

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe
im Deutschen Institut für Urbanistik



Aktuelle Beiträge
zur Kinder- und Jugendhilfe 97

**Königsdisziplin ASD oder
„Immer bleibt alles
an uns hängen ...“**

**Personalfragen im
Spannungsfeld von
Arbeitsbelastung und
Fachkräftemangel**

Dokumentation der Fachtagung
am 23. und 24. Oktober 2014 in Berlin

Die Fachtagung wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Impressum:

Herausgeber:
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH
Zimmerstraße 13-15 · 10969 Berlin

Redaktion, Satz und Layout:
Dörte Jessen
Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, Berlin

Fotos:
Rita Rabe
Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, Berlin

Der vorliegende Tagungsband wird nicht mehr als Druckfassung aufgelegt. Es besteht die Möglichkeit, die Fachbeiträge und Diskussionen herunterzuladen. Leerseiten und Fotoseiten wurden entfernt.

Berlin 2015

ISBN 978-3-88118-553-0

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
KERSTIN LANDUA Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im Deutschen Institut für Urbanistik, Berlin	
Meine Motivation im ASD zu arbeiten, meine ersten praktischen Erfahrungen, meine Wünsche	11
SASKIA HOLTkamp Studentin (Absolventin), Universität Duisburg-Essen, Trainee im Jugendamt Essen	
Die qualifizierte und motivierte Fachkraft: Wie bekommt man sie und wie hält man sie im ASD?	13
PROF. DR. JOACHIM MERCHEL Fachbereich Sozialwesen, Fachgruppe Organisation und Management, Fachhochschule Münster	
<u>Welche Identität hat der ASD in meiner Stadt/meinem Landkreis? Welche Auswirkungen haben die Organisationsstruktur und die Arbeitsweise verschiedener ASDs auf die Fachkräfte?</u>	
Jugendamt Landkreis Plön	27
ANSELM BRÖßKAMP Leiter des Amtes für Jugend und Sport, Kreis Plön	
Jugendamt der Landeshauptstadt Stuttgart	37
REGINA QUAPP-POLITZ Abteilungsleiterin für Familie und Jugend, Jugendamt Stuttgart	
Jugendamt der Stadt Chemnitz	47
CLAUDIA HOPPERDIETZEL Leiterin eines ASD-Teams im Amt für Jugend und Familie, Chemnitz	
Jugendamt des Bezirks Charlottenburg-Wilmersdorf, Berlin	55
UTA VON PIRANI Jugendamtsdirektorin, Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin	
<u>Personalfragen im Spannungsfeld von Fachkräfteentwicklung und Arbeitsbelastung Praxisbeispiele zur Personalentwicklung im ASD</u>	
Arbeitsgruppe „Personalgewinnung und -einarbeitung“	69
SUSANNE OVERHAGE Leiterin des Bezirksjugendamtes Porz, Köln	

Arbeitsgruppe „Führungskräfte-Nachwuchsförderung“	75
DELIA GODEHARDT Sozialpädagogin, Beratungszentrum Bad Cannstatt, Jugendamt Stuttgart	
HARTMUT GERGER Sozialpädagoge, Beratungszentrum Süd, Jugendamt Stuttgart	
Arbeitsgruppe „Prozess der Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzprofils für Fachkräfte im ASD“	83
ANNETTE REINERS Organisationsberaterin, Zentrum Bayern Familie und Soziales, Bayerisches Landesjugendamt, München	
Arbeitsgruppe „Fort- und Weiterbildung im Jugendamt“	93
STEFAN GESMANN Fachbereich Sozialwesen, Fachgruppe Organisation und Management, Fachhochschule Münster	
Arbeitsgruppe „Beobachtung von Arbeitsbelastungen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung“	103
DR. HILDEGARD PAMME Fachberaterin Personal- und Qualitätsentwicklung ASD/HzE, LWL-Landesjugendamt Westfalen, Münster	
Arbeitsgruppe „Uni-meets-practice-meets-Uni: Qualifizierung Studierender für die Praxis“	113
SUSANNE SCHREINERT Dozentin, Fakultät Bildungswissenschaften, Universität Duisburg-Essen; Mitarbeiterin bei den Sozialen Diensten der Stadt Essen	
Der ASD: für Mitarbeiter/innen ein spannendes und spannungsvolles Arbeitsfeld – Handlungsperspektiven aus der Tagung ... Podiumsdiskussion und Fishbowl	119
Gesprächspartner/innen:	
ANSELM BRÖBKAMP Leiter des Amtes für Jugend und Sport, Kreis Plön	
CLAUDIA HOPPERDIETZEL Leiterin eines ASD-Teams im Amt für Jugend und Familie, Chemnitz	
PROF. DR. JOACHIM MERCHEL Fachbereich Sozialwesen, Fachhochschule Münster	
BRUNO PFEIFLE Leiter des Jugendamtes, Landeshauptstadt Stuttgart	
UTA VON PIRANI Jugendamtsdirektorin, Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin	
REGINA QUAPP-POLITZ Leiterin der Abteilung Familie und Jugend, Jugendamt, Landeshauptstadt Stuttgart	
Literaturhinweise	137

Vorwort

KERSTIN LANDUA

Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im Deutschen Institut für Urbanistik, Berlin

Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst haben eine sehr abwechslungsreiche, vielfältige Tätigkeit, die sie oft oder sogar alltäglich vor neue unerwartete Herausforderungen stellt. Das macht diese Tätigkeit einerseits interessant, andererseits gibt es einen hohen Verantwortungsdruck und vielerorts gestiegene Belastungen, nicht nur durch mehr „Fälle“ oder unterbesetzte Teams. Ist doch die Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) in den letzten Jahren nicht nur quantitativ gewachsen, sondern zeichnet sich durch eine gestiegene Komplexität der Aufgaben aus (Dokumentationsaufwand, Umgang mit finanzorientierten Vorgaben etc.). Diese „Bestandsaufnahme“ und die damit verbundene Frage, ob das Verwaltungsmanagement gegenüber der klassischen sozialen Arbeit überwiegt, weil Kontrolle, Steuerung und Dokumentation der Fallarbeit zur (eigenen) Absicherung im Jugendamt erforderlich und notwendig sind, war im Beirat der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe Anlass, die in diesem Band dokumentierte Tagung zu konzipieren.

100 Leitungskräfte aus der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe diskutierten Personalfragen im Spannungsfeld von Arbeitsbelastung und Fachkräftemangel. Die Tagung wurde im Tandem von Dr. Heike Förster, Leiterin der Abteilung Jugendhilfeplanung im Jugendamt Leipzig, und Bruno Pfeifle, Leiter des Jugendamtes Stuttgart und Vorsitzender des Beirates der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe, moderiert. Zu Beginn sprach Saskia Holtkamp, Studentin, Universität Duisburg-Essen, aus noch „unverbraucher Perspektive“ über ihre Motivation im ASD zu arbeiten, erste praktische Erfahrungen und Wünsche. Zum Zeitpunkt der Tagung absolvierte sie als Trainee ein halbes Jahr im Jugendamt Essen, froh darüber, nach dem Studium noch keine volle Verantwortung für ihre Klienten übernehmen zu müssen, sondern (noch) zuschauen und lernen zu dürfen.

Schon in der Diskussion der Vorbereitungsgruppe der Tagung wurde sehr deutlich, dass der ASD nicht überall strukturell überlastet ist, sondern dass das regional sehr unterschiedlich ist, ebenso wie die Aufgabentiefe und -breite in den regionalen ASD. Es gibt besondere „Krisenlandschaften“, aber auch Städte und Landkreise, die mit den gegebenen Arbeitsbedingungen gut umgehen können. Darüber hinaus sind viele Kommunen ihre (Personal)Probleme – leider oft nach tragischen Kinderschutzfällen – bereits erfolgreich angegangen. Hier konnten wir im Verlauf der Tagung „Vier Welten von Jugendamt kennenlernen“, die exemplarisch ihre Lösungsansätze und ihre Praxis im Plenum vorstellten. Zu den Fragen: „Welche Identität hat der ASD in meiner Stadt? Welche Auswirkungen haben die Organisationsstruktur und die Arbeitsweise verschiedener ASD auf die Fachkräfte?“ referierten Frau Pirani aus Berlin, Frau Hopperdietzel aus Chemnitz, Frau Quapp-Politz aus Stuttgart und Herr Brößkamp aus dem Landkreis Plön.

Deutlich wurde in der gemeinsamen Diskussion, dass Personalgewinnung, -auswahl und -förderung immer ein Führungsthema ist. Derzeit gibt es jedoch regionale Erfahrungen, dass erfahrene Fachkräfte den ASD verlassen und es mitunter schwierig ist, Nachwuchskräfte zu gewinnen, weil z. B. freie Träger attraktivere Arbeitsbedingungen bieten (kön-

nen). Zudem sind Berufsanfänger oft nicht hinreichend für die schwierige Arbeit im ASD ausgebildet. Darauf ging Herr Prof. Merchel in seinem Eingangsreferat ausführlich ein und sprach darüber, warum der ASD ein aktives Personalmanagement benötigt, für einen zukunftsfähigen ASD eine aktive Personalentwicklung dringend erforderlich ist und welche Modalitäten der Personalführung und welche Arbeitsbedingungen die Wahrscheinlichkeit steigern, dass die „qualifizierte und motivierte Fachkraft“ den ASD nicht so schnell wieder verlässt.

Prof. Merchel wies darauf hin, dass es angesichts der gestiegenen Komplexität der Aufgaben eine systematische Beobachtung der Belastungen geben und der Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit besonderes Interesse gewidmet werden muss. Bei der Gewinnung von Fachkräften ist es sehr wichtig, für die Arbeit im ASD mehr Berufsanfänger, Männer und Kolleg/innen mit Migrationshintergrund zu gewinnen. Führungskräfte sollten ein Kompetenzprofil für Fachkräfte im ASD entwickeln und Mitarbeiterentwicklungsgespräche sowie Fortbildung und Supervision anbieten. Zu diesen Aspekten von Personalentwicklung im ASD wurden verschiedene Praxisbeispiele in Arbeitsgruppen vertieft diskutiert. Dabei ging es u. a. um:

- Personalgewinnung und -einarbeitung,
- Führungskräfte-Nachwuchsförderung,
- Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzprofils für Fachkräfte im ASD,
- Fort- und Weiterbildung im Jugendamt,
- Qualifizierung Studierender für die Praxis und
- Beobachtung von Arbeitsbelastungen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

Eine zweite Frage, mit der sich die Tagung eingehend beschäftigte und die insbesondere Prof. Merchel und Anselm Brößkamp in ihren Vorträgen thematisierten, war die nach der Berufsidentität der sozialpädagogischen Fachkräfte und die beide u. a. durch die zunehmende Bürokratisierung, die Zergliederung von Arbeitszusammenhängen, ein verkürzt verstandenes Fallmanagement sowie die Reduktion der Arbeit auf „Kinderschutz“ bedroht sehen. Berufsidentität ist aber, so Herr Merchel, sowohl ein zentraler Verankerungspunkt für die Bindung von Mitarbeiter/innen als auch für die Organisationsgestaltung. Mitarbeiter/innen sind der zentrale Qualitätsfaktor für die Arbeit im ASD.

Es war ein Tagungsthema, das alle Teilnehmer/innen sichtlich bewegt hat. Diskutiert wurde nicht so nüchtern, wie es hier vielleicht hingeschrieben scheint, es hatte viel „Musik“. In der abschließenden Podiumsdiskussion wurde u. a. die von Herrn Brößkamp aufgeworfene Frage diskutiert, ob ein „Bundespressesprecher“ für alle Jugendämter gebraucht wird, der sich für eine bessere öffentliche Wahrnehmung einsetzt und aus übergeordneter Perspektive Fragen beantworten und Zusammenhänge erklären kann. Dies sei wünschenswert, solange bei einem „Kinderschutzfall“ nicht danach gefragt wird, was im System Familie passiert ist, sondern, ob das Jugendamt Kontakt hatte, da es für Jugendämter schwierig ist, sich selbst gegen Zuschreibungen von unterstellter Untätigkeit oder Inkompetenz zu wehren.

Innerhalb des Jugendamts sei es von enormer Wichtigkeit, so formulierte es Regina Quapp-Politz, ein Arbeitsklima von Vertrauen und Zutrauen zu schaffen und Möglichkeiten zur Identifizierung mit der eigenen Arbeit zu bieten, damit ein Zugehörigkeitsgefühl

entsteht und die Überzeugung als Fachkraft: Es muss immer alles an uns hängen bleiben!
Dafür sind wir da. *Wir nehmen den Auftrag an.*

Die auf dieser Tagung ausgetauschten Konzepte und Ideen sind ausführlich in dieser Tagungsdokumentation nachzulesen. Ich möchte stellvertretend für den Veranstalter allen Referentinnen und Referenten sehr für ihre engagierte Mitwirkung bedanken und ich bin sicher: *Wir bleiben am Thema dran!*

Meine Motivation im ASD zu arbeiten, meine ersten praktischen Erfahrungen, meine Wünsche

SASKIA HOLTKAMP

Studentin (Absolventin), Universität Duisburg-Essen, Trainee im Jugendamt Essen

Hallo, mein Name ist Saskia Holtkamp, ich bin 24 Jahre alt und habe gerade mein Studium in Essen abgeschlossen. Im Jugendamt in Essen begann ich am 1. September 2014, als Trainee zu arbeiten. Diese Trainee-Tätigkeit hat das Anerkennungsjahr abgelöst und ist in zwei Abschnitte aufgeteilt. Ein halbes Jahr lang arbeitet man in einem Bürgerbegegnungszentrum eines Stadtteils und sammelt dort erste praktische Erfahrungen in der praktischen Arbeit mit den Menschen, um dann für ein weiteres halbes Jahr zum ASD zu wechseln.

In einem Praktikum vor meinem Studium in einer Tagesgruppe wollte ich mich vergewissern, ob das Studium tatsächlich passend für mich wäre. Mein erstes Praktikum während des Studiums absolvierte ich in einer suchtspezifischen stationären Jugendhilfeeinrichtung. Für ein Jahr hatte ich dort einen Nebenjob als Nachtwache. Danach arbeitete ich ein Jahr lang als Flex-Hilfe bis zum Ende des Studiums. Dort ergaben sich die ersten Kontakte zum ASD. Dieses Arbeitsfeld empfand ich als recht spannend. An unserer Universität besteht die Möglichkeit, das zweite Praktikum als Theorie-Praxis-Projekt zeitlich aufzuteilen und mit mehreren Theorieveranstaltungen zu begleiten. In diesem Kontext führte ich u. a. ein vierwöchiges Praktikum im ASD durch. Dort bestätigte sich mein Eindruck, dass dies ein spannendes, sehr abwechslungsreiches Feld mit vielen verschiedenen Schwerpunkten und einer sehr eigenständigen Arbeit ist.

Inzwischen bin ich seit eineinhalb Monaten als Trainee beim Jugendamt tätig. Im Moment arbeite ich in einem Bürgerbegegnungszentrum in einem Stadtteil von Essen, nehme aber auch bereits an den Fachgesprächen und Hilfeplangesprächen im ASD teil. Im März 2015 werde ich meine Tätigkeit im ASD aufnehmen.

Meine Motivation, mich für dieses Trainee-Jahr im ASD und auch später für die Arbeit im ASD zu bewerben, liegt einerseits im Abwechslungsreichtum begründet, andererseits in dem bei anderen Praktika gewonnenen Eindruck, dass man den Prozess vor der Hilfe nicht begleiten darf und mit den Kindern und Jugendlichen erst dann beginnt zu arbeiten, nachdem schon alles entschieden worden ist, und man dabei das Gefühl hat, dass die Hilfe vielleicht gar nicht so hundertprozentig passt. Mich reizte es, in einem Feld tätig zu sein, in dem man die Entscheidungen selbst beeinflussen und treffen kann, nachdem man untersucht hat, was das Richtige für die Menschen ist.

Die Universität bereitet uns im Allgemeinen nicht so gut auf die Praxis vor. Man muss einige Pflichtfächer durchlaufen, um einen Abschluss zu erreichen. Davon haben die meisten mit dem konkreten Arbeitsfeld, in dem ich gelandet bin, eher nichts zu tun. Auf der anderen Seite bereiten uns einige Wahlfächer an unserer Uni in Essen doch recht gut auf die praktische Arbeit vor, u. a. auch das o. g. Praxisprojekt. Die Kurse in diesen Projekten stellen konkret die verschiedenen Arbeitsfelder im Jugendamt dar. Dadurch erhält man viele Einblicke und lernt sehr viel darüber. Das hat mir persönlich sehr geholfen, vor

Beginn meiner Tätigkeit im ASD bereits über Strukturen und Abläufe Bescheid zu wissen, wie zum Beispiel über den Ablauf eines Hilfeplangesprächs.

Diese Kurse sind allerdings freiwillig, d. h. etliche meiner Kommilitonen haben diese nicht belegt. Das wirft die Frage auf, wie unvorbereitet sich diese Studierenden beim ASD oder in anderen Bereichen des Jugendamtes bewerben. Sie haben einen Abschluss als Sozialarbeiter/Sozialpädagoge in der Tasche, haben aber eigentlich noch nichts über die konkrete Arbeit gelernt und wissen häufig nicht einmal, was ein Jugendamt tut.

Meiner Meinung nach wird an der Universität zu wenig von der Praxis vermittelt. Man kann vielleicht in einem Nebenjob arbeiten oder zusätzliche Praktika absolvieren. Es sind jedoch generell zwei Praktika vorgesehen, ansonsten besteht das Studium in erster Linie aus Theorie. Erst wenn man nach dem Abschluss eine Stelle im ASD erhalten hat, sitzt man das erste Mal vor Klienten. Das scheint mir nicht der passende Weg zu sein.

Meine Eindrücke, die ich während der ersten eineinhalb Monate in der Praxis gewonnen habe, sind durchweg positiv. Für mich steht fest, dass es die richtige Entscheidung war und ich dabei bleiben möchte. Ich habe weiterhin große Lust auf diese Arbeit.

Besonders gut gefällt mir der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen. Bisher durfte ich zwei Dienststellen in der Stadt kennenlernen und in beiden findet ein reger kollegialer Austausch statt. Alle Probleme werden offen angesprochen. Bei Schwierigkeiten finde ich stets eine/n Ansprechpartner/in. Das ist meiner Meinung nach der springende Punkt, den man braucht, um dieses schwierige Feld bearbeiten zu können. Als Berufseinsteigerin möchte ich als besonders wichtig und positiv hervorheben, dass man zu Beginn der Arbeit einen Kollegen zur Seite gestellt bekommt, an den man sich immer wenden kann und der einem Anleitung gibt.

Eine Schwierigkeit besteht bei uns darin, dass mit mir viele Berufsanfänger in der Dienststelle arbeiten und wir uns natürlich gegenseitig wenig unterstützen können. Uns fehlen Kollegen mit viel Erfahrung, von denen man sich etwas abschauen und die man um Rat bitten kann. Das könnte problematisch werden, wenn ich voll verantwortlich in die Arbeit einsteige.

Ich bin sehr froh darüber, dass ich zunächst als Trainee im Jugendamt arbeiten kann und ein halbes Jahr lang keine volle Verantwortung zu tragen habe, sondern erst einmal zuschauen und lernen darf. Ich denke, es ist nach einem halben Jahr früh genug, um die hundertprozentige Verantwortung für Familien zu übernehmen. Ich bin davon überzeugt, dass man nicht direkt nach dem Studium in die praktische Arbeit im ASD einsteigen sollte, sondern dass das Trainee-Jahr eine sehr hilfreiche Maßnahme zur Vorbereitung ist. Ich weiß nicht, ob das in anderen Städten ebenfalls so gehandhabt wird oder ob nicht doch unter dem Druck des Fachkräftemangels oft sehr junge, unerfahrene Mitarbeiter eingestellt werden. Ohne Erfahrungen in das Tätigkeitsfeld des ASD einzusteigen, empfinde ich allerdings als sehr schwierig.

Ich freue mich sehr, dass ich das Trainee-Jahr absolvieren darf, weil ich die Arbeit auch später sehr gern machen möchte. Mein Eindruck ist allerdings, dass man eigentlich sehr viele andere Felder kennen müsste, um die Arbeit im ASD wirklich gut bewältigen zu können.

Die qualifizierte und motivierte Fachkraft: Wie bekommt man sie und wie hält man sie im ASD?

PROF. DR. JOACHIM MERCHEL

Fachbereich Sozialwesen, Fachgruppe Organisation und Management,
Fachhochschule Münster

Dass eine solche Frage wie im Titel dieses Vortrags im Zentrum einer bundesweiten Tagung steht, ist bemerkenswert. Vor 10 bis 15 Jahren wurden Fragen dieser Art im Rahmen einer Tagung kaum gestellt. Personal im ASD war eine selbstverständlich vorhandene Größe; Mitarbeiter waren „irgendwie vorhanden“, ohne dass man sich besonders Gedanken darüber machen musste, ob die Mitarbeiter wohl im ASD bleiben würden und was man eventuell tun müsse, um Mitarbeiter beim ASD zu halten. Sicherlich: Es gab kompetente und weniger kompetente Fachkräfte, die Mitarbeiter waren unterschiedlich motiviert bei ihrer Arbeit, man musste auch Fortbildungen organisieren, um Mitarbeiter anzuregen, sich mit neueren methodischen Konzepten zu befassen. Aber insgesamt waren die Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften gering. Mitarbeiter wechselten von freien Trägern in den ASD, weil sie die soziale Absicherung im öffentlichen Dienst schätzten und suchten; die Personalfluktuationsrate war begrenzt. Dementsprechend spielte der Faktor „Personal“ in den ASDs über eine lange Zeit im Sinne einer Aufforderung zum Handeln kaum eine Rolle.

Heute stellt sich die Situation anders dar:

- Es besteht eine deutlich höhere Personalfluktuationsrate. Es werden aus einigen Regionen zum Teil dramatische Personalfluktuationsraten berichtet, so z. B. bis hin zu Konstellationen, in denen eine Mitarbeiterin mit einem Jahr ASD-Tätigkeit diejenige sei, die am längsten in diesem ASD tätig sei und bereits für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen zuständig sei.¹
- Neu in den ASD gekommene Fachkräfte wechseln bisweilen relativ schnell zu anderen Trägern, die ihnen bessere Arbeitsbedingungen bieten. Denn vielfach erfolgt der Einstieg in den ASD über Teilzeitverträge und/ oder über zeitlich befristete Verträge, die für die neuen Fachkräfte mit vielen Unsicherheiten verknüpft sind. Befristung der Arbeitsverhältnisse und eine nicht freiwillig angestrebte, sondern „erzwungene“ Teilzeittätigkeit haben wenig motivationsförderndes Potenzial.
- Die Arbeitsbelastung und als bürokratisch empfundene Arbeitsbedingungen sowie ein intensiv empfundener, durch Medien/Öffentlichkeit verstärkter Verantwortungsdruck lassen die Attraktivität des „Arbeitsplatzes ASD“ als sehr begrenzt erscheinen.

¹ Die im Jahr 2012 aus Hamburg berichtete intensive Personalfluktuationsrate ist sicherlich markant dramatisch (vgl. Universität Koblenz/ Landau [Schraper, Ch. u.a.], Lagebild der Organisationsstrukturen und -kulturen der Allgemeinen Sozialen Dienste der Kinder- und Jugendhilfe in den Bezirksämtern der Freien und Hansestadt Hamburg. Juni 2012). Aber von bisher in diesem Ausmaß nicht gekannten Personalfluktuationsraten, die zu Schwierigkeiten in der Bewältigung der alltäglichen ASD-Aufgaben führen, wird aus vielen ASDs berichtet.

- Auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren Träger um qualifiziertes Personal – eine Entwicklung, die sich vermutlich noch verstärken wird. In einer bundesweiten Fragebogenerhebung gaben 48 Prozent der befragten ASD-Leitungen schon für den Zeitraum der Befragung (2009) erhebliche Schwierigkeiten bei der Besetzung freigewordener Stellen im ASD an und 58 Prozent bewerteten die diesbezügliche Situation für die Zukunft als problematisch. In einem Interview brachte eine Jugendamtsleitung die Situation auf den Punkt: „Der Markt ist dünn besät mittlerweile. Machen wir uns nichts vor. Ein Großteil der Absolventen der Fachhochschulen, das ist ja Sozialpädagogik, ist nicht unbedingt mehr interessiert, insbesondere bei den Männern, in den allgemeinen Sozialdienst zu gehen, weil viele inzwischen auch erfahren haben, was dort auf sie zukommt und welchen Herausforderungen sie sich zu stellen haben.“² Dies trifft Jugendämter in ländlichen Regionen stärker als Jugendämter in städtischen Gebieten, aber auch im städtischen Bereich bleiben die ASDs nicht von den Problemen eines mehr oder weniger stark eingegrenzten Arbeitsmarkts verschont.

Diese veränderte Situation führt dazu, dass Tagungen wie diese stattfinden, mit solchen Fragestellungen im Mittelpunkt, wie sie im Titel dieses Vortrags aufscheinen. Dass man sich jetzt intensiver mit den Fachkräften, also mit Themen eines aktiven Personalmanagements auseinandersetzt – und damit die traditionelle Verkürzung auf *Personalverwaltung* überwindet – muss doppelt interpretiert werden: einerseits als eine deutliche Problemanzeige, dass die Personalsituation im ASD schwierig zu werden droht, andererseits als ein produktiver Impuls, indem Mängel aus der Vergangenheit stärker wahrgenommen werden und man beginnt, daraus Konsequenzen zu erarbeiten und zu praktizieren für einen künftig verbesserten Umgang mit der „Produktivkraft Mitarbeiter/in“.

Im Vortrag sollen zu vier Fragen Ausführungen gemacht und zu Diskussionen über praktische Konsequenzen angeregt werden:

- (1) Warum benötigt der ASD ein aktives Personalmanagement – warum ist für einen zukunftsfähigen ASD eine aktive Personalentwicklung dringend erforderlich, und zwar grundlegend und nicht nur dann, wenn es zu einem bestimmten Zeitpunkt „nicht mehr gut läuft mit dem Personal“? Es geht darum, den Sinn eines aktiven Personalmanagements zu verdeutlichen, denn nur wenn der Sinn eines Handelns präsent ist und bleibt, kann eine gute und dauerhafte Praxis des Personalmanagements entstehen.
- (2) Die „qualifizierte und motivierte Fachkraft“ im ASD: Wer oder was ist das eigentlich?
- (3) Was kann man tun, um diese Figur einer „qualifizierten und motivierten Fachkraft“ in den ASD hinein zu holen, sie für den ASD „einzufangen“?
- (4) Wenn man die qualifizierte und motivierte Fachkraft dann im ASD hat: Wie kann man sie dort halten? Welche Modalitäten der Personalführung und welche Arbeitsbedingungen steigern die Wahrscheinlichkeit, dass die „qualifizierte und motivierte

² Merchel, J./Pamme, H./Khalaf, A.: Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung. Weinheim/ Basel 2012, S. 192 f.

Fachkraft“ nicht so schnell wieder geht?

In dieser Frage sind bereits implizit zwei Thesen enthalten: dass es für eine wirkungsvolle Personalbindung (a) auf bestimmte Aktivitäten von Leitungspersonen („Personalführung“) ankomme und (b) auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, also auf einen organisationalen Rahmen, in dem die Fachkraft tätig wird.

1. Vier Argumente zur Notwendigkeit eines aktiven Personalmanagements im ASD³

Argument 1: *Wie bei allen sozialen Dienstleistungen stellen auch für die Arbeit des ASD die Mitarbeiter/innen **den** zentralen Qualitätsfaktor dar. Qualitätsentwicklung im ASD braucht eine Grundlage in einem guten Personalmanagement.*

Die Qualität der Leistungserbringung bei sozialen Dienstleistungen steht in einem unmittelbaren Bezug zu den Fähigkeiten der Fachkräfte. Die Wahrscheinlichkeit einer guten Leistungserbringung im ASD hängt insbesondere ab

- von der Kontinuität und der Verlässlichkeit, mit der die Leistungsadressaten ihre Ansprechpartner/in im ASD vorfinden und erleben,
- von der Fähigkeit der Fachkräfte zu angemessener Kommunikation und von ihrer Sensibilität in Kommunikationsprozessen,
- von der Fähigkeit zur adäquaten Bewertung von Lebenskonstellationen und Kommunikationssituationen,
- von der Fähigkeit der Fachkräfte zu einem reflektierten Distanz-Nehmen,
- von einem kompetenten und reflektierten Umgang der Fachkräfte mit Unklarheit und Unsicherheit.

Damit eine solche gute Leistungserbringung im ASD gelingt, kann nur in sehr eingegrenztem Umfang auf Vorgaben für „richtiges“ Verhalten der Mitarbeiter/innen zurückgegriffen werden. Der traditionelle Mechanismus der Einflussnahme über Dienstanweisungen, Anordnungen, Verhaltensvorgaben, mit dem in Verwaltungen das Handeln der Mitarbeiter gesteuert werden soll, funktioniert angesichts der Aufgaben, die im ASD bewältigt werden müssen, und angesichts der Vielfältigkeit der zu bewältigenden Situationen nicht oder nur sehr eingegrenzt. Stattdessen muss man auf die Fähigkeiten der Fachkräfte zu situationsadäquatem, flexiblem und „kreativem“ Handeln setzen. Die Mitarbeiter/innen müssen in der Lage sein, Situationen gut zu beobachten und zu analysieren, um dann die jeweils situationsspezifisch angemessene Handlung zu entwickeln, diese Handlungen in ihren Wirkungen zu reflektieren und daraus wiederum Perspektiven für weiteres Handeln zu gewinnen. Wenn es in einem Handlungsfeld so sehr auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter ankommt, so ist es angebracht, diesem Faktor durch ein aktives Personalmanagement eine hohe Bedeutung im praktischen Managementhandeln zuzuweisen.

³ ausführlicher hierzu: Pamme, H./ Merchel, J.: Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Berlin 2014, S. 10 ff.; weitere Argumente in Merchel/Pamme/Khalaf 2012 (FN 2), S. 19 ff. und Merchel, J.: Personalmanagement und Qualität der Arbeit des ASD. In: ders. (Hrsg.), Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/ Basel 2012, S. 379-386

Argument 2: *Die strukturell bedingte Komplexität und die Belastungsanfälligkeit der ASD-Aufgaben erfordern eine sorgfältige Beobachtung der individuellen und in der Organisation sichtbaren Belastungsentwicklungen sowie darauf ausgerichtete Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit.*

Die Tätigkeit im ASD enthält strukturell, also durch die Aufgaben bedingt und zunächst einmal unabhängig vom Umfang der Aufgaben bzw. von der Anzahl der zu bearbeitenden Fälle, für die dort tätigen Fachkräfte ein relativ hohes Belastungspotenzial.⁴ Die Fachkräfte müssen sich in strukturell bedingten Spannungsverhältnissen und Widersprüchen bewegen: einerseits Hilfe/Unterstützung leisten, andererseits Schutz/Kontrolle realisieren – einerseits sich orientieren am individuellen Hilfebedarf, andererseits die Realität knapper kommunaler Finanzen berücksichtigen – einerseits flexibel helfen, andererseits administrative Wege einhalten; zu diesen besonders intensiv wirkenden Spannungsfeldern könnten noch weitere hinzugefügt werden. Die Fachkräfte finden Situationen vor und müssen in ihnen handeln, die immer wieder neu sind und neue Antworten erfordern und bei denen die Wirkung der dann gefundenen Antworten mit vielfältigen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten behaftet sind; die Fachkräfte müssen gleichsam immer „in Hypothesen handeln“, die sie kontinuierlich überprüfen und in denen sie sich reflexiv bewegen müssen. Die Fachkräfte haben eine große persönliche, ethisch geprägte Verantwortung für das Wohlergehen junger Menschen, wobei diese Verantwortung auch mit einer rechtlichen Relevanz verknüpft ist⁵, die je nach Fallkonstellation als unterschiedlich drängend erlebt wird. Hinzu kommt die von Fachkräften und Leitungspersonen wahrgenommene Verschiebung hin zu komplexeren Problemkonstellationen in den Familien (sogenannte „Multiproblemfamilien“) und hin zu einer Erweiterung des Anteils solcher komplexeren Fälle am Gesamtfallaufkommen im ASD.⁶ Das skizzierte hohe strukturelle, also durch die Art der Aufgaben bedingte Belastungspotenzial, das der ASD-Arbeit inhärent ist, erfordert ein sorgfältiges, kontinuierliches und konzeptionell ausgerichtetes Handeln in der Personalentwicklung: u. a. Mechanismen der kontinuierlichen Beobachtung hinsichtlich der Belastungsentwicklung, um frühzeitig Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Arbeitskraft der ASD-Fachkräfte initiieren zu können, Prüfung der Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die individuell wirkenden Arbeitsbelastungen, Erörterung von flexiblen Möglichkeiten zur individuellen und gruppenbezogenen Entlastung etc.

Argument 3: *Strukturiertes Personalmanagement eröffnet verbesserte Chancen bei der Personalrekrutierung in der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt.*

Probleme der Personalrekrutierung ergeben sich, wie bereits erwähnt, in der Konkurrenz zu anderen Anstellungsträgern. Die tradierten Vorteile einer Anstellung beim öffentlichen Träger (Arbeitsplatzsicherheit, Überschaubarkeit der Arbeitsaufgaben, unbefristete Arbeitsverträge, Vollzeitätigkeit, angemessenes Gehalt) sind erodiert, sodass sich die Jugendämter bei der Personalgewinnung stärker mit freien Trägern messen müssen. Hinzu

⁴ ausführlicher s. Merchel, J.: Anforderungen und Belastungen der Fachkräfte im ASD. In: ders. (Hrsg.), Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/ Basel 2012, S. 368-378; Petry, U.: Die Last der Arbeit im ASD. Belastungen und Entlastungen in der Sozialen Arbeit. Weinheim/ Basel 2013.

⁵ Vgl. dazu Meysen, Th./Nonninger, S.: ASD-Tätigkeit und strafrechtliche Verantwortung. In: Merchel, J. (Hrsg.), Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/ Basel 2012, S. 134-138

⁶ s. Merchel/Pamme/Khalaf (FN 2), S. 101 ff.

kommt das Bild des Jugendamtes bzw. des ASD in den Medien, das Einstellungen und Vorbehalte von neuen Fachkräften beeinflusst (bei Tätigkeit im ASD „mit einem Bein im Gefängnis“; Konfrontation mit schwierigen Situationen und sozialem Elend) und das die Attraktivität einer Tätigkeit im ASD einschränkt. Der geringe Anteil von Männern und der geringe Anteil von Personen mit Migrationshintergrund wirken sich angesichts der Arbeitsanforderungen und der Zielgruppen, mit denen der ASD zu tun hat, negativ aus, was ebenso Anlass zu verstärkten Bemühungen bei der Personalrekrutierung gibt wie die Tatsache, dass die Ausbildung an den Hochschulen (notwendigerweise) wenig spezifisch auf das Handlungsfeld ASD ausgerichtet ist und daher Bemühungen erforderlich sind, das Handlungsfeld ASD in Studium und Praktika bei Studierenden besser zu verankern. Um Chancen für eine gute Personalrekrutierung zu haben, bedarf es angemessener materieller Bedingungen (Gehalt/Eingruppierung, möglichst unbefristete Arbeitsverträge etc.) sowie der Beachtung nicht-materieller Aspekte zur Attraktivität des Arbeitsplatzes (u. a. gute Einarbeitung, Möglichkeiten zur Fortbildung, Mitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, sich in einer sorgsam beobachteten Arbeitsbelastung ausdrückenden Fürsorglichkeit des Arbeitsgebers).

Argument 4: *Strukturiertes Personalmanagement kann schädliche Auswirkungen einer zu großen Personalfluktuations im ASD reduzieren oder vermeiden – sowohl im Hinblick auf das Innengefüge des ASD als auch im Hinblick auf Kooperationen mit anderen Organisationen.*

Sicherlich ist ein gewisses Maß an Personalfluktuations für die Entwicklung des ASD förderlich und daher zu befürworten: Durch neue Mitarbeiter/innen können neue Sichtweisen und neue Impulse erzeugt und in den Berufsalltag einbezogen werden, lang praktizierte Routinen können ihre Selbstverständlichkeit verlieren und in neue Reflexionsprozesse eingewoben werden, neue Arbeitsabsprachen können eine größere Flexibilität bei vormals erstarrten Strukturen und Gewohnheiten hervorrufen. Eine zu große Personalfluktuations kann jedoch erheblich schädliche Auswirkungen mit sich bringen: die Gefahr, dass zu viel neu organisiert und abgesprochen werden muss und die Organisation/das Team dafür so viel Zeit und Energie aufwenden muss, dass sie/es sich mehr mit sich selbst beschäftigt als mit der guten Bewältigung der Aufgaben, sowie die Gefahr, dass die Hilfe-Adressaten und die Kooperationspartner sich zu häufig mit neuen Personen konfrontiert fühlen und eingespielte Abläufe oder gar entstandene Vertrauenspotenziale, die für eine effektive Aufgabenbewältigung förderlich oder gar notwendig sind, erodieren und damit die Effektivität des ASD insgesamt beeinträchtigt wird. Zur Vermeidung einer allzu starken, die Effektivität und die Vertrauenspotenziale des ASD bedrohenden Personalfluktuations sollten in einem ASD Modalitäten der Bindung von Mitarbeitern entwickelt werden, und bei diesen Bemühungen hat eine sorgfältige Personalentwicklung einen zentralen Stellenwert.

2. Das Wunschbild: „die qualifizierte und motivierte Fachkraft“

Wie bereits hervorgehoben, bilden die Kompetenzen von Fachkräften die zentrale Schaltstelle für eine qualitativ gute Arbeit im ASD. Generell lassen sich drei Kompetenzbereiche voneinander unterscheiden, die auch für die Arbeit im ASD von elementarer Bedeu-

tung sind. Fachkräfte, denen man eine gute Handlungskompetenz für die Arbeit im ASD zuspricht, müssen drei Kompetenzdimensionen miteinander verbinden:

- Wissen – kognitive Dimension;
- Können – instrumentelle Dimension;
- Wollen – motivationale Dimension.

Eine qualifizierte Fachkraft benötigt vielfältiges Wissen, z. B. zu rechtlichen Konstellationen im Handlungsfeld, zu Familiendynamiken, zu entwicklungspsychologischen Verläufen und Bedürfnissen von Kindern/Jugendlichen und zu darauf ausgerichteten Erziehungsanforderungen, zu Methoden des Fallverstehens („sozialpädagogische Diagnose“), zu Angeboten und Handlungslogiken unterschiedlicher Hilfe-Institutionen u. a. m. Allein dieses Wissen reicht jedoch zur Herstellung von Handlungskompetenz nicht aus, wenn eine Fachkraft nicht in der Lage ist, das Wissen im sozialpädagogischen Handeln zur Geltung zu bringen, also die Wissensbestände praxisbezogen zu verknüpfen und daraus Handlungsstrategien abzuleiten und zu begründen. Zur instrumentellen Dimension gehört ebenfalls die Fähigkeit, das Wissen zur Analyse und Interpretation von Situationen, Ereignissen, Handlungswirkungen einzusetzen und sich über die entsprechende Verknüpfung von Wissen und wahrgenommener Realität einen handlungsorientierten interpretativen Zugang zu dieser Realität und zu Aktionsperspektiven in dieser Realität zu verschaffen. Zum Wissen und Können muss die motivationale Dimension hinzutreten: Die Fachkraft muss mit einem „Interesse an der Sache und an den Menschen“ ausgestattet sein, um den Handlungsanforderungen bei personenbezogenen Dienstleistungen sowie den Aufgaben im ASD gerecht werden zu können. Ohne ein gewisses Maß an „professionellem Engagement“ und an damit einhergehenden beruflichen Haltungen werden sich Wissen und Können nur begrenzt nutzbringend einbringen und weiterentwickeln lassen, sondern werden dann eher in die Einbahnstraße routinierter Schemata einmünden anstatt für eine kreative, auf den Einzelfall ausgerichtete Wege-Suche genutzt werden.⁷

Diese drei generellen Kompetenzelemente richten sich gleichermaßen auf

- den Fall: Fallverstehen, Beratung von Adressaten, Herstellen von Koproduktionsbereitschaft bei den Adressaten, Verarbeitung des Falls in der kollegialen Beratung etc.;
- das System bzw. die Systeme, in denen und mit denen gehandelt wird: die eigene Organisation ASD/Jugendamt, andere relevante Organisationen des Sozial-, Bildungs-, Gesundheits-, Rechtssystems, fall- und ASD-bezogen relevante Umweltkonstellationen;
- die eigene Person: Reflexion der eigenen Haltungen, Normen, Qualifikationen und Motivation, Selbstregulation.⁸

⁷ s. dazu ausführlicher von Spiegel, H.: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. 5. Auflage. München/Basel 2013, S. 82 ff.

⁸ zu den drei Ebenen, auf die sich die Kompetenzelemente von Wissen, Können und Motivation richten, s. Heiner, M.: Kompetent handeln in der Sozialen Arbeit. München/ Basel 2010, S. 12 f. und S. 62 ff.

Es wäre verkürzt, wollte man die angesprochenen Kompetenzen lediglich auf einer individuellen Ebene verorten, nach dem Motto: „das muss eine Fachkraft eben haben, entwickeln und aufrechterhalten; daran messen wir die einzelne Fachkraft“. Die Kompetenz einer Fachkraft lässt sich zwar auch als ein individuelles Vermögen verstehen, aber ein ausschließliches Verständnis von Kompetenz als eine individuelle Angelegenheit würde die Wechselwirkung zur Organisation und die daraus zu folgernde (Teil-)Verantwortung der Organisation für die Kompetenz ihrer Mitarbeiter verkennen.

Die Organisation – in diesem Fall der ASD/das Jugendamt – bildet den Rahmen, in dem gewährleistet sein muss,

- dass – orientiert an einem expliziten Aufgabenverständnis und an einem in der Organisation kommunizierten Verständnis von „guter Arbeit“ – die für den jeweiligen ASD erforderlichen Kompetenzen definiert werden;
- dass die Kompetenzen der verschiedenen Fachkräfte beobachtet und differenziert bewertet werden;
- dass gezielte Anregungen zur Weiterentwicklung von Kompetenzen gegeben werden;
- dass die Dynamik der erforderlichen Kompetenzen und der damit einhergehenden Kompetenzentwicklung kontinuierlich in den Blick genommen wird.

Aus der Verantwortung der Organisation für die Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung der ASD-Fachkräfte resultiert die Anforderung zur Erarbeitung und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung eines Kompetenzprofils. Ohne ein explizites, dynamisch zu überprüfendes und anzupassendes **Kompetenzprofil**, das in der Organisation verankert ist, also nicht nur individuell im Kopf einer Leitungsperson existiert, erscheint kein zielgerichtetes, effektives Personalmanagement im ASD realisierbar.⁹ Das **Kompetenzprofil** bildet eine Grundlage

- für eine sorgsame und wachsame differenzierte Personalauswahl,
- für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen,
- für differenzierte Beurteilungen der Leistungen von Mitarbeiter/innen und für darauf ausgerichtete Mitarbeiterentwicklungsgespräche,
- für strukturierte Überlegungen zur Fort- und Weiterbildung – sowohl im Hinblick auf einzelne Fachkräfte als auch im Hinblick auf die im Team oder im gesamten ASD verteilten (arbeitsteilig nutzbaren) Kompetenzen.

⁹ Zur zentralen Bedeutung des Kompetenzprofils und zu Anregungen für die Erarbeitung differenzierter Kompetenzprofile im ASD s. Pamme/ Merchel 2014 (FN 3), S. 46 ff.

3. Personalrekrutierung: Wie bekommt man die „qualifizierte und motivierte Fachkraft“?

Das Rekrutieren von Personal stellt sich zunächst einmal als eine Marketingaufgabe dar: Der ASD muss sich nach außen – gegenüber potenziellen Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt – so darstellen, dass potenzielle Bewerber zum einen ein adäquates Bild von der ASD-Tätigkeit und von der entsprechenden Organisation (Jugendamt/ASD) erhalten und ihnen zum anderen die Tätigkeit so vermittelt wird, dass Tätigkeit und Arbeitsbedingungen für einen bestimmten Kreis von Fachkräften als attraktiv erscheinen. Man kann nicht davon ausgehen, dass die „richtigen“ Fachkräfte von selbst auf den ASD zukommen; es ist eine aktive Suche nach den „richtigen“ Fachkräften erforderlich.

Die Bedingungen für ein solches Personalmarketing sind jedoch im Hinblick auf den ASD nicht gerade günstig. Neben der Konkurrenz zu anderen Trägern wirkt sich hier insbesondere das ambivalente Bild des Jugendamtes in der Öffentlichkeit erschwerend aus.¹⁰ Das Jugendamt ist in den letzten Jahren in den Medien¹¹ in doppelter, widersprüchlicher Weise ins Gerede gekommen: einerseits in den Kinderschutzfällen als Behörde, die zu wenig, zu zögerlich und zu spät eingreift, sowie andererseits als eine obrigkeitliche Kontrollbehörde, die Kinder zu früh und nicht immer aus guten Gründen aus Familien herausholt („Kinderklaubebehörde“) und die in Scheidungsverfahren Elternteilen (meist: Vätern) Hindernisse für den Kontakt mit ihren Kindern aufbaut. Den Skandalisierungen in den Medien und den immer wieder vorgebrachten Hinweisen auf die besondere Verantwortung des Jugendamtes entspricht das problematische Bild, das viele Fachkräfte von einer ASD-Tätigkeit vorbewusst aufgebaut haben und das auch die Haltung von vielen Studierenden prägt: ein Bild von der ASD-Tätigkeit, das nicht mit den Adjektiven „vielfältig, herausfordernd, spannend, nie langweilig“ charakterisiert wird, sondern eher mit den Adjektiven „belastend, gefährlich, ‚mit einem Bein im Gefängnis stehend‘, arbeitsintensiv, bedrückend“.

Ein Teil dieses Bildes ist sicherlich ein Reflex des Arbeitsfeldes, es bildet die Aufgabenstruktur realistisch ab; es wäre angesichts der Aufgabenstruktur und angesichts der Verantwortung für das Schicksal von Kindern und Jugendlichen völlig unangemessen, würde man das Arbeitsfeld ASD als eine Art „Abenteuerland“ kennzeichnen wollen. Problematisch an diesem Bild ist jedoch die Einseitigkeit, in dessen Gefolge ein für viele Fachkräfte abschreckendes Gesamtbild von der ASD-Tätigkeit erzeugt wird. Es ist eine Aufgabe im Personalmarketing, ein realistisches Bild zur ASD-Tätigkeit zu vermitteln, das die Herausforderungen nicht verschweigt, aber dabei auch das professionell und berufsethisch Ansprechende an diesen Herausforderungen kommuniziert.

¹⁰ S. dazu Enders, S.: Jugendamt und ASD in den Medien – zwischen Überforderung und Untätigkeit? In: Merchel, J. (Hrsg.), Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/ Basel 2012, S. 406-418; Enders, S.: Das Jugendamt im Spiegel der Medien: Zerrbild zwischen Verantwortung und Versagen? Weinheim/ Basel 2013

¹¹ Dabei sind nicht nur die Medienveröffentlichungen in den Blick zu nehmen, in denen aus Anlass fehlge-
laufener Kinderschutzfälle das Jugendamt in den in Fokus gerät, sondern gleichermaßen die Darstellungen
und Bilder vom Jugendamt, die in Spielfilmen oder Fernsehserien übermittelt werden und die bei Zu-
schauern eine bestimmte Vorstellung von „Jugendamt“ allmählich einsickern lassen und sich festsetzen.

Die wichtigsten „Marketing-Akteure“ beim Personalmarketing sind die im ASD tätigen Fachkräfte. Sie prägen durch ihr Verhalten und durch ihre Äußerungen im Kontakt mit Kollegen und Studierenden das Bild des ASD bei potenziellen Interessenten weitaus nachdrücklicher als die allgemeinen, in der Öffentlichkeit verbreiteten Bilder. Insofern ist – etwas pathetisch formuliert – jeder ASD-Mitarbeiter ein „Botschafter des ASD“! Dessen sollten sich die ASD-Fachkräfte und die ASD-Leitungen bewusst sein.

Für ein aktives Personalmarketing ergeben sich auch Perspektiven in der Kooperation mit Hochschulen. Durch das Zur-Verfügung-Stellen von Praktikumsplätzen mit einer qualifizierten Betreuung der Studierenden-Praktikanten, durch Übernahme von praxisbezogenen Lehraufträgen an Hochschulen oder durch andersförmige Präsentationen des Handlungsfeldes ASD an Hochschulen lassen sich Chancen für eine Personalrekrutierung eröffnen, bei der qualifizierte Studierende sich relativ frühzeitig mit den Spezifika des Handlungsfeldes ASD vertraut machen und – bei Interesse – Teile ihres Studiums auf die Anforderungen dieses Handlungsfeldes ausrichten können.

Die sorgfältige Personalauswahl¹² ist für den ASD selbst bedeutsam, denn schließlich wählt man Fachkräfte in dem Bestreben aus, über eine längere Zeit produktiv mit diesen zusammenzuarbeiten. Aber auch die Auswirkungen von Modalitäten der Personalauswahl für die Personalrekrutierung sind nicht zu verkennen, denn diese tragen zur Prägung des Bildes bei, das an die Fachkräfte innerhalb des ASD und an potenzielle Interessenten außerhalb vermittelt wird.

4. Aufrechterhaltung von Qualifikation und Motivation – Bindung von Fachkräften an die Organisation

Wenn es gelungen sein sollte, die „richtigen“ Fachkräfte für eine Tätigkeit im ASD zu gewinnen, müssen Qualifikationen und Motivation aufrechterhalten werden. Dies geschieht zum einen nicht von selbst, sondern bedarf der aktiven Gestaltung. Zum anderen werden entsprechende personalbezogene Aktivitäten erforderlich, weil Qualifikationen von den neuen Fachkräften zum Teil erworben werden müssen; denn die konkrete ASD-Arbeit wird zu einem nicht unerheblichen Teil durch organisationsspezifische Routinen gestaltet, die von neuen Fachkräften erlernt werden müssen und die für die Aufrechterhaltung der Organisationsleistung des ASD erforderlich sind.

Auch die Motivation ist dynamischen Prozessen ausgesetzt, denn sie wird potenziell bedroht durch belastende Ereignisse im beruflichen Alltag oder durch eine nicht als ausreichend empfundene Unterstützung (aufgrund mangelnder Einarbeitung, aufgrund mangelnder kollegialer Einbindung, aufgrund mangelnder Beratung in schwierigen Fällen durch Kollegen oder durch Leitungspersonen etc.). Es kommt also darauf an, die Fachkräfte durch aktive Bemühungen in Richtung Qualifikation und Aufrechterhalten der Motivation an die Organisation zu binden bzw. sie zu veranlassen, dass sie sich selbst an die Organisation binden.

¹² ausführlicher dazu und mit konkreten Vorschlägen s. Pamme/ Merchel 2014 (FN 3), S. 78 ff.

Es ist der Regelfall, dass Organisationen und Organisationsmitglieder Differenzen zueinander aufweisen: Organisationsmitglieder haben Interessen, fachliche Schwerpunkte und Auffassungen oder persönliche Neigungen, die nicht in der Organisation aufgehen bzw. nicht in der Organisation zur Geltung gebracht werden können. Die Differenz zwischen Organisation und Organisationsmitgliedern ist völlig normal; die völlige Übereinstimmung zwischen Individuen und Organisation kann eher als pathologisch charakterisiert werden (wie es z. B. bei Sekten sichtbar ist).¹³ Jede Organisation muss Vorkehrungen treffen, dass die Differenzen nicht über ein beiderseitig tragfähiges Maß hinausgehen und dass dementsprechend eine grundlegende Loyalität und eine elementare Identifikation der Organisationsmitglieder mit der Organisation und mit den Mechanismen der Aufgabebearbeitung in der Organisation gewahrt bleiben.

Es ist erkennbar, dass eine solche Aufgabe der Bindung von Fachkräften an die Organisation bzw. das Veranlassen von Selbstbindung der Mitarbeiter über ein eng verstandenes Personalmanagement hinausgeht. Es geht um das Herstellen, die kontinuierliche Beobachtung und die fortlaufende Entwicklung einer „Passung“ zwischen den Individuen (den Fachkräften) und der Organisation (dem Organisationsgebilde ASD). Hier ist Personalentwicklung eng mit Organisationsgestaltung verkoppelt, unter Beachtung und Bearbeitung der dynamischen Wechselwirkungen zwischen diesen.

An dieser Stelle wird deutlich, dass „Personalmanagement“ mehr ist als ein eng verstandener, personenbezogener Teil des Managements einer Organisation. Ein Großteil der Organisationsentscheidungen hat Auswirkungen auf das „Personal“ und hat damit implizit eine Nebenwirkung für das „Personalmanagement“. Die Auswirkungen von Organisationsentscheidungen im ASD für die Mitarbeiter müssen also in Betracht gezogen werden, wenn es um das Aufrechterhalten von Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sowie um die Bindung von Fachkräften an den ASD geht.

Wodurch vollzieht sich eine in Wechselwirkung zur Organisationsgestaltung stehende, umfassend verstandene Personalentwicklung im ASD?

- über angemessene Formen der Personalführung: Bedeutsam sind hier ein angemessener Leitungsstil, der die Pole „Autorität“ (fachliche Autorität, akzeptierte Handhabung einer der Leitungsposition zugeschriebenen Macht, Vermitteln von Orientierungen für das Alltagshandeln) und Kollegialität miteinander zu verknüpfen vermag, sowie organisational verankerte Formen der Personalentwicklung (Einarbeitung, Beratung/Coaching, Fort- und Weiterbildung, Mitarbeiterentwicklungsgespräche)¹⁴. Eine solche Personalführung hat zur Voraussetzung eine transparente Leitungsstruktur, bei der Leitungspositionen mit ihrer spezifischen Leitungsverantwortung auf den verschiedenen Hierarchie-Ebenen sowohl für die verschiedenen Leitungsper-

¹³ vgl. dazu Merchel, J.: Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Weinheim/Basel 2015, S. 135 ff.

¹⁴ Hierzu sind konzeptionelle Markierungen und praktische Arbeitshilfen in einem Praxisprojekt zur Personalentwicklung im ASD entwickelt worden; veröffentlicht in Pamme/ Merchel 2014 (FN 3); im Überblick s. auch Pamme, H.: Personalentwicklung im ASD. In: Merchel, J. (Hrsg.); Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/ Basel 2012, S. 396-404

sonen als auch für die Mitarbeiter relativ eindeutig zu verorten sind.¹⁵ Ferner bedarf es der Reflexionshilfen für Leitungspersonen zur aktiven Wahrnehmung ihrer Leitungsrolle, denn eine zentrale Belastung der Leitungspersonen liegt darin, dass sie ihre Entscheidungen und ihr Verhalten nur begrenzt mit den Mitarbeitern kollegial beraten und reflektieren können; die strukturbedingte „Einsamkeit“ von Leitung macht andere Formen und Angebote zur Reflexion in der Leitungsrolle erforderlich (z. B. die kollegiale Reflexion zwischen Leitungspersonen eines Jugendamtes oder aus mehreren Jugendämtern oder ein Leitungsscoaching bzw. eine Leitungssupervision).

- angemessene Arbeits- und Organisationsbedingungen: Hierzu gehören eine kontinuierliche Personalbemessung mit dem Ergebnis einer ausreichenden Zahl von Fachkräften¹⁶ und die schnelle Wiederbesetzung von frei werdenden Stellen im ASD, denn das Verzögern von Wiederbesetzungen ist mit erheblichen negativen Folgen für die Arbeitsbelastung der verbliebenen Fachkräfte mit entsprechenden Auswirkungen auf deren Motivation verbunden. Darüber hinaus bedarf es inhaltlicher Orientierungen, die die Fachkräfte als eine Unterstützung ihrer alltäglichen Arbeit empfinden und durch die sich die Fachkräfte als in die Gesamtorganisation ASD eingebunden erleben können. Eine von der Organisation zu leistende fachliche Strukturierung der Arbeitsaufgaben mit Orientierungen für die Bewältigung der Aufgaben schafft ebenso eine Unterstützung für die Fachkräfte wie ein explizites, in der Organisation kommuniziertes und zyklisch überprüftes (und dementsprechend lebendig und dynamisch ausgestaltetes) Bild davon, wie „gelingende Arbeit“ und „gute Organisation ASD“ aussehen sollen. Der Aufbau und die Aufrechterhaltung der „Bindungskraft“ des ASD für die Mitarbeiter durch angemessene Arbeits- und Organisationsbedingungen sind auch für die Leistungsfähigkeit des ASD selbst ein zentraler Faktor: Denn es handelt sich um Organisationsbedingungen, die das Herausbilden einer „Berufsidentität“ von Fachkräften maßgeblich ermöglicht bzw. fördert – einer „Berufsidentität“, die eine entscheidende Voraussetzung für eine engagierte, verantwortungsvolle und kompetente Arbeit einer ASD-Fachkraft bildet.
- als Verbindungselement zwischen diesen beiden o. g. Faktoren: Modalitäten der kontinuierlichen Beobachtung der Entwicklung von Arbeitsbelastung signalisieren den Mitarbeitern, dass die Leitung sich der strukturellen Belastungsanfälligkeit der

¹⁵ Ein Beispiel für mangelnde Transparenz in den Leitungsstrukturen ist die Ambivalenz, mit der in einigen ASD die Position eines „Teamkoordinators“ geschaffen wird. Hier entsteht Intransparenz, wenn Leitungsrollen auf der Teamebene nicht ausdrücklich und offen mit Leitungserwartungen verknüpft und die entsprechenden Rolleninhaber nicht deutlich als Leitungspersonen etikettiert werden, sondern wenn aus Gründen einer egalitären Ideologie oder aus personenbezogenen Rücksichtnahmen (oder wegen der damit „Leitung“ verbundenen höheren Einstufung bei den Gehaltsgruppen) „Koordinationsfunktionen“ proklamiert werden. Die Proklamation einer diffusen Rolle der „Koordination“ bleibt intransparent, weil damit implizit Steuerungsanforderungen verbunden werden, ohne dass man der damit betrauten Person ein positionell abgesichertes Steuerungspotenzial zuspricht. Die mit der Koordination betraute Person muss die strukturelle Intransparenz durch ihr persönliches Verhalten irgendwie auszugleichen versuchen, wobei die jeweils gefundene Balance immer prekär bleibt, weil sie durch die anderen Organisationsmitglieder (z. B. Teammitglieder) stets problemlos angreifbar ist. s. dazu Merchel, J.: Organisationsgestaltung im ASD. In: ders. (Hrsg.), Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/ Basel 2012, S. 53 f.

¹⁶ vgl. dazu Khalaf, A.: Personalbemessung im bzw. für den ASD. In: Merchel, J. (Hrsg.), Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/ Basel 2012, S. 387-395

ASD-Arbeit bewusst ist und dass die Leitung mit diesem Aspekt achtsam umgeht – zum einen im Sinne einer fürsorglichen Haltung gegenüber den Mitarbeitern und zum anderen im Hinblick auf einen fachlich angemessenen Umgang mit den komplexen Anforderungen im ASD („gute Leistungserbringung“ bei anspruchsvollen und belastungsanfälligen Aufgabenstrukturen).¹⁷ Auch die Beobachtung von Arbeitsbelastung durch die ASD-Leitung signalisiert den Mitarbeitern eine Aufmerksamkeit der Organisation ihnen gegenüber und trägt substantziell zur Bindung der Mitarbeiter an die Organisation bei.

Da „Berufsidentität“ ein wichtiger Faktor für die Bindung der Fachkräfte an die Organisation und für die Motivation der Fachkräfte ist, soll noch kurz auf diesen Aspekt eingegangen werden.¹⁸ „Berufsidentität“ von Fachkräften markiert eine für die Qualität der ASD-Arbeit wichtige Schnittstelle von Individuum (Fachkraft), Profession (Soziale Arbeit/ Kinder- und Jugendhilfe) und Organisation (ASD/Jugendamt). Damit wird die Herausbildung eines professionellen Selbstverständnisses bei einer Person angesprochen, „verbunden mit der Möglichkeit, sich entsprechend der fachlichen Ausbildung (und den dabei erworbenen Konzepten und Methoden beruflichen Handelns) und entsprechend einer Ethik fachlichen Handelns in einem beruflichen Handlungsfeld betätigen zu können. ‚Berufsidentität‘ schließt zum einen den Fachkontext ein, in dem Eckpunkte von Professionalität markiert werden; man weiß, dass man eine spezifische berufliche Aufgabe auf eine methodisch spezifische Weise bearbeitet, die für diesen Berufsstand spezifisch ist und von anderen, die diesem Berufsstand nicht angehören, im Grundsatz nicht in dieser Weise realisiert werden kann. Zum anderen bedarf ‚Berufsidentität‘ eines Organisationskontextes, der professionelles Handeln erfordert, ermöglicht und herausfordert. ‚Berufsidentität‘ bei einer Fachkraft braucht immer beides: die professionelle Kompetenz beim Individuum sowie fördernde und fordernde Bedingungen auf Seiten der Organisation.“¹⁹ Die BAG ASD/KSD weist darauf hin, dass die Berufsidentität von ASD-Fachkräften aktuell durch verschiedene Entwicklungen bei den Arbeitsbedingungen im ASD bedroht erscheint; u. a.

- durch eine zunehmende Bürokratisierung der Arbeitsabläufe (Überregulierung durch Checklisten, Verfahrensvorgaben, QM-Handbücher etc.) und durch als fachlich unangemessen und überdimensioniert empfundene Dokumentationsanforderungen;
- durch Tendenzen zu einer Zergliederung von Arbeitsvollzügen (so u. a. Falleingangsberatung, Hilfeinleitung Erziehungshilfe, Kinderschutz als organisational eigener Bereich, Eingliederungshilfe § 35 SGB VIII), wodurch der Blick auf das gesamte Familiensystem verloren zu gehen droht und die Fachkräfte ihre Arbeit als zu wenig ganzheitlich und als fachlich zu sehr eingegrenzt erleben;

¹⁷ vgl. dazu Merchel, J.: Anforderungen und Belastungen der Fachkräfte im ASD. In: ders. (Hrsg.), Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/ Basel 2012, S. 368-378; praktische Vorschläge zur Beobachtung der Entwicklung von Arbeitsbelastung bei Pamme/ Merchel 2014 (FN 3), S. 57-77

¹⁸ S. dazu die Stellungnahme der Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/KSD: ASD – die bedrohte Berufsidentität der Fachkräfte und der Zustand der Organisation. Ein Aufruf zur kritischen Debatte um Zukunftsperspektiven im ASD. In: das Jugendamt 12/2013, S. 625-629

¹⁹ BAG ASD/KSD (FN 18), S. 626

- durch ein methodisch verkürzt konzipiertes und praktiziertes „case management“/ Fallmanagement, bei dem die Fachkräfte sich primär als eine „Verteilstelle für Hilfen“ und nicht mehr in ihrer eigenen sozialpädagogischen Beratungskompetenz angesprochen empfinden;
- durch eine Überlagerung der vielfältigen Aufgaben des ASD durch eine Dominanz des Themas „Kinderschutz“.

Diese und weitere Entwicklungen führen zu kritischen Fragen der Fachkräfte nach dem sozialarbeiterischen Gehalt ihrer ASD-Tätigkeit. Es bedarf somit – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der erforderlichen Personalbindung – der (selbst-)kritischen Überprüfung der ASD zu den Fragen: Was ist spezifisch „sozialarbeiterisch“ an der konkreten Tätigkeit im jeweiligen ASD – was macht die „sozialarbeiterische Qualität“ aus? Empfinden sich die Fachkräfte eher als „ausführendes Organ“ und weniger als Sozialarbeiter/in mit professionellen Methoden und professioneller Haltung? Welche konkreten Faktoren könnten dazu geführt haben? Welche Korrekturen müssten realisiert werden, um solchen Entwicklungen entgegenzuwirken und dadurch die Bedingungen für eine verbesserte Personalbindung zu schaffen? Angesichts des zentralen Stellenwerts von „Berufsidentität“ sowohl für die Mitarbeiterbindung als auch für die Organisationsgestaltung bzw. die Gestaltung von Arbeitsbedingungen sollten Äußerungen von Fachkräften, die auf ein Empfinden bedrohter Berufsidentität schließen lassen, als ein Warnsignal sorgsam beachtet und als Anstoß zur Überprüfung der Arbeitsbedingungen und zum entsprechenden Handeln verstanden werden.

5. Fazit/Schlussbemerkungen

Die vorangehend entfalteten Perspektiven für ein Personalmanagement im ASD, das praktische Antworten auf die schwieriger gewordene und vermutlich weiterhin schwierige Personalsituation anregen und entfalten kann, bedarf der Konkretisierung für die jeweils spezifischen Bedingungen in einem ASD. Denn: Jeder ASD ist tatsächlich anders – nicht nur wegen der unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation und der Aufgabenzuordnungen, sondern auch weil jede Organisation ihre eigene „Tradition“, ihre eigenen Handlungsmuster, ihre eigenen Gewohnheiten, ihre eigenen informellen und organisationskulturellen Prägungen mit sich trägt, auf die Perspektiven und praktische Maßnahmen des Personalmanagement jeweils eigens auszurichten sind. Ferner sollte deutlich geworden sein, dass Personalmanagement im ASD letztlich mehr umfasst als nur einen spezifischen Bereich dessen, was sich unmittelbar auf die Mitarbeiterschaft bezieht und das traditionell mit diesem Begriff charakterisiert wird. Viele Aktivitäten zur Gestaltung von Organisation und Arbeitsabläufen im ASD haben markante Auswirkungen auf die Fachkräfte, auf das Empfinden von Berufsidentität, auf die Ankoppelung von Mitarbeitern an die Organisation, sodass auch diese Aktivitäten und Entscheidungen in ihren Auswirkungen auf die Fachkräfte zu reflektieren sind und daher als Teil von „Personalmanagement im weiteren Sinn“ zu verstehen sind.

Ein aktives Personalmanagement im ASD bedeutet sicherlich Aufwand, erfordert Zeit und Aufmerksamkeit, aber es ist mit positiven Auswirkungen verbunden: für fachliche gute und effektive Arbeit – für zufriedene und leistungsfähige Fachkräfte – für eine entwick-

lungsfähige und lernbereite Organisation ASD. Mit einem sorgsamem und in der Organisation verankerten Personalmanagement erhält der Faktor „Personal“ die ihm zustehende Bedeutung für die Qualität der ASD-Arbeit und es verbessern sich die Chancen, auch in Zukunft qualifizierte und motivierte Fachkräfte für den ASD zu gewinnen und durch Personalbindung die Personalfluktuation auf ein tragfähiges und akzeptierbares Maß zu begrenzen.

Welche Identität hat der ASD in meinem Landkreis? Welche Auswirkungen haben die Organisationsstruktur und die Arbeitsweise verschiedener ASDs auf die Fachkräfte?

Jugendamt des Landkreises Plön

ANSELM BRÖßKAMP

Leiter des Amtes für Jugend und Sport, Kreis Plön

Meine Damen und Herren, verehrte Kolleginnen und Kollegen, eines zunächst vorweg:

Als vor der Sommerpause Frau Landua anrief und mich zu dieser Fachtagung einlud, im Übrigen verbunden mit dem Bemerkten, ich hätte ja bereits bei meiner letzten Absage hinsichtlich einer anderen Veranstaltung zugesagt, heute dabei zu sein, es also nicht um die Frage des ob, sondern nur um die Frage des „was“ ging, da merkte ich, solche Vorabzusagen sollte man/frau sich doch gründlich überlegen.

Nicht, dass ich das Thema nicht „obenauf“ finde, ganz im Gegenteil. Und ich freue mich sehr, dass die AGFJ sich dieser, zugegeben schwierigen Thematik angenommen hat. Das Grübeln entstand an einer anderen Stelle. Das Tagungsprogramm richtet, und auch dies empfinde ich als äußerst gelungen, im Kern den Blick nach vorne. Damit ist verbunden, dass Sie hier heute die reale Chance haben, etwas mit nach Hause zu nehmen, etwas, dass im Alltag weiterhilft.

Ich hatte bei der Vorbereitung nur ein Problem: Wie kann ich Fragen von Organisationskultur, Führungsverständnis, Personalgewinnung und konzeptioneller Ausrichtung beantworten, wenn nicht klar ist, wo ich eigentlich stehe; besser wo die Profession eigentlich steht. Und so habe ich mit Frau Landua vereinbart, dass ich auch einen, zugegeben sehr subjektiven Blick auf das „Heute“, auf das, was ist, werfe.

Um diesen Blick einordnen zu können, vorab der Hinweis: Ich habe zu Beginn meiner Tätigkeit in der öffentlichen Jugendhilfe selbst mehrere Jahre in einem Bezirk gearbeitet und anschließend mehr als 20 Jahre den ASD in meiner Heimatkommune geleitet, bevor ich vor wenigen Wochen die Leitung des Jugendamtes meiner Heimatkommune übernommen habe.

Ich finde, und da bin ich dann ganz bei Saskia Holtkamp: die Tätigkeit in einem ASD ist hochspannend, sie ist abwechslungsreich, sie bietet Überraschungen im positiven Sinne und sie ist extrem herausfordernd.

Zudem: sie findet oft unter – zurückhaltend ausgedrückt – schwierigen Rahmenbedingungen statt. Davon möchte ich nachfolgend einige benennen; ich nenne diese mal „Duftmarken“, zugegeben eine etwas gewöhnungsbedürftige Vokabel in diesem Kontext. Aber Gerüche haben ja regelhaft die Angewohnheit, Eindrücke zu hinterlassen, im Positiven, wie im Negativen. Mir schien somit die „Duftmarke“ durchaus passend. Und ich tu dies nicht, um, wie zuweilen vorgeworfen, in Larmoyanz zu verfallen, sondern um, wie eingangs angemerkt, von dort aus auf die aufgeworfenen Fragen einzugehen.

1. Duftmarke: ein Fallbeispiel

Die Eltern Monika, 43 Jahre, und Harald, 51 Jahre, leben mit ihren fünf Kindern im Alter zwischen 9 und 15 Jahren auf einem Resthof in ländlicher Umgebung. Die Familie bezieht öffentliche Transferleistungen. Bewohnt werden neben dem teilweise genutzten Haupthaus des Resthofes vornehmlich mehrere Wohnwagen unterschiedlichsten Zustands. Der Vater gibt von sich selber an, aufgrund eines Unfalls einen hirnrorganischen Schaden erlitten zu haben und betont in Konfliktlagen seine partielle Unzurechnungsfähigkeit. Die Mutter ist dem zwei Meter großen Ehemann sowohl körperlich als auch intellektuell überlegen; ist aber vorrangig für die Versorgung des Haushalts und für die Kindererziehung zuständig. Die Familie erhält seit vielen Jahren ambulante Hilfen zur Erziehung, die u. a. durch Stärkung der Mutter, durch lebenspraktische Unterstützung und Begleitung der Kinder in ihren jeweiligen Lebensbezügen versucht, das Familiensystem zu stützen. Der Vater toleriert diese Hilfe, sieht sich selber jedoch nicht als Adressat.

Vor acht Jahren kam es zu einer ersten Anzeige seitens der Jugendhilfe an das Familiengericht, da immer wiederkehrende körperliche Gewalthandlungen seitens des Vaters nicht bearbeitbar waren und zu einer erheblichen Schädigung der Kinder führten; u. a. durch Schläge mit einem im Ausgangsbereich eines Wohnwagens sichtbar aufgehängten Gartenschlauch. Gegen die damals ablehnende Entscheidung seitens des Amtsgerichtes auf Eingriff in die elterliche Sorge legte der Jugendhilfe-Träger Rechtsmittel ein. Das OLG sah gleichfalls keinen Anlass zur Intervention und regte an, den Sachbearbeiter des Jugendamtes ebenso auszutauschen, wie den Träger der ambulanten Hilfe.

Somit ging es erneut darum, in Beziehung zu kommen und wieder eine Basis herzustellen für eine fortsetzende Unterstützung. Und Dank des engagierten Arbeitens seitens der Mitarbeiterinnen des freien Trägers und des Versuches des Mitarbeiters im Jugendamt, eine neue Arbeitsbeziehung aufzubauen, neue Verhältnisse zwischen Eltern, Kindern und Jugendhilfe zu schaffen, gelang dies zunächst auch. Die Gewaltproblematik ließ sich indes mit dem Vater nicht thematisieren; mit der Folge, dass sich eines der Kinder, der 14-jährige Erwin, nach einer erneuten Gewalthandlung selbst an seine Lehrerin wandte, von dem Vorfall berichtete und um Inobhutnahme bat. Folge: ein erneutes FamG-Verfahren, da die Eltern der Inobhutnahme nachdrücklich widersprachen.

Im Termin zur mündlichen Erörterung kam es dann zu einem Vorfall, der seitens des Gerichtes wie folgt protokolliert wurde: „Im Anschluss an den Termin bekam Herr Wachtmeister L. mit, dass die Mutter beim Verlassen des Gerichts – wohl in Bezug auf den Mitarbeiter des Jugendamtes – schrie: ‚Den stech ich ab!‘ Kurz darauf betraten einige unbeteiligte Personen das Gebäude und berichteten, dass eine Frau mit Messer vor dem Haus stehe und offenbar auf jemanden warte. Die Wachtmeister riefen daraufhin die Polizei und warnten den Mitarbeiter des Jugendamtes, der sich noch im Gerichtsflur befand. Die Mutter wurde von der kurze Zeit später eintreffenden Polizei durchsucht und mit auf das Revier genommen. Ein Anruf des Wachtmeisters bei der Polizei ergab, dass die Kindesmutter tatsächlich ein Messer mit sich geführt habe. Es sei ein Ermittlungsverfahren wegen Bedrohung eingeleitet worden. Die Mutter sei psychiatrisch untersucht und wieder auf freien Fuß gesetzt worden.“

Die Kommune als Anstellungsträger des Mitarbeiters im ASD erstattete Strafanzeige. Knapp vier Monate nach dem Vorfall teilte die Staatsanwaltschaft der Kommune mit, das Verfahren sei eingestellt worden, weil die Schuld und die durch die Tat verursachten Folgen als gering anzusehen wären und – erneutes Zitat: „... kein öffentliches Interesse an der Verfolgung besteht.“

Soweit dies Fallbeispiel. Mein Job hätte es seinerzeit sein sollen, meinem Mitarbeiter Übersetzungshilfe für das Handeln der Staatsanwaltschaft zu geben. Ich muss Ihnen eingestehen: Ich habe dabei, zumindest partiell, versagt. Ich konnte meinem Kollegen keine wirklich ehrliche Erklärung anbieten; ich konnte verstehen, dass sich mein Kollege entwertet fühlte, dass er nicht verstehen konnte, wie es nach diesem Vorfall sein kann, dass eine Strafverfolgungsbehörde angibt, es gebe kein öffentliches Interesse an einer Strafverfolgung, und ich konnte verstehen, dass er nicht erneut gewillt war, zu den Eltern in Beziehung zu kommen, zumal er in einem anschließenden Kontakt mit dem Vater erleben musste, dass dieser ihm mitteilte, er könne gerne wiederkommen ... wenn er sich denn traue.

Welche Identität hat der ASD in meinem Landkreis? Welche Auswirkungen haben Struktur und Arbeitsweise auf die Fachkräfte?

Zumindest bedarf es einer Antwort auf die Frage, wie wir denn auf Leitungsebene mit Menschen umgehen wollen, die im Kern ihrer Arbeit Familien mit Engagement beraten, begleiten und unterstützen und da, wo es erforderlich ist, mit dem gleichen Engagement Kinder zu schützen versuchen.

2. Duftmarke - ebenfalls das Thema Wertigkeit einer Profession betreffend

Eigentlich eine ganz lustige Story: Eine große Runde im Bundesfamilienministerium mit ganz unterschiedlichen Akteuren, auch Vertreterinnen aus den Ministerien Gesundheit und Justiz. Es ging um Fragen des Kinderschutzes. Und es ging, wie so häufig, um die Menschen, die die Arbeit im Kinderschutz tatsächlich leisten. Nur die saßen, mit Ausnahme meiner Person, gar nicht mit am Tisch. Und auch hier war von Rahmenbedingungen die Rede. In einem Zusammenhang zog ich die Kopie einer Gehaltsbescheinigung einer Mitarbeiterin aus der Tasche, über 50 Jahre alt, mit langjähriger Berufserfahrung. Nettogehalt: 1.637,60 Euro – was ja zunächst noch keineswegs lustig ist, eher im Gegenteil. Lustig war die Anmerkung eines Vertreters des Justizministeriums. Das sei ja interessant; er wolle aber gerne wissen, was denn eine vollbeschäftigte Mitarbeiterin in einem ASD verdiene, nicht eine Teilzeitkraft. Es trat kurze Zeit betretenes Schweigen im Raum ein, als ich den Hinweis gab, dass es sich bei dieser Abrechnung genau darum handeln würde.

Auch das gehört zum Thema „Personalgewinnung für den ASD“. Die Menschen, die tagtäglich die eigentliche Arbeit im Kinderschutz leisten und die sich enormen gesellschaftlichen Herausforderungen gegenüber sehen, können am Monatsende zumindest auf ihrem Konto nicht erkennen, dass diese Arbeit wertgeschätzt wird.

Eine meiner Kolleginnen steht jetzt am Ende ihrer beruflichen Laufbahn. Sie ist der Arbeit in einem ASD treu geblieben, sie mag diese Arbeit, sie mag in Beziehung kommen zu

den Menschen in ihrem Bezirk. Und sie hat viel erlebt: sich erhängte Väter im Gebälk ihrer Scheunen, ein Neugeborenes, in einer Plastiktüte entsorgt, getötete Kinder durch eine psychisch erkrankte Mutter, Anfeindungen, Entwertungen und Widerstände in der täglichen Arbeit. Auf ihrem Gehaltszettel stehen zum Berufsende netto 2.175,39 Euro - Vollzeit.

Natürlich: andere Berufe sind auch anspruchsvoll, bergen Risiken, halten Unvorhergesehenes bereit.

Wir alle wollen, dass unsere Kolleginnen und Kollegen in der Jugendhilfe tagtäglich den Spagat zwischen Hilfe und Eingriff meistern und nach „den Regeln der Kunst handeln“, wie es Thomas Mörsberger vor vielen Jahren so treffend formuliert hat. Dann müssen wir aber auch mehr dafür tun, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sozialen Dienst selbst natürlich eingeschlossen.

3. Duftmarke

Ich weiß nicht, ob Sie ähnliches in Ihrer Arbeit erleben:

Die Anzahl von Dienstaufsichtsbeschwerden gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Jugendhilfe nehmen zu. Es lassen sich kritisch die Hintergründe hierfür hinterfragen. Und öffentlicher Druck und Falldichte mögen dazu beitragen, dass ein „in Beziehung kommen“, Kernaufgabe jeden ASDs, zuweilen auch in einem solchen Ausmaß erschwert wird, dass es zu nachvollziehbaren Empörungen bei der Klientel führt.

Ich erlebe allerdings vorrangig etwas anderes: Ich erlebe, und die Ursachen hierfür sind mannigfaltig, eine Überantwortung auf die Jugendhilfe, die diese nicht erfüllen kann und auch nicht sollte. Ein Beispiel:

Eine alleinerziehende Mutter zweier Kinder im Alter von 15 und 11 Jahren, wobei das 11-jährige Mädchen eine geistige Behinderung aufweist, reicht Dienstaufsichtsbeschwerde gegen eine Mitarbeiterin des ASD ein. Dabei geht es um folgenden Sachverhalt:

Die Mutter trifft mit dem Vater der Kinder eine, wenn auch schwierige, Regelung über die Betreuung der Kinder in den Sommerferien. Beide Elternteile sind berufstätig, so dass es verständlicherweise einer zeitigen und sorgfältigen Planung bedarf, um eine lückenlose Betreuung der Kinder sicherstellen zu können. Durch unvorhergesehene Umstände, so die Mutter, konnte sie diese Vereinbarung nicht einhalten, was sie dem Vater in der ersten Ferienwoche mitteilt. Dieser wiederum kann aus beruflichen Gründen keine Verschiebung seines Urlaubs ermöglichen und wendet sich an meine Mitarbeiterin.

In dem Bestreben, eine Regelung zwischen den Elternteilen zu befördern, da eine direkte Kommunikation kaum möglich ist, wendet sich meine Mitarbeiterin umgehend an die Mutter, da die drohende Betreuungslücke bereits in drei Tagen einzutreten droht. Nachdem die Mutter zunächst nicht erreicht werden kann, erfährt meine Mitarbeiterin über die Eltern der Mutter die dienstliche Telefonnummer der Mutter, wo sie diese auch erreicht. Die Antwort lautet sinngemäß, sie könne die Betreuung der Kinder nicht übernehmen

und wenn der Vater dies nicht könne, müsse meine Mitarbeiterin die Kinder eben unterbringen.

Gegen dieses Telefonat richtet sich die Dienstaufsichtsbeschwerde, die drei Tage später eingeht. Die Mutter moniert, meine Mitarbeiterin hätte zum einen die Eltern der Mutter belästigt und zum zweiten sie auf ihrer Arbeitsstelle nicht anrufen dürfen. Zitat: „Dieser Anruf hat mich sehr aufgebracht und dadurch meine Konzentration stark beeinträchtigt.“

Nun; zunächst ist festzustellen: Es gab zwei Elternteile, die nicht in der Lage waren, die Betreuung ihrer Kinder eigenverantwortlich zu regeln. Es gab eine Mitarbeiterin, die zumindest den Versuch unternahm, kurzfristig eine Lösung im Interesse der Kinder herbeizuführen und es gibt eine Mutter, die sich anschließend auch noch darüber beschwert, nachdem sie zunächst selber das Tätigwerden der Jugendhilfe eingefordert hat.

Um was es hier nicht geht, ist die Arbeit mit Eltern oder Elternteilen, die in ganz unterschiedlichen Konfliktlagen an ihre Grenzen stoßen. Um was es geht, ist eine zunehmende Überantwortung für familiäre Lebenssituationen an einen Dritten, häufig eben die Jugendhilfe. Wenn diese dann diese Erwartungen nicht erfüllt, kommt es erneut zu Reaktionsmustern, die wiederum ein Zeichen weiterer Überforderung darstellen. Diese Überantwortung nimmt in ihrer Dimension rasant zu und es stellen sich Fragen hinsichtlich des zukünftigen Handlings. Die Debatten um die Errichtung von Ombudsstellen scheinen mir somit etwas verkürzt, etwas einseitig zu sein.

4. Duftmarke

Eklatant verändert hat sich in den vergangenen Jahren die öffentliche Wahrnehmung auf die Jugendhilfe. Mit gravierenden Folgen: Sie geht wieder um – die Angst vor der Jugendhilfe. Gingen wir nach dem Zustand der derzeitigen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, dann müsste der Begriff Jugendhilfe wohl eher durch den der „Jugendkontrolle“ ersetzt werden. Eine Debatte, nämlich die des Kinderschutzes, hat eine ganze Profession überrollt.

Und die Facetten sind reich gestreut: So finden sich auf der Internetseite www.jugendaemter.com zu einer Vielzahl von Jugendämtern dieser Republik unterschiedlich akzentuierte Mitteilungen, Erlebnisberichte oder einfach nur Leitsätze ganz unterschiedlicher Menschen aus ganz unterschiedlichen Gründen. Aus den 22 DIN A4-Seiten zu einem Jugendamt finden sich u. a. Mitteilungen wie:

„das hat alles Methode beim Jugendamt, wir wimmeln alles ab, behandeln die Hilfesuchenden wie der letzte Dreck und wenn etwas passiert, weiß keiner warum“.

Oder

„Gruß an die Opfer dieser Verbrecherorganisation“

Oder

„meine Empfehlung an die Jugendbehörde, schaut euch einfach mal um, vielleicht findet ihr ja eine Tätigkeit, durch die ihr nicht so viel Schaden anrichten könnt.“

Oder einfach nur:

„Früher sagte man, wer nichts wird wird „Wirt“, heute arbeiten solche Typen beim Jugendamt.“

Und es gibt weitere Seiten, z. B.: www.kampf-gegen-jugendamt.de. Schauen Sie in's Netz; Sie werden reiche Ernte einfangen. Die Skandalisierung der Jugendhilfe trägt somit ihre Früchte. Aber was sind die Folgen?

In Beziehung kommen – dieser Prozess scheint derzeit deutlich erschwert. Er ist bereits vielfach beschrieben worden, von Schone u. a.: der Teufelskreis des negativen Images der Jugendhilfe mit der Nichtinanspruchnahme von Leistungen, also zunächst ja der Beratung – wo es ja auch immer um in Beziehung kommen geht, der Zuspitzung der Situation, der späten Einschaltung des Jugendamtes, der Herausnahme der Kinder und damit der Wahrnehmung des Jugendamtes als Kinderwegnehmbehörde.

Und da hilft es auch wenig, wenn in einer ausgesprochen interessanten Untersuchung über die Berichterstattung der Jugendämter 80 Prozent der Mitteilungen solche waren, die ein positives oder eher positives Licht auf das Handeln der Jugendhilfe warfen. Entscheidend für die Willens- und Meinungsbildung sind aber die verbleibenden 20 Prozent, die sich vornehmlich auf die veröffentlichten Einzelfälle beziehen, in dessen tragischer Folge Kinder zu Schaden gekommen sind. Inzwischen ist es ja so, dass reflexartig in einem solchen Fall nicht mehr gefragt wird, was in dem System Familie geschehen ist, sondern die ersten zwei Fragen lauten: Hatte das Jugendamt Kontakt zu der Familie und wenn nein, warum nicht und wenn ja – was hat es falsch gemacht?

Und dann kommen sie aus den Löchern gekrochen, die selbsternannten Experten irgendwelcher angeblicher Kinderhilfsorganisationen und sonstige irgendwie Berufene. Und was macht die Jugendhilfe, insbesondere die Öffentliche? Sie schweigt. Weil sie nicht darf, weil sie nicht kann und weil sie nicht adäquat organisiert ist.

Im vergangenen Jahr fand, ebenfalls von Frau Landua und ihren Kolleginnen hervorragend organisiert, eine vielbesuchte Fachtagung statt, an deren Ende eine Journalistin ihre „Draufsicht“ auf den dort stattfindenden Diskurs kundtat. Ihr Fazit: Es ist unglaublich, was Ihr in der Jugendhilfe leistet, das ist beeindruckend. Aber Ihr müsst Euch anders aufstellen. Eigentlich braucht Ihr so etwas wie einen Bundespressesprecher.“ Und in der Tat: Wir brauchen ein System, das die Jugendhilfe in die Lage versetzt, qualifiziert, schnell und möglichst multiprofessionell auf mediale Aufmerksamkeit zu reagieren. Nur dann haben wir eine Chance, auch andere Töne in die Debatte einzuwerfen, und zwar solche, die dann auch gehört werden. Und nur so wird sich die Wahrnehmung vielleicht wieder in die Richtung ändern, dass Jugendhilfe auch wirklich als Unterstützung wahrgenommen wird, die tatsächlich ankommt.

Viele der heute hier Anwesenden wissen: Das hatten wir in der Jugendhilfe nach Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes durch eine auf Strecke angelegte Kraftanstrengung Anfang der 2000er-Jahre schon einmal erreicht.

Nun könnten Sie an dieser Stelle einwenden, warum erzählt er uns dies, wissen wir, kennen wir, können wir eh nur begrenzt beeinflussen. Richtig, das ist wohl so. Und dies hier ist nicht der Ort, z. B. tarifrechtliche Fragen zu erörtern, nicht der Ort, Grenzen von Zu-

mutbarkeit, auch in der Sozialen Arbeit zu klären. Meine Intention ist eine andere. Wenn es eine Übereinstimmung darüber gibt, dass die zuvor genannten Duftmarken nicht gerade dazu angetan sind, zukünftige Fachkräfte für die Königsdisziplin ASD zu gewinnen, dann müssen wir, die Leitungskräfte in der öffentlichen Jugendhilfe, dies doch an den Stellen tun, wo uns eine solche Einflussnahme möglich ist ...

... und damit leite ich schon ein wenig über, weg von einer doch eher nüchternen Befundlage hin zu einer Perspektive, die es auch unter den genannten Rahmenbedingungen möglich machen sollte, die Königsdisziplin ASD als ein für Mitarbeiter/innen interessantes und attraktives Handlungsfeld zu sehen.

Ich hatte im Frühjahr dieses Jahres eine Mitarbeiterbefragung in meinem ASD-Kollegium durchgeführt. Das Ergebnis fand ich ausgesprochen aufschlussreich:

Auf die Frage nach der Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Tätigkeitsfeldes ASD mit den unterschiedlichen Aufgabenstellungen, den Rollen und den unterschiedlichen Menschen bewertete die Kollegenschaft diese zu 65 Prozent, mithin fast zu zwei Dritteln, hoch oder sehr hoch. 95 Prozent bewerteten das kollegiale Miteinander als ganz gut, hoch oder sehr hoch. Aber: Hinsichtlich der Arbeitsmenge bewertete das Kollegium die Zufriedenheit mit über 60 Prozent als eher gering oder sogar ganz gering.

Es gibt also ganz offensichtlich viele Menschen in der Jugendhilfe, die sich dieses Tätigkeitsfeld im weiten Spektrum der Sozialen Arbeit ausgesucht haben, weil es herausfordernd ist, weil es spannend ist, weil es abwechslungsreich ist und weil es zuweilen sogar Spaß machen kann, mit Menschen unterschiedlichster Herkunft und unterschiedlichsten Problemstellungen zu arbeiten. Unser Job als Leitungskräfte muss es dann aber doch sein, mit größter Intensität dazu beizutragen, Rahmenbedingungen an den beeinflussbaren Stellen herzustellen, die den Kolleginnen und Kollegen auch die reale Chance geben, es in dieser Königsdisziplin länger als ein paar Monate auszuhalten weil sie zumindest überwiegend zufrieden mit dem sind, was sie vorfinden und wo ihnen nicht nur das Gefühl gegeben wird, sich selber einbringen zu können, was zukünftige Entwicklungen angeht, sondern dies auch tatsächlich so ist.

Dies ist vorrangig eine Frage der Haltung. Teile ich die Auffassung, dass es also deutlich erschwerende Rahmenbedingungen im ASD gibt? Und bin ich bereit, mich als Leitungskraft auch wirklich für eine Verbesserung von Rahmenbedingungen zu engagieren?

Wenn dies der Fall ist, dann werden wir bei den folgenden **vier Eckpfeilern**, die ich nun vorstellen möchte, vermutlich schnell einen Konsens herstellen können, was die Frage **erforderlicher Umsetzung** angeht.

1. Zum Thema **Personalausstattung**:

Es bedarf flächendeckend in den Kommunen eines fortschreibungsfähigen Personalbemessungskonzeptes und es bedarf der konsequenten und fortlaufenden Umsetzung dieses Konzeptes. Was sich zunächst vielleicht noch relativ einfach anhören mag, ist in der Praxis mehr als problembehaftet. Es bedeutet nämlich nichts anderes, als dass seitens der Kommunen laufend der Personalbedarf angepasst wird an das, was auch tatsächlich be-

nötigt wird – und das ist, wie wir wissen, insbesondere auf dem politischen Parkett alles andere als einfach. Aber es ist konsequent und es würde der Kollegenschaft in der Königsdisziplin ASD wahrlich gut tun.

In unserem Kreis haben wir nach einer kollektiven Überlastungsanzeige durch das ASD-Kollegium im Rahmen einer externen Begutachtung ein solches Konzept in einem dialogischen Prozess mit den Mitarbeiter/innen des ASD und der angrenzenden Tätigkeitsfelder erarbeitet. Die Umsetzung (im Ergebnis übrigens ein personeller Zuwachs von über einem Viertel an VZÄ) auf der personellen Ebene ist gerade erst abgeschlossen. Es ist uns dabei erfreulicherweise gelungen, qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren, wobei ich nicht verhehlen will, dass uns der Zufall dabei zu Hilfe gekommen ist, weil Umstrukturierungen bei einem freien Träger zu Bewerbungen von zwar nicht in der öffentlichen Jugendhilfe, aber in den HzE bei freien Trägern erfahrenen Kolleginnen und Kollegen führten.

Die Herausforderungen in diesem Prozess waren u. a.:

- eine adäquate zeitliche Bemessung für die einzelnen Schlüsselprozesse zu erreichen,
- ein hoher personeller Aufwand für die Mitarbeiter/innen in einer Zeit ohnehin knappster Personalressourcen,
- ein permanenter Dialog während der Zeit der Untersuchung mit den Mitarbeiter/innen des beauftragten Institutes und
- ein ebenso intensiver Dialog hinsichtlich der weiteren Umsetzung mit allen Verantwortlichen in Verwaltung und Politik nach Vorlage des Gutachtens.

Gelohnt hat sich der Weg. Bleibt nun abzuwarten, ob denn bei Erfordernis eine Anpassung an den Personalbedarf auch tatsächlich erfolgen wird.

2. Zum Thema „Einarbeitung“

Wenn ich mich richtig erinnere, war es Hamburg gewesen, wo in einem Bezirksamt die am längsten dort beschäftigte Mitarbeiterin die neuen Kolleginnen eingearbeitet hat. Prima Konzept, nur war diese Mitarbeiterin ihrerseits erst 11 Monate dort tätig.

Fluktuation ist ein Thema in den ASDs.

Mit den vier Teamleitungen unseres ASD – wir haben eine dezentrale Organisationsstruktur bei knapp 130.000 Einwohnern auf über 1.000 qkm – erstellten wir unter Beteiligung aller Teamleitungen und einiger erfahrener ASD-Mitarbeiterinnen ein Einarbeitungskonzept, das aus zwei elementaren Teilen besteht:

- a) eine Fortbildungsreihe: Inhaltlich finden sich dort alle relevanten Arbeitsbereiche des ASD wieder (Auftrag, Rolle + Haltung – m. E. fast der wichtigste Baustein –, Konzept HzE, Konzept § 8a, Konzept Familiengerichtliche Mitwirkung, Rufbereitschaft und Inobhutnahme, Eingliederungshilfe) und
- b) die Möglichkeit neu einsteigender Kolleginnen und Kollegen, sich auf der Grundlage eines Einarbeitungsplanes in den ersten Wochen sukzessive die einzelnen Ar-

beitsbereiche erschließen zu können, einschließlich der Festlegung, zu Beginn der Tätigkeit keine eigene Fallbearbeitung durchführen zu müssen (d. h. ein „hier ist Ihr Bezirk, nun mal los“ gibt es in unserem Kreis nicht).

In diesem Einarbeitungsplan findet sich relativ kleinteilig wieder, wer in dem jeweiligen Team wann welche Aufgabe übernimmt, um die Neuen auch gut ankommen zu lassen.

Damit verbindet sich der Vorteil, dass es 1. keine Leerlaufzeiten gibt, also keine Unter-, aber eben auch keine Überforderung, dass damit 2. ein „Aufeinander-Aufbauen“ verbunden ist und dass es 3. planbar ist, und zwar sowohl für die Kollegenschaft des jeweiligen Teams als auch für die Neueinsteiger.

3. Zum Thema „Personalgewinnung“

Ich hatte bereits erwähnt, dass wir bei der jüngst abgeschlossenen Personalrekrutierung einfach auch Glück gehabt haben. Unabhängig hiervon dürfte eines jedoch klar sein: Qualifiziertes und dann auch noch ausreichendes Personal für einen ASD lässt sich nicht mehr einfach durch einen Aushang an den Fachhochschulen dieser Republik anwerben. Und es reicht im Regelfall auch nicht mehr, eine Anzeige in der Lokalpresse zu schalten. Gebraucht wird ein Personalgewinnungskonzept – oder wie immer Sie dies nennen wollen –, das, angepasst an die örtlichen Verhältnisse unterschiedliche Elemente enthält. Hierzu können u. a. gehören:

- ein Flyer, verteilt über Ausbildungsstätten, über Träger, über die eigene Kollegenschaft in Kontakten mit anderen Diensten und Einrichtungen etc., möglichst ansprechend gestaltet;
- dabei muss herausgestellt werden, was denn gerade Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber machen könnte (dazu können u. a. beitragen eine regelmäßige, extern begleitete und in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellte Supervision. Hier investieren wir derzeit ca. knapp 500 Euro p. a. und Kopf. Supervision wird als verpflichtendes Gruppenangebot organisiert, mit der Möglichkeit, bei Bedarf auch Einzelsupervision in Anspruch nehmen zu können; dazu gehört der Anspruch auf regelmäßige und zeitlich adäquat ausgestattete Fortbildung – derzeit bei uns mit bis zu fünf Tagen p. a. festgeschrieben. Dazu gehört zudem die Frage der Ausstattung des Arbeitsplatzes, der Arbeitszeitflexibilisierung usw., usw.);
- ein Ausbildungskonzept, bei dem Kolleg/innen in Praktika und/oder der Berufseinstiegsphase nicht als lästiges Anhängsel gesehen werden, sondern wo es, analog der Einarbeitung ein klares Verständnis davon gibt, wann wer was und wie vermittelt und den Hospitanten somit auch das Gefühl gegeben wird, wirklich willkommen zu sein.
- ein Rahmen, in dem sich neue Kolleginnen und Kollegen wohlfühlen, auch wenn die Arbeitsdichte und die Verantwortung hoch sind; d. h. das Bemühen um ein gutes Arbeitsklima lässt sich leicht postulieren, einfach ist dies nicht und es wird nur zu erreichen sein, wenn die Beschäftigten auch Lust haben, ja so nenne ich dies bewusst, Lust haben, Kollegialität auch tatsächlich zu leben.

4. Der letzte Punkt – und damit sind wir bei der Berufsidentität:

Beratung gehört in den ASD. Die Kernkompetenz sozialpädagogischen Handelns können Sie, na klar, outsourcen. Aus meiner Sicht mit eklatanten Folgen, sowohl für die eigene Organisation als auch für die Bürgerinnen und Bürger, die in Kontakt mit uns stehen.

Zuerst der Bürger: Ein Großteil der Menschen, mit denen es wir zu tun haben, tun sich schwer mit den Kontakten zur öffentlichen Jugendhilfe. Wenn diese nun zuerst in einem Frontoffice landen, um an den Fallmanager weitergeleitet zu werden, der dann nach Einleitung einer Hilfe eventuell den Fall abgibt an den PKD oder an die Fachstelle Kinderschutz, weil es vielleicht doch um die Frage der Kindeswohlgefährdung geht – ich weiß nicht, wie es Ihnen mit der Vorstellung geht, Ihre Lebensgeschichte immer wieder auf's Neue mit immer wieder neuen Menschen erörtern zu müssen. Ich jedenfalls würde dies nicht wollen, ich würde aus dem Kontakt gehen, auf die Gefahr hin, notgedrungen nach Monaten oder erst Jahren wieder vor der Tür stehen, weil es gar nicht mehr geht. Das dürfte wohl nicht im Interesse der Jugendhilfe liegen. Natürlich kenn ich die vielfachen Einwände und zugegeben, was ich hier angesprochen habe, ist etwas plakativ, aber im Kern ist es m.E. richtig.

Ich bleibe abschließend bei der eigenen Profession. Aus den vielen Kontakten mit Kolleginnen und Kollegen weiß ich eines ganz sicher: Unsere Kolleginnen und Kollegen wollen eine Familie begleiten, und zwar von Beginn an, sie wollen beraten, sie wollen unterstützen und sie wollen steuern, da, wo dies ihr Auftrag und ihre Rolle ist.

Wir haben in den vergangenen Monaten die Falleingangsphase aus Gründen der personellen Verknappung ausgelagert, an freie Träger übertragen. Das war hilfreich in dieser Phase und es war notwendig, gut war es nicht. Und ich beschränke mich jetzt ausschließlich auf das eigene Personal, das unisono rückgemeldet: Diesen Job wollen wir wieder selber machen. Und so haben wir diese Aufgabe jetzt auch nach der erfolgten Personalverstärkung wieder in das eigene Haus geholt.

Zudem wird immer noch deutlich zu viel Zeit für die Dokumentation verwandt, oder besser: muss verwandt werden. Wir sind, und damit meine ich meine Heimatgemeinde, in Bezug auf die Minimierung des Aufwandes noch nicht wirklich gut. Aber wir haben zumindest erkannt, dass es auch hier Handlungsbedarf gibt.

Ich würde mir wünschen, dass zukünftig noch viele Kolleginnen und Kollegen wie Saskia Holtkamp an die Türen der ASD klopfen und ihr Interesse an einer Anstellung kundtun. Und ich würde mir wünschen, dass wir weiter mit großer Intensität daran arbeiten, die Bedingungen positiv zu beeinflussen, die wir beeinflussen können. Darauf haben Saskia Holtkamp und hoffentlich noch viele andere einen Anspruch und die, die schon da sind, erst recht.

Haben Sie ganz herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Welche Identität hat der ASD in meiner Stadt? Welche Auswirkungen haben die Organisationsstruktur und die Arbeitsweise verschiedener ASDs auf die Fachkräfte?

Jugendamt der Landeshauptstadt Stuttgart

REGINA QUAPP-POLITZ

Abteilungsleiterin für Familie und Jugend, Jugendamt Stuttgart

Sehr geehrte Damen und Herren – und jetzt also Stuttgart!

Der Soziale Dienst ist Teil des Jugendamtes, das über 3.000 Mitarbeiter/innen beschäftigt. Die Leitfrage nach der Identität könnte hier schon heißen: Welche Identität haben wir in diesem Jugendamt?

Ich habe mir erlaubt, die Fragen, die laut Tagungsprogramm zu beantworten sind, nach meiner Logik zu sortieren in der Annahme, dass Sie dem folgen können.

1. Wie ist die Organisationsstruktur des ASD – Aufgabenbreite, Personalausstattung, Qualitätsmanagement, Besonderheiten?

Der Weg, den der Soziale Dienst in den letzten 30 Jahren gegangen ist, hieß: von der Familienfürsorge über den Allgemeinen Sozialen Dienst zu den Beratungszentren. Hinter dieser Aussage steht die geschichtliche Entwicklung eines Dienstes, der anpassungsfähig sein muss. Keine Organisation, die sich mit Menschen in ihrer Lebenswelt befasst, kann so bleiben wie sie ist. Dies gilt in besonderem Maße für einen Dienst, der die kommunale Daseinsvorsorge für Bürgerinnen und Bürger sicherzustellen hat.

In den Jahren 1980 bis 2000 gab es wichtige Einflüsse auf die Arbeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes in Stuttgart:

- Der achte Jugendbericht mit der Vorgabe zu Dezentralisierung der Angebote und Leistungen der Jugendhilfe,
- das Kinder- und Jugendhilfegesetz mit dem Auftrag einer lebensfeldorientierten und ganzheitlichen Arbeitsweise der Jugendhilfe,
- die Einrichtung von neuen Steuerungsinstrumenten, wie die Jugendhilfeplanung und das Hilfeplanverfahren,
- die Verwaltungsreform der Stadtverwaltung und die interne Organisationsentwicklung im Jugendamt Stuttgart.

Innerhalb der Organisation wurden im Jahr 1996 Entscheidungen gefällt, die den Sozialen Dienst betrafen: die Trennung von Leistungserbringung und Leistungsgewährung, d. h. die Bündelung aller Hilfen in einer Abteilung Erziehungshilfe. Die sozialpädagogische Familienhilfe und der sozialtherapeutische Dienst, die vorher zur Abteilung Soziale Dienste gehörten, wurden in diese Abteilung überführt. Die Regionalisierung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe erfolgte 1999 endgültig. Die bis dahin selbstständig arbeitende Abteilung wurde aufgelöst und die Mitarbeiter in die Dienststellen des ASD umgesetzt.

Auf die Leitungen wurde die Dienst- und Fachaufsicht übertragen. Das Stadtgebiet wurde als Planungs- und Steuerungseinheiten in zehn Bereiche aufgeteilt. Für den ASD hieß das, dass 13 Bezirke, die es bis dahin gab zusammengeführt werden mussten in diese zehn neuen Steuerungsbereiche.

Als im Sozialen Dienst eine Leitungsstelle zu besetzen war und gleichzeitig das Jugendamt Stellen aus der Erziehungsberatung an freie Träger abgeben musste, war klar, dass in dieser schwierigen Situation auch eine günstige Gelegenheit lag. Es entstand die Idee eines Beratungszentrums, dessen Kernstück zunächst die Vereinigung vom Allgemeinen Sozialen Dienst, der Wirtschaftlichen Jugendhilfe und der Fachkräfte einer Erziehungsberatungsstelle unter einer Leitung sein sollte.

Wir haben uns also vor elf Jahren vom klassischen Dienst ASD verabschiedet. Diese Beratungszentren sollten von Anfang an etwas Neues werden. Die Traditionen und Standards beider Dienste ASD und Erziehungsberatung sollten möglichst bewahrt aber auch kritisch abgeglichen werden im Sinne gegenseitigen Lernens. Am Start wurde so viel wie nötig und so wenig wie möglich vorgegeben. Konzeptionelle Entwicklungen sollten sich aus der Reflexion der sich ändernden Praxis ergeben. Bei Hilfeübergängen sollten Brüche vermieden werden. Wenn z. B. aus einer Erziehungsberatung ein Bedarf an Hilfen zur Erziehung erwuchs, sollte es möglichst keinen Fachkraft- oder Dienstwechsel geben, ebenso, wenn psychologische Diagnostik im Rahmen der Trennungs- und Scheidungsberatung erforderlich wird. Die HzE Hilfeplanung sollte durch eine breitere psychosoziale Diagnostik gestärkt werden – eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche und nachhaltige Hilfen. Die eigenen Beratungsleistungen sollten mit dem Ziel frühzeitiger Prävention und zur Vermeidung kostenintensiver Hilfen ausgebaut werden.

Die Beratungszentren sind heute der kommunale Soziale Dienst und die kommunale Erziehungsberatung in einem, die die gesellschaftlichen Entwicklungen in den Stadtteilen aufgreift, multidisziplinär und interkulturell arbeitet, um den Bürgerinnen und Bürgern dezentral eine breite Leistungspalette für ihre sozialen, erzieherischen, psychologischen und materiellen Fragestellungen anzubieten. Entstanden sind multiprofessionelle Teams in jedem Beratungszentrum, die auf hohem fachlichem Niveau die unterschiedlichen psychosozialen Angebote und Leistungen erbringen und im Sozialraum verantwortlich wirken.

In den multiprofessionellen Teams arbeiten ca. 250 Beschäftigte auf 183 Stellen:

- je Beratungszentrum eine Bereichsleitung (zehn Stellen),
- Sozialpädagogen/innen, Sozialarbeiter/innen für die Aufgaben des Allgemeinen Sozialdienstes (103,5 Stellen) sowie Aufgaben der Jugendhilfe im Strafverfahren (7,6 Stellen),
- Sozialpädagog/innen, Sozialarbeiter/innen mit Zusatzausbildung, Psycholog/innen,
- Je Beratungszentrum Psychologische Beratung/Erziehungsberatung (20 Stellen),
- Verwaltungsfachkräfte – Wirtschaftliche Jugendhilfe (Leistungsgewährung) (20 Stellen); Beistände (3 Stellen dezentral)
- Sekretärinnen für Organisation, Empfang, Schreibarbeit (19 Stellen),
- Praktikant/innen und Auszubildende.

Folgende Aufgaben/Leistungen werden in den Beratungszentren „aus einer Hand“ erbracht:

- Sozial- und Lebensberatung,
- Netzwerkarbeit,
- Kinderschutz,
- Frühe Förderung,
- Trennungs- und Scheidungsberatung,
- Jugendhilfe im Strafverfahren,
- Planung/Finanzierung von Hilfen zur Erziehung,
- Psychologische und Erziehungsberatung,
- Persönliche Hilfen.

Die Beratungszentren bilden Netzknoten für die Angebote von Jugendhilfe, Sozialhilfe, JobCenter, Schulen, Kindertagesstätten, Ärzte, Polizei u.v.m.

Die Angebote und Leistungen der Beratungszentren richten sich an alle Einwohner der Stadt im Alter 0 bis 63 Jahre. Die Schwerpunkte liegen dabei auf:

- Familien
 - mit Neugeborenen,
 - mit Minderjährigen,
 - in Trennung und Scheidung,
- junge Menschen,
- Allein Erziehende,
- Kita-Kinder,
- Schüler/innen,
- gefährdete Kinder und Jugendliche,
- verhaltenschwierige Jugendliche,
- junge Menschen im Konflikt mit Gesetzen,
- Menschen mit sozialen und psychosozialen Problemen,
- Menschen mit Migrationshintergrund.

Die Bürgerinnen und Bürger finden den Zugang zu uns über:

- Willkommensbesuche,
- Orientierungsberatung,
- Öffnungszeiten: Montag bis Mittwoch: 9 bis 16 Uhr; Donnerstag: 9 bis 18 Uhr; Freitag: 9 bis 12.30 Uhr und nach Vereinbarung
- Krisen- und Notfalldienst nach Geschäftsschluss,
- telefonische Anfragen, E-Mail-Kontakte,
- Beratung im Beratungszentrum oder Hausbesuche,

- Außensprechstunden z. B. in Schulen, Kitas ...,
- Überweisung durch Dritte, z. B. Schulen, Kitas, Polizei ...

Das Selbstverständnis, das der Arbeit der Beratungszentren zugrunde liegt, speist sich aus:

- Leitziele des Jugendamtes,
- Sozialarbeit im Sozialraum,
- Systemische Arbeitsansätze,
- Ressourcenorientierung und Prävention,
- Herstellung von Freiwilligkeit und Kooperationsbereitschaft.

An dieser Stelle möchte ich auf die Broschüre „Zehn Jahre Beratungszentren“ verweisen¹.

Was war beim Aufbau der Beratungszentren nötig?

- Ein langer Atem und Geduld. Die Beratungszentren entstanden nacheinander,
- Überzeugungsarbeit bei der Mitarbeiterschaft,
- Wahrnehmung von Ängsten und Befürchtungen der jeweiligen Berufsgruppen,
- Dialogbereitschaft mit der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung,
- Politische Arbeit, um die notwendige personelle Ausstattung zu bekommen,
- Offenheit auf Leitungsebene für die Ausgestaltung durch die Beschäftigten,
- Repräsentative Räume und deren Ausstattung/unter einem Dach,
- Konstante Teamentwicklungsprozesse.

Eine entscheidende Rolle kommt den Leitungskräften in den Beratungszentren zu: Sie tragen Verantwortung für die Arbeit der unterschiedlichen Professionen, für die Entwicklung und Gestaltung von Angeboten, für das Budget im Rahmen der Hilfen zur Erziehung, für eine „gerechte“ Fallverteilung, für die Fortbildungsplanung, für die Entwicklungen im Team. Das Leiten und Führen im Beratungszentrum muss sich kooperativ gestalten. Leiten und Führen bedeutet Förderung der Selbstverantwortung der Fachkräfte und deren Verantwortung für das Team. Herausfordernd sind die Entwicklungen der interdisziplinären Zusammenarbeit, die Ressourcenverantwortung, die Personalfürsorge und die Qualifizierung der einzelnen Mitarbeiter und des Teams. Die Leitungskräfte der Beratungszentren erhalten deshalb folgerichtig regelmäßiges Coaching.

In der weiteren Entwicklung der Beratungszentren muss die Offenheit für die Konzeption, ihre Anpassungsfähigkeit an neue Entwicklungen und Bedarfe, aber auch die Offenheit für die Ausgestaltung durch die Beschäftigten bestehen bleiben. Beispielhaft nenne ich hier die Willkommensbesuche, für die wir im Rahmen der frühen Förderung Personalressourcen bekommen haben oder die Regionalisierung der Jugendhilfe im Strafverfahren.

¹ <http://www.stuttgart.de/item/show/290304/1/publ/22790>

In unserer Festschrift „Zehn Jahre Beratungszentren“ beschreiben zwei Mitarbeiterinnen aus den Arbeitsfeldern psychologische Beratung und sozialer Arbeit die bisherigen Erfahrungen folgendermaßen:

„Für alle Fachkolleginnen und -kollegen ist die Arbeit im BZ daher vielseitig und interessant und regt immer wieder zur Auseinandersetzung mit Fachthemen, aber auch gesellschaftspolitischen Entwicklungen an. Fragen wie nach der Versorgung von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen, die Armutsdiskussion, die Veränderung der Rollen von Männern und Frauen in Familien, die Inklusion behinderter Menschen, die Veränderung der Kindheit und Jugend durch die Präsenz der Medien wie dem Internet, die Frage, welches gute Betreuungskonzepte für Kinder in Schule und Kindertagesstätte sind, stoßen nicht nur die fachliche Auseinandersetzung an, sondern berühren auch grundsätzlichere ethische Fragen, wie die, was gerecht ist und was wir als Fachkräfte des Beratungszentrums dazu beitragen können, dass die Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen, mit denen wir in Kontakt kommen, ein gutes, gelingendes Leben führen können.“

„Durch die Zusammenarbeit mit den Psychologen/-innen, den Erziehungsberater/-innen, der Jugendgerichtshilfe und den Beistandschaften (nicht in allen BZ) bekamen die Falldiskussionen eine neue Qualität. Die Fragestellungen aus anderen fachlichen Perspektiven inspirieren die eigene Sichtweise. Ein multiprofessionelles Team bietet mehr Chancen, die eigene Fachlichkeit weiterzuentwickeln; es bietet auch die Möglichkeit, sich Themen und Schwerpunkten zu widmen. Dadurch entsteht eine größere Wahlfreiheit für den Einzelnen, neue Hilfsangebote können entstehen. Dies alles möchte heute niemand mehr missen.“

2. Wie ist das Case Management organisiert, welche Beratungskonzepte gibt es?

Wenn Sie sich nochmals verdeutlichen, welche Aufgaben und Leistungen die Beratungszentren erbringen, wird es Sie nicht überraschen, dass wir uns nicht dem Case Management, d. h. dem Fallmanagement verschrieben haben. Bei dem Begriff bekomme ich immer ein schleichend schlechtes Gefühl – Management kann ja sicher interessant sein –; Management bedeutet aber für mich eher den Umgang mit Dingen, Gestaltung von verdinglichen Prozessen, passt für mich nicht für den Umgang und die Beziehung mit und zu Menschen in ihrer Lebensrealität. Kann man Realitäten managen?

Worauf setzen wir stattdessen? Wir setzen auf Beratungszentren, die entsprechend ihrer vielfältigen Aufgaben aufgestellt sind, die in der Arbeit mit Familien Beziehungen herstellen und Beziehungskontinuität gewährleisten, wir setzen auf großes Erfahrungswissen in den Teams, auf gute Kooperationsbeziehungen in den Stadtgebieten und auf gelebte Kooperationsabsprachen mit den unterschiedlichen Diensten und Organisationen. Wir setzen auf Hilfe vor Intervention, auf systemische Sichtweisen und Beratungskonzepte, damit auf die ganzheitliche Hilfe und auf die eigenen Beratungsleistungen der Beratungszentren.

Deswegen gehen wir auch den Weg nicht mit, z. B. für den Kinderschutz einen spezialisierten Dienst einzurichten. Lebenslagen von Familien, Kindern und Jugendlichen lassen sich nach unserer fachlichen Einschätzung nicht „in Kinderschutz“ und „das Übrige“ einteilen. In den Familien gilt es zu erkennen, mit welchem Lebenshintergrund, mit welchen Vorannahmen, Ängsten und Ressourcen sie uns und den Hilfen, die wir anbieten, gegen-

überstehen. Menschen in Krisen brauchen eine klare Haltung der Fachleute, die verlässlich, ausdauernd konstant und offen angeboten wird. Das Potenzial der Beratungszentren, also das Potenzial eines multidisziplinären Teams, erschließt sich in den Beratungsleistungen, in dem Zusammenspiel von Fallverstehen, Fallverantwortung und Diagnostik und in der Netzwerkarbeit. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter signalisieren uns, dass in diesen Aufgabenfeldern auch eine hohe Arbeitszufriedenheit liegt.

Vor drei Jahren hat ein Kreis von Fachkräften aus den beiden Abteilungen Familie und Jugend die **Beratung der unterschiedlichen Fach- und Leistungsbereiche** eines Beratungszentrums beschrieben und profiliert. Wir bieten den Bürgerinnen und Bürgern an:

- Allgemeine Sozial- und Lebensberatung,
- Beratung im Kinderschutz,
- Beratung vor/anstelle Beistandschaft,
- Beratung vor Hilfen zur Erziehung und Beratung im Rahmen der HzE und anderen Jugendhilfeleistungen,
- Beratung im Rahmen der wirtschaftlichen Hilfe,
- Beratung im Kontext der Jugendhilfe im Strafverfahren,
- Beratung nach SGB II und XII: Persönliche Hilfen, Existenzsicherung,
- Familien-, Erziehungs-, und psychologische Beratung,
- Partnerschafts-, Trennungs- und Scheidungsberatung,
- Entwicklungspsychologische Beratung,
- Präventive Fallberatung für Tageseinrichtungen für Kinder.

Die Beratungsleistungen sind nach den Kriterien beschrieben: Aufgabe der Beratung, ihre Zielgruppe, die rechtliche Basis und die Begründung für das Angebot, die Ziele der Beratung, der Rahmen, Methoden und das Setting, die Überschneidungen mit anderen Leistungen, die Abgrenzungen zu anderen Beratungsangeboten, auch anderer Anbieter, und der jeweils erforderliche Datenschutz. Diese Beschreibung ist eine Grundlage für die alltägliche Beratungsarbeit und gewährleistet auch, dass alle Nutzerinnen und Nutzer der Beratungszentren in der ganzen Stadt die gleichen Beratungsleistungen erwarten können.

Es ist für uns selbstverständlich, dass die jeweiligen Beratungsleistungen neben anderen Aufgaben von den Fachkräften erbracht werden sollen, die dafür am besten geeignet und ausgebildet sind. Hinter diesen Beratungsleistungen stehen verschiedene Handlungsarten, die, wenn ich sie denn anwenden kann und soll, auch Berufsidentität ausmachen: Beraten, Verhandeln, Eingreifen, Vertreten, Beschaffen, und Da-Sein. Lempp und Kühling haben dies in ihrem Aufsatz „Sozialarbeit ist anspruchsvoller als Therapie“² eindrücklich beschrieben.

² <http://www.dgsf.org/service/wissensportal/Sozialarbeit%20ist%20anspruchsvoller%20als%20Therapie%20-2012.pdf>

3. Wie ist die Personalgewinnung und -einarbeitung organisiert?

Auch bei uns ist der demografische Wandel angekommen. Auf der Ebene der Leitungen der Beratungszentren gibt es in den nächsten fünf bis sechs Jahren einen fast vollständigen Wechsel. Vor diesem Hintergrund haben wir ja auch in den letzten zwei Jahren die Nachwuchsqualifizierung für Führungskräfte angeboten und interessant bleibt die Frage, wer sich dann auf die offenen Stellen bewirbt. Ein wichtiges Signal in die Organisation hinein ist eine Stellenbesetzung aus diesem Pool.

Bei der Personalgewinnung haben wir (bisher) keine Probleme; 60 bis 80 Bewerbungen auf eine Ausschreibung sind keine Seltenheit. Es hat sich auch in den Ausbildungsstätten um Stuttgart herumgesprochen, dass in den Beratungszentren anspruchsvolle und zukunftsorientierte Arbeitsplätze für Sozialarbeiter/-innen vorhanden sind.

Zu uns kommen engagierte, interessierte junge Menschen, die wir in vielen Bereichen aber nachqualifizieren bzw. qualifizieren müssen. Methoden der Gesprächsführung, Auftragsklärung, Vorbereitung und Durchführung eines Hausbesuchs müssen in der Praxis eingeübt werden. Die Bachelor- und Masterstudiengänge mit ihren so geringen Praxisanteilen sind nicht der Weisheit letzter Schluss.

Wir haben als Organisation so reagiert, dass wir für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Teilnahme an einer Qualifizierungsreihe mit Inhalten zum Kinderschutz, zum Erwerb von interkultureller Kompetenz und zur Trennungs- und Scheidungsberatung verbindlich in die Einarbeitung verankert haben. Der Organisation Jugendamt bzw. den Beratungszentren kommt die wichtige Aufgabe zu, diesen jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sozialisation in ihrem Beruf und Identifikationsmöglichkeiten mit dem Amt anzubieten. Hilfreich sind hier altersgemischte Teams, in denen ich mich mit meinen Haltungen und Einschätzungen abgleichen kann. Die Möglichkeiten, an Fachzirkeln, temporären Arbeitsgruppen und an verbindlichen Supervisionen teilzunehmen, sind weitere Angebote. Zweimal jährlich finden Begrüßungsveranstaltungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt, um ihnen die Organisation Jugendamt näherzubringen und um darzustellen, wie die einzelnen Arbeitsfelder miteinander vernetzt sind und welche gemeinsamen Haltungen unter einem Dach zu entwickeln sind.

Einarbeitung ist Leitungsaufgabe. Die Gesamtverantwortung für die Steuerung eines Einarbeitungsprozesses liegt bei der Leitung eines Beratungszentrums. Da das gesamte Beratungszentrum aber davon profitiert, wenn eine neue Kollegin/ein neuer Kollege bald effektiv und motiviert mitarbeitet, muss dies auch als Teamaufgabe verstanden werden: Hospitationen in den einzelnen Arbeitsfeldern, das „Mitgehen“ mit den Kolleg/innen muss organisiert sein.

Zwei Mitarbeiter/innen, die an der Nachwuchsqualifizierung für zukünftige Leitungen von Beratungszentren teilgenommen haben, haben ein Einarbeitungskonzept für den sozialen Dienst erarbeitet. Dieses Konzept „fließt“ jetzt wieder in die Organisation zurück.

Wenn man die Möglichkeit hat, Dinge, die man gut kann und für die man sich in besonderem Maße interessiert, in den Berufsalltag integrieren zu können, wird die Motivation, die Identifikation und die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz gefördert. Dazu bedarf es Möglichkeiten des Ausprobierens.

Wir sind – soweit ich weiß – das einzige Jugendamt in der Bundesrepublik, das seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach einer zweijährigen Berufstätigkeit in unserem Amt die Möglichkeit anbietet, sich zum/zur systemischen Familienberater/in weiterzubilden. Diese Ausbildung ist zertifiziert. Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer trifft die Abteilungsleitung. Hier schließt sich wieder der Kreis zu den Beratungskonzepten und zur Herstellung einer Beratungsidentität.

Der Frage, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Beratungszentrum Generalist oder Spezialist sein müssen, beantworten wir so, dass ein generalistischer Anteil zunächst da sein muss und dass man sich dann für einzelne Fachthemen spezialisieren kann. Das heißt aber nicht, dass man dann nur in diesem Spezialgebiet dann arbeitet.

Ein wichtiger Punkt ist die Ermöglichung von Teilzeitarbeit, wobei die Interessen der Organisation und der Mitarbeiterschaft in Einklang gebracht werden müssen.

Die Unterstützungsangebote für Leitungen und Mitarbeiterschaft sind:

- Regelmäßiges Leitungscoaching,
- Jährliche zweitägige Klausurtage,
- Führungstage (alle zwei Jahre),
- Einzelsupervision,
- Qualifizierungsreihe zu Kinderschutz, Trennungs- und Scheidungsberatung, Interkulturelle Kompetenz,
- Weiterbildung in systemischer Familienberatung (zertifiziert),
- Arbeit in Fachzirkeln,
- Verpflichtende Fallsupervisionen,
- Abgestimmtes Verfahren zwischen Amtsleitung und Rechtsamt über Gewährung von Rechtsschutz,
- Inhouse-Seminare zur Deeskalation.

4. Welche Verfahrensstandards bzw. Vorgaben für Dokumentationen gibt es?

Auch wir diskutieren immer wieder mit der Mitarbeiterschaft darüber, dass Dokumentation und Statistik auch Arbeitsnachweise sind. Aber die Anforderungen daran müssen so sein, dass die Arbeit unterstützt und nicht behindert wird.

Vorgaben für Dokumentationen beziehen sich auf die Führung

- der Akten/Aktenordnung,
- der Haushaltsdatenbank,
- der Statistik zur Stuttgarter Ordnungspartnerschaft gegen häusliche Gewalt,
- der Kindeswohlgefährdungs-Statistik,
- der Statistik Jugendhilfe im Strafverfahren.

Das Vorgehen im Kinderschutzfall ist in einer dreiseitigen Dienstanweisung festgeschrieben und die Hilfen zur Erziehung sind zwischen dem Jugendamt und den freien Trägern in einem Vertrag geregelt. Die Rolle und der Auftrag der Beratungszentren sind darin beschrieben. Die notwendigen Dokumentationsbögen sind für alle Beratungszentren gleich und stehen elektronisch zur Verfügung. Es gibt Arbeitshilfen, Leitlinien, Konzeptbeschreibungen, die aber nicht den Status einer Anweisung haben, sondern dazu auffordern, sich auseinanderzusetzen und Weiterentwicklungen anzustoßen.

Arbeitshilfen und Konzepte entstehen meist durch einen Auftrag der Abteilungsleitung und werden dann in Fachzirkeln oder temporären AGs bearbeitet und in der Mitarbeiterschaft diskutiert. Solche Form der Vorgehensweise birgt in sich schon eine hohe Akzeptanz.

5. Welches Führungsverständnis liegt zugrunde?

Vom bisher Vorgetragenen können Sie sicher nachvollziehen, dass wir in den Beratungszentren ein Arbeitsklima des Vertrauens und des Zutrauens und damit Entwicklung ermöglichen – Entwicklung für das Personal, für die Konzepte, für die Organisation. Man kann es auch so nennen: Wo viel Freiheit ist, ist auch viel Disziplin.

Das ist ein Führungsverständnis, das der Sozialen Arbeit und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen täglich viel abverlangt wird, unserer Meinung nach gerecht wird, das bedeutet ja nicht, dass wir alles laufen lassen, sondern wir treffen mit einer klaren Haltung und nachvollziehbaren Begründungen verlässliche Entscheidungen. Die Leitungen müssen in Balance die Rolle der Begleitung und der Kontrolle übernehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass man ihnen zur Seite steht und ihnen vor allen Dingen keine Angst macht.

Es ist auch Führungsaufgabe, Möglichkeiten dafür zu bieten, sich mit dem Jugendamt und den Beratungszentren zu identifizieren. Dies tun wir durch:

- Führungstage,
- Nachwuchsqualifizierung,
- Rituale, die Anerkennung schaffen,
- Jahresplanungen,
- gemeinsame Dienstbesprechungen der Führungskräfte,
- seit drei Jahren eine jährliche Personalversammlung für alle 3.000 Mitarbeiter des Jugendamtes.

Als Führungskraft muss man wissen, dass man auch auf die Expertise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen ist und dass Eitelkeit und Selbstüberschätzung im sozialen Bereich und in der Führung von sozialen Organisationen nichts verloren haben. Vor allen Dingen will ich betonen, dass der Respekt vor der Arbeit des Sozialen Dienstes enorm wichtig ist. Wie sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sonst Respekt vor den Lebensentwürfen und Lebensrealitäten von Familien haben?

6. Zum Abschluss noch einige Gedanken zum Thema: ‚Königsdisziplin oder Immer bleibt alles an uns hängen‘

Wollen die Tagungsplaner eine Entscheidung? Man kann das auch umdeuten, Königsdisziplin, weil immer an uns alles hängenbleibt! Oder sogar: Königsdisziplin – deshalb bleibt immer alles an uns hängen!

Als Sozialarbeiterin, die ihre Berufslaufbahn in der damaligen Familienfürsorge begonnen hat, tut es mir in der Seele weh, wenn heute in vielen Bereichen der ASD abgewertet wird, als Kostenfaktor betrachtet wird, als der, der es nicht hinkriegt, und auf diesem Hintergrund Sonderdienste geschaffen oder Aufgaben an freie Träger gegeben werden. Dabei ist der Soziale Dienst nicht „Schuld“ an gesellschaftspolitischen Entwicklungen: Die unwürdige Diskussion über den Mindestlohn, der Zwang, zwei Jobs haben zu müssen, um überleben zu können, die Zunahme der Verarmung, die Unfähigkeit von Erwachsenen, sich im Konfliktfall wie Trennung und Scheidung adäquat zu verhalten, die legitimierte Kinderschutzgefährdung durch die Hartz-IV-Gesetzgebung usw. usf.

Ich bin für die Königsdisziplin: Deshalb bleibt immer alles an uns hängen – weil wir kompetent, gut ausgestattet, gut bezahlt, angesehen, vertrauenswürdig, konzeptionell beweglich, verantwortungsvoll und verantwortlich sind, methodisch gut aufgestellt, strategisch und fachlich sinnvoll vernetzt, weil die Krisenintervention unser täglich Brot ist.

Neudeutsch könnte man sehr selbstbewusst sagen: Wir können Krise!!!

Als wir die Festschrift „Zehn Jahre Beratungszentren“ erstellt haben, haben wir auch Familien und Kooperationspartner um Rückmeldung gebeten. Hier zwei Ausschnitte:

„Es ist für mich wichtig, ein gutes soziales Netzwerk zu haben, da gehört das Jugendamt bei mir und für meine Kinder definitiv dazu.“

„Das Jugendamt leistete in dieser Besprechung (hochstrittige Eltern) wieder mal ‚Kärnerarbeit‘“ (Rechtsanwalt).

Für solche Rückmeldungen arbeiten wir.

Welche Identität hat der ASD in meiner Stadt? Welche Auswirkungen haben die Organisationsstruktur und die Arbeitsweise verschiedener ASDs auf die Fachkräfte?

Jugendamt der Stadt Chemnitz

CLAUDIA HOPPERDIETZEL

Leiterin eines ASD-Teams im Amt für Jugend und Familie der Stadt Chemnitz

1. Wie ist die Organisationsstruktur des ASD in Chemnitz – Aufgabenbreite, Personalausstattung, Qualitätsmanagement, Besonderheiten?

Chemnitz ist eine Stadt mit 240.000 Einwohnern. Das Jugendamt ist in fünf Abteilungen gegliedert (**Abbildung 1**):

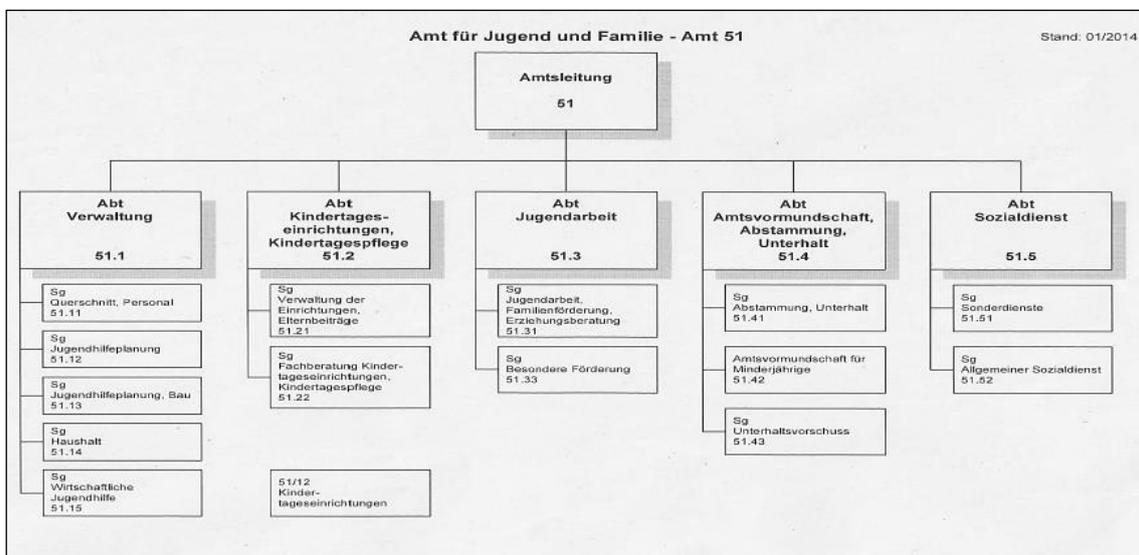


Abbildung 1

© Claudia Hopperdietzel

Der Anteil von Kindern in Kindertageseinrichtungen liegt in Chemnitz zwischen 80 und 90 Prozent und im letzten Jahr vor der Einschulung bei einer Quote von 95 Prozent. Daher sind die Kindertagesstätten ein wichtiger Kontaktpartner für den ASD. Die Abteilung Kindertageseinrichtungen ist relativ groß, da die Stadt noch viele eigene Kindertagesstätten betreibt, neben den Kitas, die in der Hand von freien Trägern liegen.

Dass die Jugendgerichtshilfe bei der Abteilung Jugendarbeit angesiedelt ist, stellt einen Sonderweg dar. Daher wirkt der ASD nicht in jugendgerichtlichen Verfahren mit, auch wenn zwischen ASD und JGH eine gute Zusammenarbeit besteht. Im Gegensatz zu anderen Jugendämtern ist die Abteilung Amtsvormundschaft vom Allgemeinen Sozialdienst abgegrenzt. Dadurch können wir unsere Rollen klarer teilen. Es gibt Ämter, in denen ein ASD-Mitarbeiter gleichzeitig als Amtsvormund tätig ist, wodurch ein Rollenkonflikt unvermeidlich ist. Aus diesem Grund bin ich froh darüber, dass wir zwei verschiedene Ab-

teilungen haben. Wir sind uns nicht immer über den richtigen Weg für ein Kind oder eine Familie einig, daher ist eine gewisse Distanz zwischen uns durchaus von Vorteil.

Zur Abteilung Sozialdienst gehören der ASD und das Sachgebiet Sonderdienste, der die Adoptionsvermittlung und den Pflegekinderdienst enthält. Bis vor zwei Jahren war in dieses Sachgebiet noch die Eingliederungshilfe integriert. Inzwischen ist sie wieder in den Allgemeinen Sozialdienst zurückgekehrt, weil die Eingliederungshilfe durch die Personalsituation bei den Sonderdiensten nicht gut funktionierte. Noch vor wenigen Jahren gab es in der Stadt Chemnitz acht Außenstellen. Dort saßen neben dem Allgemeinen Sozialdienst das Sozialamt mit der Hilfe zum Lebensunterhalt und die Schuldnerberatungen. Chemnitz hat nach der Wende um die 90.000 Einwohner verloren und dieser Fluktuation musste man irgendwann Rechnung tragen. Die Außenstellen wurden nach und nach geschlossen. Bis Oktober 2012 gab es noch drei Außenstellen, eine war personell so klein, dass sie kaum mehr aufrechterhalten werden konnte. Aus diesem Grund wurde alles in einem zentralen Gebäude zusammengezogen. Das lief nicht ganz ohne Diskussionen ab. Die Standorte in den Stadtgebieten haben ihre Vorteile, allerdings nur, wenn man diese mit ausreichend Ressourcen unterfüttern kann. Der Vorteil des Zusammenlegens besteht vor allem darin, dass man alle Abteilungen in einem Haus versammelt hat, so dass eine Familie, die mehrere Probleme zu klären hat, sich nur an eine Anlaufstelle wenden muss. Auch die Vertretungsmöglichkeiten haben sich dadurch verbessert. Es hat allerdings eine Weile gedauert, die beiden Teams zu einem Team zusammenzubringen. Nach zwei Jahren können wir dies als gelungen betrachten.

Der Allgemeine Sozialdienst, der Sonderdienst und auch der Kinderschutzdienst sitzen in einem Haus, was sich als praktisch erweist. Der Kinderschutzdienst ist in der schwierigen Konstellation, dass er keinen Leiter, sondern einen Koordinator hat und seine Aufgaben zwischen ASD und Eingangsdienst liegen. Das ist im Alltag schwierig, weil wir immer wieder über die Schnittstellen stolpern. Er fungiert quasi als „Feuerwehr“ in den Fällen, in denen uns die Familien nicht bekannt sind und die von der Polizei oder von Kliniken gemeldet werden. Der Kinderschutzdienst ist aus dem Dilemma entstanden, dass der ASD-Mitarbeiter in akuten Fällen sofort tätig werden, alle vereinbarten Termine absagen und sich einen Kollegen zur Begleitung suchen musste. Die Kollegen des Kinderschutzdienstes sind lediglich bis zur Antragstellung auf eine Hilfe zur Erziehung oder bis zur Rückführung von in Obhut genommenen Kindern in die Familie mit einem Fall befasst. Dadurch sind sie wesentlich flexibler für Akutfälle einsetzbar.

Ansonsten ist der ASD mit ganz klassischen Aufgaben beschäftigt: allgemeine Beratung, Trennung/Scheidung/Umgang, HzE, Mitwirkung an familiengerichtlichen Verfahren. Unser Schwerpunkt liegt bei den Familien mit den jüngeren Kindern, während sich die Abteilung Jugendarbeit inkl. der Jugendgerichtshilfe eher um die Jugendlichen kümmert. Das hängt u. a. mit den vorhandenen Ressourcen im ASD zusammen. Es besteht eine Abgrenzung zur Wirtschaftlichen Jugendhilfe. Wir erstellen die Bescheide, sammeln alle Unterlagen für die WJH. Das ist ein relativ spannungsgeladenes Feld. Mitarbeiter des ASD sind der Meinung, dass die WJH selbst die Ämter und Familien anschreiben könne, wenn noch Unterlagen fehlen, die WJH gibt zurück, dass der ASD doch ohnehin mit der Familie arbeitet.

Der ASD nutzt die Erziehungsberatungsstellen vor allem in Trennungs-, Scheidungs- und Umgangsprozessen. Die Erstberatung geben wir nicht aus der Hand, bis zu drei Termine führen wir selbst durch. Ist eine Einigung auch nach dem dritten Termin nicht zu erwarten, wird an die Erziehungsberatung vermittelt – wohl wissend, dass es auch dort Wartezeiten gibt. Aber die Kollegen in den Beratungsstellen verfügen über eine spezielle Ausbildung, auch über mehr Zeit für die Beratungen und die Möglichkeit, längere Prozesse zu führen. Spätestens, wenn das Familiengericht eingeschaltet ist, wirken wir wieder an dem Prozess mit. Bevor wir Maßnahmen der Hilfen zur Erziehung in Erwägung ziehen, schauen wir, ob eine Erziehungsberatung ausreicht, um die Konflikte in einer Familie zu lösen. Die Erziehungsberatungsstellen melden uns zurück, wenn sich ein Bedarf nach Hilfen zur Erziehung abzeichnet. Drei Erziehungsberatungsstellen liegen in freier und eine in kommunaler Trägerschaft. Mit der kommunalen Erziehungsberatungsstelle arbeiten wir am intensivsten zusammen, insbesondere in Bezug auf Kinderrechtsfälle, Misshandlung oder Vernachlässigung. Wir laden die dort ansässigen Psychologen auch in unsere Beratungen ein und nutzen deren Fachwissen, da sie mitunter auf Umstände aufmerksam machen können, die wir selbst nicht gesehen haben. Diese enge Zusammenarbeit würde sich mit den Erziehungsberatungsstellen der freien Träger schwieriger gestalten, da die Mitarbeiter dort finanziell und zeitlich gebunden sind.

Beim ASD sind 19 Mitarbeiter in Vollzeit und 14 in Teilzeit zwischen 20 und 38 Wochenstunden tätig. Etliche Kollegen sind schon viele Jahre im Allgemeinen Sozialdienst beschäftigt, die nicht mehr in Vollzeit arbeiten wollen. Wir sind leider nicht in der Lage, durch Neueinstellungen die restlichen Zeiten aufzufüllen. Somit können die betreffenden Kollegen zwar ihre Arbeitszeit kürzen, aber die Aufgaben können nicht gekürzt werden. Der Kinderschutzdienst ist mit drei Vollzeitstellen und einer Teilzeitstelle relativ stabil besetzt. Die Sonderdienste haben vier Vollzeitstellen.

Die Altersstruktur im Allgemeinen Sozialdienst ist ein wenig problematisch: 16 Mitarbeiter/innen bis 35 Jahre (überwiegend weiblich, d. h. es ist zu erwarten, dass einige davon gleichzeitig in die Familienzeit gehen), sechs Mitarbeiter/innen 35 – 45 Jahre, neun Mitarbeiter/innen 45 – 65 Jahre (ohne Ruhephase Altersteilzeit). Die älteren Kolleg/innen vermissen Ansprechpartner, wenn sie Beratungsbedarf haben. Außerdem ist es nicht einfach, die vielen jungen Kolleg/innen so einzuarbeiten, dass sie sich wirklich sicher fühlen.

Die Abschlüsse der Kolleg/innen sind relativ breit gefächert: Sozialarbeiter aus Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten; Magister Erziehungswissenschaften; grundständig Studierende und Mitarbeiter, die berufsbegleitend studiert haben (vor allem Erzieherinnen aus DDR-Kindergärten und Kinderkrippen, die nach der Wende in den Sozialdienst gewechselt haben). Diese Mischung erweist sich vorteilhaft für unsere Arbeit. Außerdem haben wir 11 Mitarbeiter/innen mit Ausbildung zum systemischen Berater/Therapeuten, von denen etliche in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen. Obwohl die Stadt Chemnitz lange Zeit nicht bereit war, in diese Ausbildung zu investieren, ist es nach heftigen Diskussionen gelungen, dass zurzeit drei Kolleginnen diese Ausbildung absolvieren. Das ist für uns ein wichtiger Erfolg, denn wir können oft nicht mit den zusätzlichen Ausbildungen der Mitarbeiter von freien Trägern mithalten. Wir erwarten von den freien Trägern verschiedene Kompetenzen, daher ist es erforderlich, dass auch wir ein gewisses Kompetenzprofil vorweisen können.

Unsere räumliche Situation ist nicht zufriedenstellend. Die beiden Teams sind in verschiedenen Etagen untergebracht. Ein Team ist in große, helle Büros eingezogen, als das Gebäude eröffnet wurde. Wir hingegen sitzen in kleinen Büros, die nie für Publikumsverkehr gedacht waren. Das erschwert die Arbeit ungemein, denn in diesen Büros kann keine Familie beraten werden. Wir verfügen über Einzelbüros, einem Beratungsraum je Team, aber über keine separaten Büros für Studenten/Praktikanten.

In Bezug auf das Thema „Qualitätsmanagement“ stellte sich mir die Frage, wie man Qualität in der sozialen Arbeit überhaupt messen kann. Allgemein ist davon auszugehen, dass sich Qualität in der Zufriedenheit der Mitarbeiter, der Bürger/Klienten und der Gesellschaft widerspiegelt. Wenn die Bürger sich trotz des Negativimages des Jugendamtes im Allgemeinen und insbesondere des ASDs an uns wenden und mit der Hilfe, die sie bei uns erhalten, zufrieden sind, können wir von Qualität der sozialen Arbeit sprechen. Aber auch in der Wahrnehmung des Jugendhilfeausschusses und des Stadtrates sollte unsere Arbeit positiv angesehen sein. An der Darstellung in der Presse würde ich Qualität nicht unbedingt festmachen, eher an den Rückmeldungen aus Gesprächen mit anderen Berufsgruppen, mit Vertretern der Politik und mit der Bevölkerung. Eine positive Resonanz ist zwar kein Ruhekitzel, aber ein Signal dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Die Arbeitsabläufe im ASD in Chemnitz sind m. E. sehr straff durchstrukturiert. Sie sind von einem genormten Vorgehen und von Standards in der Aufgabenerfüllung (Einhaltung der ca. 15 verbindlichen Arbeitsrichtlinien und weiterer Schnittstellenpapiere) gekennzeichnet. Neuen Kollegen können wir daher sagen, dass sie nicht in erster Linie Sozialarbeiter im klassischen Sinne, sondern eher Sozialarbeiter in der Verwaltung sind. 50 Prozent unserer Arbeit besteht aus Verwaltungshandeln, Dokumentation und anderen Tätigkeiten, die nicht unbedingt der sozialen Arbeit zuzuordnen sind. Man hat zwar inhaltlich viele Gestaltungsmöglichkeiten, in Bezug auf Abläufe, Fristen, Dokumentation und Informationsketten hingegen nicht.

Unsere Arbeit ist zudem durch Transparenz in Handeln und Entscheidungen, sowohl nach innen als auch nach außen, geprägt. Innerhalb des Amtes als auch für den Bürger muss deutlich sein, warum ein Mitarbeiter welche Entscheidungen getroffen hat. Die Einhaltung ethischer Maßstäbe stellt gerade in der Verwaltung ein großes Spannungsfeld dar. Man hat seine fachlichen Ansprüche, unterliegt aber auch fiskalischen Zwängen. Dazwischen muss man sich in seiner Arbeit bewegen. Leider kann man nicht alles leisten, darf aber auch nicht eine gebotene Maßnahme aus fiskalischen Gründen unterlassen.

Außerdem wird Qualität davon bestimmt, wie mit den Mitarbeiter/innen umgegangen wird und was man ihnen an Weiterbildung, Supervision und strukturellen Rahmenbedingungen anbietet. In der Stadtverwaltung ist eine Supervisorin angestellt. Wir haben dadurch die Möglichkeit einer hausinternen Gruppen-, Einzel- oder auch Fall-Supervision. Bei Bedarf können wir zusätzlich eine externe Supervision beantragen.

2. Welches Führungsverständnis liegt zugrunde?

Zu diesem Thema möchte ich kurz unsere Leitlinien vorstellen, die seit 13 Jahren vorliegen und so allgemein gehalten sind, dass sich kein Mitarbeiter dafür interessiert (**Abbildung 2**):

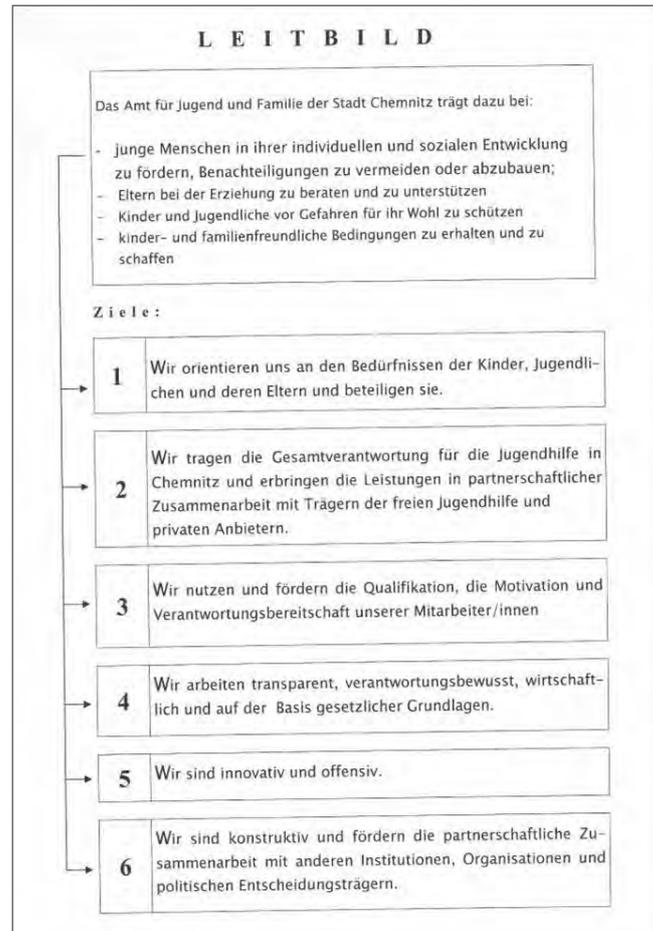


Abbildung 2

© Claudia Hopperdietzel

Herr Professor Merchel wies bereits darauf hin, dass viele Jugendämter Leitlinien erstellen, mit denen in der Praxis niemand arbeitet. Wenn man Leitlinien entwickelt, müssen diese auch mit Leben erfüllt und immer mal wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Das o. a. Leitbild ist nicht falsch und man kann es für die nächsten 50 Jahre stehen lassen, aber damit kann sich niemand wirklich identifizieren.

In unserem Jugendamt herrscht ein kooperativer/situativer Führungsstil – trotz/mit hierarchischer Steuerung. Die Hierarchie ist von der Amtsleitung bis zum Mitarbeiter durchge-regelt. Die vorgeschriebenen Wege sind einzuhalten, geben so aber auch Sicherheit. Bei bestimmten Entscheidungen bestehen vorgeschriebene Unterschriftsbefugnisse. Die Lei-tung hat Entscheidungen zum Beispiel zu Stundenerhöhungen, zum Hilfebeginn usw. zu unterschreiben, damit sind diese abgesichert.

Vor diesem Hintergrund stellt das Führen unter besonderer Anerkennung und Beachtung des „Einzelkämpfertums“ im ASD für mich eine gewisse Schwierigkeit dar. Ein Sozialar-beiter im ASD steht in seiner Arbeit gegenüber den Familienrichtern, dem freien Träger, der Familie oder der Öffentlichkeit mehr oder weniger allein da, auch wenn er sich im Vorfeld mit den Kollegen austauschen kann. Aber ins Oberlandesgericht bspw. fährt er am Ende allein. Solche Mitarbeiter zu führen, ist relativ schwierig, denn sie müssen Ei-geninitiative zeigen und stark sein. Sie müssen so geführt werden, dass sie sich trotzdem an die Grundausrichtung halten.

Entscheidungsfindung/Systementwicklung findet überwiegend in Projektgruppen unter Beteiligung aller Mitarbeiter-Ebenen statt. Damit treten die Mitarbeiter/innen aus ihrem normalen Alltagsgeschehen heraus und man erfährt, wer in welchem Bereich besondere Kompetenzen hat und wen man in Zukunft für bestimmte Projekte gezielt ansprechen kann. Solche Prozesse laufen temporär und unterliegen nach einer gewissen Zeit einer Neubetrachtung in Bezug darauf, ob es noch zu den gesellschaftlichen und fachlichen Erfordernissen passt.

Die Arbeit in unserem ASD ist von einer positiven Fehlerkultur gekennzeichnet (nicht „Wer war’s?“ sondern „Worauf müssen wir besser achten?“). Das ist m. E. für eine gelingende Arbeit sehr wichtig. Das ermutigt Mitarbeiter selbst dazu, auf eigene Fehler hinzuweisen, damit alle daraus lernen können.

3. Wie ist die Personalgewinnung/Einarbeitung organisiert?

Ich denke, Sie alle haben mit den Ausschreibungsregeln der Stadtverwaltung zu kämpfen. Zunächst werden die Stellen intern ausgeschrieben, dann sind befristete Stellen auszusuchen und zuletzt extern. Innerhalb der Stadtverwaltung Chemnitz ist die Zahl der Mitarbeiter/innen, die in den ASD wechseln möchten, sehr gering. Auf die ausgeschriebenen Stellen bewirbt sich intern so gut wie niemand. In der nächsten Runde der Ausschreibung für befristete Beschäftigte gibt es einige Bewerbungen. Eine externe Ausschreibung für eine Festeinstellung habe ich in den letzten vier Jahren nicht erlebt. Die Stellen sind meist auf ein halbes Jahr oder für ein Jahr befristet. Das ist ein großes Problem. Es ist unter diesen Umständen sehr schwierig, Mitarbeiter zu finden, die ein umfangreiches Wissen im Bereich der Verwaltung, der Sozialarbeit und des Gemeinwesens mitbringen.

Bei neuen Kolleg/innen sehen wir uns häufig mit deren fehlenden Berufs- und Lebenserfahrungen konfrontiert, was sich aber erst als Problem erweist, wenn viele neue Kolleg/innen in einer Abteilung arbeiten, die zudem nicht aus der Stadt Chemnitz kommen, sondern aus dem Umland, und denen daher die Sozialstrukturen und Straßen der Stadt unbekannt sind. So müssen sie in der Zeit der Einarbeitung nicht nur mit den Arbeitsabläufen vertraut gemacht werden, sondern zusätzlich lernen, sich in den Sozialräumen der Stadt zurechtzufinden. An dieser Stelle investieren wir als Team viel Zeit und Kraft, um dann nach einem halben Jahr mit einer neuen Mitarbeiterin/einem neuen Mitarbeiter von vorn zu beginnen. Das ist mitunter sehr aufreibend.

Die Ausbildung eigener Berufsakademie-Studierender ist so geregelt, dass die Stadtverwaltung zur Einstellung eines Absolventen verpflichtet ist, wenn das Studium der Sozialarbeit mit einem Ergebnis nicht über 2,0 abgeschlossen wurde und sich perspektivisch eine Stelle anbietet.

In unserem Team arbeiten viele Praktikanten aus den verschiedensten Bereichen, u. a. Studenten der Berufsakademie, Fachhochschulen oder der Universität. Das ist auch für uns hilfreich, weil wir dadurch erfahren, welche Themen in Forschung und Lehre aktuell sind, und weil es auch eine alltagspraktische Entlastung darstellt. Wenn sich diese Praktikanten schon etwas eingearbeitet haben, können sie Hilfepläne und Dokumentationen schreiben, Daten anlegen usw. Damit bekommen sie ein Gefühl für die Arbeit im ASD und für den Aufwand an Verwaltungstätigkeit.

Wir bieten externen Studenten an, Diplom- oder Masterarbeiten in unserem Bereich zu schreiben und sie dabei zu unterstützen. Das gibt uns die Möglichkeit, bei der Themengestaltung mitzuwirken und außerdem schon einen Kontakt zu künftigen Absolventen zu haben, die sich eventuell später bei uns bewerben möchten.

Die Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/innen verläuft nach einem festgelegten Plan. Die Einarbeitungszeit beträgt acht Wochen. Das ist zugegebenermaßen sehr wenig. Es gibt ein strukturiertes Vorgehen. Im Einarbeitungsplan sind alle Bereiche enthalten, die wir bearbeiten. Zusätzlich sind Hospitationen in den anderen Bereichen vorgesehen. Das heißt, die Mitarbeiter begleiten jeweils an einem Tag den Kinderschutzdienst, den Pflegekinderdienst und die Jugendgerichtshilfe. Wer mag, kann auch in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe hospitieren.

Für die Kolleg/innen, die neu bei uns beginnen, steht jeweils ein Mentor zur Verfügung, der für die Einarbeitung zuständig ist. Mit ihm wird einmal wöchentlich ein Auswertungsgespräch geführt. Nach Ablauf der acht Wochen haben die neuen Kolleg/innen zumindest einen Einblick in die Arbeitsabläufe und -bereiche bekommen. Sie lernen verschiedene Beratungsansätze und Arten der Gesprächsführung kennen. Mehr kann in dieser kurzen Zeit nicht passieren. Wenn der Stadtteil in dieser Zeit nicht besetzt ist, geben die Kollegen, die die Vertretung des Mentors übernommen haben, die Fälle nach und nach zurück, wenn die Zeit der Einarbeitung vorbei ist, weil ich es für unverantwortlich halte, diesen Kollegen sofort wieder so stark zu belasten.

Die Auswertungsgespräche werden protokolliert und vom Mentor, der Leitung und dem/der neuen Kolleg/in unterschrieben. Somit wird dokumentiert, welche Bereiche der/die Kolleg/in kennengelernt hat. Er/sie hat natürlich die Möglichkeit, zusätzliche Interessen zu signalisieren. Wir können die Einarbeitungszeit durchaus ein wenig verlängern.

4. Wie ist das Case Management organisiert? Welche Beratungskonzepte gibt es?

„Beratung ist eine Form der helfenden Interaktion zwischen zwei oder mehr Beteiligten, bei der der Berater ratsuchende Klienten dabei unterstützt, in Bezug auf eine Frage oder ein Problem an Orientierung, Klarheit, Wissen, an Bearbeitungs- und Bewältigungskompetenz zu gewinnen.“¹ In den Fällen und in den Beratungssettings geht es immer wieder darum, sich selbst als Sozialarbeiter ein Stück zurückzunehmen. Es ist auch den langjährig tätigen Kollegen zu vermitteln, dies auch vor dem Hintergrund ihrer zweifellos vorhandenen Erfahrungen zu tun und zunächst zuzuhören und mit dem Bürger/der Bürgerin/der Familie gemeinsam zu erarbeiten, was er/sie braucht, welche eigenen Ressourcen er/sie hat, und nicht sofort Lösungsansätze im Kopf zu haben. Oft haben die Klienten schon eigene Ideen, für die man als Sozialarbeiter offen sein sollte, mögen sie vielleicht zunächst unorthodox und ungewöhnlich erscheinen. Unsere Aufgabe ist es zu überlegen, wie wir ihn/sie auf dem Weg zur (eigenen) Lösung begleiten können und welche weiteren Akteure dazu eventuell einzubeziehen sind.

Zu viel mehr als für das klassische Fallmanagement ist oftmals nicht die Zeit vorhanden. Natürlich bearbeiten die Kollegen auch Fälle selbst. Sie führen auch einen sehr umfang-

¹ Sickendiek/Engel/Nestmann 1999

reichen Beratungsprozess, um damit vielleicht auch Hilfen vermeiden zu können. Aber auch hier stehen der konkrete Bedarf und die Wünsche des Bürgers im Vordergrund und nicht das, was andere in ähnlicher Lebenslage für Wünsche hatten. Dafür müssen wir stets den Blick offen halten.

Wir arbeiten sozialräumlich nach Stadtteilen. Der Vorteil liegt darin, dass jeder Sozialarbeiter seinen Stadtteil gut kennt, mit allen Ressourcen, Freizeiteinrichtungen, Kitas, Schulen usw. Wir verfügen über eine gute Kenntnis der Chemnitzer Sozial-, Medizin- und Schullandschaft. Ziel ist eine intensive Vernetzung mit anderen Leistungsträgern und -erbringern. Mit einigen funktioniert die Kooperation gut, mit anderen gestaltet sie sich schwierig.

Die Steuerungsaufgabe im Bereich HzE vollzieht sich im bereits angesprochenen Spannungsfeld zwischen sozialpädagogischem und fiskalischem Anspruch. Natürlich sollten die Mitarbeiter/innen im Rahmen ihres Beratungsauftrags ihre systemischen Ansätze nutzen, unabhängig davon, ob sie darin vertieft ausgebildet sind oder nicht. Viele Ideen ergeben sich auf diese Weise im Beratungsprozess.

Vertiefte Kenntnisse im Bereich Kinderschutz bieten wir als Beratungskompetenz für Externe, für Träger, Vereine usw. an, wobei diese wenig nachgefragt wird. Zumindest die größeren Träger verfügen über ihre eigenen insoweit erfahrenen Fachkräfte. Somit betrachten wir in erster Linie unsere eigenen Fälle unter diesem Gesichtspunkt.

Fallmanagement spielt sich letztlich auch bei uns zwischen der klassischen sozialen Arbeit/Beratung und dem Zwangskontext ab. Auch das muss ich als Koordinator des gesamten Beratungs- und Hilfeprozesses immer wieder im Blick haben: Ist die Hilfe noch freiwillig? Wie reagiert der Bürger? Muss ich noch weitere Akteure mit an den Tisch holen? Gibt es jemanden, der mit diesem Bürger in besserer Beziehung steht als ich, da ich den Zwangskontext ausübe?

5. Welche Verfahrensstandards bzw. Vorgaben für Dokumentationen gibt es?

Wir dokumentieren sehr viel. Es gibt Arbeitsrichtlinien für alle Handlungsbereiche SGB VIII, inkl. Aktenführung und Verwaltungsverfahren. Wir nutzen Prosoz 14 plus. Es ist nicht das beste Programm für die soziale Arbeit, hat mehr Grenzen als Möglichkeiten und bindet viel Zeit.

Wichtig erscheinen mir die Verschriftlichung von Beratungen und die zeitliche Einordnung von Abläufen und Dokumentationen. Das ist neben dem Nachweis der eigenen Arbeit ein Nachweis dessen, was man unternommen hat, wenn es einmal zu Kinderschutzfällen kommt. Dazu reicht nicht der Vermerk „Telefonat mit der Mutter“, sondern auch der Gegenstand des Telefonats muss kurz beschrieben werden. Das ist viel Schreibarbeit, aber ich könnte an dieser Stelle auch nicht sagen, wie man das vereinfachen kann. Man bräuchte vielleicht einen zusätzlichen Verwaltungsmitarbeiter, der einen großen Teil dieser Tätigkeiten übernehmen könnte. Dazu gehört auch die Formularhandhabung (eigene bzw. an Schnittstellen mit Anderen – Ausländerbehörden, öBB, FamG).

Vielen Dank.

Welche Identität hat der ASD in meiner Stadt? Welche Auswirkungen haben die Organisationsstruktur und die Arbeitsweise verschiedener ASDs auf die Fachkräfte?

Jugendamt des Bezirks Charlottenburg-Wilmersdorf, Berlin

UTA VON PIRANI

Jugendamtsdirektorin, Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin

Der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf ist einer der zwölf Berliner Bezirke und hat rund 323.000 Einwohner, davon gut 40.000 Minderjährige. Der Bezirk weist eine bunte Mischung unterschiedlichster Problemlagen für Familien auf.

Berlin ist Kommune und Land zugleich. Die Bezirke sind nur eingeschränkt selbstständige Kommunen. Das bedeutet u. a., dass unsere Senatsfachverwaltung ebenfalls einige kommunale Aufgaben zu erfüllen hat und ein großes Interesse an gleichen Strukturen zur Organisation und Aufgabenwahrnehmung in den 12 Bezirken hat. Das ist die eine Seite, die andere ist: In Berlin gibt es 12 politische Bezirksämter mit jeweils eigenem Gestaltungswillen und sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen.

Die Jugendamtsleitungen sehen abgeleitet aus der täglichen Praxis trotz der Notwendigkeit möglichst vergleichbarer Strukturen auch die Notwendigkeit einer gewissen Flexibilität in der Organisation und vor allem einer Neujustierung des Standortes der Berliner Jugendämter und daraus abgeleiteter Zielstellungen. Aus diesem Grund haben sie im Februar dieses Jahres ein **Positionspapier für die fachöffentliche und die fachpolitische Debatte** vorgelegt – mit dem Ziel einer Verständigung über strategische Leitlinien und konkrete Konsequenzen (**siehe Anlage**). Erstes Ergebnis: Der Verständigungsprozess hat begonnen. Dabei spielt auch der Regionale Soziale Dienst (RSD) mit seinem Profil, mit der Bezahlung seiner Mitarbeiter und das Thema „Personalgewinnung“ eine zentrale Rolle. Dazu hat das Land Berlin ein sehr kurzfristiges Projekt aufgelegt, an dem wir zurzeit gemeinsam arbeiten und von dem ich punktuell berichten werde.

1. Organisationsstruktur des ASD

Der ASD nennt sich in Berlin RSD (Regionaler Sozialpädagogischer Dienst). Zum Jugendamt Charlottenburg-Wilmersdorf gehören fünf Regionale Sozialpädagogische Dienste, ein zentraler Pflegekinderdienst und eine zentrale Jugendhilfe im Strafverfahren, die beide räumlich jeweils einem Regionalteam angegliedert, jedoch für den gesamten Bezirk zuständig sind (**Abbildung 1**). Außerdem gibt es die zentralen Fachdienste: Wirtschaftliche Jugendhilfe, Fallmanagement, Elterngeld, Kosteneinziehung, Amtsvormundschaft, Unterhaltsvorschuss, Gutscheine- und Kostenbearbeitung für Tagesbetreuung. So oder so ähnlich sind alle zwölf Jugendämter in Berlin organisiert.

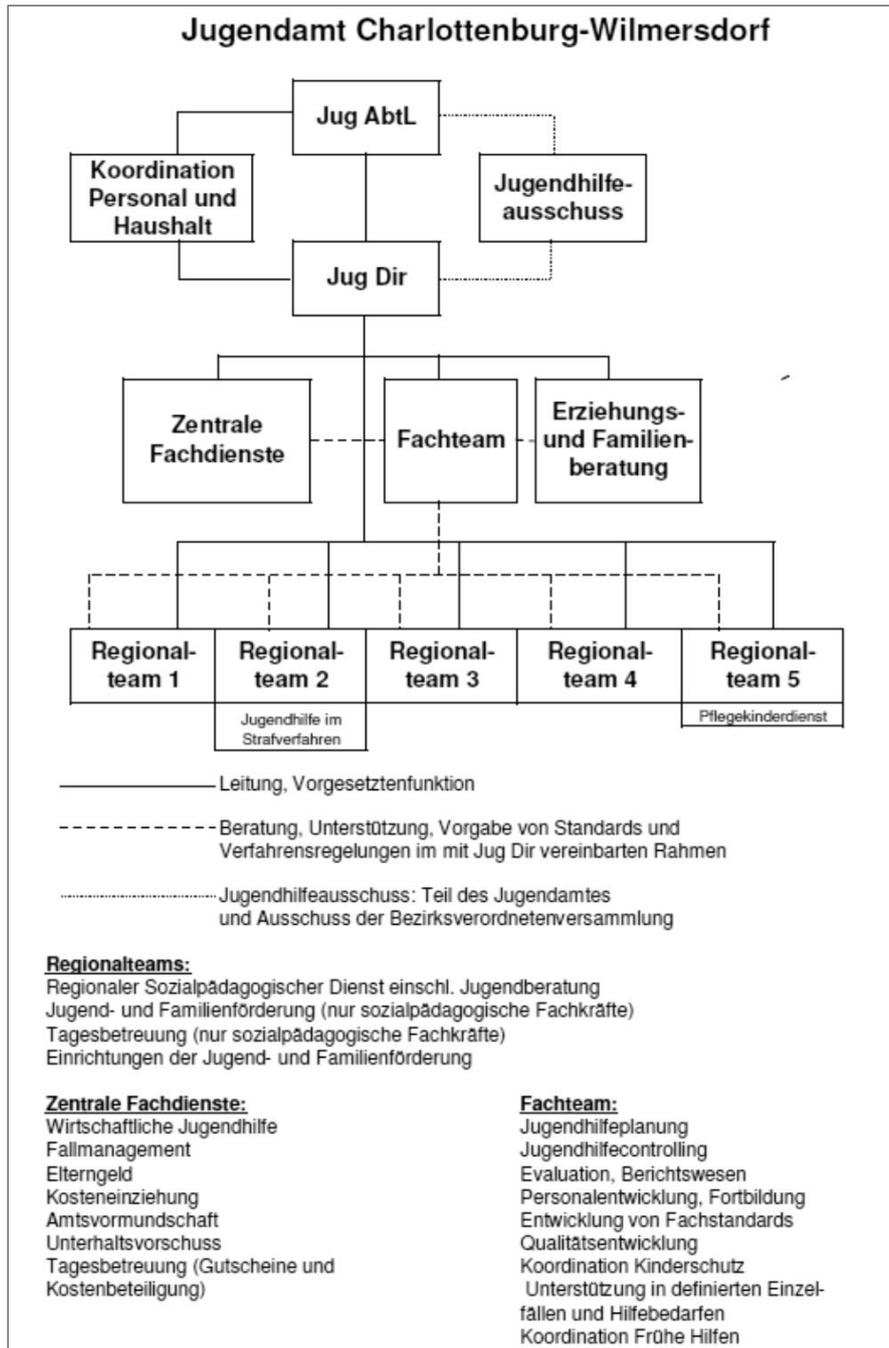


Abbildung 1

© Uta von Pirani

Der RSD nimmt folgende Aufgaben wahr:

- Beratung und Unterstützung, sozialräumliche Vernetzung, Koordination von Prozessen,
- Kinderschutz und/oder Hilfe in Familienkrisen,
- Einleitung, Planung, Vermittlung und Organisation von Hilfen nach §§ 13, 18, 19, 20, 27 ff., 35a, 41 SGB VIII,
- Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren.

In einem Teil der Jugendämter wird der RSD von zusätzlichen Fachkräften bei der Vermittlung und Steuerung der HzE unterstützt, insbesondere bei der Suche nach geeigneten Plätzen und der Zusammenarbeit mit freien Trägern, zum Beispiel bei der Verhandlung von Einzelvereinbarungen. Bescheide, Widersprüche, Kostenberechnungen, Kostenbeiträge usw. sind zentrale Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe. Die WJH wurde nicht regionalisiert, weil sich das in der Praxis als schwierig erwiesen hat, die personelle Aufstellung der WJH lässt dies auch nicht zu. Der Rahmenvertrag sowie die Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen mit freien Trägern werden nicht von den Bezirken abgeschlossen, sondern von der Senatsverwaltung. Und ich bin froh, dass wir uns darum nicht kümmern müssen. Die Aufgaben der Jugendhilfe im Strafverfahren sind nicht im RSD angesiedelt, sondern in einer eigenen Arbeitsgruppe. Ich hatte gehofft, diesen Dienst in die Regionalteams eingliedern zu können, aber dagegen gab es von beiden Seiten Widerstand. So bleibt es erst einmal bei der vorhandenen Konstellation.

Spezialdienste wie Kinderschutzdienst oder Eingangsmanagement gibt es in Charlottenburg-Wilmersdorf nicht. Diese würden meiner Meinung nach zu einer Deprofessionalisierung der RSDs führen.

Im Land Berlin nehmen die Jugendämter auch die Aufgaben der Eingliederungshilfe nach dem SGB XII für Minderjährige wahr. Auch diese Aufgabe haben wir nicht den Regionalen Sozialpädagogischen Diensten zugeordnet, da dafür lediglich drei/vier Mitarbeiter zuständig sind. Spannend wird es hier erst im Zusammenhang mit dem Thema „Große Lösung“.

Die sogenannten Willkommensbesuche werden nicht vom RSD des Jugendamtes durchgeführt, sondern vom Kinder- und Jugendgesundheitsdienst. Hier ist anzumerken, dass der Kinder- und Jugendgesundheitsdienst Charlottenburg-Wilmersdorf über zehn Jahre im Jugendamt angesiedelt war und es eine hervorragende Zusammenarbeit gab. Den Eltern war es gleichgültig, ob auf dem Brief, mit dem diese Besuche angekündigt wurden, „Jugendamt“ oder „Gesundheitsamt“ stand. Ob sie uns gern in Anspruch nahmen oder nicht, hatte nichts mit der organisatorischen Zuordnung zu tun. Seitdem der Kinder- und Jugendgesundheitsdienst wieder beim Gesundheitsamt ressortiert und das Personal dort gewechselt hat, ist die Zusammenarbeit schwieriger geworden und es kommt auch wieder vor, dass Eltern mit der Einschaltung des Jugendamtes gedroht wird.

Die fünf Regionalteams mit ihren RSDs sind weitgehend dezentral untergebracht. Das ist auch in einer Großstadt, die mit einer relativ guten Verkehrsinfrastruktur ausgestattet ist, vorteilhaft. Allerdings dürfen die Einheiten nicht zu klein werden, damit eine vernünftige Vertretungsregelung, Hausbesuche zu zweit und eine effektive Arbeit generell möglich sind. Der jeweiligen Regionalleitung unterstehen neben dem RSD die regionale pädagogische Sachbearbeitung „Jugendförderung“, die man auch als Sozialraumkoordination bezeichnen kann, sowie – soweit noch vorhanden – die öffentlichen Einrichtungen der Jugend- und Familienförderung. Außerdem untersteht ihnen die regionale pädagogische Sachbearbeitung für Tagesbetreuung, die die Eltern bei der Suche nach geeigneten Plätzen berät und mit Einrichtungen und Tagespflegestellen Kontakt hält. Die Einrichtungen der Tagesbetreuung in öffentlicher Trägerschaft sind in Berlin in fünf Eigenbetrieben organisiert. Damit haben wir als Jugendamt selbst nichts mehr zu tun und damit insgesamt sehr wenig Steuerungsmöglichkeiten in diesem Feld.

In jedem RSD-Team, in dem zwischen sechs und 20 Mitarbeiter/innen tätig sind, gibt es Stellenanteile für die Koordination RSD. Das Primat der Politik in Berlin, flache Hierarchien haben zu wollen, hat zur Folge, dass wir, um überhaupt Funktionsstellen zu haben und Mitarbeiter gegebenenfalls personell weiterentwickeln zu können, die Funktion von Koordinatoren entwickelt haben. Diese erfüllen keine Vorgesetzten-Funktion, bekommen aber von den Regionalleitungen Aufgaben delegiert. Das hat sich bei uns weitgehend bewährt. Die fachliche Steuerung der unterschiedlichen Aufgaben des Jugendamtes obliegt einem zentralen Fachteam, dort sind auch zwei Stellen für die bezirkliche Kinderschutzkoordination und Fallberatungen in schwierigen Einzelfällen für RSD-Mitarbeiter/innen (soweit dies nicht durch die Koordinatoren in den RSDs erfolgt) angesiedelt.

2. Personalausstattung im RSD

Die Personalausstattung ist immer und zurzeit besonders ein spannendes Thema in Berlin: Erstens gibt es Überlastungsanzeigen und Protestaktionen der Mitarbeiter/innen hier in Berlin und es werden verschiedene Zahlen – zwischen 80 und 120 Fällen – genannt. Zweitens sind die Jugendamtsleitungen aufgefordert, die aktuelle Fallbelastung pro Vollzeitäquivalent im RSD zu benennen. Für diese Berechnung hat es inzwischen – trotz aller Bedenken bspw. zur Falldefinition – eine Verständigung gegeben.

In Bezug auf die Fallzahlen im RSD ist die Frage zu stellen: Was ist ein Fall? Oder: Wie werden unter den Voraussetzungen eines auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung budgetierten Finanzvolumens Fälle gezählt? Je nach Betrachtung wird man zu ganz unterschiedlichen Fallzahlen pro Vollzeitstelle im RSD kommen. Es hängt in wesentlichem Maße mit der Haltung sowohl der Sozialarbeiter/innen im RSD als auch der Leitungskräfte zusammen, wenn es um die Frage geht, was einen zu zählenden Fall auszeichnet und welche „Fälle“ aus welchen Gründen nicht gezählt werden. Wieviel halten Sozialarbeiter aus, bevor sie ein Kind in Obhut nehmen? Kann man Hilfen in Teilhilfen aufteilen und damit mehr Fälle produzieren? Da dies Auswirkungen auf das Budget des Personals hat, sind die Bezirke teilweise sehr kreativ an dieser Stelle.

Wir haben uns für eine einwohnerbezogene Setzung in Höhe von fünf Stellen auf die 10.000 gewichteten Jugendeinwohner¹ entschieden. Das ist aus unserer Sicht eine Personalgrundausrüstung, die ein RSD braucht, unabhängig von irgendwelchen zählbaren Fällen. Zieht man diese von der Gesamtstellenzahl im RSD ab, erhält man das fallbezogene Stellenvolumen. Dieses bezieht sich auf Kinderschutzmeldungen, familiengerichtliche Verfahren und auf Fälle, die Transferleistungen auslösen. Solche Fälle sind einigermaßen valide aus den Statistiken, aus der Kosten- und Leistungsrechnung und aus Mengenerhebungen zu zählen und zu vergleichen. Darauf haben sich die Jugendamtsleitungen in Berlin geeinigt. Für dieses fallzahlbezogene Stellenvolumen haben wir uns auf eine Soll-Fallzahl von höchstens 65 verständigt. Nach diesem Verfahren wird die tatsächliche Fallzahlbelastung in den Bezirken weit höher, nämlich zwischen 65 und 100 pro

¹ Die melderechtlich registrierten Einwohner im Alter von 0 bis unter 18 werden innerhalb einer vereinbarten Spreizung +/- 30% gewichtet anhand folgender Indexindikatoren: Anteil Arbeitslose, Anteil Langzeitarbeitslose, Anteil Transferbezieher (SGB II und XII), Anteil Transferbezieher (SGB II) unter 15 Jahren - jeweils als Statusindikator (Stichtag 31.12.) und als Dynamikindikator (Veränderung über 2 Jahre).

Vollzeitstelle liegen. Im Moment kann ich Ihnen noch keine konkreten Zahlen nennen, da wir gerade dabei sind, diese Berechnung aufzustellen, und viele Diskussionen darüber geführt werden.

Auf 10.000 gewichtete Jugendeinwohner verfügen die Jugendämter über 12 bis 17 Vollzeitstellen im RSD. Diese Spannweite ist u. a. von der Hilfedichte in den einzelnen Bezirken abhängig, aber auch von der unterschiedlichen politischen Schwerpunktsetzung. Das kann in Bezug auf sozialpädagogische Fachkräfte heißen, dass in einem Bezirk Schwerpunkte in der Jugendsozialarbeit gesetzt werden und dafür eigene Dienste eingerichtet werden, in einem anderen Bezirk liegt der Schwerpunkt auf Familienförderung, so dass gezielt Sozialarbeiterstellen dafür eingesetzt werden. Aus diesem Grund ist diese Spannweite von 12 bis 17 nicht erstaunlich. In Bezug auf das gesamte Jugendamt liegt die Zahl der Sozialarbeiterstellen – ebenfalls bezogen auf die 10.000 gewichteten Jugendeinwohner – zwischen 22 und 30 Vollzeitstellen.

Im Jugendamt Charlottenburg-Wilmersdorf hat die Bezirksverordnetenversammlung den Schwerpunkt im Kinderschutz gesetzt², so dass möglichst viele Stellen in den RSD gegeben wurden.

Auch die personelle Besetzung durch Verwaltungsfachkräfte der materiellen Leistungen unterscheidet sich in den Bezirken. Unser Bezirk weist die höchste Relation von Sozialarbeitern zu Verwaltungsfachkräften auf, nämlich 1,1:1. In anderen Bezirken liegt diese Relation z. B. bei 0,7:1, d. h., diese haben mehr Verwaltungsfachkräfte als Sozialarbeiter. Auch das erklärt die großen Unterschiede zwischen den Bezirken und macht einen Vergleich schwierig. Angesichts der unterschiedlich vorhandenen Personalaufstellung in den Bezirken kann nicht überall alles auf die gleiche Weise ablaufen, sondern es ist unsere Aufgabe als Jugendamtsleitung, die Mitarbeiter nach ihren Kompetenzen optimal einzusetzen. Fluktuation spielt im Jugendamt Charlottenburg-Wilmersdorf (noch) keine große Rolle.

3. Personalgewinnung, -einarbeitung und Personalentwicklung

In den Bezirken gibt es sogenannte Serviceeinheiten Personal und Finanzen, die in der Regel den Bürgermeistern unterstellt sind, mit einer eigenen Handlungslogik. Zu den gesetzlichen, tariflichen, landeseinheitlichen Bestimmungen legen sie weitere, bezirklich unterschiedliche Regularien fest, wie viele und welche Stellen überhaupt besetzt werden dürfen und nach welchem Prozedere³.

Man kann eine Stelle nur besetzen, wenn es eine aktuelle Stellenbewertung gibt. Diese muss gegebenenfalls erstellt werden, was sehr aufwändig ist. Häufig können wir uns nicht auf andere Bezirke berufen und nicht „voneinander abschreiben“, weil die Bezirke teilweise unterschiedliche Aufgabenzuschnitte haben. Für den RSD trifft dies allerdings nicht zu. Des Weiteren muss in einem Zeitraum von vier Wochen eine Abfrage nach sogenannten Überhangkräften in den Verwaltungen im Land Berlin durchgeführt werden.

² Drucksache der Bezirksverordnetenversammlung Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin Nr. 2074/2 vom 20.03.2007

³ ebenda

Darauf erfolgen die Ausschreibung, Auswahlgespräche und Auswahlvermerke, wobei Hinweise der Querschnittsbereiche Finanzen und Personal oder auch von vielen diversen beteiligten Beschäftigtenvertretungen zu beachten sind. Hierzu sind die jeweils festgelegten Fristen abzuwarten. Bestenfalls kann eine Neueinstellung in sechs Monaten gelingen. Wenn man weiß, dass ein/e Mitarbeiter/in demnächst in den Ruhestand geht, kann man rechtzeitig mit dem Verfahren beginnen. Mitunter kann es aber auch bis zu 24 Monaten dauern, was besonders prekär ist, wenn eine Vakanz plötzlich entsteht. Wenn die Bewerber das Ergebnis der Bewerbungsgespräche erfahren wollen, können wir nur unverbindliche Auskünfte geben und müssen ansonsten die Menschen dazu motivieren, mit viel Geduld auf das rechtsverbindliche Ergebnis zu warten und nicht aufzugeben. Das ist insbesondere dann schwierig, wenn man weiß, dass Berlin noch nicht wieder bei 100 Prozent TV L-Vergütung angekommen ist und RSD-Stellen zurzeit nach E9 bewertet werden. Wir versuchen aktuell, eine Verbesserung zu erreichen. Bei befristeten Stellen ist es bei dem beschriebenen Verfahren nahezu unmöglich, überhaupt eine Fachkraft zu bekommen.

Die Führungskräfteentwicklung hat durch den jahrelangen Stellenabbau im Bereich von Funktionsstellen inzwischen einen erheblichen Schaden genommen. So sind z. B. zwei Jugendamtsleiterstellen bereits über längere Zeit unbesetzt. Der demografische Wandel schlägt sich auch hier nieder, so dass ich direkt zum Thema der Personalentwicklung/-gewinnung von Leitungskräften überleiten könnte.

Zurück zum RSD: Personalgewinnungsstrategien können vor diesem Hintergrund einzig und allein eine gute Anleitung von Praktikant/innen und eher weichere Faktoren für die Attraktivität eines Arbeitsplatzes im RSD sein. Wir denken in Berlin auch über eine Art Aufwandsentschädigung nach, nachdem mit der Abschaffung des bezahlten Berufsankennungsjahres die Mittel dafür eingespart worden sind. In Berlin finden Kürzungen bei den angeblich zu hohen Infrastrukturkosten der öffentlichen Verwaltung statt. Das heißt, wir müssen in kleinere Büros ziehen und haben daher auch für die Praktikantenarbeitsplätze weniger Raum.

Wir haben einen guten Kontakt zu den Hochschulen des Landes Berlin. Es gibt eine bezirksübergreifende Arbeitsgruppe „Praxiskoordination“, in der auch die Hochschulen vertreten sind. Es werden gemeinsame Praxisprojekte durchgeführt, zum Beispiel zur niedrigschwelligen Familienhilfe, in denen Studenten nach dem Praktikum noch einmal in geeigneten Konstellationen in Familien arbeiten können – mit Anleitung und Begleitung durch die fallzuständigen Sozialarbeiter/innen. Für die Praktikantenanleiter/innen werden Fortbildungen angeboten, außerdem steht ihnen ein für das Land Berlin einheitlicher Leitfaden zur Verfügung. In allen Berliner Jugendämtern haben wir Praxiskoordinator/innen, die mit einem begrenzten Stundenumfang dafür freigestellt sind.

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen liegt bei der/dem jeweiligen direkten Vorgesetzten und einer erfahrenen Fachkraft als Patin. Auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen im RSD gibt es einen Leitfaden. Die Einarbeitungszeit beträgt etwa ein halbes Jahr. Die neuen Kolleg/innen haben zu Beginn der Einarbeitungszeit keine Fälle zu bearbeiten, sondern ihnen werden nach und nach Fälle übergeben, die die anderen in der Zeit vertreten. Wir diskutieren zurzeit darüber, ob nicht auch die Fachkräfte, die mit der Anleitung bzw. Einarbeitung befasst sind, in dieser Zeit eine geringere Zahl von Fällen bearbeiten sollten.

Die finanziellen Ressourcen der Berliner Jugendämter erlauben leider kein auskömmliches Supervisionsangebot für alle Mitarbeiter. Auch Mittel für Weiterbildung können wir kaum zur Verfügung stellen. Ist jemand an einer Weiterbildung interessiert, können wir ihn lediglich mit entsprechenden zeitlichen Freistellungen unterstützen, gegebenenfalls mit einem Zuschuss.

4. Verfahrensstandards und Dokumentationsvorgaben

Das Land Berlin ist reich gesegnet mit Ausführungsvorschriften und Handlungsleitfäden zur Hilfeplanung, zum Umgang mit Meldungen, zu Fallabgaben, zu Dokumentationen, Statistik, mit Kinderschutz-Erstcheckbogen und Kooperationsvereinbarungen zur Zusammenarbeit mit dem Gesundheitswesen, Schule, mit Suchthilfeträgern, der Charité, Polizei usw. Jeder Bezirk hat darüber hinaus noch bezirkliche Regelungen.

In Charlottenburg-Wilmersdorf wurden alle diese Papiere in einem Verfahrensordner zusammengestellt. Das ist ein dicker Ordner, den jede/r Mitarbeiter/in an seinem Arbeitsplatz aufbewahrt und der regelmäßig aktualisiert wird. Die Aktualisierung obliegt der fachlichen Steuerung. Viele Vorschriften wurden auf die Praxis bei uns im Bezirk zugeschnitten. Daher werden die Unterlagen von den Mitarbeiter/inne/n sehr geschätzt und tatsächlich auch intensiv genutzt.

Ich versuche aber ganz bewusst zu vermeiden, die Flut von Verfahrensregelungen noch durch bezirksspezifische Arbeitsanweisungen zu verfeinern oder zu vervielfachen. Ich bin vielmehr der Überzeugung, dass Bögen zum Ankreuzen in jeder beruflichen Lebenslage eher eine falsche Sicherheit befördern könnten und dass fachliche Qualifizierung, kollegiale Fallberatung und ein halber Schritt zurück zwecks Draufsicht, ob nichts übersehen wurde, d. h. Nachdenken vor dem Agieren, mindestens den gleichen Stellenwert haben müssen. Für diese Draufsicht können allerdings Ankerbeispiele und Checklisten eine hilfreiche Orientierung sein und die Diagnostik unterstützen.

5. Fallmanagement und Beratung

Ich spreche nicht so gern von „Casemanagement“ und will dies auch begründen, und zwar mit einem Leitbild, das nicht ohne Wirkung geblieben ist. In Berlin ist Anfang des Jahrtausends ein „Leitbild Jugendamt – zur Strukturveränderung in der öffentlichen Jugendhilfe Berlins“ entwickelt und im Jahr 2003 veröffentlicht worden. Ziel war neben der Betonung eines sozialräumlichen Arbeitsansatzes der Rückzug der Jugendämter aus der eigenen Leistungserbringung. Die wesentliche Aufgabe des RSD wird hier als „Fallmanagement“ beschrieben. Einhergehend mit einem umfangreichen Personalabbau über die letzten zehn Jahre hat diese Schwerpunktsetzung nicht nur nach meiner eigenen Wahrnehmung zum Teil zu einer Veränderung, zumindest aber zu einer Verunsicherung über die professionelle Identität der RSD-Fachkräfte geführt, nämlich zu einer Reduktion auf koordinierende, abstimmende Aufgaben ohne Steuerung durch eigene Beraterische Tätigkeit oder die eigene sozialpädagogische Hilfeleistung. Dieser Fehlentwicklung haben die Berliner Jugendamtsleitungen in ihrem Standortpapier Anfang des Jahres ausdrücklich gegenzusteuern versucht. Auch der 14. Kinder- und Jugendbericht weist auf die deprofessionalisierende Wirkung des Casemanagement hin.

Ich bin fest davon überzeugt, dass das wichtigste Arbeitsinstrument des RSD das Beratungsgespräch ist und bleibt: Zuhören, Sprechen, Hören, Sagen, Vernehmen, Wahrnehmen ... Gelingt dies, kommen Vertrauen, Verstehen, Verstanden-Werden, Kontakt. Dazu gehören – aller Alltagshektik zum Trotz und jeden Tag aufs Neue – Zeit, innerer freier Raum, Gelassenheit, offene Sinne und Authentizität.

Dazu gehört auch unsere Haltung gegenüber den zu Beratenden, die mit ihren Belangen und Nöten im Vordergrund stehen, ein Menschenbild, das einen Prozess zulässt, der die Menschen darin unterstützt, ihr eigenes Leben zu gestalten, und zwar so, dass sie auch ihren Kindern gerecht werden können. Dazu gehört ein Führungsverständnis, das Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern Raum gibt, solche Gespräche zu führen, und diese hohe Kunst als Leistung wertschätzt und anerkennt und damit letztlich auch die Menschen, für die wir da sind, in ihren Lebenslagen ernstnimmt und wertschätzt.

6. Führungsverständnis

Das Thema „Führungsverständnis“ habe ich für den Schluss aufgehoben, weil es sich einerseits für mich aus meiner fachlichen Haltung, meiner Vorstellung von sozialer Arbeit und den dafür notwendigen Mitarbeiter/innen ergibt. Andererseits gestaltet sich die Umsetzung eines eigenen Führungskonzepts in Berlin ein wenig schwierig, da die Bezirke einerseits nicht selbstständige Kommunen sind, sondern ihren Etat vom Abgeordnetenhaus zugewiesen bekommen, dessen Gesprächspartner sie aber nicht sind, und weil andererseits die politischen Wahlbeamten in einem Bezirk gleichzeitig Leiter einer Verwaltungsabteilung sind – zu der beispielsweise das Jugendamt gehört –, manchmal sogar die Beauftragten für den Haushalt. So hat zum Beispiel die Senatsfinanzverwaltung im jährlichen Haushaltsgesetz formuliert, dass Hilfen zur Erziehung ab einer bestimmten Kostenhöhe von den Jugendstadträten schlusszuzeichnen sind.

Die Jugendstadträte sind somit zwar einerseits Dienstvorgesetzte der Jugendamtsleitung, gleichzeitig aber auch Leiter eines Verwaltungszweiges, zu dem das Jugendamt gehört, und gehen je nach persönlicher Verfasstheit bzw. nach Verhältnis zwischen ihnen und der Jugendamtsleitung selbst in die Führung des Jugendamtes. Beides habe ich in meiner Zeit als Jugendamtsleiterin erlebt und weiß aus eigener Erfahrung, dass die Umsetzung eines eigenen Führungsverständnisses nicht immer möglich ist.

Insgesamt freue ich mich aber, dass der RSD, sein Profil und vor allem seine Fachkräfte und deren notwendige Professionalität inzwischen unabhängig von spektakulären Einzelfällen in der fachöffentlichen und öffentlichen Diskussion angekommen sind. Ich kann nur dringend dafür werben, dass ALLE, die dieses Thema berührt, diese Debatte berufspolitisch hartnäckig vorantreiben.

Berliner Jugendamtsleiterinnen und Jugendamtsleiter	07.02.2014
Standortbestimmung der Berliner Jugendämter und ihre strategischen Zielstellungen	
Positionspapier der Berliner Jugendamtsleitungen	
Kurzfassung	
<p>Die gegenwärtige Lage der Jugendämter in Folge eingeschränkter finanzieller und personeller Ressourcen gefährdet deren fachliche und steuernde Kompetenz sowie letztendlich ihre Wirksamkeit. Vielfältige gesetzliche Aufträge, komplexe Lebenslagen und gesellschaftliche Erwartungen, dass es Kindern gut geht, bewirken einen Zuwachs der Aufgaben.</p> <p>Daraus ergeben sich die strategischen Notwendigkeiten, die Aufgaben der Jugendämter realistisch zu formulieren, Alternativen zum reaktiven Handeln zu entwickeln, sowohl die steuernde als auch die eigene sozialpädagogische Kompetenz zu stärken und den Rückzug aus der eigenen Leistungserbringung zu begrenzen. Notwendig sind dafür eine Stärkung der Rolle der Jugendämter in Berlin, eine verbesserte Steuerung der Jugendhilfe und die Stabilisierung der eigenen sozialpädagogischen Handlungsfähigkeit der Jugendämter, bessere landesweite Abstimmung des Vorgehens, bedarfsgerechte Budgets und eine nachhaltig gesicherte Personalausstattung.</p> <p>Hierzu ist ein berlinweiter Diskurs zwischen den Fachkräften und den politisch Verantwortlichen notwendig, um sich über die strategischen Zielstellungen für die Berliner Jugendämter zu verständigen.</p>	
1. Anlass und Zielsetzungen dieses Positionspapiers	
<p>Nach 10 Jahren – seit dem Leitbild Jugendamt von 2003 – bedarf es einer Neujustierung des Standorts und einer strategischen Zielstellung für die Berliner Jugendämter. Das damals formulierte Leitbild beschrieb ein Jugendamt, „das sich schwerpunktmäßig auf die Aufgaben der Steuerung und Planung einschließlich des fachlichen Controllings einstellt“.</p> <p>In der gegenwärtigen Realität der Jugendämter Berlins ist einerseits die Ausgliederung von Aufgaben nur begrenzt finanzierbar und steuerbar. Andererseits sind die erforderliche Erbringung eigener Leistungen und die Gewährleistung der fachlichen Kompetenzen unter komplexen Rahmenbedingungen im Jugendamt aktuell durch die Beschränkung personeller und finanzieller Ressourcen gefährdet.</p> <p>Die Berliner Jugendamtsleitungen fordern mit diesem Positionspapier zur berlinweiten Fachdiskussion auf. Eine Verständigung über die im Folgenden genannten Aufgaben, Leitlinien und deren Umsetzung ist erforderlich und muss bei künftigen Entscheidungen zwingend Berücksichtigung finden.</p> <p>Dem stellen sich die Berliner Jugendamtsleitungen mit diesem Statement.</p>	
2. Aufgaben	
<p>Die Jugendämter erfüllen zahlreiche gesetzliche Aufgaben für Kinder, Jugendliche und Familien mit hoher gesellschaftlicher Bedeutung. Die jeweiligen Bedarfe sind von der Gesellschaft gewollt, durch entsprechende Gesetzgebung bestimmt und nicht vom Jugendamt selbst zu verantworten. Deshalb sind die notwendigen Strukturen unabdingbar auszustatten. Die Jugendämter arbeiten intensiv an einer geeigneten Steuerung der eingesetzten Ressourcen, gleichwohl liegen Erfolg und Wirksamkeit</p>	
Seite 1 von 6	

von Jugendhilfemaßnahmen nicht allein in den Händen der Jugendämter. Deshalb müssen die notwendigen Ressourcen für folgende Aufgaben unabdingbar zur Verfügung stehen:

- **Kindertagesbetreuung:** Prüfung der Ansprüche und Erstellung der Kitagutscheine sowie Fachsteuerung und –planung für ca. 140.000 Plätze in Kitas und ca. 6.000 Tagespflegeplätze, Tendenz steigend.
- **Beratung und Kinderschutz** als Kernaufgaben der Jugendämter: Stabile Regionale Sozialpädagogische Dienste sowie Psychologische Fachdienste benötigen eine fallunabhängige einwohnerbasierte Ausstattung und gezielte Qualifizierung zu einer Vermeidung von aufwändigen Hilfefällen.
- **Hilfen zur Erziehung sowie familien- und jugendgerichtliche Verfahren:** Je Sozialarbeiter/in sind maximale Fallzahlen festzulegen, damit eine wirksame Fallsteuerung gegenüber Familien, Gerichten und Trägern gesichert werden kann.
- **Kindschaftsrecht:** Die Fallzahl von 50 Mündeln je Vormund ist für Amtsvormundschaften im VormG gesetzt, entsprechende Standards für Beistandschaften sind festzulegen.
- **Förderung von Kindern, Jugendlichen und Familien:** Diese Förderung im Rahmen von Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Familienförderung ist die Basis für ein proaktives Handeln der Jugendhilfe im Vorfeld von Störungen und Fehlentwicklungen. Sie erfordert in den Jugendämtern Kapazitäten für die Steuerung, Gewährleistung sowie die Ressourcenverwaltung der Angebote. Für die Leistungserbringung selbst sind Ressourcen einwohnerbezogen entweder beim Jugendamt oder für entsprechende Angebote freier Träger zu veranschlagen.
- **Steuerungskompetenz:** Die Jugendämter in Berlin steuern Leistungen für ca. 1,7 Mrd. €. Planung, Fachsteuerung und Controlling sind dafür unabdingbare personell unterlegte notwendige Ressourcen; entsprechende IT-Instrumente ein dafür notwendiges Handwerkszeug.
- **Kooperation:** Das Jugendamt ist Netzwerkspezialist für die Schnittstellen u. a. zu Schule, Gesundheit, Justiz, Jobcenter, Soziales sowie für Frühe Hilfen und Inklusion.
- **Weitere Leistungen außerhalb des SGB VIII:** Diese Leistungen, u. a. Elterngeld, Betreuungsgeld, Unterhaltsvorschuss, Eingliederungshilfe für behinderte Kinder und Jugendliche, Ergänzende Förderung und Betreuung (EFöB) erfordern ebenfalls die entsprechenden fallbezogenen Ressourcen.

3. Rahmenbedingungen

Umfangreich wachsende Aufgaben der Jugendämter ergeben sich z. B. aus Anforderungen

- der bundes- und landesgesetzlichen Regelungen zum Kinderschutz,
- der Netzwerkbildung Frühe Hilfen,
- der verbindlichen Kooperation von Schule und Jugendhilfe,
- des Bundesvormundschaftsgesetzes,
- des Bildungs- und Teilhabepakets,
- der Einführung des Betreuungsgeldes,
- des gestiegenen Kooperationsbedarfs mit den Familiengerichten,
- dem Rechtsanspruch auf einen Tagesbetreuungsplatz ab dem 1. Lebensjahr und der Erweiterung der ergänzenden Betreuung in der Schule.

Gleichzeitig erfolgen Eingriffe in die Struktur und Kapazität der Jugendämter durch

- eine fehlende einheitliche Personalbemessungsgrundlage infolge der Ablehnung der Ergebnisse des Personalausstattungsprojekts für ein „Musterjugendamt“,

- den Personalabbau im Rahmen der Beschlüsse des Abgeordnetenhauses (Zielsetzung „max. 100.000 Stellen in Berlin“),
- den Verlust an Erfahrung und Wissen als Folge der Altersstruktur in den Jugendämtern,
- uneinheitliche, in der Regel der bloßen finanziellen Not eines Bezirks geschuldete Aufgabenauslagerungen an Träger der freien Jugendhilfe.

Daher sehen die Leiterinnen und Leiter der Berliner Jugendämter die Notwendigkeit, die weiter wahrzunehmenden Aufgaben der Jugendämter zu klären und die dafür notwendigen organisatorischen Bedingungen zu definieren und zu sichern.

4. Gesellschaftliche Hintergründe

Gesellschaftliche Veränderungen, ebenso wie Veränderungen der familialen Lebenswelten, beeinflussen das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen.

Schlagwortartig seien hier nur einige wesentliche gesellschaftliche Prozesse und Veränderungen benannt: Globalisierung, Monetarisierung, Digitalisierung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Vielfalt familiärer Lebenslagen, die Verstetigung von Armutslagen, eine sich ausweitende öffentliche Verantwortung für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen durch die Etablierung Früher Hilfen, die Ausweitung des Kinderschutzes, den Ausbau der Kindertagesbetreuung und der Ganztagschulen.

Damit stehen die Jugendämter zusätzlich vor der großen Herausforderung, ihre Aufgabenwahrnehmung dem angemessen anzupassen. Sie sind zu angefragten und selbstverständlichen Akteuren in der Zuständigkeit für alle Fragen des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen geworden. Sie werden an ihren Schnittstellen zu anderen Zuständigkeitsbereichen, wie Schule, Gesundheitswesen, Justiz, Arbeitsagenturen mit immer neuen Erwartungen und Anforderungen konfrontiert.

5. Leitlinien für die Weiterentwicklung

Strategisch ergeben sich daraus folgende Leitlinien für die Weiterentwicklung der Berliner öffentlichen Jugendhilfe:

- **Die Jugendämter sichern die Rechte von Kindern, Jugendlichen und Familien.**

Das SGB VIII beschreibt die Aufgaben und Leistungen der Jugendhilfe, u. a. soll die Jugendhilfe

- junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen,
- Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl schützen,
- Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung beraten und unterstützen,
- dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.

Aufgrund der oben genannten gesellschaftlichen Entwicklungen gewinnen diese Aufgaben zunehmend an Bedeutung und Umfang. Wenn die herkömmlichen Sozialisationsinstanzen Familie und Schule vermehrt an die Grenzen ihrer eigenen Handlungsmöglichkeiten gelangen, ist das Jugendamt als sozialpädagogische Fachbehörde gefragt.

Nach wie vor weist das Grundgesetz den Eltern die zentrale Rolle in der Erziehung ihres Kindes zu. Es erfordert strenge rechtsstaatliche Begründungen, um in dieses Elternrecht zugunsten von Kindern einzugreifen. Diesen Vorrang elterlicher Verantwortung nicht zu schmälern heißt, die elterliche Verantwortung stärker einzufordern und zugleich zu fördern.

Das Jugendamt steht dabei vor einer komplexen Aufgabenstellung zwischen privater Verantwortungsübernahme durch die Familie, zivilgesellschaftlicher Aufgabenwahrnehmung,

Leistungserbringung durch freie Träger, staatlicher Verantwortung der Schule und seinem eigenen Auftrag zwischen Hilfe, Kontrolle und Bildung.

In diesem Kontext sehen sich die Jugendämter mit einer gesellschaftlichen Forderung konfrontiert, jedwede negative Beeinflussung von Kindern und Jugendlichen und daraus resultierende Folgen zu verhindern. Hier gilt es, diese überhöhten und unzutreffenden Erwartungen oder Zuschreibungen, die weit über die rechtlichen, fachlichen und fiskalischen Möglichkeiten hinausgehen, zurückzuweisen und andererseits ein konstruktives Verhältnis zu den gesellschaftlichen Akteuren zu schaffen. Dabei ist mit einem entsprechenden Selbstbewusstsein die fachliche Identität und Eigenständigkeit zu stärken. Die Jugendämter müssen eigene Aufgaben klarer definieren und die Wirkungen anderer gesellschaftlicher Bereiche deutlicher benennen.

- **Jugendämter benötigen proaktive Strategien. Mit einer Reduzierung auf reaktives Handeln verlieren sie ihre wesentlichen Perspektiven.**

Die Pole des Tätigwerdens der Jugendämter sind Bildung, Beratung, Hilfe, Unterstützung und Förderung einerseits und intervenierender Schutz sowie ordnungsrechtliche Kontrolle andererseits. Die Jugendämter sind sich dieser Grundambivalenz in ihrer täglichen Arbeit bewusst. Das bedeutet zugleich, dass sie auf eine gute Balance zwischen diesen Rollen achten müssen, um wirkungsvoll arbeiten zu können.

Die Entwicklung, dass immer größere Summen für massiv gestörte Kinder und Jugendliche eingesetzt werden müssen und für die Jugend- und Familienförderung weniger Geld zur Verfügung steht, bringt die Jugendämter in eine paradoxe Situation. Der gesellschaftlichen Erwartung, Kinderwohlgefährdungen unbedingt zu verhindern, kann häufig nur noch kurzfristig reaktiv und nicht vorsorgend und nachhaltig entsprochen werden.

Diese Beschränkung auf nachgehende Interventionen reduziert den Auftrag der Jugendhilfe unzulässig und beschränkt ihre Wirkungsmöglichkeiten bis zur Ineffizienz und nimmt ihr jede wirkliche Perspektive. Deshalb müssen die proaktiven Strategien gestärkt werden.

Die konstitutiven Elemente einer zukunftsorientierten strategischen Ausrichtung der Jugendhilfe sind deshalb alle Aspekte informeller Bildung für Kinder, Jugendliche und Eltern sowie präventive Zugänge im Vorfeld von Störungs- und Gefährdungsentwicklungen und Partizipation.

- **Jugendämter treffen fachliche Entscheidungen und nehmen Budgetverantwortung wahr. Steuerungskompetenzen und eigene sozialpädagogische Handlungsoptionen müssen gleichrangig vorhanden sein.**

Die komplexen Aufgaben der Jugendämter verlangen vielfältige Kompetenzen. Die Notwendigkeit einer rechtskonformen, wirtschaftlichen, wirksamen und effizienten Steuerung der Jugendhilfeleistungen und -aufgaben wird von den Jugendämtern erkannt und angenommen.

Die Jugendämter verfügen über qualifizierte sozialplanerische, wirtschaftliche und rechtliche Steuerungskompetenzen und setzen intensiv und konsequent Controlling-Instrumente ein. Die Integration von finanzieller und fachlicher Steuerung (im Gegensatz zu einer Aufspaltung oder gar Gegnerschaft beider Steuerungsaufgaben) stellt eine wichtige Anforderung dar. Auch dieses steuernde Handeln muss in der Berliner Budgetierungslogik als Produkt oder in einer personellen Grundausstattung abgebildet werden.

Daneben benötigen die Jugendämter jedoch auch sozialpädagogische Fachkompetenz und Methodenvielfalt. Das Zulassen, ja die Aufforderung an die Fachkräfte, diese auch tatsächlich anzuwenden, ist für die kompetente Steuerung komplexer Hilfeprozesse und -systeme unabdingbar.

Zum Beispiel im Bereich der Hilfen zur Erziehung bewirkt das reine Management von Fällen (siehe Verwendung des Begriffs „Fallmanagement“ im Leitbild 2003) eine Reduktion der Tätigkeit auf koordinierende und abstimmende Aufgaben, ohne die Steuerung durch eigene

beraterische Tätigkeit oder auch die eigenständige sozialpädagogische Hilfeleistung hinreichend abzubilden. Im Zusammenhang mit der Präzisierung des Schutzauftrages wird auf die Ergebnisse international vergleichender Studien hingewiesen, die inzwischen vor den deprofessionalisierenden Wirkungen eines „Casemanagements“ warnen (siehe 14. Kinder- und Jugendhilfebericht).

- **Der Rückzug der Jugendämter aus der eigenen Leistungserbringung muss begrenzt werden.**

Die Rolle der freien Träger als Leistungserbringer im Auftrag der öffentlichen Jugendhilfe und die Notwendigkeit der (Neu-) Definition von Kernaufgaben der Jugendämter werden ausdrücklich bejaht. Es ist jedoch für die Steuerungsaufgabe der Jugendämter unabdingbar, dass die Fachkräfte der Jugendämter zum einen dafür über „ebenbürtige“ fachliche und methodische Kompetenzen verfügen, zum anderen die Jugendämter unmittelbar selbst sozialpädagogisch handlungsfähig sind. Nur eigene Angebote und Leistungen kann man direkt, zielgerichtet und nach den eigenen konzeptionellen Vorstellungen nach Bedarf kurz- oder langfristig einsetzen.

Ein weiterer Rückzug der öffentlichen Jugendhilfe ist kontraproduktiv. Die weit verbreitete Annahme, Outsourcing wäre mit einem Stellenkürzungspotential 1:1 in der öffentlichen Jugendhilfe verbunden, hat sich als Trugschluss erwiesen. Der Steuerungs-, Kooperations-, Vereinbarungs- und Prüfaufwand steigt erheblich, in noch höherem Maße dann, wenn Aufgaben nur bedingt übertragbar sind. Der Einfluss auf Prozess und Ergebnis besteht in der Regel nur mittelbar über Vereinbarungen und ist nicht kurzfristig zur Geltung zu bringen.

6. Konsequenzen / Forderungen

Aus den vorstehend genannten Überlegungen ergeben sich folgende Forderungen:

1. Die Jugendämter sind zentrale Akteure, die im Prozess die Beteiligten vernetzen, um Bildungspotenziale zu aktivieren, Benachteiligungen abzubauen, Gefährdungen zu begrenzen, Selbständigkeit zu fördern und die Start- und Teilhabechancen zu verbessern. Sie sind als erkennbare und im Bezirk umfassend zuständige sozialpädagogische Fachbehörde zu stärken und auszustatten.
2. Die Jugendämter sehen Potentiale für eine verbesserte Steuerung. Dafür sind erhebliche landesweite Anstrengungen notwendig. Die Berliner Jugendämter steuern Leistungen für weit über 100.000 Familien mit Kosten von über 1,7 Mrd. € jährlich. Dennoch sind gesicherte Kenntnisse und Instrumente für diese Steuerungsaufgaben berlinweit unzureichend. Das betrifft z. B. die Steuerung von Tagesbetreuung in Kitas sowie von Hilfen zur Erziehung. Wissenschaftliche Forschung zu spezifischer Wirkung von Jugendhilfe, zu Diagnostik und Indikation sind ebenso unabdingbar wie zeitgemäße IT-gestützte Steuerungsinstrumente. Die zügige Einführung eines IT-Verfahrens für die Hilfen zur Erziehung mit den Modulen Zahlbarmachung, Statistik, Evaluation sowie den unterstützenden Modulen Hilfeplanverfahren und Kinderschutz, sind eine zwingende Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Berliner öffentlichen Jugendhilfe. Es bleibt eine gesamtstädtische Aufgabe, die Entwicklung solcher Instrumente zu sichern.
3. Die landesweite fachliche Steuerung der Jugendhilfe erfordert wegen der Größe der Stadt und der komplexen Rahmenbedingungen eine gute und ergebnisorientierte Koordination. Effektive Steuerung setzt ebenso klare Strukturen und Rahmenbedingungen voraus. Gesamtstädtische und bezirkliche Verantwortung sind strukturell in den Arbeitsgemeinschaften und Fachreferaten besser aufeinander abzustimmen.
4. Es besteht die Notwendigkeit für eine Modifizierung der KLR-basierten Zuweisungssysteme, die erkennbare Fehlsteuerung minimiert und die fachlichen Notwendigkeiten in den Vordergrund stellt. Das gilt für die Hilfen zur Erziehung, aber auch für die Jugendarbeit und die Familienförderung. Deren Finanzierung ist aufgrund der gegenwärtigen Budgetierung und Zuweisungssystematik für einzelne Produkte von den Bezirken allein nicht adäquat zu steuern,

sondern bedarf der Unterstützung im Sinne einer gesamtstädtischen, fachlichen und jugendpolitischen Verantwortung.

5. Die Jugendämter brauchen für eine fachlich und wirtschaftlich qualitative Aufgabenerfüllung eine nachhaltig gesicherte Personalausstattung und Personalentwicklung. Sie muss den eingangs skizzierten gesellschaftlichen Veränderungen gerecht werden, die sich aus der Rolle des Jugendamtes als zentrale sozialpädagogische Fachbehörde und ihrer öffentlichen Verantwortung für gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen ergeben. Diese hohe Verantwortung für Kinder und Familien erfordert vom Land Berlin, attraktive Beschäftigungsangebote zu unterbreiten und eine den übrigen Bundesländern vergleichbare Bezahlung zu bieten.

Dies bedeutet z. B. für Sozialarbeiter/innen im Regionalen Sozialpädagogischen Dienst den beruflichen Einstieg in der Entgeltgruppe E 10. Gleichzeitig muss hier eine Personalbemessungsgrundlage definiert werden, die eine ausreichende Personalkapazität für eine fachlich und qualitativ hochwertige Tätigkeit sicherstellt. Entsprechende Überlegungen sind auch für die Fachkräfte in den anderen Bereichen der Jugendämter unverzichtbar.

7. Nächste Schritte

Die vorliegende Position ist die Grundlage für den Diskurs mit den verantwortlichen Bezirksstadträtinnen und Bezirksstadträten, den politischen Ausschüssen, der Senatsverwaltung, den freien Trägern und mit den Fachkräften der Jugendämter. Ziel ist eine Verständigung über die strategischen Leitlinien und die konkreten Konsequenzen für die Berliner Jugendämter für die nächsten zehn Jahre.

Personalfragen im Spannungsfeld von Fachkräfteentwicklung und Arbeitsbelastung

Praxisbeispiele zur Personalentwicklung im ASD

Arbeitsgruppe „Personalgewinnung und -einarbeitung“

SUSANNE OVERHAGE

Leiterin des Bezirksjugendamtes Porz, Köln

Während des gestrigen Tages habe ich wieder einmal feststellen können, wie unterschiedlich die Jugendämter deutschlandweit organisiert sind. Das macht es nicht immer leicht, Vergleiche anzustellen. Trotzdem gibt es die eine oder andere Parallele.

1. Ausgangssituation

Die Stadt Köln hat neun Bezirksjugendämter, von denen ich eines leite. Die neun Bezirksjugendämter sind einem zentralen Jugendamt unterstellt. Auf unserer Homepage der Stadt Köln finden Sie eine Dauerausschreibung für den ASD und den GSD (Gefährdungsmeldungs-Sofortdienst). Der GSD arbeitet sehr eng mit dem ASD zusammen. Im ASD und GSD in Köln arbeiten etwa 300 Mitarbeiter. In den letzten Jahren – seit 2008/2009 – wurden sukzessive fast 80 neue Stellen in Köln besetzt – zunächst anteilig im GSD, später auch im ASD, außerdem entsprechende Leitungsanteile. Diese Anpassung war dringend erforderlich. Bei uns gibt es keine Koordinatoren, von denen hier bereits die Rede war. Unsere hierarchische Struktur im Jugendamt besteht aus Gruppenleitungen für den ASD und GSD – auch als Kombinationsstelle. Darüber sind die Bezirksjugendamtsleitungen, die Abteilungsleitung und die zentrale Jugendamtsleitung angesiedelt. Wir hatten wie viele Kommunen in der Vergangenheit mit Einstellungsstopps, befristeten Einstellungen und unbesetzten ASD-Stellen zu kämpfen und versuchten, über die Hierarchie in der Politik deutlich zu machen, dass die Überforderungssituation bei den Mitarbeiter/innen nicht mehr tragbar war. Wir arbeiteten mit dem gleichen Personalvolumen wie vor 20 Jahren, hatten aber einen Fallanstieg um 50 Prozent zu bewältigen. Nach vielen Diskussionen und Prozessen änderte sich die Situation glücklicherweise. Auch die schrecklichen Fälle, in denen Kinder in verschiedenen anderen Kommunen zu Tode gekommen waren, trugen zu einem Umdenken in der Politik bei und es wurden Stellen zugesetzt. Wir konnten mehr Personal einstellen und den GSD einrichten. Der GSD ist ein Spezialdienst, der nicht zentral organisiert ist – wie ursprünglich einmal vorgesehen –, sondern auf die Bezirke aufgeteilt wurde. Die Bezirksjugendämter hatten für diese Lösung plädiert, da es neben den eingehenden Neufällen, die ja dann an den ASD übergeben werden müssen, auch in etlichen vorhandenen Fällen, die schon im Bezirk bearbeitet werden, durchaus zu Gefährdungssituationen und Meldungen kommt. Hier müssen ASD und GSD sehr eng zusammen arbeiten und dies funktioniert nur durch die enge Verzahnung der beiden Dienste vor Ort.

Da die Bezirke unterschiedlich groß sind – zwischen ca. 96.000 und ca. 145.000 Einwohnern –, ist auch die personelle Ausstattung unterschiedlich groß. Der Verteilerschlüssel richtet sich aber auch nach den sozialen Belastungen in den Bezirken. Für den Bezirk Porz z. B. sind 5,5 Stellen im GSD eingerichtet worden. Wir haben gemeinsam vor Ort

nach Möglichkeiten gesucht, die Zusammenarbeit zwischen ASD und GSD optimal zu gestalten. Die Schnittstellen wurden analysiert und gemeinsame Handlungsschritte entwickelt.

In einem neuen Gefährdungsfall (bisher unbekannte Familie) wird der GSD eingesetzt. Er bearbeitet die akute Gefährdung. Ist sie abgewendet, erfolgt eine Übergabe an den ASD. Erfolgt eine Meldung in einem Fall, der bereits im ASD bearbeitet wird, muss der GSD, wenn er diese Meldung bekommt, stets den ASD einbeziehen. Der ASD hat die Federführung in dem Fall, der GSD unterstützt die Arbeit und gemeinsam werden die Schritte zur Abwendung der Gefährdung beraten und durchgeführt.

Zu dem neu installierten GSD wurden aber auch neue Stellen für den ASD geschaffen, da auch hier die Fallzahlen gestiegen waren. Das Thema „Kinderschutz“ ist stärker in den gesellschaftlichen Fokus gerückt und die Sensibilität für mögliche Gefährdungsmomente ist aus unserer Sicht gestiegen. Uns erreichen in den letzten Jahren wesentlich mehr Meldungen als noch vor zehn Jahren.

Das bedeutete aber auch, dass wir qualifiziertes Personal brauchten. Durch die langjährige Stagnation im ASD – bezogen auf den Stellenzuwachs – waren auch jahrelang kaum neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den ASD gekommen. Wir hatten einen relativ alten Mitarbeiterstamm mit viel Erfahrung im ASD und im Kinderschutz. Durch die Neueinstellungen kam nun ein Schwung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzu – darunter viele, die kaum oder gar keine Berufserfahrung hatten. Wir merkten schnell, dass wir damals noch nicht richtig darauf vorbereitet waren, es gab z. B. noch kein Einarbeitungskonzept. Daraufhin suchten wir nach Wegen, um die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für uns zu finden, die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut in die ASD-Arbeit einzugliedern und sie dort auch zu halten. Auch mit dem Thema „Fluktuation“ mussten und müssen wir uns auseinandersetzen, denn die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben häufig ihre Familienplanung oder berufliche Weiterentwicklung noch vor sich. Das kann man aber m. E. kompensieren, wenn man gut aufgestellt ist und im Auge behält, wer was an welcher Stelle braucht und was wir tun können, damit diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. B. aus Elternzeiten wiederkommen. Ein großes Problem sind die derzeit bei der Stadt Köln noch befristet zu besetzenden Stellen. Berufserfahrene Sozialarbeiter von anderen Trägern, die sich bei der Stadt bewerben, lassen sich auf solche Verträge nicht ein. Zu diesem Thema stehen wir in intensiver Diskussion mit dem Personalamt und wir hoffen, in der nächsten Zeit grundsätzlich unbefristete Stellen anbieten zu können.

2. Maßnahmen

Im Jahr 2011 wurde im Kölner Jugendamt ein **Trainee-Programm** eingeführt. Wir hatten ein Volumen an Berufspraktikantenstellen, das durch die Entwicklung von Bachelor- und Master-Studiengängen immer weniger genutzt wurde. So mussten keine zusätzlichen finanziellen Mittel für das Programm bereitgestellt werden, sondern es wurde gemeinsam mit dem Personalamt eine Umwidmung vorgenommen. Innerhalb eines halben Jahres werden jeweils ca. zehn Trainees in den neun Bezirksjugendämtern vor Ort für die Aufgabenstellungen im ASD qualifiziert und wir nutzen diese gut vorbereiteten Kräfte, um unsere unbesetzten Stellen zu füllen. Die Trainees werden derzeit nach dem Berufsprak-

tikanten-Tarif bezahlt. Wir versuchen aber, eine Angleichung nach dem Tarifvertrag vorzunehmen.

Das Traineeprogramm läuft – wie schon berichtet – über ein halbes Jahr. Die neuen Mitarbeiter, die dieses Programm durchlaufen, erhalten jedoch einen Vertrag über neun Monate, um Übergänge auf vorhandene freie Stellen besser gestalten zu können. Das Trainee-Programm ist in drei Phasen aufgeteilt: Einstiegsphase, Differenzierungs- und Konsolidierungsphase. Dies soll den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit geben, sich in das Aufgabenfeld hineinzufinden.

Das Programm enthält mehrere „Puzzleteile“ (**Abbildung 1**). Es gibt im Bezirk einen Mentor/eine Mentorin pro Trainee, der/die auf diese Aufgabe vorbereitet wurde und die Trainee intensiv anleitet und begleitet. Die neuen Trainee-Kollegen werden den sozialräumlichen ASD-Teams zugeordnet. Der Mentor/die Mentorin ist der erste Ansprechpartner. Das Team unterstützt zusätzlich den Qualifizierungsprozess. Eine besondere Verantwortung trägt in diesem Zusammenhang die Gruppenleitung. Sie führt mit den Trainees regelmäßige Anleitungs- und Reflexionsgespräche. Die Trainees haben in den sechs Monaten ein festes Fortbildungsprogramm zu absolvieren und an allen Veranstaltungen teilzunehmen. Dieses wird von unserer Fortbildungsabteilung organisiert und jeweils halbjährlich angeboten. Das Trainee-Programm startet jeweils am 1.1. und am 1.7., so dass eine Teilnahme der neuen Kolleg/innen an den Fortbildungen gewährleistet ist.



Abbildung 1

© Susanne Overhage

Ein Puzzleteil des Traineeprogramms stellen die verschiedenen Hospitationen dar. Die Trainees gehen zum Beispiel in eine Aufnahmeeinrichtung oder eine andere stationäre Einrichtung. Sie lernen somit die zukünftigen Arbeitsfelder und Kooperationspartner kennen, mit denen sie in ihrer späteren Arbeit zu tun haben. Wir versuchen, ihnen eine möglichst breite Palette an Eindrücken zu bieten. Sie werden außerdem in die sozialräumliche Methode eingearbeitet, nehmen an Sozialraumteamsitzungen teil, werden auf die Einzelfallarbeit vorbereitet usw. Die Gruppenleitung steht im regelmäßigen Austausch mit dem Mentor und dem Trainee und begleitet den Prozess sehr intensiv.

Die Trainees müssen nach den sechs Monaten noch einmal eine Auswahlrunde durchlaufen. Nach unserer Ansicht hätte eine Beurteilung nach den sechs Monaten im Trainee ausgereicht, die Vorgaben des Personalamtes verlangen aber eine erneute Auswahl. Falls nicht sofort eine Stelle zur Verfügung steht, hilft der längere Vertrag, die Übergangszeit zu überbrücken. Der Vertrag kann bis zu einem Jahr verlängert werden.

Im Jahr 2012 erfolgte eine Optimierung des **Personalauswahlprozesses**. Inzwischen werden alle zwei Monate Auswahlrunden über drei Tage für den ASD und nach Bedarf auch für den GSD durchgeführt. Dazu werden in der Regel 18 Bewerber eingeladen. Früher stellten wir zehn Fragen; wer die richtig beantwortet hat, hatte bestanden. Wir bemerkten jedoch, dass diese Fragen nicht ausreichten, um wirklich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die dem Aufgabenfeld gerecht werden konnten und können.

Die Personalauswahl erfolgt in mehreren Schritten, die wir nach intensiver Diskussion in ein neues Konzept integriert hatten:

- Sichtung und Prüfung der Bewerbungen,
- Einstieg: Schriftliche Bearbeitung eines Fallbeispiels,
- Erste Runde: Auswahlgespräch,
- Zweite Runde: Gruppengespräch unter Beobachtung,
- Bewertung und Entscheidung durch die Auswahlkommission.

Die Bewerber/innen kommen am Morgen in die Auswahlrunde. Sie haben einen Fall schriftlich zu bearbeiten, um sich auch dem Thema der Dokumentation anzunähern. Danach werden sechs bis sieben Fragen zur Person, zur Motivation, zum Fachwissen usw. gestellt, um einen groben Eindruck zu bekommen und die Bewerbungen zu filtern. Ist die erste Runde erfolgreich bestanden, kommt der Bewerber/die Bewerberin in die zweite Auswahlrunde am Nachmittag. Die Gruppe bekommt als Team einen Fall skizziert und soll gemeinsam Lösungswege entwickeln und den Fall in einem Zeitraum von eineinhalb Stunden bearbeiten. Mit dieser „Laborsituation“ haben wir gute Erfahrungen gemacht. Die Auswahlkommission sitzt dabei am Rande und beobachtet die Gruppe. Nach kurzer Zeit der Beschäftigung mit dem Fall haben die Bewerber i. d. R. die Unsicherheit, die durch unsere Anwesenheit besteht, überwunden und sie konzentrieren sich auf den Fall. Die Kommission registriert, wer sich wie einbringt, welches Fachwissen dabei abgerufen wird, wie im Team zusammengearbeitet wird usw. Man achtet dabei auf verschiedene, vorher festgelegte Kriterien. Im Nachgang setzt sich die Auswahlkommission zusammen, diskutiert über die Ergebnisse zu den einzelnen Bewerbern und bewertet diese abschließend. Dieses sehr aufwändige Verfahren praktizieren wir nun seit zwei Jahren. Nach unseren Erfahrungen mit diesem Konzept ist die Qualität der Mitarbeiter, die wir damit herausfiltern, höher als vorher mit den zehn Fragen.

Für neue Mitarbeiter, die nicht im Trainee-Programm waren und von der Fachhochschule oder von einem anderen Träger zu uns kommen, wurde im Jahr 2012 ein **Einarbeitungskonzept** entwickelt (**Abbildung 2**). Diese Mitarbeiter/innen werden in einer sechsmonatigen Probezeit eingestellt, dabei müssen sie gleichzeitig eingearbeitet und beurteilt werden. Das ist nicht einfach, aber wir versuchen, dies gut in Einklang zu bringen.



Abbildung 2

© Susanne Overhage

Die Mitarbeiter/innen sollen stufenweise einsteigen und haben ebenso wie die Trainees einen festen Fortbildungsbereich, den sie zum großen Teil während der Einarbeitungszeit absolvieren müssen. Sie bekommen einen Ansprechpartner aus dem Team an die Seite gestellt, aber auch hier trägt wiederum die Gruppenleitung eine hohe Verantwortung, die regelmäßig mit dem neuen Mitarbeiter/der neuen Mitarbeiterin Gespräche führen und sich einen Einblick darüber verschaffen muss, wo der/die Mitarbeiter/in steht und was er/sie an zusätzlicher Unterstützung braucht. Die Gruppenleitung schreibt am Ende der Probezeit eine Beurteilung.

Ebenso wie im Trainee-Programm finden Hospitationen statt. Das heißt, die neuen Mitarbeiter begleiten die erfahrenen Kollegen zu Einrichtungen und Trägern, mit denen wir regelmäßig zusammen arbeiten.

In dem der Stadt Köln angegliederten Kinderheim – ebenso wie in anderen Einrichtungen – werden z. B. Hospitationen durchgeführt, so dass im Zeitrahmen der Einarbeitung schon einmal der eine oder andere Besuch stattgefunden hat und man sich Eindrücke über die verschiedenen Einrichtungen, Aufnahmegruppen, Tagesgruppen usw. verschaffen konnte.

Nach sechs Monaten der Probezeit erhält der/die Mitarbeiter/in die komplette Fallverantwortung. Meiner Ansicht nach beherrscht man nach dieser Zeit sicher noch nicht das gesamte Arbeitsfeld des ASD und man lernt durch die täglichen Erfahrungen stetig dazu. Eingebettet in die Sozialraumteams werden die neuen Kollegen aber weiterhin vom Team beraten und unterstützt.

Einen weiteren Baustein bildet die **Kooperation mit der Fachhochschule** in Köln. Das war lange Jahre ein brachliegendes Feld. Wir bekamen Absolventen der FH, die von der ASD-Arbeit sehr wenig wussten und häufig nur diffuse Vorstellungen von Art und Umfang der Aufgabe hatten. Es besteht meist eine große Diskrepanz zwischen der Vorstellung, als Sozialarbeiter tätig zu sein, und der Praxis, als Sozialarbeiter in einer Verwaltung tätig zu sein. Inzwischen stellen wir – das Jugendamt der Stadt Köln – uns regelmäßig in der

Fachhochschule als ein möglicher zukünftiger Arbeitgeber vor. Es gibt außerdem ein Seminar „Fit für den ASD“ an der Fachhochschule Köln, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem ASD sowie den pädagogischen Diensten des zentralen Jugendamtes (unserer Grundsatzabteilung) bestimmte Themenfelder im Rahmen von Vorträgen und Workshops den Studierenden näherbringen. Hier werden Themen wie das Hilfeplanverfahren oder Kindeswohlgefährdung dargestellt und diskutiert. Es wird aus der Praxis berichtet, so dass die Studierenden eine Vorstellung davon bekommen, mit welchen Aufgaben man sich im ASD zu befassen hat. Inzwischen kommen viele Studierende schon in den Praxissemestern zu uns.

Neu installiert wurden bei uns die **Exitgespräche**, die sich noch in der Erprobung befinden. Es handelt sich dabei um Gespräche, die Mitarbeitern angeboten werden, wenn sie die Bezirksjugendämter verlassen und in andere Aufgabenbereiche innerhalb oder außerhalb der Stadtverwaltung wechseln. Ich selbst als Bezirksjugendamtsleiterin bin daran interessiert zu erfahren, warum jemand das Bezirksjugendamt verlässt, und stehe daher natürlich auch selbst im Gespräch mit den betreffenden Kollegen. Die Exitgespräche finden jedoch in einem formalisierten Verfahren in der Zentrale mit einer Kollegin aus der Zentrale und einer Kollegin aus der Fortbildungsabteilung statt. Bei uns wird darüber diskutiert, ob diese Form des Gesprächs richtig ist und ob dies nicht – in dieser Form – vor Ort in den Bezirksjugendämtern durchgeführt werden sollte. Ich selbst halte es für richtig, dass ein solches Gespräch auch außerhalb des Bezirksjugendamtes angeboten wird. Es geht in den Gesprächen nicht nur darum, ob man z. B. mit der Gruppenleitung zufrieden war, sondern es werden auch allgemeine Dinge zur Person und zu den eigenen Vorstellungen angesprochen. Außerdem wird nach den strukturellen Rahmenbedingungen gefragt, zum Beispiel, ob die vorhandenen Richtlinien hilfreich in der Arbeit sind, welche Fortbildungen gebraucht werden usw. Es werden viele Fragen gestellt, die uns letztlich gesamtstädtisch weiterhelfen, die Rahmenbedingungen zu optimieren. Am Ende dieses Jahres wird es eine erste Auswertung dieser Exitgespräche geben. Dabei stehen die Fragen im Vordergrund, ob uns diese Gespräche helfen oder nicht und ob sie weiterhin in dem beschriebenen Rahmen stattfinden oder modifiziert werden sollen.

Die **Führungskräfteschulung** muss noch weiterentwickelt und ausgebaut werden. Im gesamten ASD-/GSD-Bereich gibt es ca. 30 Gruppenleitungsstellen. Einige Gruppenleitungen werden in den nächsten Jahren in Rente gehen und wir müssen für ein Nachwachsen von Führungskräften sorgen. Bisher hatten wir noch kein eigenes Konzept dafür. Wir sind dabei, ein Konzept zu entwickeln, mit dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich für Führung und Leitung interessieren, über eineinhalb Jahre die Möglichkeit bekommen, sich auf diese Aufgabe mit einem Qualifizierungsprogramm und Praxisaufgaben vorzubereiten. In der Theorie steht es bereits, in der Praxis jedoch noch nicht. Im Augenblick nutzen wir externe Angebote. Auch die Stadt Köln hat Seminarangebote, die jeder nutzen kann. Wir möchten das Konzept gern für den pädagogischen Bereich spezialisieren. Daran müssen wir arbeiten, haben jedoch im Augenblick nicht die Kapazitäten dafür.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf die Diskussion mit Ihnen.

Personalfragen im Spannungsfeld von Fachkräfteentwicklung und Arbeitsbelastung

Praxisbeispiele zur Personalentwicklung im ASD

Arbeitsgruppe „Führungskräfte-Nachwuchsförderung“

DELIA GODEHARDT

Sozialpädagogin, Beratungszentrum Bad Cannstatt, Jugendamt Stuttgart

HARTMUT GERGER

Sozialpädagoge, Beratungszentrum Süd, Jugendamt Stuttgart

Ausgangssituation im Jugendamt Stuttgart

Vor der Führungskräfte-Nachwuchsqualifizierung, die wir Ihnen heute vorstellen werden, gab es im Jugendamt Stuttgart bereits drei Qualifizierungsprogramme. Dies geschah ausgehend von einem Projektauftrag, der 1999 durch die Amtsleitung an die Dienststelle Qualität und Qualifizierung, die für interne Fortbildung und Qualitätsstandards zuständig ist, gestellt wurde. Ziele waren die Gleichstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, da festgestellt worden war, dass es zu wenige weibliche Führungskräfte gab. Außerdem sollte eine systematische Personalentwicklung stattfinden, die bis dahin eher zufällig erfolgte.

Im Jahr 2000 wurde ein erstes arbeitsfeldübergreifendes Qualifizierungsprogramm erstellt. Daran nahmen u. a. Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Kita, Jugendhilfeplanung, ASD, Hilfen zur Erziehung und aus der Verwaltung teil. Ein zweites Qualifizierungsprogramm wurde 2010 arbeitsfeldspezifisch für den Bereich Kindertageseinrichtungen aufgelegt.

Die Personalstelle stellte später anhand einer Erhebung fest, dass in den nächsten zehn Jahren – inzwischen in fünf bis sechs Jahren – in allen Bereichen und nahezu auf allen Führungsebenen ein Generationswechsel zu erwarten ist. Maßnahmen zur Deckung des zu erwartenden Bedarfs an Führungskräften durch qualifizierte interne Bewerberinnen und Bewerber waren also dringend geboten. Dieses Ergebnis wurde zum Anlass genommen, im Jahr 2011 ein drittes Qualifizierungsprogramm vorzubereiten und 2012 zu starten. An der Begleitgruppe des Programms waren zwei Abteilungsleitungen des Jugendamtes beteiligt sowie vier ASD- bzw. Beratungszentrums-Bereichsleitungen, dazu der Personalrat und zwei Kolleginnen vom Personalentwicklungsteam. Das Personalentwicklungsteam setzt sich bei uns aus Kolleg/innen der Personalstelle und der Dienststelle Qualität und Qualifizierung zusammen. Die Konzeption des neuen Qualifizierungsprogramms wurde von dieser Gruppe in elf Vorbereitungstreffen erarbeitet.

Für die Qualifizierung konnten sich Kolleginnen und Kollegen aus den in **Abbildung 1** markierten Bereichen und Abteilungen bewerben:

Das Organigramm des Jugendamtes Stuttgart

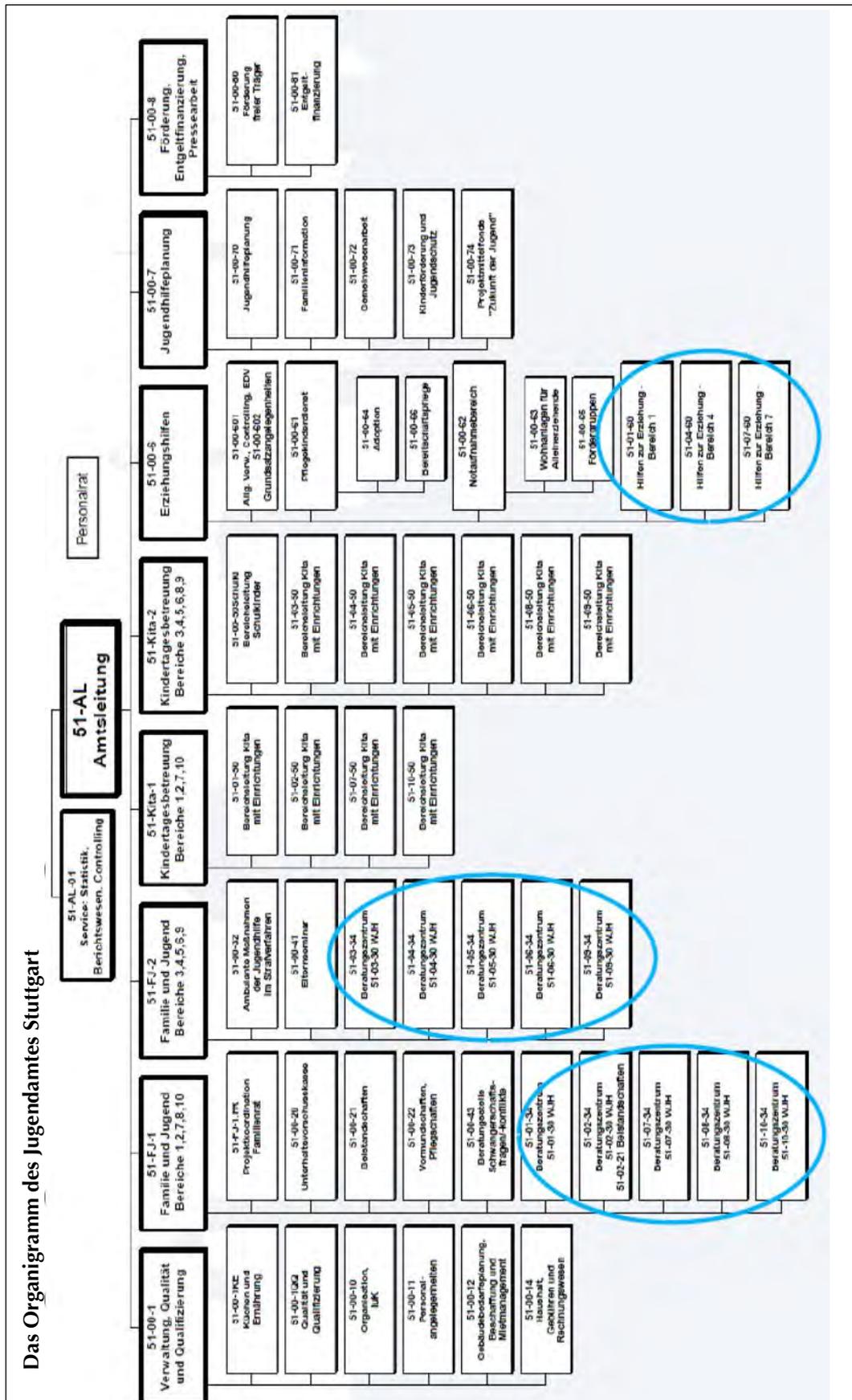


Abbildung 1

Es handelt sich dabei um Mitarbeiter/innen aus den Beratungszentren, die im Arbeitsfeld ASD arbeiten, d. h. aus den beiden Abteilungen Familie und Jugend 1 und 2, sowie aus den Bereichen HzE der Abteilung Erziehungshilfen. Das Programm zielte auf die Vorbereitung der Teilnehmer/innen für eine Stelle in der ersten Leitungsebene ab. Im Bereich der Beratungszentren ist die unterste Führungsebene die der Bereichsleitung. Im Bereich der Abteilung Hilfen zur Erziehung gibt es beim Jugendamt Stuttgart aufgrund des Sozialraumbezugs drei Bereichsleitungen.

Die Qualifizierungsmaßnahme wurde ausgeschrieben und interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konnten sich dafür bewerben. Dazu gab es Bewerbungsformulare mit einem vorgegebenen Raster, dort wurde u. a. nach der Motivation für die Bewerbung auf die Führungsstelle gefragt. Eine zweite Voraussetzung war ein Empfehlungsschreiben der Bereichsleitung. Diese beiden Schreiben reichte der Bewerber ein und wurde anschließend zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen. Der Rahmen für dieses Gespräch entsprach einem Bewerbungsgespräch für eine neue Arbeitsstelle, an dem zwei Abteilungsleitungen, der Personalrat und die Personalstelle sowie die Dienststelle Qualität und Qualifizierung teilnahmen. In diesem Gespräch wurde unter anderem gefragt, ob der/die Bewerber/in die üblichen Abläufe und verschiedenen Dienstanweisungen im Jugendamt kennt. Es wurde aber auch die Frage gestellt: „Stellen Sie sich vor, Sie sind Leiter eines Beratungszentrums und Ihr Bereich würde einen Preis für Innovation bekommen. Wofür – denken Sie – wäre dieser Preis?“ Darauf sollten die Bewerber/innen nun schnell reagieren, ohne Zeit zu haben, lange über eine Antwort nachzudenken.

Nach dem Bewerbungsverfahren wurden 15 Kolleg/innen ausgewählt, drei erhielten eine Absage. Diese 15 Personen begannen dann im Jahr 2012 mit dem Qualifizierungsprogramm, das zwei Jahre dauerte. Das Qualifizierungsprogramm bestand aus mehreren inhaltlichen Bausteinen (**Abbildung 2**).

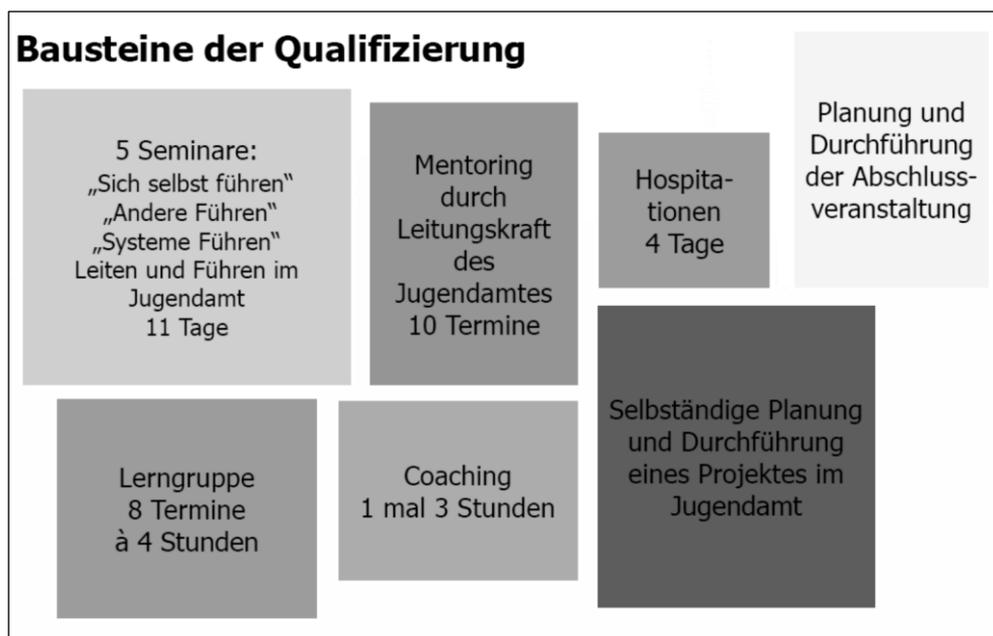


Abbildung 2

© Jugendamt Stuttgart

Baustein 1: Seminare

Während der gesamten Qualifizierungsmaßnahme wurden fünf Seminare veranstaltet, zwei wurden durch das Jugendamt Stuttgart selbst organisiert und von den Abteilungsleitungen durchgeführt. Drei Seminare leitete Frau Iris Schwarz aus Frankfurt. Das erste externe Seminar trug den Titel „Sich selbst führen“, dabei ging es um Grundlagen des Führens und die eigene Haltung. Das zweite Seminar behandelte die Themen „Andere führen“, „Organisationen führen“, „Teams führen, auch in schwierigen Situationen“, „Systemisch denken im Kontext des Führens“. Das dritte, gleichzeitig auch das erste interne Seminar befasste sich mit dem Leitungshandeln in Fachdienst und Verwaltung, mit Führungsinstrumenten des Jugendamtes, gesetzlichen Grundlagen, Dienstvereinbarungen, Dienstanweisungen und Leitfäden. Das vierte, ebenfalls interne Seminar behandelte die Aufgaben einer Leitung im Jugendamt, HzE-Budget, Fortbildungsbudget, Steuerungsgremien, Personalgewinnung, Instrumente der Mitarbeiterförderung. Im letzten, externen Seminar, ging es um „Sich selbst, andere und Systeme führen, die eigene Grundhaltung und Position als Führungskraft finden, gesund führen – sich selbst und andere“.

Am Ende des letzten Seminars hatten sich die Teilnehmer/innen selbst vor der Gruppe zu präsentieren und ihre Erfahrungen aus den Seminaren sowie ein eigenes Führungsprofil darzustellen. Während der externen Seminare beschäftigten sich die Teilnehmer/innen mit der Frage, „wer sie selber sind.“ Dabei wurde versucht, eine Grobeinteilung nach Charaktereigenschaften vorzunehmen, wobei verschiedene Muster betrachtet wurden: „Anspruch“, „Unterstützung“, „Erfolg“, „Individualität“, „Denken“, „Skepsis“, „Optionen“, „Wirkung“, „Gelassenheit“. Welches Muster jemandem am ehesten entsprach, konnte durch einen Fragebogen herausgefunden werden. Fast alle haben ein Muster für sich identifizieren können. Anhand dieser Einordnung hat man sich mit diesem Muster auseinandergesetzt.

Hartmut Gerger: „Als Führungskraft bekommt man es mit verschiedenen Menschen und deren Individualität zu tun und wird mit dem einen oder anderen auch in Konflikte geraten. Für Ansätze zu Konfliktlösungen ist es gut, sich selbst und vor allem das eigene Muster gut zu kennen. Es wurde in den Seminaren gut herausgearbeitet, wo Fallstricke des eigenen Musters liegen können und vor allem, wie Lösungsstrategien aussehen könnten.“

Das Muster „Denker“ zum Beispiel hat wie alle anderen Muster Vor- und Nachteile. Der Denker ist u. a. dadurch gekennzeichnet, dass er sehr viel abwägt und keine schnellen Entscheidungen trifft. Das ist einerseits positiv, weil es vor voreiligen Fehlentscheidungen schützt, die lange Entscheidungsdauer kann aber andererseits ein Problem darstellen, wenn eine schnelle Entscheidung notwendig ist. Außerdem gab es in den externen Seminaren auch verschiedene Bausteine zur Teamentwicklung bzw. Phasen der Teamfindung.

Baustein 2: Mentoring

Einen weiteren Baustein bildete das Mentoring durch eine erfahrene Leitungskraft, die jeweils jedem Teilnehmenden zur Seite gestellt wurde. Der Pool der Mentorinnen und Mentoren setzte sich aus Führungskräften aller Hierarchieebenen der verschiedenen Arbeitsbereiche des Jugendamtes zusammen. Das Matching zwischen Mentor/in und Mentee wurde sehr aufwändig gestaltet, was die Wichtigkeit dieses Bausteins in der Qualifi-

zierung verdeutlicht: Mentorinnen, Mentoren, Mentees und die Begleitgruppe nehmen sich einen Nachmittag lang Zeit für gegenseitige Vorstellung und Auswahl durch die Mentees. Während der zweijährigen Qualifizierungsmaßnahme nahm jeder Mentee zehn Termine wahr, die zur Reflexion von Führungsthemen gedacht waren.

Delia Godehardt: „Ich selbst habe zum Beginn der Führungskräftenachwuchsqualifizierung eine neu geschaffene Stelle übernommen, die mit der Abwesenheitsstellvertretung der Bereichsleitung und einer Leitungsassistentin verbunden war. So konnte ich diese Mentorin hervorragend für die Ausgestaltung meiner Aufgabe nutzen. Für andere Teilnehmende war das Mentoring eher eine Art „Trockenschwimmen“, weil man Führungsthemen besprach, aber noch keine Praxiserfahrungen diesbezüglich hatte.“

Für diese Personen war die Zeit des Mentorings fast ein wenig zu lang, da es nicht so viele Fragen gab. Manche hatten dann das Mentoring für die späteren Projekte genutzt, bei denen teilweise auch Leitungsaufgaben gefragt waren. Die Intensität des Mentorings gestaltete sich deswegen unterschiedlich.

Baustein 3: Lerngruppe

Alle Teilnehmenden trafen sich zu acht Terminen und hatten jeweils für vier Stunden die Gelegenheit, relativ frei organisiert über Themen zu sprechen, die für wichtig erachtet wurden, zum Beispiel die praktische Anwendung der Führungsinstrumente des Jugendamtes oder die inhaltliche Ausgestaltung der Projekte. Es dauerte eine Weile, bis sich die Lerngruppe zusammengefunden hatte. Die ersten Treffen gestalteten sich daher etwas anstrengend und zäh. Es wurde aber nach und nach besser und diese Treffen trugen wesentlich dazu bei, dass die Teilnehmenden als Team zusammengewachsen sind, was vor dem Hintergrund, dass alle potenzielle Konkurrenten um frei werdende Leitungsstellen sind, vielleicht auch ein wenig überraschend war.

Durch die intensive Zusammenarbeit im Rahmen der Lerngruppe bot sich den Teilnehmenden die Möglichkeit zur Vernetzung innerhalb des Jugendamtes, um tragfähige Arbeitsbeziehungen knüpfen und zukünftig nutzen zu können.

Baustein 4: Hospitationen

Hospitationen waren an vier Tagen vorgesehen. Zwei Tage hospitierten wir bei der jeweils eigenen zuständigen Abteilungsleitung. An einem Tag hospitierte man in der Personalstelle.

Delia Godehardt: „Dort ergab sich für mich die Möglichkeit, an Vorstellungsgesprächen für Stellen außerhalb meines Arbeitsbereiches teilzunehmen. Für einen vierten Tag konnten wir selbst eine Abteilung wählen und mussten die Hospitation dort selbst organisieren.“

Baustein 5: Coaching

Am Ende der Fortbildung stand an einem Tag für drei Stunden das Coaching mit einer externen Begleitung, wiederum mit Frau Schwarz, auf dem Programm. Das Ziel bestand darin, die Erfahrungen aus der Qualifizierung zusammen mit Frau Schwarz zu reflektieren. Hier war es von Vorteil, wenn jemand bereits konkrete erste Leitungserfahrungen machen konnte. Der oben gewählte Begriff „Trockenschwimmen“ ist auch an dieser Stelle für manche wohl deshalb nicht ganz falsch. Trotzdem wurde das Coaching von den meisten Teilnehmer/innen als wertvoll eingeschätzt, da es hierbei die Möglichkeit gab, sich noch einmal in Bezug auf die anfangs erwähnten Muster, Profile und das daraus zu entwickelnde Leitungsverhalten Gedanken machen zu können.

Delia Godehardt: „Ich konnte dieses Coaching sehr gut für meine aktuelle berufliche Situation nutzen aufgrund meiner neuen Stelle, die ja Leitungsanteile enthielt.“

Für diejenigen Teilnehmenden, die bereits Leitungsanteile in ihren Arbeitsstellen hatten, war der Nutzen des Coachings groß. Eine Schlussfolgerung wäre also, dass es vorteilhaft sein könnte, während einer Qualifizierung dieser Art Leitungshandeln in irgendeiner Weise praktisch erproben zu können.

Baustein 6: Projekte

Für eine erste praktische Erprobung des Leitungshandelns war der Baustein der selbstständigen Planung und Durchführung eines Projektes im Jugendamt hilfreich. Dieses Projekt sollte möglichst nicht in der eigenen Dienststelle, sondern in einem anderen Beratungszentrum oder bei einem städtischen Erziehungshilfeträger stattfinden. Das Projekt war für eine Dauer von sechs bis acht Monaten vorgesehen. Es ging unter anderem darum, zumindest teilweise Führungsaufgaben zu übernehmen. Die Projektergebnisse sollten hinterher nicht in einer Schublade verschwinden, sondern das Jugendamt wollte diese, wenn möglich, für eine Weiterentwicklung nutzen können.

Arbeitsfeldübergreifend wurden von den Abteilungs- und Bereichsleitungen verschiedene Projektideen entwickelt. Bei einigen Projekten gab es schon recht weit fortgeschrittene Überlegungen zu seiner inhaltlichen Ausgestaltung, bei anderen wiederum war das Thema nur umrissen und es musste komplett entwickelt werden. Diese Unterschiedlichkeit der Projekte hat sich im Aufwand widerspiegelt.

Folgende Projekte wurden realisiert:

- „Auswertung langlaufender HzE-Fälle im Bereich XX“,
- „Netzwerkstrategie eines Beratungszentrums – Aufwand-Zweck-Aufträge-Vision und Profil eines Netzwerkers ‚Frühe Hilfen‘“ (im Tandem),
- „Entwicklung und Aufbau eines niederschweligen BZ-Angebotes im Rahmen der Kinder- und Familienzentren (KiFaZ)“,
- „Einarbeitungskonzept für den Sozialen Dienst in den BZ des Jugendamtes der Landeshauptstadt Stuttgart, exemplarisch in den Beratungszentren XX und XX“ (im Tandem),

- „Die Schnittstelle zwischen Therapie und Hilfen zur Erziehung – Möglichkeiten und Grenzen der Vernetzung am Beispiel XX“,
- „Personalgewinnung: Mehr Diversität in den Beratungszentren, beispielhaft in Form von männlichen Fachkräften“,
- „Was ist aus den Bewohnerinnen *der* Wohnanlagen für allein Erziehende geworden? – Entwicklung eines Befragungs-Evaluations-Instrumentes“,
- „Zentrale Elemente einer Konzeption „Betreutes Einzelwohnen“ der Abteilung Hilfen zur Erziehung“,
- „Planung einer Beschulung für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in der Notaufnahme“,
- „Evaluation videogestützter Methoden (wie Video-Home-Training und Systemische Interaktionstherapie) im Vorfeld und Verlauf von Hilfen zur Erziehung“,
- „Medienauftritte von Sozialarbeiter/innen der Beratungszentren“,
- „Interkulturelle Kompetenz in den Beratungszentren – Auswertung der Inhouse-Seminare“.

Um zwei Beispiele zu nennen: Die Entwicklung von Einarbeitungskonzepten war zunächst für Praktikanten vorgesehen, wurde aber auf ein gesamtes Konzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert. Eine Kollegin aus dem HzE-Bereich entwickelte zusammen mit der Notaufnahme ein Konzept zur Beschulung von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen, die sich in der Notaufnahme befinden. Dieses Konzept wird heute genauso umgesetzt, wie es in dem Projekt geplant wurde.

Hartmut Gerger: „Ich selbst hatte ein Sonderprojekt, weil zeitgleich zur Projektauswahl eine Anfrage einer Fernseh-Produktionsfirma an das Jugendamt gestellt wurde. Es sollte eine Dokumentation über den Alltag eines Sozialarbeiters im ASD gedreht werden. Ich bekam die Genehmigung dafür, diesen Film zu meinem Projekt zu machen. Dies unterschied sich von den anderen Projekten, war für mich aber eine sehr interessante Erfahrung, die ich auch im Hinblick auf mein zukünftiges Leitungsverhalten nutzen kann: So habe ich mich phasenweise selten so allein gefühlt, da ich relativ schnell Entscheidungen treffen musste. Es fanden lediglich zwei Drehtage statt, in denen relativ kompakt alles abgehandelt werden musste, damit die Arbeit beim Jugendamt möglichst realistisch und auch positiv dargestellt wird. Dazu war ein Aushandlungsprozess mit dem Fernsehproduktionsteam erforderlich, denn deren Vorstellungen über Inhalte und Ablauf des Films stimmten nicht immer mit unseren überein.“

Delia Godehardt: „Die Projekte waren sowohl in Bezug auf den zeitlichen Aufwand und Einsatz als auch auf die inhaltliche Ausgestaltung sehr unterschiedlich. Ich habe mich mit der Auswertung von Inhouseseminaren zu interkulturellen Kompetenzen in den Beratungszentren befasst und die Ergebnisse dieser zweitägigen Seminare bereichsübergreifend zusammengeführt. Dazu führte ich eine Erhebung in allen Teams aller Beratungszentren durch. Auch unter dem Aspekt einer zukünftigen Leitungstätigkeit war dies eine positive Erfahrung, hatte ich doch somit Einblick in alle Teams.“

Es gab außerdem Projekte, die zu zweit bearbeitet wurden, wie das bereits angesprochene Einarbeitungskonzept und die Entwicklung einer Netzwerkstrategie im Bereich der Frühen Hilfen. Diese Projekte erforderten neben der direkten Arbeit am Thema eine Koordination zwischen den beiden Kolleg/innen in Bezug auf Termine und Vorstellungen über die Durchführung.

Baustein 7: Abschlussveranstaltung

Der letzte Baustein bestand in der Planung und Durchführung einer Abschlussveranstaltung durch die Lerngruppe, zu der etwa 80 bis 90 Kolleginnen und Kollegen aus dem Jugendamt eingeladen waren, in erster Linie die Leitungskräfte und die Begleitgruppe, aber auch andere einzelne Mitarbeiter/innen. Hier wurde zum Ende der Qualifizierung deutlich, wie eng und zielführend die Gruppe der Teilnehmenden zusammen arbeiten konnte.

Hartmut Gerger: „Was hat diese Qualifizierung nun für uns gebracht und wo stehen wir heute? Die zwei Jahre waren wirklich sehr hilfreich. Ich hatte mich beworben, weil ich mittlerweile viele Praxiserfahrungen habe und gedacht hatte, dass nun ein neuer Schritt angezeigt wäre, ohne daran zu denken, nun in einem ganz bestimmten Zeitraum in einer Leitungsposition stehen zu müssen. Heute habe ich den Nachweis über den Abschluss dieser Qualifizierungsmaßnahme in der Tasche und somit die Option, mich auf eine Leitungsstelle zu bewerben – mit der Gelassenheit, mich in Ruhe umzuschauen, wo etwas frei wird, was mich interessiert, allerdings nicht in jedem Fall und nicht um jeden Preis.“

Delia Godehardt: „Ich hatte, wie bereits erwähnt, aufgrund meiner neuer Arbeitsstelle die Möglichkeit, das theoretisch Gelernte stets praktisch umzusetzen und – umgekehrt – eigene Erfahrungen im Leitungshandeln in die verschiedenen Bausteine einzubringen und zu reflektieren. Meine direkte Vorgesetzte hat mich darin sehr unterstützt, in dem sie mir immer wieder Leitungsanteile übertragen hat und meine Rolle gemeinsam mit mir reflektierte. Für mich kristallisierte sich somit gegen Ende der Qualifizierung zunehmend heraus, eine Leitungsstelle anzustreben.“

Personalfragen im Spannungsfeld von Fachkräfteentwicklung und Arbeitsbelastung

Praxisbeispiele zur Personalentwicklung im ASD

Arbeitsgruppe „Prozess der Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzprofils für Fachkräfte im ASD“

ANNETTE REINERS

Organisationsberaterin, Zentrum Bayern Familie und Soziales,
Bayerisches Landesjugendamt, München

Herzlich Willkommen zur Arbeitsgruppe „Prozess der Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzprofils für Fachkräfte im ASD“, mein Name ist Annette Reiners und meine Aufgabe ist es, einen Impulsvortrag zum Thema zu halten und dann den Austausch darüber moderieren, was davon an Ihre bisherigen Überlegungen anschlussfähig ist.

Mein Ziel für diese Arbeitsgruppe wäre, dass Sie den Weg und die Zugänge, die wir für das Anforderungsprofil gewählt haben, nachvollziehen können und eine Vorstellung seines Nutzens für Ihre (Personal)Arbeit haben. Außerdem bin ich sehr neugierig, ob und wenn ja welche Erfahrungen Sie in Ihren Verantwortungsbereichen mit Anforderungsprofilen gemacht haben. Weshalb ich zu Beginn dieses Vortrags von **Anforderungsprofilen** spreche und nicht von **Kompetenzprofilen**, wird im Laufe meines Beitrags deutlicher und ich hoffe, dass Sie trotz des anderen Begriffs mit dem eigentlichen Wunsch, über die Entwicklung von Anforderungsprofilen etwas zu erfahren, in genau die richtige Arbeitsgruppe gekommen sind.

Kurz zu meiner Person, damit Sie wissen, wen Sie vor sich haben: Ich bin von der Ausbildung her Sozialpädagogin und Wirtschaftspsychologin und beim Bayerischen Landesjugendamt u. a. für die Organisationsberatung von Trägern der Jugendhilfe zuständig, die sich aus den fachlichen Positionen des BLJA ableitet.

In diesem Kontext sind in 2011 die Überlegungen zu einem Anforderungsprofil für die Fachkräfte im ASD (der dem **Jugendamt** zugeordnet ist) entstanden, dessen Entwicklungsprozess ich Ihnen im Folgenden nachskizzieren möchte.

Ausgangssituation

Im Zuge des Bologna-Prozesses an den Hochschulen wurden die Diplomstudiengänge „Sozialpädagogik/Soziale Arbeit“ zu Bachelorstudiengängen, mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten und einer Verkürzung der Praxissemester.

Im Jahr 2010 standen die ersten Absolventen dieser neuen Studiengänge dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. In der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe bestand angesichts der vielfältigen Ausbildungsgänge eine große Unsicherheit in Bezug auf die im Studium erworbenen Qualifikationen. Wenn man sich bei der Agentur für Arbeit anschaut, welche Möglichkeiten man hat, Fachkräfte einzustellen, gibt es bei den Bachelorabschlüssen nicht mehr nur Soziale Arbeit, sondern Internationale Soziale Arbeit, Soziale Arbeit mit

behinderten Menschen, Soziale Arbeit in Bildung und Beruf, Soziale Arbeit in der Elementarpädagogik, Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation, Soziale Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe, Soziale Arbeit mit psychisch Kranken und Suchtkranken, Soziale Arbeit und Diakonie und Sozialpädagogik. Das macht es sehr schwer zu erkennen, mit welchen Kompetenzen die Absolventen sich in den Jugendämtern bewerben und mit welchen Aufgaben man diese in und nach einer Einarbeitung betrauen kann.

Aus diesem Grund lautete das Schwerpunktthema der Gesamtbayerischen Jugendamtsleitungstagung (JALTA) im Jahr 2011: „Anforderungsprofile der Fachkräfte in Jugendämtern vor dem Hintergrund der Bachelorstudiengänge Soziale Arbeit“. Im Rahmen dieser Veranstaltung, zu der einmal jährlich alle bayerischen Jugendamtsleitungen eingeladen werden, hielt Prof. Dr. Ulrich Bartosch, Vorstandsvorsitzender des Fachbereichstags Soziale Arbeit, einen Vortrag zum Thema „Welche Qualifikationen und Kompetenzen bringen die Absolventinnen und Absolventen mit Bachelor-Abschlüssen für die Arbeit in Jugendämtern mit? Darüber hinaus gab es einen „Marktplatz“, bei dem Vertreterinnen und Vertretern aller bayerischen Fachhochschulen (Hochschulen für angewandte Wissenschaften) zu den jeweiligen Ausbildungsangeboten, Informationsstände zu ihren Studiengängen gestalteten. Hier konnten sich die Jugendamtsleiter/innen ausführlich über die Studiengänge sowie über die Kompetenzen, die daraus zu erwarten sind, informieren bzw. in den Diskurs treten. Um einen fruchtbaren Dialog mit den Fachhochschulen und einen Abgleich zwischen den Ausbildungsinhalten und den Anforderungen der Praxis führen zu können, war es aus Sicht des Bayerischen Landesjugendamtes notwendig, die Anforderungsprofile für die Aufgaben im Jugendamt zu beschreiben. Dieses Anforderungsprofil wurde zuerst von einer internen Arbeitsgruppe im Landesjugendamt entwickelt und von den Jugendamtsleitungen auf Stimmigkeit überprüft. Der Anlass zur Entwicklung eines Anforderungsprofils war es demnach, eine Grundlage für die Diskussion mit den Hochschulen zu schaffen.

Was ist unter dem Begriff „Anforderungsprofil“ zu verstehen?

Ein **Anforderungsprofil** ist das Ergebnis der Anforderungsanalyse. Es fasst zusammen, über welche Merkmale (Fähigkeiten, Wissen, Motive, Einstellungen, etc.) ein Positionsinhaber in welchem Ausmaß verfügen muss, um seine Rolle, seine Funktionen und Aufgaben ausreichend, erfolgreich oder optimal erfüllen zu können (Anforderungskriterien). Das Anforderungsprofil kann somit Minimalanforderungen oder ein Ideal definieren. Welches Niveau es repräsentieren soll, ist zu Beginn der Anforderungsanalyse festzulegen und zum Schluss noch einmal kritisch zu prüfen.

Ein Anforderungsprofil sollte nicht nur aktuelle Anforderungen beinhalten, sondern auch die zukünftigen Entwicklungen in Betracht ziehen, wie zum Beispiel den demografischen Wandel, Entwicklungen im Schulbereich usw. Außerdem sollten die Anforderungen sowohl aus der internen Sicht der Organisation (mit einem erkennbaren Bezug zu den Organisations-, beziehungsweise Referats-, Abteilungs- und Teamzielen) als auch aus der externen Perspektive (z. B. der Zielgruppe, der Kooperationspartner) beschrieben werden.

Das **Kompetenzprofil** hingegen ist die umfassende Darstellung der berufsrelevanten Kompetenzen, über die eine Führungskraft, ein Mitarbeiter, ein Trainee oder allgemein eine Person verfügt. Im Kompetenzprofil einer Person sind sowohl die ausgewählten

Kompetenzen als auch ihre jeweilige Ausprägung oder die Kompetenzstärke beschrieben. Meist wird nur die Teilmenge der Kompetenzen betrachtet, die für eine bestimmte Zielposition, Funktion (z. B. eine Führungsaufgabe) oder maximal eine kleine Gruppe ausgewählter Zielpositionen relevant sind.

Das **Anforderungsprofil** stellt also das „Soll“ dar, dem als „Ist“ das **Kompetenzprofil** eines Bewerbers oder Stelleninhabers gegenüber gestellt werden kann.

Erarbeitung eines Anforderungsprofils

Mit Hilfe einer **Anforderungsanalyse** werden also die berufsrelevanten Personenmerkmale für einen zu besetzenden Arbeitsplatz identifiziert. Die Gesamtheit dieser Merkmale bezeichnet man als Anforderungsprofil. Wichtig ist dabei:

- Nicht die Person bestimmt die Anforderungen einer Funktion, sondern das Aufgabengebiet bestimmt die Anforderungen an eine Person!
- Anforderungsprofile sind nicht statisch – ändern sich die Anforderungen, ändert sich das Anforderungsprofil!

Grundsätzlich gibt es zwei Wege, um zu konkreten Anforderungskriterien zu kommen:

Der Top-down-Ansatz

Der Top-Down-Ansatz geht von der Analyse der Aufgabenstruktur aus, abgeleitet aus den Organisationszielen, von Auftrag, Funktion und Ziel der Aufgabe, außerdem von den Arbeitsbedingungen (z. B. körperliche, psychische, kognitive, soziale Belastung) und den Besonderheiten der Zielgruppe, Klientel, Kunden.

Daraus erfolgt eine Ableitung der Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Zielerreichung und Bewältigung der Aufgaben benötigt werden, wobei zusätzlich zwischen Muss-Anforderungen und Kann-Anforderungen und Ausprägungsformen unterschieden werden kann.

Der Bottom-Up-Ansatz

Im Bottom-Up-Ansatz nähert man sich zunächst den Anforderungen an eine Stelle über die besonders schwierigen bzw. herausfordernden Situationen oder Ereignisse, mit denen der Funktionsträger auf der Zielposition konfrontiert wird und in denen es besonders darauf ankommt, dass der Positionsinhaber kompetent und geeignet ist.

Im zweiten Schritt werden die beobachtbaren Verhaltensweisen beschrieben, mit denen die kritischen Situationen erfolgreich bewältigt werden können.

Aus diesen Verhaltensbeschreibungen können im dritten Schritt die Kenntnisse, Fähigkeiten und/oder Haltungen abgeleitet werden, über die eine Fachkraft verfügen muss, damit sie diese Bewältigungsstrategien durchführen kann.

Vorgehen beim Anforderungsprofil für Fachkräfte des ASD im Jugendamt

Das Bayerische Landesjugendamt ist zunächst den Weg des Top-Down-Ansatzes gegangen. Dazu orientierten wir uns an unterschiedlichen Quellen in Bezug auf **Auftrag, Ziele und Aufgaben des ASD im Jugendamt**.

Der ASD ist der größte und umfassendste soziale Dienst auf kommunaler Ebene und in aller Regel durch die sozialpädagogische Fachlichkeit geprägt. Entstanden ist er in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts, als so genannte Familienfürsorge und als Antwort auf Massenarmut und neue soziale Problemlagen. Die Struktur des heutigen ASD hat vielfältige Ausprägungsformen und variiert von Kommune zu Kommune. Der ASD kann verschiedenen Ämtern in der kommunalen Verwaltung, wie zum Beispiel dem Jugendamt oder dem Sozialamt zugeordnet sein, oder aber auch als eigenes Amt fungieren.

Das Anforderungsprofil, über das wir heute sprechen, beschränkt sich auf den ASD, der dem Jugendamt zugeordnet ist und bezieht sich dabei auf den Funktionsbereich, der als Generalist für alle Aufgaben der öffentlichen Jugendhilfe zuständig ist, also keine Fachdienste (wie z. B. Trennung-Scheidung, Jugendhilfe im Strafverfahren, etc.) aufweist. Insofern spiegelt das vorliegende Anforderungsprofil eine Grundidee wieder, die auf die jeweilige Organisationsstruktur vor Ort zugeschnitten werden muss.

Rechtsgrundlage für die Tätigkeit des ASD im Jugendamt bildet, neben dem Grundgesetz (GG), dem Gesetz über das Verfahren in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit (FamFG), dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), maßgeblich das Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII). Im SGB VIII werden die allgemeinen Ziele der Jugendhilfe in § 1 Abs. 3 SGB VIII beschrieben, sowie der konkrete Aufgabenkatalog des öffentlichen Jugendhilfeträgers in seiner Zuständigkeit für die Vergabe von Leistungen (Kapitel 2 des SGB VIII) und die Wahrnehmung sogenannter „anderer Aufgaben der Jugendhilfe“ (Kapitel 3 des SGB VIII) benannt. Diese Ziele und Aufgabenbeschreibungen bildeten den Ausgangspunkt für das Anforderungsprofil. Darüber hinaus haben wir unsere eigenen Empfehlungen (z. B. die Empfehlungen des BLJA zur Wahrnehmung des Schutzauftrags), Diskussions- und Positionspapiere anderer Organisationen oder Gremien (z. B. der AGJ und der BAG ASD/KSD), sowie Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen (z. B. DJI: Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe – Das Arbeitsfeld Jugendamt), zu Rate gezogen.

Zur Erfassung der Aufgabenbereiche des ASD im Jugendamt haben wir uns für das vorliegende Anforderungsprofil an den „Paketen“ Einzelfallhilfe und fallübergreifenden/strukturbezogenen Aufgaben leiten lassen.

Im Rahmen der **Einzelfallhilfe** gehören zu den **Aufgaben des ASDs**:

1. Beratung: Der ASD berät in allen möglichen Kontexten schwieriger Lebenssituationen. Denken Sie an Partnerschafts- bzw. Erziehungsprobleme oder finanzielle Probleme.
2. Hilfe: Der ASD leistet und vermittelt eine Vielzahl von Hilfen, z. B. das weite Feld der Erziehungshilfen.

3. Intervention/Eingriff: Wenn Menschen gefährdet sind und keine Hilfen greifen, muss der ASD das staatliche Wächteramt wahrnehmen und so eingreifen, dass die Gefahren abgewendet werden.
4. Regelung: Wirkt der ASD bei Verfahren vor dem Familiengericht mit, so trägt er seinen Teil zu der Regelung von Umgang und Sorgerecht bei.
5. Korrektur: Möglicherweise ein etwas alter Begriff, wobei mit korrigierenden beispielsweise die jugendgerichtlichen Verfahren gemeint sind.

Den **fallübergreifenden bzw. strukturbezogenen Aufgaben** wurden zugeordnet:

1. die Netzwerkarbeit im Verbund der Träger der Jugendhilfe vor Ort,
2. die Gestaltung von interdisziplinären Schnittstellen und Kooperationen, bei denen zum Teil sehr unterschiedliche Leistungsträger, Behörden und Dienste (zum Beispiel Schule, Gesundheit, Arbeitsverwaltung und Justiz) zusammengeführt werden,
3. die Sozialraumaktivierung bzw. Planung und Entwicklung der Sozialen Infrastruktur in der Kommune,
4. der Output orientierte Umgang mit und die Steuerung bzw. Verteilung von Ressourcen (zum Beispiel finanzieller Mittel),
5. die Beratung sozialpolitischer Gremien mit der Parteilichkeit für die Adressaten des ASD.

Nach der Beschreibung von Auftrag, Zielen und Aufgaben des ASD im Jugendamt haben wir uns den Arbeitsbedingungen zugewandt.

Bei den Arbeitsbedingungen haben wir uns in erster Linie auf die BAG ASD/KSD und auf Erfahrungsberichte von Mitarbeiter/innen konzentriert. Als relevante Arbeitsbedingungen im ASD sind insbesondere die psychosozialen Belastungen zu nennen, denen sich die Fachkräfte im ASD gegenübersehen. Zum einen müssen die aufgabenbedingten Spannungsfelder der ASD-Arbeit ausbalanciert und die Widersprüchlichkeit von Erwartungen ausgehalten werden, z. B.

- die Spannungsfelder „Hilfe und Eingriff“,
- subjektiver „Rechtsanspruch auf angemessene Hilfe und beschränkte bis unterfinanzierte Haushaltsressourcen“ und
- „Spezialisten für das Allgemeine“¹.

Zum anderen sind die Aufgaben oft geprägt von hoher Dringlichkeit, Gleichzeitigkeit und Komplexität von Entscheidungssachverhalten und durch eine extrem dichte Interaktion mit anderen Menschen (Kolleginnen und Kollegen, Klienten, Kooperationspartner, etc.), und zwar in pädagogischer, psychologischer und rechtlicher Hinsicht.

Es wird sowohl Fachlichkeit in der „Breite“ verlangt, Schnittstellenwissen zu angrenzenden Leistungsbereichen, Sozialraumkundigkeit, allgemeine Beratungskompetenzen, Moderation etc., als auch Fachlichkeit in der „Tiefe“: „Fallverstehen“/sozialpädagogische

¹ vgl. BAG ASD/KSD: Auftrag, Aufgaben und Zukunft des ASD/KSD

Diagnosen, Hilfeplanung, Kinderschutz/Kinderschutzmanagement, Koordination, Kooperation etc.

Ableitung der Kompetenzbereiche

Herr Professor Merchel hatte gestern bereits ein Handlungs-Kompetenzmodell aufgezeigt, in dem es um Wissen, Können und Wollen, bezogen auf die eigene Person, den Fall und das System ging. Professor Maja Heiner nahm in Bezug auf die Handlungskompetenz im ASD folgende Einteilung vor: **Prozessbezogene Kompetenzmuster:** Planungs- und Analysekompetenz/Interaktions- und Kommunikationskompetenz/Reflexions- und Evaluationskompetenz; bezogen auf **bereichsbezogene Kompetenzmuster:** insbesondere Selbstkompetenz: (Weiter)Qualifizierung, Identitätsentwicklung, Selbstregulation, Fallkompetenz: Fallanalyse und Fallbearbeitung, Systemkompetenz: Angebotsvermittlung und -koordination, Organisationsentwicklung. Diesem Modell sind wir letztlich aus einem pragmatischen Grund nicht gefolgt. Wir wollten zunächst mit den Hochschulen diskutieren und eine Anschlussfähigkeit erreichen. Deren Modulhandbücher, die die Lernziele ihrer Studiengänge beschreiben, beziehen sich auf vier Kompetenzbereiche.

Somit ist **das Anforderungsprofil** in diese **vier Kompetenzbereiche** gegliedert:

- 1. Fach- und Sachkompetenz:** als Fähigkeit und Bereitschaft, berufliches Fachwissen, Theorien und Handlungswissen für die selbständige und qualifizierte Bearbeitung von Aufgaben- und Problemstellungen zu nutzen,
- 2. Methodenkompetenz:** als Fähigkeit und Bereitschaft, systematisch spezifische berufliche Arbeitsweisen und -konzepte zu nutzen,
- 3. Soziale Kompetenz:** als Fähigkeit und Bereitschaft, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten, die Interessen und sozialen Situationen der anderen zu erfassen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und zu verständigen und so die Arbeits- und Lebenswelt mitzugestalten,
- 4. Persönliche Kompetenz bzw. Selbstkompetenz:** die Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Leben selbstverantwortlich im jeweiligen sozialen, kulturellen und beruflichen Kontext zu gestalten, das eigene Handeln im sozialen Kontext zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit (zum Beispiel durch Fortbildungen) zu erweitern.

In das Profil wurde die formale Qualifikation im Sinne des Fachkräftegebots nicht aufgenommen, obwohl sie selbstverständlich bei der Personalauswahl eine wesentliche Rolle spielt. Außerdem wurden keine besonderen Persönlichkeitseigenschaften in dem Profil berücksichtigt, sondern es wurde versucht, das Profil verhaltensorientiert zu formulieren. Die Zuordnung der Einzelkompetenzen zu den vier Kompetenzbereichen ist nicht immer trennscharf gelungen, insbesondere bei den Kategorien Methoden- und Sozialkompetenz.

Im Sinne der Übersichtlichkeit entschieden wir uns für ein mittleres Abstraktionsniveau (ein hohes Abstraktionsniveau wäre z. B. „Kommunikationsfähigkeit“, ein niedriges Abstraktionsniveau wäre z. B. „Gehörtes in eigenen Worten wiedergeben können“, ein mittleres „Beratungs- und Gesprächsführungskompetenz“, „Fähigkeit, sich klar und sicher in Wort und Schrift ausdrücken zu können“, etc.).

Nun zur konkreten Darstellungsform, die wir für das Anforderungsprofil gewählt haben (**Abbildung 1**):

Anforderungsprofil für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Allgemeinen Sozialdienst/ Kommunaler Sozialdienst/Bezirkssozialarbeit	(Einzel-) Fallbezogen	Struktur-bezogen	Wie gut muss die Anforderung erfüllt sein? (1) Wissen (2) Verstehen (3) Anwenden			Anmerkungen
			Nach dem Studium	Nach der Einarbeitung	Nach 2-3 Jahren	
1. Fach- und Sachkompetenz						
Kenntnisse über Organisation und Auftrag des Jugendamtes, insbesondere des Allgemeinen Sozialdienst (Aufgaben- und Rollenverständnis)	•	•				
Kenntnisse über die Sozialstruktur, die Sozialplanung und informelle Kenntnisse über den Sozialraum (Bedarfslagen und Möglichkeiten in einer Kommune)		•				
Kenntnisse über das Spektrum der (Jugend-) Hilfemöglichkeiten	•	•				
Kenntnisse über die anderen Aufgabenbereiche im Jugendamt (z.B. Wirtschaftliche JH,	•	•				

Abbildung 1

© ZBFS-BLJA Annette Reiners

In der ersten Spalte der Tabellen finden Sie die **Beschreibung der Einzelkompetenzen**. Es gibt keine bewusste Rangordnung der Einzelkompetenzen innerhalb eines Kompetenzbereichs, da zwar die unterschiedlichsten Kriterien zur Sortierung angelegt werden könnten, jedoch kein erkennbarer Mehrwert darin zu finden ist.

In der zweiten und dritten Spalte haben wir eine **Zuordnung der Kompetenzen** zu den zentralen Aufgaben des ASD, der **(einzel-)fallbezogenen Hilfe und der struktur-bezogenen Arbeit** (mitunter auch „fallunabhängige Arbeit“ genannt), mittels schwarzer Punkte versucht. Auch bei dieser Zuordnung richtet sich der Anspruch nicht darauf, Trennschärfe zu erreichen, sondern darauf, eine grobe Orientierung zu schaffen.

Die Spalten vier bis sechs ermöglichen es, eine Aussage darüber zu treffen, **wie gut eine Anforderung** zu welchem Zeitpunkt erfüllt sein sollte.

Wir gingen dabei nicht davon aus, dass im Studium alle für den ASD benötigten – und im Anforderungsprofil beschriebenen – Kompetenzen vermittelt werden (können). Vielmehr kann sich die Anwendungskompetenz einer Fachkraft in manchen Bereichen erst im Arbeitskontext entwickeln bzw. muss durch Einarbeitung, Erfahrung im Feld und Fortbildung gefördert werden. Aus diesem Grund entstand die Idee, die Ausprägung der Kompetenzen mittels der Zahlen **(1) Wissen, (2) Verstehen und (3) Anwenden** in den entsprechenden Feldern zu ermöglichen.

Sie ermöglichen ein Anforderungsprofil, dessen Anspruch an die Kompetenzausprägung der Fachkraft mit deren Verweildauer auf der Position steigt. Während beispielsweise Berufsanfänger nach ihrem Studium „nur“ Grundkenntnisse (= 1 Wissen) über die Orga-

nisation und den Auftrag des Jugendamtes, insbesondere des Allgemeinen Sozialdienstes, haben werden, sollte die Fachkraft nach ihrer Einarbeitung diese Kenntnisse in ihrer täglichen Arbeit auch einsetzen können (= 3 Anwenden). Gleichzeitig kann es bei einigen Einzelkompetenzen sein, dass selbst die erfahrene Fachkraft im ASD nicht die dritte Stufe (= Anwendung) erreichen muss, um ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Dies hängt zum einen von der konzeptionellen Ausrichtung des jeweiligen ASD (z. B. klassische Fallverteilung versus Sozialraumkonzept) ab bzw. davon, welche Leistungen der Jugendhilfe in Spezialdiensten (z. B. Trennung und Scheidung) organisiert sind. So ist diese Zuordnung von Kompetenzstufen zu Einzelkompetenzen von jedem Jugendamt organisationsspezifisch selber vorzunehmen. Hierbei ist natürlich nicht die Verweildauer an sich ausschlaggebend, sondern die Praxiserfahrung, die im Laufe der Zeit zunimmt, sowie die gezielte Personalentwicklung der Fachkraft.

Insofern bieten wir kein Anforderungsprofil an, das jedes Jugendamt hundertprozentig übernehmen kann, sondern wir haben es auf eine breite Masse ausgerichtet, auf den ASD im Jugendamt mit allen sich dort befindenden Bereichen: Trennungs- und Scheidungsberatung, Jugendgerichtshilfe, keine Spezialdienste. Wir haben auch nicht festgeschrieben, welches Kompetenzniveau wer wann erreicht haben muss.

Prüfung im Bottom-Up-Ansatz („Critical Incidents Technique“)

Das erarbeitete Kompetenzprofil wurde auf der JALTA 2011 den Jugendamtsleitungen präsentiert und diese überprüften es in Arbeitsgruppen über den Bottom-Up-Ansatz auf Vollständigkeit, um dann damit in die Kommunikation mit den Hochschulen zu treten.

Dabei wurde folgende **Aufgabe** bearbeitet:

- Klären Sie in Ihrer Kleingruppe, mit welchen **kritischen Situationen oder Ereignissen** eine Fachkraft im ASD konfrontiert wird, in denen es besonders darauf ankommt, dass die Fachkraft kompetent und geeignet ist. Hierzu könnten beispielsweise Situationen herangezogen werden, wie ein eskalierter Trennungs- und Scheidungskonflikt, die Mitteilung einer Kindeswohlgefährdung, etc.
- Beschreiben Sie das **beobachtbare Verhalten** einer Fachkraft, das in der gewählten kritischen Situation (wahrscheinlich) zum Erfolg führen würde.
- Leiten Sie aus der Verhaltensbeschreibung ab, über welche **Kenntnisse, Fähigkeiten und/oder Haltungen** eine Fachkraft verfügen muss, um diese erfolgreichen Bewältigungsstrategien durchführen zu können.
- Überprüfen Sie, ob die abgeleiteten Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen **in dem vorliegenden Anforderungsprofil vorhanden** sind.
- Aus zeitökonomischen Gründen schlagen wir vor, dass jedes Arbeitsgruppenmitglied Ihrer Vierergruppe sich auf **je eine Seite des Anforderungsprofils** konzentriert und nach Übereinstimmungen sucht.

Ein Beispiel:

1. Kritische Situation: Die Situation ergibt sich im Zusammenhang mit Beratung im Trennungs-/Scheidungsfall. Dabei handelt es sich um einen eskalierten Eltern-Konflikt: Eltern schreien sich in der Beratung an, beschuldigen und beleidigen sich wechselseitig, sehen

das andere Elternteil als böse und unfähig, die gemeinsamen Kinder werden in den Konflikt miteinbezogen, ihre Bedürfnisse geraten aus dem Blickfeld der Eltern.

2. Beobachtbares Verhalten einer Fachkraft, das in dieser Situation (wahrscheinlich) zum Erfolg führt: Die Fachkraft unterbindet freundlich, aber bestimmt die aggressiven Verhaltensweisen, führt Kommunikationsregeln ein und setzt diese auch konsequent durch; sie ordnet die Konfliktthemen und macht Angebote der Unterstützung bei der Wahrnehmung der gemeinsamen Sorge (begleiteter Umgang...); sie zeigt den Eltern den Rollenunterschied zwischen Partner- und Elternschaft auf und thematisiert die altersgemäßen Bedürfnisse der Kinder gegenüber ihren Eltern; sie gewinnt die Eltern zur Mit- und Zusammenarbeit zum Wohle des Kindes...

3. Für dieses Verhalten notwendige Fähigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen:

- Rechtskenntnisse (SGB VIII),
- Wissen um die eigene Rolle in dieser Beratung (Auftrag des Jugendamtes),
- Kenntnis des (Jugend-)Hilfespektrums,
- Deeskalations- und Konfliktlösungskompetenzen,
- Beteiligungs- und Aushandlungskompetenz,
- Beratungs- und Gesprächsführungskompetenz,
- Entwicklungs- und sozialisationstheoretische Kenntnisse,
- Familientheoretische und familiendynamische Kenntnisse,
- Ressourcenaktivierung und Motivationsförderung der Klienten,
- Evtl. Interkulturelle Kompetenz bei Eltern mit Migrationshintergrund oder unterschiedlicher Nationalität,
- Fähigkeit zur Stressbewältigung,
- Fähigkeit zum selbstständigen, eigenverantwortlichen, verantwortungsbewussten Handeln...

Dies waren jetzt der Anlass, der Weg und die Zugänge, die wir für die Erarbeitung des Anforderungsprofils für Fachkräfte im ASD gewählt haben. Es wurde mit dem Ziel erarbeitet, eine Diskussionsgrundlage für den Austausch zwischen Hochschule und Anwendungsfeld zu schaffen.

Nutzen eines Anforderungsprofils für das Personalmanagement im Jugendamt

Anforderungsprofile bilden das zentrale Fundament der internen Personalsteuerung.

Denn: Wenn aus aktuellen und absehbaren Entwicklungen des Aufgabengebietes personenunabhängig stellenbezogene Anforderungen abgeleitet werden, können diese nicht zur Formulierung von zukünftigen Stellenanzeigen genutzt, sondern auch den Kompetenzprofilen einzelner Bewerber bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenübergestellt werden. Im Rahmen einer Studienarbeit habe ich ein eignungsdiagnostisches Verfahren beschrieben, das in einem Bewerberinterview beispielsweise mittels situativer Fragen und

verhaltensbasierter Skalen das Kompetenzprofil des Bewerbers zu erfassen sucht. Aus der Gegenüberstellung der Anforderungskriterien und des Kompetenzprofils des Kandidaten lassen sich dann nicht nur nachvollziehbare Schlüsse für die konkrete Personalauswahl ableiten, sondern auch personenspezifische Einarbeitungspläne für die jeweiligen Berufseinsteiger ausarbeiten.

Für erfahrene Fachkräfte kann sowohl der passgenaue Einsatz als auch der individuelle Fort- und Weiterbildungsbedarf ermittelt werden. Für die Organisation im Ganzen lassen sich darüber hinaus – mit Blick auf die zukünftigen Anforderungen und die aktuellen Kompetenzen der gesamten Mitarbeiterschaft – strategische Personalakquise und -entwicklungsmaßnahmen sinnvoll planen.

Dafür notwendig ist es, mit jeder Fachkraft des ASD – idealerweise im Dialog – analog zum Anforderungsprofil der Stelle, ein fortzuschreibendes personenbezogenes Kompetenzprofil zu erstellen. Dieses kann Auskunft darüber geben, in welchem Ausmaß jede einzelne Fachkraft über die geforderten fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen verfügt, wo sie Spezialistin ist und wo ihre Entwicklungsbereiche liegen. Für eine solche Erhebung bieten sich die jährlichen Mitarbeitergespräche an. In der Regel wird in diesen Gesprächen, neben dem Informationsaustausch und dem Feedback zur Zusammenarbeit, die Entwicklungsplanung mit jedem einzelnen Mitarbeiter, entsprechend seiner Ergebnisse aus der Vergangenheit und den Wünschen für seine berufliche Zukunft in der Organisation, ausgehandelt.

Nicht empfohlen wird die Verknüpfung der Mitarbeitergespräche mit den Gesprächen zur Leistungsbeurteilung, insbesondere dann nicht, wenn diese Bestandteil der Entgeltermittlung ist. Auch wenn mit einer Zusammenlegung der beiden Gesprächsformate eine Zeitersparnis einhergehen würde, könnte die Aussagekraft des erarbeiteten Kompetenzprofils von taktischen Erwägungen des Mitarbeiters überlagert werden.

Eine weitere Überlegung, die sich an die Erstellung von Kompetenzprofilen aller Mitarbeiter (im Abgleich mit dem Anforderungsprofil der Stellen) anschließt, ist die Nutzung derselben für den Einstieg in ein organisationsinternes Wissensmanagement-System. Werden Ausschnitte der Kompetenzprofile der Mitarbeiter intern auch anderen Mitarbeitern zugänglich gemacht, wird transparent, welche Kompetenzbestände in welcher Ausprägung in der Organisation vorhanden und wo welche Kompetenzträger für andere interne Fachkräfte erreichbar sind.

Die Entwicklung von Anforderungsprofilen für jedes Aufgabengebiet und die Erstellung der Kompetenzprofile aller Mitarbeitenden bedeuten im ersten Schritt sicherlich einen Mehraufwand, doch der macht sich aus den oben genannten Gründen und den vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten im Laufe der Zeit – auch für andere Stellen im Jugendamt – bezahlt.

Personalfragen im Spannungsfeld von Fachkräfteentwicklung und Arbeitsbelastung

Praxisbeispiele zur Personalentwicklung im ASD

Arbeitsgruppe „Fort- und Weiterbildung im Jugendamt“

STEFAN GESMANN

Fachbereich Sozialwesen, Fachgruppe Organisation und Management,
Fachhochschule Münster

1. Ausgangslage

„Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital!“ – so oder so ähnlich könnte die Antwort lauten, wenn man ASD-Leiter¹ in Jugendämtern danach befragt, welche Bedeutsamkeit sie dem Personal innerhalb des ASDs zuschreiben würden. Folglich müsste man davon ausgehen, dass der Pflege und Entwicklung des Personals besondere Beachtung geschenkt wird. Ein Blick in die Praxis lässt erkennen, dass dies nicht immer der Fall zu sein scheint.

Welche Bedeutsamkeit die Fort- und Weiterbildung (als Instrument der Personalentwicklung) im ASD einnimmt, mit welchen Herausforderungen sie aber zugleich zu kämpfen hat und welche ersten Ansatzpunkte sich hinsichtlich eines produktiven Umgangs mit diesen Herausforderungen lokalisieren lassen, soll Inhalt der nachfolgenden Ausführungen sein.

2. Zur Bedeutsamkeit der Fort- und Weiterbildung im Allgemeinen Sozialen Dienst

Das Fort- und Weiterbildungen per se wichtig sind, würde niemand bestreiten. Warum sie aber insbesondere innerhalb eines ASDs bedeutsam sind, soll nachfolgend aufgezeigt werden, indem (1) auf die Relevanz von motivierten und kompetenten Mitarbeitern verwiesen wird. Zum anderen soll (2) das *Irritationspotenzial* von Fort- und Weiterbildungsangeboten skizziert werden, das – insbesondere externen – Angeboten der Fort- und Weiterbildung immanent zugrunde zu liegen scheint und das im günstigsten Fall zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit innerhalb eines ASDs beitragen kann.

(1) *Gute Arbeit im ASD erfordert motivierte und kompetente Fachkräfte*

Die Bedeutsamkeit des Personals im ASD liegt auf der Hand: Fachkräfte im ASD erbringen soziale Dienstleistungen. Diese sind – trotz Koproduktionsfaktor – maßgeblich von der Motivation und den Kompetenzen der Mitarbeiter abhängig, die an vorderster Front im Kontakt mit den Klienten stehen (ASDs können daher auch als *front-line-organizations* bezeichnet werden).

¹ Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird auf eine explizite Unterscheidung oder Doppelnennung („Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“) durchgängig verzichtet und lediglich die grammatikalisch männliche Schreibweise verwendet. Gemeint sind selbstverständlich immer Frauen und Männer.

Dass diese Kompetenzen immer wieder aufs Neue angepasst werden müssen, ist den zahlreichen Veränderungen auf Makro-, Meso- und Mikroebene geschuldet. Seien es veränderte rechtliche Rahmenbedingungen (wie beispielsweise durch die Einführung des Bundeskinderschutzgesetzes), veränderte Anforderungen hinsichtlich der Dokumentation von Fallverläufen (aufgrund einer neuen Software) oder ein veränderter Fokus auf die Problemlagen von Familien, mit denen Fachkräfte im ASD tagtäglich zusammenarbeiten (zum Beispiel eine deutlich stärkere Fokussierung von psychischen Erkrankungen bei Eltern bzw. Elternteilen).

Um „gute“ Arbeit im ASD leisten zu können, gilt es die vorhandenen Kompetenzen immer wieder aufs Neue an den sich ändernden Rahmenbedingungen auszurichten und anzupassen. Die Fort- und Weiterbildung im ASD übernimmt hier in gewisser Weise die Funktion eines *Reparaturbetriebs*, der dazu beiträgt, lokalisierte Diskrepanzen zwischen erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen zu schließen.

(2) Externe Angebote der Fort- und Weiterbildung als Irritationsinstanz

Neben dieser primär individuumorientierten Perspektive, die auf eine Anpassung der Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters ausgerichtet ist, kann Angeboten der Fort- und Weiterbildung auch ein gewisses *Irritationspotenzial* unterstellt werden, das sich insbesondere dann eröffnet, wenn – wie dies bei externen Angeboten der Fort- und Weiterbildung der Fall ist – unterschiedliche Professionen (Sozialarbeiter, Pädagogen, Psychologen, bisweilen auch Erzieher, Soziologen, Heilerziehungspfleger etc.) aus unterschiedlichen Institutionen (Fachkräfte öffentlicher und freier Träger, genauso wie Fachkräfte, die ausschließlich freiberuflich tätig sind) mit unterschiedlicher Motivation (eher intrinsisch oder eher extrinsisch motiviert) zeitlich befristet und fallunabhängig aufeinandertreffen.

Unabhängig von den angestrebten Lernerfahrungen führt der intensive Austausch mit anderen Fachkräften vor, während oder nach dem Seminar nicht selten zu einem gewissen *Aha-Erlebnis*, bei dem das eigene Handeln oder vielleicht sogar die Routinen, die dem eigenen Handeln zugrunde liegen, einer kritischen Reflexion unterzogen werden.

Gelingt es jene individuell erfahrenen Irritationen in die Organisation zu *bringen*, können sie hier im Idealfall zur „kontrollierten Destabilisierung“ bzw. „maßvollen Irritation“² von bestehenden Handlungsrouninen und somit zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit eines ASDs beitragen.

Zusammenfassend können Angebote der betrieblichen Weiterbildung im ASD somit unter einer primären (eher individuumorientierten) Perspektive dazu beitragen, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter kontinuierlich an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden. Unter einer sekundären (eher organisationsbezogenen) Perspektive können Angebote der Fort- und Weiterbildung den ASD mit Irritationen versorgen und so, im Sinne einer Routine zur kritischen Reflexion von Routinen, zur Aufrechterhaltung einer Veränderungsbereitschaft beitragen (was nicht mit einer kontinuierlichen Veränderung zu verwechseln ist!).

² Merchel 2004, S. 117

Es erscheint daher durchaus nachvollziehbar, wenn – wie einleitend erwähnt – ASD-Leiter in *Feiertagsreden* verlauten lassen, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines ASDs darstellen. Blickt man allerdings hinter die Kulissen, so kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass in Bezug auf die Pflege und Entwicklung des Personals in vielen ASD eine gewisse Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit besteht.

3. Herausforderungen in Bezug auf die Fort- und Weiterbildung im ASD

Im Vergleich zu Fachkräften in anderen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit genießen ASD-Mitarbeiter den Vorteil, dass sie – basierend auf dem § 72 Abs. 3 SGB VIII – einen Rechtsanspruch auf die Inanspruchnahme von Fortbildung und Praxisberatung besitzen. Dieser grundsätzliche Rechtsanspruch trifft in der Praxis vieler ASDs allerdings dennoch auf eine Vielzahl von *Verhinderungsfaktoren*, die eine tatsächliche Inanspruchnahme von Angeboten der Fort- und Weiterbildung erschweren und gar verhindern.

Können Angebote der Fort- und Weiterbildung trotz widriger Bedingungen dennoch in Anspruch genommen werden, stellt sich mit dem Transferproblem die nächste zentrale Herausforderung dar.

3.1 Verhinderungsfaktoren für Fort- und Weiterbildung im ASD

Mit den (1) fehlenden finanziellen Ressourcen, der (2) fehlenden Zeit und dem (3) fehlenden Interesse an Fort- und Weiterbildungsangeboten sollen nachfolgend exemplarisch drei potenzielle Verhinderungsfaktoren für deren Inanspruchnahme vorgestellt werden.

(1) Fehlende finanzielle Ressourcen

Wenngleich die Anzahl von Kommunen, die ein Haushaltssicherungskonzept aufstellen müssen, aufgrund von sprudelnden Steuereinnahmen seit einigen Jahren rückläufig ist, führen die kontinuierlich steigenden Ausgaben bei den Hilfen zur Erziehung sowie das Damoklesschwert „Schuldenbremse“ dazu, dass viele ASDs nach wie vor hinsichtlich ihrer finanziellen Ausstattung mit dem *Rücken an der Wand* stehen. Da der Nutzen von Angeboten der Fort- und Weiterbildung in der Wahrnehmung der Finanzverantwortlichen nicht selten diffus bleibt, gehören die vorhandenen Weiterbildungsbudgets oftmals zu den ersten Positionen, die gekürzt oder gänzlich auf Eis gelegt werden.

(2) Fehlende Zeit

Neben den fehlenden finanziellen Ressourcen kann fehlende Zeit für die Inanspruchnahme von Angeboten der Fort- und Weiterbildung als weiterer Verhinderungsfaktor im ASD betrachtet werden (oftmals eng gekoppelt an die fehlenden finanziellen Ressourcen). Wird die per se hohe Arbeitsbelastung im ASD durch Krankheit von Kollegen, hohe Mitarbeiterfluktuation oder Reorganisationsprozesse (beispielsweise die Einführung einer neuen Software) weiter *angeheizt*, scheint es nur allzu nachvollziehbar, dass für die Inanspruchnahme von Fort- und Weiterbildungsangeboten schlichtweg die Zeit fehlt.

(3) Fehlendes Interesse

Neben den fehlenden finanziellen Ressourcen und der fehlenden Zeit kann fehlendes Interesse (auf Leitungsebene oder auf Ebene der Fachkräfte) als dritter Verhinderungsfaktor für die Inanspruchnahme von Angeboten der Fort- und Weiterbildung im ASD konstatiert werden. Inwiefern dieses fehlende Interesse lediglich Ausdruck fehlender finanzieller Ressourcen bzw. fehlender Zeitressourcen darstellt, soll und kann an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden.

Festzuhalten ist, dass die hier nur skizzierten drei Faktoren maßgeblich dazu beitragen können, dass Angebote der Fort- und Weiterbildung nicht oder seltener von Fachkräften im ASD in Anspruch genommen werden, als dies möglicherweise erforderlich wäre.

Die Herausforderungen in Bezug auf Angebote der Fort- und Weiterbildung im ASD erschöpfen sich allerdings nicht allein in den genannten Verhinderungsfaktoren. Selbst wenn Angebote der Fort- und Weiterbildung trotz widriger Rahmenbedingungen in Anspruch genommen werden können, tragen *Transferprobleme* dazu bei, dass diese Angebote nicht oder nur eingeschränkt im Sinne der o. g. individuumorientierten Anpassungsfunktion und der – auf das soziale System bezogenen – Irritationsfunktion wirksam werden.

3.2 Zum Transferproblem im ASD

Wenn Fachkräfte aus dem ASD Angebote der Fort- und Weiterbildung in Anspruch nehmen, findet diese nicht selten in einer *künstlichen Lernwelt* statt. Dies ist immer dann der Fall, wenn ASD-Fachkräfte Angebote der Fort- und Weiterbildung bei externen Weiterbildungsanbietern (wie z. B. bei den Landesjugendämtern oder bei Fachhochschulen) absolvieren. Der laufende Geschäftsbetrieb wird für die Dauer der Weiterbildung – mehr oder weniger – ausgeblendet, genauso wie die Rollenmuster, die man innerhalb der eigenen Organisation erfüllen muss, für einige Tage abgelegt werden können. Nicht selten erfüllen externe Weiterbildungsangebote in diesem Fall auch eine kathartische Funktion, da man einfach einmal ein paar Tage „raus“ ist.

Während dieser Abstand zum beruflichen Alltag einerseits ein idealer Nährboden ist, das eigene berufliche Handeln zu reflektieren (Fort- und Weiterbildung als *Irritationsinstanz*), führt die (nicht nur) räumliche Distanz zwischen Lern- und Funktionsfeld andererseits dazu, dass verstärkt Transferprobleme, also Probleme bei der Übertragung des Erlernten auftreten. Wenngleich Studien, die sich zur Aufgabe gesetzt haben, das Transferproblem zu quantifizieren, mit der nötigen Vorsicht interpretiert werden sollten, weisen sie dennoch allesamt darauf hin, dass trotz entsprechender positiver Lernerfahrungen im Lernfeld die nachhaltige, also dauerhafte Übertragung des Erlernten in das Funktionsfeld, eher die Ausnahme als die Regel darstellt.³

³ Innerhalb der Fachliteratur kursieren Zahlen, wonach 80-90 % der Seminare am Lerntransfer scheitern (vgl. {Kauffeld 2010 #537: 4}).

Die Gründe für den oftmals nur eingeschränkten Lerntransfer sind vielfältig. Nach Ansicht des Autors kann allerdings (1) dem zugrunde liegenden (trivialen) Transferverständnis und (2) dem hiermit verbundenen *Weiterbildungstunnelblick* eine besondere Beachtung zugesprochen werden.

(1) *Zum trivialen Transferverständnis*

Der Transferbegriff innerhalb der Fort- und Weiterbildung hat etwas Verführerisches, da er suggeriert, dass hier eine (Transfer-)Logik zum Tragen kommt, wie sie im Alltagsgebrauch innerhalb unterschiedlicher Bereiche Verwendung findet: z. B. beim Fußball, wenn wir von einem Spieler*transfer* sprechen; innerhalb unserer Urlaubsplanung, wenn wir darauf achten, dass wir den *Bustransfer* vom Flughafen zum Hotel mitbuchen, oder in Bezug auf den Geldverkehr, wenn wir die Summe X von A nach B *transferieren*.

Um die zugrunde liegende Transfer-Logik der o. g. Beispiele genauer beleuchten zu können, soll dieses exemplarisch anhand des Geldtransfers aufgezeigt werden: Wir überweisen von unserem Konto 150,00 Euro auf ein anderes Konto. Analytisch betrachtet lassen sich Sender und Empfänger hier sehr einfach bestimmen. Ebenso so einfach und simpel ist das zugrunde liegende Prinzip, das hier verkürzt als *Ganz-oder-gar-nicht-Prinzip* bezeichnet werden soll. Wenn der Sender die Überweisung von 150,00 Euro veranlasst hat, kommen diese 150,00 Euro entweder ganz oder gar nicht beim Empfänger an. Sollten nur 145,00 Euro bei diesem ankommen, würden sich alle Prozessbeteiligten zu Recht wundern. Passierte dieses öfter, sollte und würde man die Bank wechseln.

Ein solches *triviales Transferverständnis* funktioniert in der Regel deswegen äußerst zuverlässig, weil es in den o. g. Fällen um die Übertragung von *Dingen* geht (z. B. Geld). Geld hat den Vorteil, dass es emotionslos ist, wenngleich eine Mehrung oder Minderung auf Seiten der Sender und Empfänger durchaus Emotionen auslösen kann.

In Bezug auf Angebote der Fort- und Weiterbildung innerhalb eines ASDs scheint dieses triviale Transferverständnis allerdings zu versagen, geht es hier doch nicht um *Dinge*, die von A nach B übertragen werden sollen, sondern um Lernerfahrungen, die ein lebendes System (der Mitarbeiter) in einem lebenden sozialen System (dem Lernfeld) erfahren hat und die nun in den organisationalen Alltag (der ebenfalls als lebendes soziales System beschrieben werden kann) übertragen werden soll. Verkürzt formuliert – und in Abgrenzung zum o. g. trivialen Transferverständnis – könnte man formulieren: Immer wenn *Leben ins Spiel* kommt, wird es kompliziert und damit alles andere als trivial.

Durch eben jene *Nicht-Trivialität* muss auch die lineare Kausalität aufgegeben werden, wonach ein Input (die erfolgreiche Lernerfahrung des ASD-Mitarbeiters während einer externen Fortbildung) einen vorhersehbaren Output (die dauerhafte Anwendung des Erlernten) determiniert. Ein Lernerfolg ist zwar eine notwendige (denn wo nichts gelernt wird, kann auch nichts übertragen werden), aber keine hinreichende Bedingung für einen entsprechenden Transfererfolg. Vielmehr scheinen eine Vielzahl von Faktoren Einfluss darauf zu haben, ob das Erlernte tatsächlich auch dauerhaft im beruflichen Alltag ange-

wandt wird. Innerhalb dieses Bündels von Einflussfaktoren kann insbesondere der Arbeitsumgebung eine bedeutsame Rolle zugesprochen werden⁴.

(2) *Der Weiterbildungstunnelblick – Ausdruck eines trivialen Transferverständnisses*

Blickt man in die Praxis der Fort- und Weiterbildung im ASD, so kann bisweilen der Eindruck entstehen, dass hier implizit an einem trivialen Transferverständnis festgehalten wird. Wenn der Kollege eine Weiterbildung besucht, dann wird der anschließende Transfer schon irgendwie von alleine funktionieren. Folglich gibt es auch keine Notwendigkeit, vor Beginn oder nach Beendigung einer Weiterbildung hier Hilfestellung zu leisten.

Die hieraus resultierende ausschließliche Fokussierung auf die Phase der Durchführung bei nahezu vollständiger Ausblendung der vor- und nachbereitenden Phasen des Weiterbildungsprozesses soll hier als *Weiterbildungstunnelblick* bezeichnet werden.

Eben jener Weiterbildungstunnelblick führt in der Praxis nicht selten dazu, dass vor Beginn einer Weiterbildung ein strukturierter Austausch mit Führungskräften sowie eine Formulierung von konkreten Erwartungen eher die Ausnahme als die Regel ist. Vielmehr scheint bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten wahlweise das *Windhund-Prinzip* (Wer zuerst kommt, mahlt zuerst!), das *Abkömmlichkeits-Prinzip* (Welcher Kollege ist überhaupt gerade abkömmlich?) oder das *Belohnungs-Prinzip* (Wer von den Kollegen hat es denn mal verdient, eine Weiterbildung in Anspruch zu nehmen?) zum Tragen zu kommen.

Ebenso werden die Kollegen aus dem Team oftmals nur bedingt in den Weiterbildungsprozess des Einzelnen eingebunden. „*Der Kollege Meier ist halt auf Fortbildung.*“ Was er dort genau macht, was sich möglicherweise nach Absolvierung der Weiterbildung konkret ändern soll und welche Konsequenzen hiermit auch für die Kollegen aus dem Team verbunden wären, bleibt nicht selten diffus.

Da auch nach Absolvierung einer Weiterbildung Maßnahmen der Transferförderung ebenfalls eher die Ausnahme als die Regel sind, bleibt der weitergebildete Mitarbeiter mit seinem neuen Wissen bzw. seinen neuen Methoden i. d. R. allein. Wendet er dieses (das Wissen oder die Methoden) dennoch an, muss er damit rechnen, hierdurch das soziale *Immunsystem* innerhalb seines Teams zu aktivieren.

Dieses wird immer dann wirksam, wenn das soziale System Ereignisse beobachtet, die nicht anschlussfähig zur bestehenden *inneren Logik* erscheinen⁵. Im *besten Fall* wird dann die Anwendung des neuen Wissens durch die Kollegen aus dem Team lediglich ignoriert, im schlechtesten Fall aktiviert das soziale System seine Abwehrmechanismen. Aussagen der Kollegen wie „*Das kannst du bei uns nicht umsetzen!*“ oder „*Aber das haben wir doch schon immer so gemacht.*“ sind deutliche Signale hierfür.

Die Konsequenz ist eine Frustration auf allen Seiten: Der Kollege, der die Weiterbildung absolviert hat, ist frustriert, weil er hinsichtlich der Umsetzung des neu Erlernenen nicht

⁴ vgl. Köster 2003, S. 263

⁵ vgl. Siebert 2005, S. 91

unterstützt wird, die Kollegen aus dem Team sind frustriert, weil sie zunächst – während der Abwesenheit des Kollegen – dessen Arbeit mitmachen mussten, um anschließend festzustellen, dass er etwas gelernt hat, was gar nicht zu ihnen (dem ASD-Team) passt, und der ASD-Leiter ist frustriert, weil er durch die Bewilligung der Weiterbildung einige hundert Euro aus dem per se zu knappen Weiterbildungsbudget ‚in den Sand‘ gesetzt hat.

4. Mögliche erste Ansatzpunkte

Fort- und Weiterbildung im ASD ist ein *anspruchsvolles Geschäft*: Zum einen erschweren die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten. Treten diese nicht auf, da Geld, Zeit und Interesse vorhanden sind, droht zum anderen die Gefahr, dass Transferprobleme die Anwendung des Erlernten im Handlungsfeld massiv einschränken.

Wenn Leitungskräfte nach möglichen Ansatzpunkten zur Lösung dieser Probleme suchen, stellt die *Verhinderung von Verhinderungsfaktoren* zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung dar. Um auch das Transferproblem bestmöglich lösen zu können, braucht es (1) ein enttrivialisierendes und erweitertes Transferverständnis und (2) ein entsprechendes Transfer-Netz innerhalb des ASDs.

(1) Zur Notwendigkeit eines enttrivialisierendes, erweiterten Transferverständnisses

Der Transfer von Weiterbildungsinhalten zwischen Lern- und Funktionsfeld, so dürfte deutlich geworden sein, unterliegt keiner trivialen Logik. Selbst bei entsprechendem *Wollen* auf Seiten des Weiterbildungsteilnehmers (was nicht per se unterstellt werden kann!), scheinen die Bedingungen im Funktionsfeld maßgeblich darüber mitzuentcheiden, ob das Erlernte dauerhaft umgesetzt werden kann. Da soziale Systeme per se *strukturell konservativ* sind, also primär an dem festhalten, was sich in der Vergangenheit bewährt und somit das Überleben des Systems bis dato gesichert hat, herrscht gegenüber Neuem *von Natur aus* eine gewisse Skepsis.

Maßnahmen der Transferförderung im ASD verlangen aber nicht nur eine Abkehr von einem trivialen Transferverständnis, sondern zugleich ein erweitertes Transferverständnis, bei dem der einzelne Mitarbeiter und dessen Kollegen innerhalb des Teams als strukturell gekoppelte Systeme betrachtet werden, die in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Eben jene enge Verwobenheit trägt dazu bei, dass Kollegen aus dem Team bei Maßnahmen der Transferförderung stets *mitgedacht* werden müssen.

Eine frühzeitige Einbindung der Kollegen in das Weiterbildungsgeschehen des Einzelnen verhindert nicht nur, dass nach Absolvierung der Weiterbildung mögliche Transferbarrieren aufgeföhren werden, weil das neue Wissen bzw. das neue Verhalten des Kollegen innerhalb des Teams als nicht anschlussfähig interpretiert wird, sondern ermöglicht auch die Chance, dass Irritationen, die der Einzelne während einer Weiterbildung erfahren hat, zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit beitragen können (wenn sie entsprechend mitgeteilt werden und innerhalb des Teams Beachtung finden).

Um beides zu begünstigen (sowohl die Anwendung des Erlernten als auch die Möglichkeit, die Lernerfahrung des Einzelnen zur Reflexion bestehender Handlungsrouinen im

ASD zu nutzen), braucht es neben einem erweiterten Transferverständnis Strategien der Transferförderung, die eine Abkehr vom o. g. Weiterbildungstunnelblick darstellen. Das Spinnen eines *Transfer-Netzes* weist hierfür einen möglichen Weg.

(2) *Transferförderung durch Spinnen eines Transfer-Netzes*

Das Spinnen eines Transfer-Netzes versteht sich als Gegenentwurf zum skizzierten Weiterbildungstunnelblick, indem hier neben der Phase der Durchführung auch den Phasen vor Beginn und nach Beendigung einer Weiterbildung ein höheres Maß an Beachtung geschenkt wird.

Zugleich wird innerhalb eines Transfer-Netzes nicht mehr nur allein der einzelne, sich weiterbildende Mitarbeiter als transferrelevanter Faktor betrachtet, sondern zugleich die Arbeitsumgebung sowie das Weiterbildungssetting, innerhalb dessen sich die Fort- und Weiterbildung ereignet.

Das so aufgespannte Transfer-Netz kann als Neun-Felder-Matrix dargestellt werden (**Abbildung 1**), wobei jedes Feld der Matrix mit lern- und transferförderlichen Maßnahmen gefüllt werden kann. Exemplarisch sollen hier einige mögliche Maßnahmen benannt werden.

	Vor Beginn	Während dessen	Nach Beendigung
Arbeits- umgebung			
Weiterbildungs- teilnehmer			
Weiterbildungs- setting			

Abbildung 1: Das Transfer-Netz (angelehnt an Borad/Newstorm 1998, S. 52)

So ist es aus einer transferförderlichen Perspektive sinnvoll, wenn innerhalb des ASDs bereits vor Beginn einer Weiterbildung klar ist, warum ein Kollege eigentlich an einer Weiterbildung teilnimmt. Entsprechende Bedarfsanalysen (die zugleich die Weiterbildungsbedürfnisse der Kollegen berücksichtigen) sind hierfür ebenso unumgänglich wie der Versuch, konkrete Erwartungen hinsichtlich der Absolvierung der Weiterbildung zu benennen, die im Idealfall in einer Transferstrategie münden sollten. Hierbei gilt es, die Kollegen aus dem Team bestmöglich zu beteiligen, um deren mögliche Befürchtungen, die bei Nicht-Berücksichtigung die Aktivierung des o. g. *Immunsystems* wahrscheinlicher machen, frühzeitig lokalisieren zu können.

Nach Beendigung einer Weiterbildung sollte es innerhalb des ASDs zudem strukturell verankerte Orte und Anlässe geben (z. B. die wöchentlich stattfindende Teamsitzung), innerhalb derer der weitergebildete Kollege von seinen Lern- und Irritationserfahrungen berichten kann. Solche Anlässe und Orte sind nicht nur für die Umsetzung der vor Beginn der Weiterbildung entwickelten Transferstrategie bedeutsam, sondern bieten auch Gelegenheit, die möglicherweise individuell erfahrenen Irritationen des Einzelnen zu kommunizieren, sie also als Anlass zu betrachten, die vorhandenen Routinen innerhalb des Teams kritisch zu reflektieren. Ansätze der Selbstevaluation können hier unterstützend eingesetzt werden, auch um zu verhindern, dass ein solcher Austausch lediglich zwischen ‚Tür und Angel‘ stattfindet.

Aktive Transferförderung im Sinne des o. g. Transfer-Netzes nimmt aber auch die Anbieter von Fort- und Weiterbildungen stärker in die Verantwortung (*Weiterbildungssetting*). Diese sind nicht länger nur gefordert, einen ansprechenden Rahmen für die Phase der Veranstaltungsdurchführung zu bieten (*währenddessen*), sondern sollten auch dazu beitragen, dass vor Beginn und nach Beendigung einer Weiterbildung lern- und transferförderliche Maßnahmen zum Tragen kommen. Mentoring-Modelle, wie sie innerhalb der Weiterbildungsreihe „Neu im ASD“⁶ von den Veranstaltern (Landesjugendämter Rheinland und Westfalen sowie Fachhochschule Münster) konzipiert worden sind, weisen hier einen möglichen Weg. Führungskräfte im ASD sollten daher selbstbewusst bei Weiterbildungsanbietern anfragen, was diese unternehmen, um den Lerntransfer nicht nur während der Weiterbildung, sondern auch vor Beginn und nach Beendigung zu begünstigen.

Letztlich, so dürfte klar geworden sein, stellt ein solches Transfer-Netz auch veränderte Anforderungen an den einzelnen, sich weiterbildenden Mitarbeiter. Aus einer lern- und transferförderlichen Perspektive ist es unumgänglich, dass sich dieser bereits vor Beginn und insbesondere nach Beendigung einer Weiterbildung aktiv mit dem Transfer der Weiterbildungsinhalte auseinandersetzen muss. Neben der Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen aus dem Team sind hierfür insbesondere zeitliche Ressourcen vonnöten.

5. Fazit

Das Spinnen eines Transfer-Netzes, so dürfte deutlich geworden sein, erfordert zusätzliche Arbeit und eine Abkehr von (vermeintlich) lieb gewonnenen Routinen. Angesichts der hohen Transferverluste (und der hiermit einhergehenden *Frustrations-Maximierung*), die insbesondere bei externen Weiterbildungen auftreten, ist aber eben jener zusätzliche Aufwand unumgänglich, um einerseits die Kompetenzen der ASD-Mitarbeiter immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und andererseits den ASD „immanent unruhig“⁷ und somit veränderungsbereit zu halten.

⁶ www.neu-im-asd.de

⁷ Luhmann 1984, S. 77

Literatur

Broad, Marry L.; Newstorm, John W. (1998): Transfer of Training. New York.

Köster, Marco (2003): Warum Training selten funktioniert. Über die Notwendigkeit von soziologischer Perspektive in einer boomenden Branche. In: Sozialwissenschaft und Berufspraxis, Bd. 26, S. 255-267.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main.

Merchel, Joachim (2004): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Weinheim.

Siebert, Horst (2005): Pädagogischer Konstruktivismus. Lernzentrierte Pädagogik in der Schule und Erwachsenenbildung. Weinheim.

Personalfragen im Spannungsfeld von Fachkräfteentwicklung und Arbeitsbelastung

Praxisbeispiele zur Personalentwicklung im ASD

Arbeitsgruppe „Beobachtung von Arbeitsbelastungen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung“

DR. HILDEGARD PAMME

Fachberaterin Personal- und Qualitätsentwicklung ASD/HzE, LWL – Landesjugendamt Westfalen, Münster

Das **Projekt „Personalentwicklung im ASD“ (2011 bis 2013)** befasste sich ausführlich damit, wie konkrete Instrumente aus dem Bereich Personalentwicklung für den ASD so nutzbar gemacht werden können, dass die Kompetenzen der Fachkräfte aufgebaut, verfeinert und auf Dauer erhalten werden können. Personalentwicklung sollte einen klaren Handlungsfeldbezug erhalten. Die Ergebnisse aus der gemeinsamen Arbeit mit 15 beteiligten Jugendämtern aus Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein sowie den zuständigen Landesjugendämtern liegen als Rahmenkonzeption vor.¹ Ein wesentliches Thema des Projektes war die Beobachtung und der Umgang mit dem ASD-eigenen Potenzial zur psychischen Beanspruchung. (**Abbildung 1**).

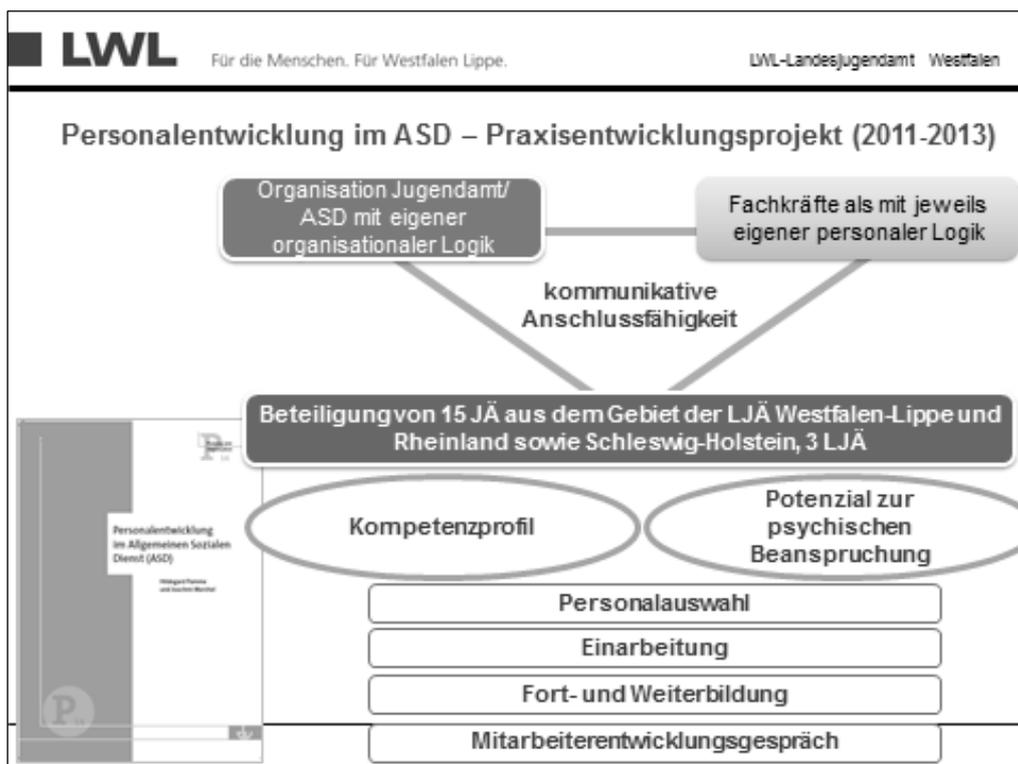


Abbildung 1

© Dr. Hildegard Pamme

¹ Pamme, H./Merchel, J.: Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Freiburg: Lambertus (2014)

Das Rahmenkonzept wendet sich sowohl an große und kleine Jugendämter, an Kreisjugendämter und Großstadtjugendämter sowie sehr kleine kreisangehörige Jugendämter, die in der Regel fachlich und organisatorisch unterschiedlich aufgestellt sind („Jeder ASD ist anders“). Zu den einzelnen Themenbereichen der Personalentwicklung, wie zum Thema „Arbeitsbelastung“, sind daher markante Punkte herausgearbeitet worden, an denen Entscheidungen getroffen werden müssen: Wie kann vor Ort die Arbeitsbelastung so beobachtet werden, dass ein Bild erkennbar wird, anhand dessen Leitungskräfte und Fachkräfte konkrete Entlastungsstrategien entwickeln können? Die Rahmenkonzeption bietet dann auch für den Bereich „Arbeitsbelastung“ ein Set von Antworten an, auf deren Basis die örtlichen Jugendämter eigene Konzepte entwickeln können. In dieses Set gehören sicher auch **Maßnahmen der Gesundheitsförderung**, die einen guten Ausgleich für die Arbeitsbelastung im ASD schaffen, wie z. B. Rückentraining, Yoga, Nordic Walking usw. Im Fokus des Projektes standen aber Aspekte, die in der fachlichen, organisations- und mitarbeiterbezogenen Steuerungskompetenz der Leitungskräfte direkt liegen, um dann im täglichen Arbeitsprozess mit realistischen und pragmatischen Entlastungsstrategien umzusetzen. Ich spreche in diesem Zusammenhang von organisatorisch verankerten Entlastungsstrategien.

Mit der Verwendung des alltagssprachlichen Begriffes „Arbeitsbelastung“ lehne ich mich an den Sprachgebrauch der Praktiker/innen des Handlungsfeldes an. Arbeitspsychologisch korrekt ist der Begriff der psychischen Beanspruchung. Aus Sicht der DIN ISO-Norm beschreibt der Begriff „Belastung“ neutral alle Einflüsse, die aus der Arbeitswelt auf ein Individuum einwirken. Entscheidend ist aber, wie diese Einwirkungen individuell verarbeitet werden und zu welcher konkreten psychischen Beanspruchung sie führen. Auf diese Unterscheidung komme ich noch einmal zurück, wenn ich grundsätzliche Zusammenhänge anhand eines arbeitspsychologischen Modells erkläre (s. u.)

1. Arbeitsbelastung im ASD – das Wichtigste in Kürze

Insgesamt kommt das Projekt zu dem Ergebnis, dass der ASD einen aktiven und kontinuierlichen Umgang mit dem Phänomen der Arbeitsbelastung braucht. Entscheidend sind folgende Punkte:

1. Die **Tätigkeit im ASD** birgt bereits durch den Charakter der Tätigkeit selbst ein besonderes Potenzial für psychische Beanspruchung.
2. Psychische Beanspruchung ist nicht objektivierbar – es ist **ein subjektives Phänomen**.
3. Maßnahmen der Gesundheitsförderung allein reichen nicht aus.
4. Kontinuierliche Beobachtung der Belastungssituation und ein aktiver Umgang mit den Folgen gehören zu den **Steuerungsaufgaben von Leitungskräften**.
5. Der Umgang mit Arbeitsbelastung sollte daher Gegenstand der **Personalentwicklung**, genauso wie der **Organisationsentwicklung** und der **politischen Interessenvertretung** sein.
6. Die Beobachtung von Arbeitsbelastung kann an verschiedenen Stellen ansetzen. Das **arbeitspsychologische Modell** bietet dazu Orientierung.

7. Wie vor Ort beobachtet wird, ist anhand der örtlichen Rahmenbedingungen zu entscheiden. **Örtliche Anpassungsprozesse** sind auch für die Entwicklung von Entlastungsstrategien entscheidend.
8. Die Wirkung von Ad-hoc-Maßnahmen ist beschränkt. Daher sind **mittelfristige Steuerungsperspektiven** erforderlich.

Diese grundsätzlichen Klärungen sind deshalb so wichtig, weil Arbeitsbelastung als Organisationsphänomen erst spät sichtbar wird. Augenscheinlich werden Aspekte von Belastung erst, wenn es fast zu spät ist, d. h. wenn die Schwelle der Belastung unzumutbar geworden ist (**Abbildung 2**).

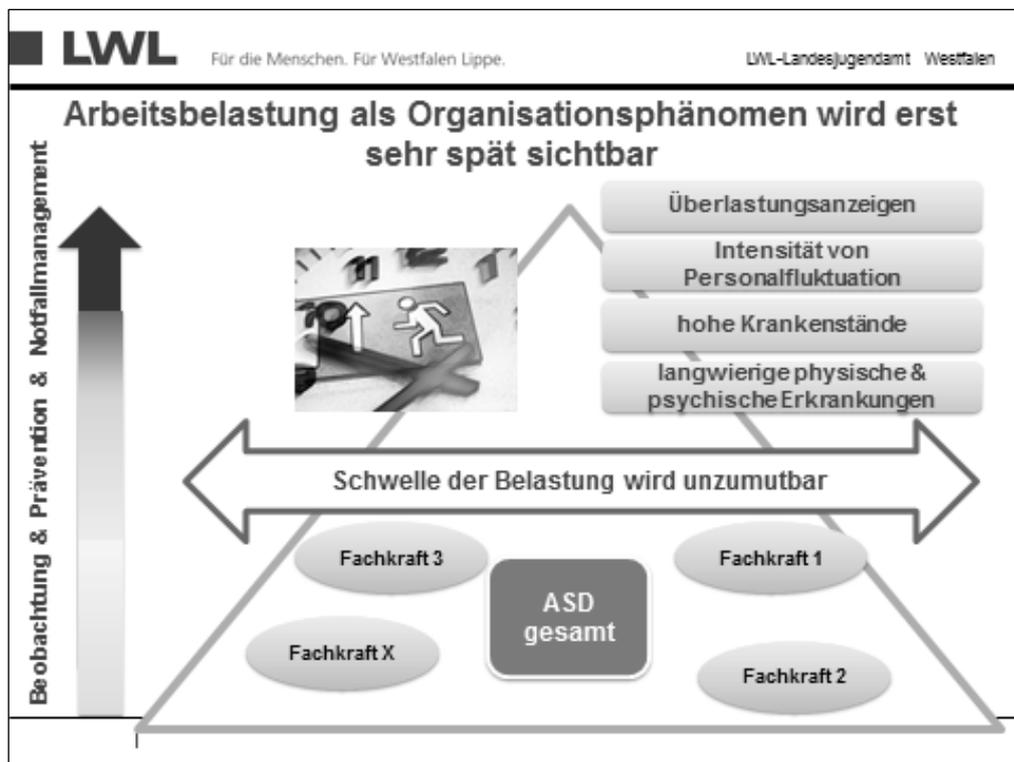


Abbildung 2

© Dr. Hildegard Pamme

Belastungen werden z. B. sichtbar, wenn Überlastungsanzeigen gestellt werden, wenn die Intensität der Personalfluktuations steigt, die Krankenstände hoch sind und physische und psychische Erkrankungen auftreten, die immer länger dauern.

In einer solchen, zugespitzten Situation kann und sollte man natürlich alle möglichen Maßnahmen treffen, die das irgendwie abfedern könnten. In einer solchen Situation ist der Druck, ad-hoc-Maßnahmen einzuleiten, sehr groß. Eine dieser Ad-hoc-Maßnahmen kann der Wunsch von Führungskräften sein, stark überforderte Mitarbeiter/innen auszutauschen, in dem ein Arbeitsplatz außerhalb des ASD gefunden wird. Eine solche Maßnahme ist arbeitsrechtlich aber nur schwer umsetzbar und bedarf der Bereitschaft der Betroffenen. Solche Prozesse können einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. Ad hoc eingesetzt, können sie bei der betroffenen Mitarbeiterin bzw. dem betroffenen Mitarbeiter wie eine disziplinarische Maßnahme ankommen.

Die gleiche Maßnahme ist ganz anders eingebettet, wenn im Rahmen von Personalentwicklung das Thema „Arbeitsbelastung“, auch unter Einbindung von Beobachtung und Prävention, im ASD regelhaft Beachtung findet. Dann kann unter den Fachkräften die Überzeugung entstehen, dass ihre Tätigkeit nun mal emotional herausfordernd ist und ein Arbeitsplatzwechsel aus dem ASD heraus ein (möglicher) „normaler“ Aspekt der Berufsbiografie ist. Das Verständnis über eigene Belastungserscheinungen kann sensibilisiert werden, in dem die Frage der Belastung regelmäßig Gegenstand in Mitarbeiterentwicklungsgesprächen wird. Arbeitsplatzwechsel können sowohl innerhalb der Kommunalverwaltung als auch mit freien Trägern durch regelmäßige Kooperationsbeziehungen systematisch vorbereitet werden. In diesem Kontext kann bei einer langwierigen psychischen Erkrankung die Diskussion über einen Arbeitsplatzwechsel der Fachkraft eher ad hoc eingesetzt werden, als wenn dies vor dem Hintergrund einer zugespitzten Belastungssituation geschieht. An diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig eine mittelfristige Steuerungsperspektive im Umgang mit Arbeitsbelastung ist.

Wie erklären sich die Auswirkungen von Arbeitsbelastungen auf die Fachkräfte?

Wo können solche Steuerungsperspektiven ansetzen? Arbeitsbelastung ist insgesamt ein subjektives Phänomen. Das folgende arbeitspsychologische Modell (**Abbildung 3**) macht deutlich, was mit dieser subjektivierten Sicht gemeint ist. Es geht davon aus, dass die Arbeitsbelastung zum großen Teil vom Individuum selbst abhängt. Jeder Mensch hat ein eigenes Anspruchsniveau und eigene Bewältigungsressourcen. Wann die eigene Arbeit als „gut“ erledigt angesehen wird (Anspruchsniveau) und wie Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck und offene Entscheidungssituationen bewältigt werden, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Dem einen nützen die Möglichkeiten der Digitalisierung und Computerisierung der Arbeitswelt, den anderen setzen sie unter zusätzlichen Leistungsdruck.

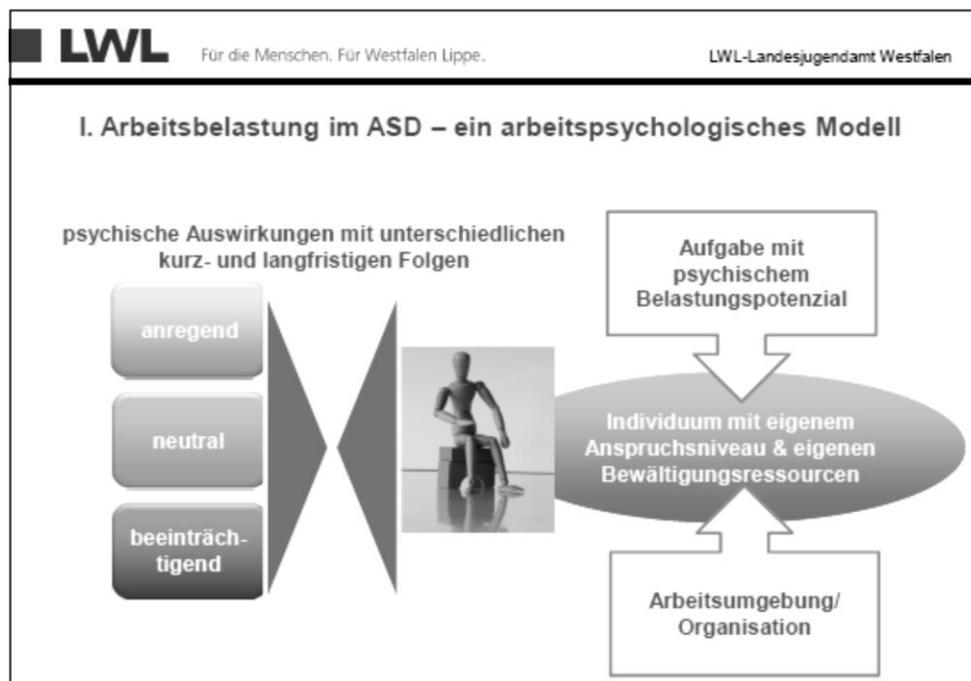


Abbildung 3

© Dr. Hildegard Pamme

Wie die Arbeitsumgebung wirkt, zeigt sich auch an der Frage, ob Fachkräfte ein Einzelbüro bevorzugen. Viele Menschen brauchen „ihre eigenen vier Wände“, um konzentriert arbeiten zu können. Vermutlich genauso viele profitieren demgegenüber vom Austausch mit einer zweiten Kollegin/einem zweiten Kollegen im Büro. Sie fühlen sich sicherer, wenn sie nicht allein im Büro sitzen, da Kontakte mit Klienten auch bedrohliche Dimensionen annehmen können.

Bei der Beschäftigung mit der Idee, wie Beobachtung und der Umgang mit Arbeitsbelastung Teil von Personalentwicklung werden kann, haben wir uns auf dieses Modell gestützt. Tenor ist dabei, mutiger darin zu werden, die Individualität, die das Modell erklärt, auf der Ebene von Entlastungsstrategien in den einzelnen ASDs und Jugendämtern umzusetzen. Das kann vermeintlich „ungerecht“ sein, wenn es um die Verteilung von Aufgaben und Fällen geht. Im Projekt „Personalentwicklung im ASD“ gab es eine Reihe von Teams, die in dieser Hinsicht eine Kultur der Zusammenarbeit erreicht hatten, die ein gewisses Maß von Unterschiedlichkeit zuließ. Erleichtert wird ein solcher Modus, wenn alle Mitarbeiter/innen wissen, dass sie dadurch be- wie auch entlastet werden können und die „Ungleichverteilung“ zeitlich befristet und nach transparenten Kriterien erfolgt.

2. Beobachtung und Analyse von Arbeitsbelastung im ASD

Um Ansatzpunkte zur Beobachtung von Arbeitsbelastung zu finden, greife ich das arbeitspsychologische Modell noch einmal auf (**Abbildung 4**). Links in der Abbildung („Was soll erhoben werden?“) tauchen noch einmal die einzelnen Aspekte des arbeitspsychologischen Modells auf. Die Abbildung zeigt, dass einzelne Beobachtungsformen (rechts, „Wie soll erhoben werden?“) immer nur einzelne Aspekte von Arbeitsbelastung in den Blick rücken.

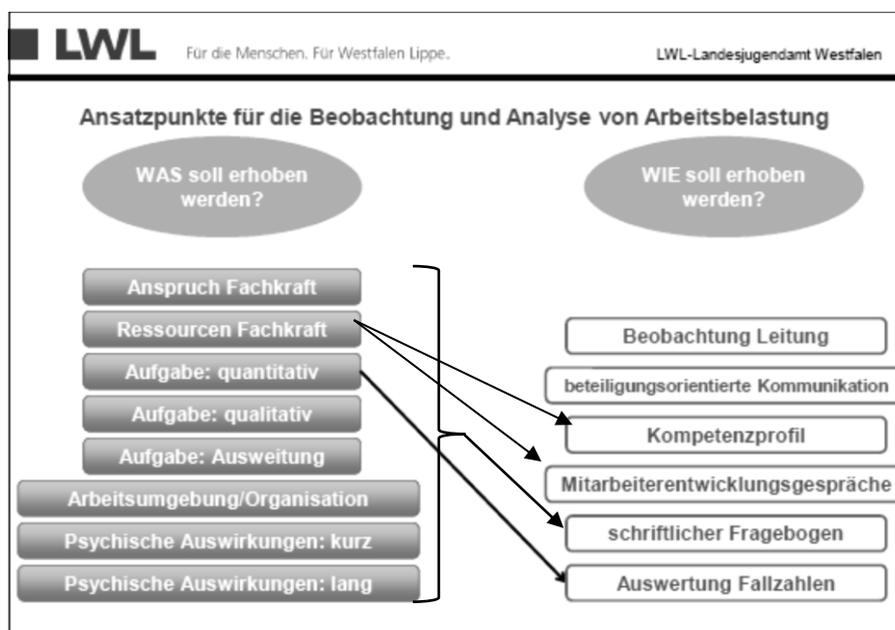


Abbildung 4

© Dr. Hildegard Pamme

Die Auswertung der Fallzahlen zum Beispiel nimmt lediglich die quantitative Entwicklung der Aufgabenerfüllung in den Blick, ohne dass individuelle Ressourcen einzelner

Fachkräfte berücksichtigt werden können. Mitarbeiterentwicklungsgespräche sind dazu in der Lage. Aber auch der Einsatz von Kompetenzprofilen, wie sie ja auch auf dieser Tagung vorgestellt wurden und wie wir sie auch im Rahmenkonzept „Personalentwicklung im ASD“ berücksichtigt haben², zeigen auf, wo Fachkräfte Ressourcen haben, die sie befähigen, einzelne Arbeitsaufgaben selbstständig auch unter schwierigen Bedingungen zu erfüllen, wo sie noch Unterstützung brauchen oder wo ein Kompetenzaufbau erst notwendig ist. Der Einsatz des Kompetenzprofils als Möglichkeit, damit auch Arbeitsbelastung zu beobachten, folgt der Logik, dass Tätigkeiten, die Fachkräfte gut und sicher beherrschen, auch weniger zu Beanspruchungsfolgen führen.

Auch wenn die **Fallzählerhebung** nur einen kleinen Aspekt im Rahmen des arbeitspsychologischen Modells repräsentiert, stellt sie doch so etwas wie einen Mindeststandard für die Beobachtung von Arbeitsbelastung dar. Jeder ASD muss sich jedoch entscheiden, welche Fälle er aufnehmen will und wann ein Fall ein Fall ist (**Abbildung 5**).

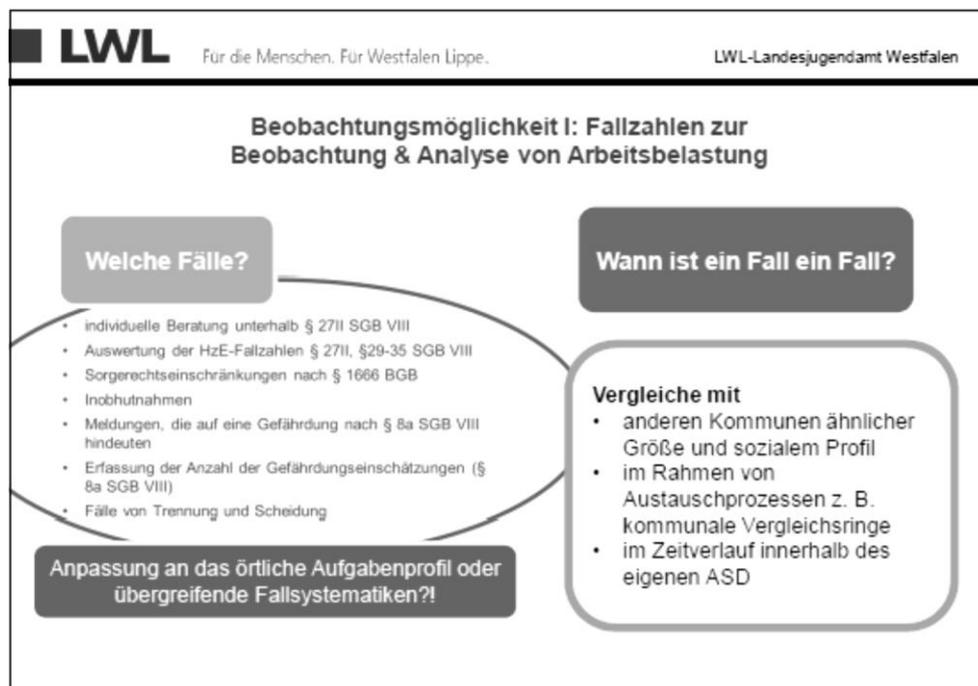


Abbildung 5

© Dr. Hildegard Pamme

Wenn man die Fallzahl nur für die interne Steuerung nutzt, sollte man sehr individuell auf die Logik des eigenen ASDs achten. Wenn ein Vergleich mit anderen Kommunen hergestellt werden soll, passt man sich eher statistischen Größen an.

Selbstverständlich können Leitungskräfte für die Beobachtung von Arbeitsbelastung auch die alltägliche Zusammenarbeit nutzen (**Abbildung 4**). Dies ist sogar die wichtigste Beobachtungsform. Dies geschieht in der Regel in den verschiedenen Gremien vor Ort. Diese Art der Beobachtung will jedoch reflektiert sein, ist sie doch mit Interessenkollisio-

² Vgl. S 46 ff.

nen verbunden. Weniger „Arbeit“ für die Leitungskraft entsteht, wenn Fachkräfte ihre Arbeit mit einer zumutbaren Beanspruchung leisten können. (**Abbildung 6**):

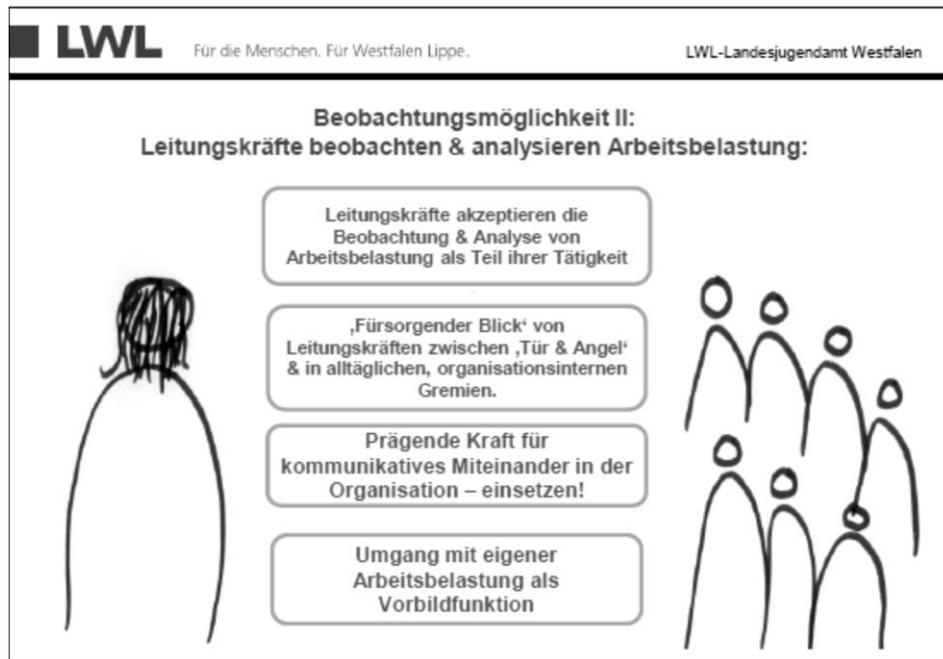


Abbildung 6

© Dr. Hildegard Pamme

Leitungspersonen gelingt eher dann ein guter Umgang mit Arbeitsbelastung, wenn sie akzeptieren, dass die Organisation neben den fachlichen Gesichtspunkten auch die subjektive Belastung der Fachkräfte zu berücksichtigen hat. Das subjektive Belastungsempfinden der Fachkräfte wird zu einem von der Organisation zu beachtenden Faktor und bleibt nicht vornehmlich ein individuelles Problem. Die Initiierung von stressmindernden und präventiven Maßnahmen sowie die Stärkung der Ressourcen einer Fachkraft gehören zur Leitungsverantwortung. Zur Leitungsverantwortung gehört auch ein fürsorgender Blick auf die Fachkräfte, der auch zwischen ‚Tür und Angel‘ auf Auffälligkeiten achtet. Beobachtungen dieser Art können in Leitungsrunden ausgetauscht werden, um konkrete Maßnahmen einzuleiten.

Leitungskräfte prägen das kommunikative Miteinander einer Organisation. Auf dieser Beziehungsebene zwischen Leitungskraft und Fachkraft können Äußerungen von Anerkennung und Lob, ein respektvoller Umgang, eine offene Kommunikation, ein transparenter Informationsfluss und eine partizipative Gestaltung von zentralen Entscheidungsprozessen das Belastungsempfinden bei den Mitarbeiter/-innen eingrenzen.

Wichtig ist außerdem der Umgang mit der eigenen Arbeitsbelastung als Vorbildfunktion. In einem ASD, in dem sich die Leitung bis zur Erschöpfung oder psychischen Krankheit überlastet, ist die Luft für Mitarbeiter/innen selbst sehr dünn. Wenn deutlich wird, wie Leitungskräfte selbst mit eigenen Belastungen umgehen, öffnen sie damit Räume für ihre Fachkräfte. Ziel sollte es sein, eine Kultur von produktiven Gesprächsmöglichkeiten über Arbeitsbelastung zu schaffen, ohne eine Kultur des „Jammerns“ zu befördern. Das ist ein schwieriger Balanceakt für Leitungskräfte.

Die Beobachtung der Arbeitsbelastung durch Führungskräfte ist also voraussetzungsvoll. Sie will geübt sein. Einen Anstoß dazu können extern moderierte, beteiligungsorientierte Kommunikationsformen bieten. Innerhalb des Projekts und auch bundesweit haben sich ASDs auf den Weg gemacht und das Thema in solchen Workshops aufgegriffen, z. B. unter dem Titel „Alltagsgerechtes Arbeiten“. Dabei wurde eine eher beteiligungsorientierte Bestandsaufnahme der Arbeitsbelastung durchgeführt, um herauszufinden, in welchen Bereichen die Kolleginnen und Kollegen besondere Belastungsmomente sehen.

Im Rahmen des Projektes „Personalentwicklung im ASD“ haben wir auch einen schriftlichen Fragebogen entwickelt, mit dem alle Aspekte des arbeitspsychologischen Modells in den Blick geraten³ (vgl. S. 71ff./227ff.) (**Abbildung 4**). Er eignet sich für ASD mit ca. 30 Vollzeitäquivalenten. Aber auch der Fragebogen hat nur eine begrenzte Aussagekraft. Entscheidend ist, dass die Ergebnisse, die er hervorbringt, der gemeinsamen Interpretation bedürfen. Auch die Schlussfolgerungen zu möglichen Entlastungsstrategien sollten gemeinsam, am besten mit Führungskräften und Fachkräften diskutiert werden.

Zwischenfazit zur Beobachtung und Analyse von Arbeitsbelastung

Das Wichtigste bei der Beobachtung und Analyse von Arbeitsbelastung ist ein **kontinuierliches Vorgehen** (**Abbildung 7**).

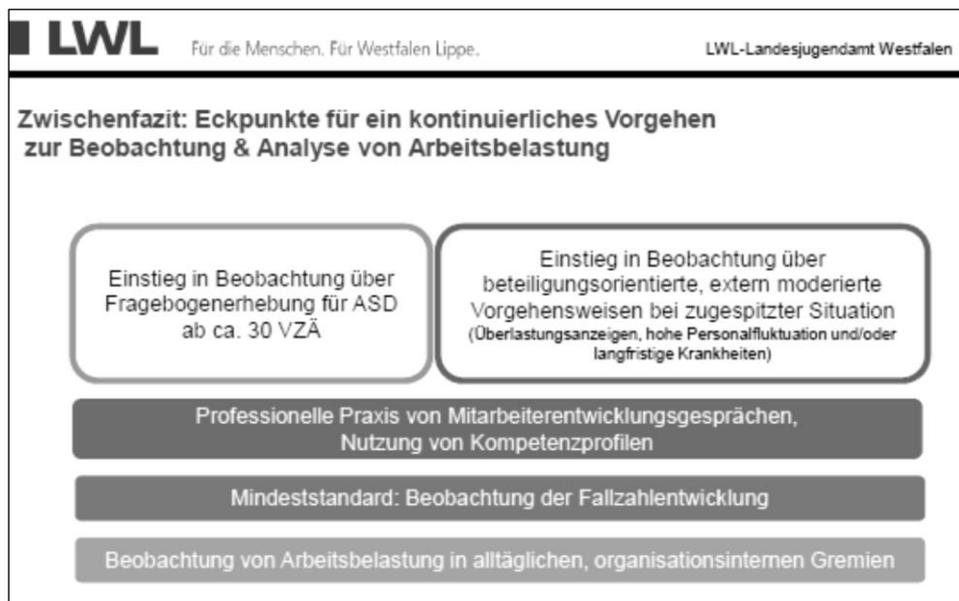


Abbildung 7

© Dr. Hildegard Pamme

Die Beobachtung soll insbesondere in alltäglichen, organisationsinternen Gremien stattfinden. Auch die Fallzahlenentwicklung kann als basale Größe hinzugezogen werden. Entscheidender ist die professionelle Nutzung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen und Kompetenzprofilen. Beteiligungsorientierte Kommunikationsformen oder ein schriftlicher Fragebogen eignen sich für einen hervorgehobenen, deutlichen Einstieg in eine

³ Vgl. S. 71 ff./S. 227 ff.

verstärkte und organisational verankerte Beobachtung und Analyse von Arbeitsbelastung. Sie können in mehrjährigen Abständen wiederholt werden, haben einen hohen Symbolgehalt und liefern grundsätzliche Erkenntnisse, die dann in die alltägliche Bearbeitung des Themas einfließen können.

3. Entlastungsstrategien im ASD – ein Abwägungsprozess

Welche Entlastungsstrategien vor Ort geeignet sind, ist ein Abwägungsprozess. Grundsätzlich können Entlastungsstrategien an folgenden Punkten ansetzen: an der Arbeitsaufgabe, am Leitungsverhalten, an den individuellen Arbeitsbedingungen und an der materielle Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Abbildung 8 zeigt eine beispielhafte Übersicht einzelner, konkreter Entlastungsstrategien, die wir unter diesen Ansatzpunkten gesammelt haben.

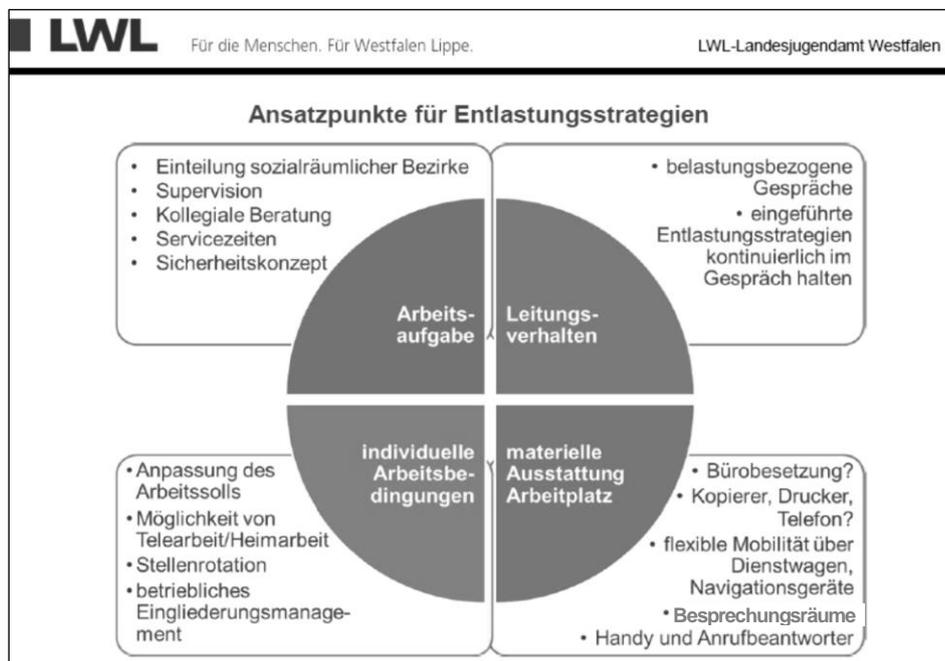


Abbildung 8

© Dr. Hildegard Pamme

Mich hat im Projekt sehr erstaunt, welche hohe Entlastungswirkung allein die materielle Ausstattung am Arbeitsplatz hat. Fachkräfte im ASD verausgaben über die Hilfen zur Erziehung beachtliche finanzielle Mittel und werden manchmal gleichzeitig durch nicht funktionstüchtige Kopierer, langsame PCs oder nicht vorhandene Besprechungsräume ausgebremst. Aufwand und Nutzen, die von einer Behebung dieser Missstände ausgehen, sind günstig und doch erfolgen sie erstaunlich selten.

Interessant ist auch ein gutes „Marketing“: Führungskräfte sollten regelmäßig aufs Neue kommunizieren, was sie bereits als Entlastungsmaßnahme eingeführt haben. Die Erfahrungen im Projekt „Personalentwicklung im ASD“ brachten immer wieder Geschichten zutage, in denen sich Fachkräfte noch an komplizierte Dienstvorschriften hielten, die aus Gründen der Arbeitsvereinfachung längst außer Kraft waren. Es reicht offensichtlich nicht aus, einmal eine Rundmail mit der entsprechenden Mitteilung zu schicken.

Um aus dieser Liste von Entlastungsstrategien die geeigneten für Ihren ASD herauszufinden, gibt der folgende Kompass eine grobe Orientierung, in dem er zeigt, welche Aspekte im Abwägungsprozess für Entlastungsstrategien zu berücksichtigen sind (**Abbildung 9**).



Abbildung 9

© Dr. Hildegard Pamme

Es ist abzuwägen, welche Auswirkungen eine Entlastungsstrategie auf eine fachlich angemessene Aufgabenerfüllung im ASD, auf die Zusammenarbeit im Team und auf den ASD als Gesamtorganisation hat. In unserer Veröffentlichung befindet sich eine ausführliche Liste über verschiedene Entlastungsmaßnahmen und ihre Vorteile und Nachteile⁴.

Damit wurden hier insbesondere Beobachtungsformen und Umgehensweisen für Arbeitsbelastung aus der Perspektive der Personalentwicklung vorgestellt. Wie stark Fachkräfte vor Ort belastet sind, hängt jedoch immer auch von anderen Faktoren ab. Entscheidend sind sicherlich Aspekte der Personalbemessung und der Wiederbesetzung von Stellen. Neben eher quantitativen Erwägungen sind aber auch fachliche Punkte bedeutend. Kriterien eines „guten“ fachlichen Handelns sind so zu etablieren, dass sie nicht in Qualitäts-handbüchern in der Schublade, sondern im fachlichen Handeln der Mitarbeiter/innen verankert sind. Auch einzelfallübergreifende Konzepte der Infrastrukturgestaltung und eine Verkopplung zwischen der fachlichen Steuerung und der Budgetsteuerung sind wichtige Parameter für den Umgang mit Arbeitsbelastung im ASD. Es gibt also viel zu tun – aber, und das konnte dieser Beitrag zeigen, auch viele mögliche Ansatzpunkte.

⁴ Vgl. S. 237 ff.

Personalfragen im Spannungsfeld von Fachkräfteentwicklung und Arbeitsbelastung

Praxisbeispiele zur Personalentwicklung im ASD

Arbeitsgruppe „Uni-meets-practice-meets-Uni: Qualifizierung Studierender für die Praxis“

SUSANNE SCHREINERT

Dozentin, Fakultät Bildungswissenschaften, Universität Duisburg-Essen;
Mitarbeiterin bei den Sozialen Diensten Essen

In dieser Arbeitsgruppe soll „UNI MEETS PRACTICE“, ein Kooperationsprojekt der Universität Duisburg-Essen, Fakultät Bildungswissenschaften, Institut für Soziale Arbeit und Sozialpolitik, und dem Jugendamt der Stadt Essen vorgestellt werden. Am Rande einer Veranstaltung im Jahr 2008 entstanden in einem Gespräch zwischen dem stellvertretenden Amtsleiter des Jugendamtes Essen, Ulrich Engelen, und dem Dekan der Fakultät Bildungswissenschaften, Prof. Horst Bossong, erste Ideen zu diesem Kooperationsprojekt. Dieses Projekt soll helfen, Studierende im Bachelor-Studiengang Soziale Arbeit besser auf die Praxis vorzubereiten. Es musste schnell entwickelt werden, da es zum nächsten Semesterbeginn starten sollte. Es wurde ein Rahmenvertrag abgeschlossen und eine Ausschreibung vorgenommen. Drei Kolleginnen sind in dieses Projekt eingestiegen.

Seit dem Wintersemester 2008/2009 werden zwei bis drei Beschäftigte der Sozialen Dienste des Jugendamtes der Stadt Essen für einen auf zwei Jahre begrenzten Zeitraum an die Universität Duisburg-Essen, Studiengang Soziale Arbeit abgeordnet, um den Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungen die Praxis näher zu bringen. Begleitet wird das Projekt vom Studiengangsmanagement Soziale Arbeit. Das Projekt startete nach dem Prinzip „Learning by Doing“.

Den Studierenden werden wichtige Kompetenzen für das spätere Berufsleben vermittelt. Durch die Einblicke in den beruflichen Alltag können die Studierenden ihr theoretisches Wissen mit der Praxis vergleichen.

Arbeitsschwerpunkte im Projekt UNI MEETS PRACTICE

Die Kolleg/innen, die zu diesem Projekt abgeordnet werden, sind weiterhin bei der Stadt Essen beschäftigt. Sie bekommen auch keinen anderen Arbeitsvertrag. Alle Formalitäten wie Urlaub, Krankmeldungen und Gehaltszahlung laufen weiter über die Stadt Essen. Die Kolleg/innen bekommen an der Universität ein Büro und die notwendige materielle Ausstattung zur Verfügung gestellt.

Der erste Arbeitsschwerpunkt besteht aus der **Konzeption und Durchführung von Lehrveranstaltungen** im Umfang von 13 Semesterwochenstunden:

- Überblick über die Arbeitsfelder Sozialer Arbeit,
- Begleitveranstaltungen zum ersten Praktikum.

13 Wochenstunden erscheinen zunächst nicht viel, aber es ist einiges an Aufwand nötig, um diese zu konzipieren und vorzubereiten.

Die Veranstaltung „Überblick über die Arbeitsfelder Sozialer Arbeit“ wird für Studierende im ersten Semester durchgeführt. Es ist eine der ersten Veranstaltungen, die die Studierenden besuchen. Diese wurde am Anfang des Projekts mit den ersten Kolleginnen der Stadt in Form einer Vorlesung durchgeführt. Später wurde sie in ein Seminar umgewandelt. Diese Veranstaltung beinhaltet die gesamte Bandbreite der Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit. Neben den Feldern, die im Jugendamt zum Tragen kommen, gibt es noch viele andere. Zu Beginn ihres Studiums haben die Studierenden eine relativ eingeschränkte Sicht auf die Arbeitsmöglichkeiten und bekommen hier einen Gesamtüberblick. Erst im Laufe des Studiums orientieren sie sich, in welche Richtung es gehen soll.

Die Veranstaltung ist mittlerweile so konzipiert, dass wir über das gesamte Semester verteilt Praktiker aus allen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit einladen, die den Studierenden jeweils am Montag von 10 bis 12 Uhr in Form eines Impulsreferats ihr Arbeitsfeld vorstellen. Aber auch die Studierenden selbst sind gehalten, sich mit diesen Themen zu beschäftigen. Es werden zu Beginn des Semesters Gruppen gebildet und jede Gruppe erarbeitet ein Thema für jedes Arbeitsfeld und hält ein Referat dazu.

Diese Veranstaltung halte ich für sehr wichtig, denn nach dem ersten Semester haben die Studierenden ihr erstes Praktikum zu absolvieren, das sich über 20 Tage erstreckt. Die Seminare „Überblick über die Arbeitsfelder“ dienen dazu, eine Idee davon zu bekommen, wo dieses erste Praktikum stattfinden soll. Die Student/innen suchen sich selbst eine Praktikumsstelle. Haben sie dabei keinen Erfolg, können wir ihnen mit unseren zahlreichen Kontakten und Kooperationspartnern helfen.

Während des **Praktikums** müssen sie an **Begleitveranstaltungen** teilnehmen, die von den Mitarbeitern des Projektes UNI MEETS PRACTICE durchgeführt werden. Man setzt sich in diesem Zeitraum regelmäßig zu sieben Veranstaltungen zusammen, die Studierenden stellen ihre Praktikumsstelle vor und wir bearbeiten inhaltliche Themen. Viele der Studierenden haben erstmalig Kontakt zur Praxis und sind beeindruckt von dem, was sich in der Praxis abspielt. So etwas muss man natürlich auffangen. Bei eventuell auftretenden Schwierigkeiten mit der Praktikumsstelle werden wir vermittelnd tätig. Somit findet eine ständige **Begleitung der Studierenden während des Praktikums** statt.

Die genannten Veranstaltungen sind in den Lehrplan integriert und verpflichtend für alle Studierenden.

Zu unserer Arbeit gehört aber auch eine gewisse **Betreuung der Student/innen** im universitären Rahmen. Die Universität Duisburg-Essen ist für Studienanfänger, erst recht für die, die aus anderen Gegenden der Bundesrepublik kommen, zunächst sehr unübersichtlich und sie brauchen eine Orientierung durch Ansprechpartner. Diese Funktion füllen wir aus. Das ist von den Studierenden gut angenommen worden, vor allem über E-Mail-Verkehr, weil damit die Studienanfänger leichter ihre Hemmungen überwinden, jemanden mit ihren Problemen anzusprechen. Außerdem bieten wir Sprechstunden zur Beratung an.

Weitere Veranstaltungen für die höheren Semester, die wir durchführen, sind kleinere **Seminare und Übungen**, die sich in der Regel mit spezifischen Themen des Arbeitsfeldes „**Soziale Dienste**“ befassen:

- Sozialpädagogische Diagnostik und Fallverstehen,
- Sozialpädagogische Beratung am Beispiel der Arbeit des Pflegekinderdienstes,
- Trennungs- und Scheidungsberatung,
- Aktenführung im ASD.

Im Rahmen dieser Lehrveranstaltungen mit bis zu 15 Studierenden werden Qualitätsstandards, Prozessschritte, Strukturen und Methoden der Sozialen Arbeit anhand konkreter (anonymisierter, realer) Fallbeispiele des Aufgabenbereichs Soziale Dienste im Jugendamt mit den Studierenden bearbeitet. Diese Veranstaltungen richten sich an die Student/innen, die sich für die Arbeit im Sozialen Dienst interessieren.

Ein weiterer Schwerpunkt in der Arbeit im Projekt ist die **Teilnahme an universitären Gremien**, zum Beispiel:

- Institutsrastsitzungen,
- Modulkonferenzen,
- Mittelbautreffen,

wobei wir dort eher eine Gastrolle einnehmen. Trotzdem ist die Teilnahme an solchen Gremien wichtig, um in die universitären Strukturen hineinzukommen und Kontakte zu knüpfen. Die Strukturen an einer Universität unterscheiden sich erheblich von denen im Jugendamt bzw. in den Sozialen Diensten, wo man sich ständig im kollegialen Austausch mit seinen Kolleg/innen befindet. An einer Universität hingegen ist man eher Einzelkämpfer. Daher ist es für uns von Vorteil, dass jeweils zwei bis drei Kolleg/innen in das Projekt gehen.

Die **Abnahme von Prüfungen** gehört ebenfalls zu den Arbeitsschwerpunkten, insbesondere:

- beurteilen von Praktikumsberichten,
- benoten von Hausarbeiten,
- Zweitleser von Bachelor-Arbeiten,
- Beisitz bei mündlichen Prüfungen,
- Aufsicht bei Klausuren.

Für die Benotung von Hausarbeiten bekommen wir von der Universität Benotungsraster u. a. Instrumente der Unterstützung. Ich selbst habe nur Bachelorarbeiten als Zweitleser angenommen, die sich mit der Arbeit im Jugendamt oder der Sozialen Dienste befassen, denn andere Themen würden meine Kompetenzen überschreiten. Bei den mündlichen Prüfungen stehen wir eher in der Rolle des Protokollanten. Der Austausch über die Benotung ist für uns, vor allem bei hochwissenschaftlichen Themen, weniger relevant. Die Universität Duisburg-Essen nutzt zum Schreiben von großen Klausuren u. a. auch die

„Grugahalle“ in Essen. Dort werden natürlich mehrere Personen für die Aufsicht benötigt. Auch das gehört zu unseren Aufgaben. Es ist eine eigentümliche Atmosphäre, wenn in dieser riesigen Veranstaltungshalle voller Menschen Stille herrscht und die Studierenden über ihren Prüfungsaufgaben sitzen.

Wer hat was von dem Projekt UNI MEETS PRACTICE?

Dieses Projekt schafft eine Win-Win-Situation. Es gibt aus meiner Sicht keinen Beteiligten, der irgendwelche Nachteile davon hat.

Die Studierenden bekommen:

- Einblicke in die Praxis Sozialer Arbeit,
- Impulse für die berufliche Orientierung,
- eine Erweiterung des Lehrangebotes,
- „echte“ Sozialarbeiter als Ansprechpartner.

Die Universität ist ein geschützter Rahmen, in dem man sehr viel theoretischen Input erhält, aber wie die Praxis in der Realität aussieht, kann dort normalerweise nicht vermittelt werden. Daher werden die Kontakte zu den „echten“ Sozialarbeitern von den Studierenden ausgiebig genutzt und viele Fragen gestellt.

Innerhalb des Projektes findet eine inhaltliche Auseinandersetzung mit berufsrelevanten Themen statt, vor allem während der Seminare in den höheren Semestern, wie zum Beispiel:

- Nähe – Distanz,
- Umgang mit bedrohlichen Situationen,
- Was nimmt man mit nach Hause?
- Wie „fühlt“ sich die Arbeit in der Praxis an?

Diese Themen kann man sicher auch wissenschaftlich-theoretisch beleuchten. Wenn man sie jedoch aus der Praxis vermittelt, hat das eine andere Qualität.

Letztlich erhalten die Studierenden eine Orientierung in Bezug auf die Frage: Ist Soziale Arbeit wirklich der richtige Beruf für mich? Diese Orientierung ist vor allem zu Beginn des Studiums wichtig. Wenn man erst am Ende des Studiums feststellt, dass man eigentlich für diesen Beruf nicht geeignet ist, hat man eine Ausbildung umsonst absolviert.

Für **die Universität** ergeben sich aus dem Projekt folgende Vorteile:

- Lehrveranstaltungen, die Praxis vermitteln,
- Möglichkeiten des Austausches zwischen Theoretikern und Praktikern auf kollegialer Ebene,
- Erweiterung des Angebotsspektrums in Bezug auf die Lehrveranstaltungen. Das macht die Universität für Studierende attraktiv.

Die Stadt Essen bekommt gut ausgebildete Berufseinsteiger in den Sozialen Diensten, die wissen, worauf sie sich einlassen.

Man kann von einer optimalen Ausbildungslinie sprechen, d. h. erste Erfahrungen werden bereits durch die Lehrveranstaltungen innerhalb des Projekts vermittelt und eines der beiden Praktika findet bei den Sozialen Diensten in Essen statt. Dort erfahren die Studierenden eine Bestätigung in der Wahl ihres zukünftigen Arbeitsgebiets. Nach Beendigung des Bachelor-Studiums absolvieren sie ein Traineejahr im Sozialen Dienst, das (meistens) in einer Anstellung mündet. Diese Ausbildungslinie bewirkt, dass die Berufsanfänger bei uns ganz andere Voraussetzungen mitbringen, als wenn sie nur das übliche Universitäts- oder Hochschulstudium hinter sich gebracht hätten und von heute auf morgen in den Beruf einsteigen müssten.

Die Stadt erhält außerdem die Möglichkeit der Gewinnung neuer Mitarbeiter vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels. Wie andere Kommunen stehen auch wir vor der Situation, dass viele ältere Kollegen und Kolleginnen demnächst in den Ruhestand gehen werden und damit eine Lücke entsteht. Darauf müssen wir vorbereitet sein und unser Projekt ist m. E. ein Schritt in die richtige Richtung. Weiterhin ist das Projekt eine gute Möglichkeit der Mitarbeiterförderung – nicht nur für die neuen Kolleg/innen, sondern auch als Angebot für Kolleg/innen mit Berufserfahrung zum zeitlich begrenzten Ausstieg aus dem Praxisalltag. Somit wird die Stadt Essen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.

Für die **abgeordneten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** ergeben sich aus dem Projekt:

- Abstand zu oft langjähriger Tätigkeit bei den Sozialen Diensten,
- Kennenlernen anderer Strukturen,
- Möglichkeit der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung,
- Auseinandersetzung mit Themen der Sozialen Arbeit aus einer anderen (wissenschaftlichen) Perspektive, wozu man im Arbeitsalltag meist keine Zeit findet.

Einzigster Nachteil ist, dass die Mitarbeiter/innen nach den zwei Jahren keinen Anspruch auf ihre alte Arbeitsstelle haben. Ein Freihalten über zwei Jahre ist organisatorisch für das Jugendamt nicht zu ermöglichen. Allerdings erhält man eine gleichwertige Stelle, wenn man das Projekt an der Universität wieder verlässt.

Zeitliche Dimension des Projektes UNI MEETS PRACTICE

Die Abordnung sollte nicht länger als zwei Jahre dauern: Der Bezug zur Praxis nimmt ab, man wird dem Inhalt des Projekts nicht mehr gerecht, weil man im Grunde kein Praktiker mehr ist. Außerdem fällt die Rückkehr in die Strukturen des Jugendamtes immer schwerer.

Die Abordnung sollte nicht kürzer als zwei Jahre sein: Es wird ein gewisser Zeitraum der Einarbeitung benötigt, um Sicherheit bei der Konzeption und Durchführung von Lehrveranstaltungen zu erreichen.

Persönliche Sicht auf das Projekt UNI MEETS PRACTICE

Die Teilnahme am Projekt führte zu einer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung durch die folgenden Aspekte:

- Gewinnen von Sicherheit bei der Konzeption und Durchführung von Lehrveranstaltungen durch positive Rückmeldungen der Studierenden,
- Auseinandersetzung mit Themen der Sozialen Arbeit auch außerhalb des Arbeitsfeldes Soziale Dienste und aus einer anderen, theoretischen Perspektive,
- Abstand zur bisherigen Arbeit ohne die Arbeitsinhalte aus den Augen zu verlieren,
- Knüpfen neuer Kontakte im beruflichen Kontext.

Ausblick

Alle Beteiligten sind nach wie vor von der positiven Wirkung des Projektes UNI MEETS PRACTICE überzeugt und an einer Weiterführung interessiert.

Seit 01.09.2014 sind zwei weitere Kolleginnen der Sozialen Dienste an die Universität Duisburg-Essen abgeordnet.

Eine Evaluation findet bisher nur in persönlichen Gesprächen im Abstand eines halben Jahres statt. Außerdem werden die einzelnen Lehrveranstaltungen von den Studierenden in Form von Fragebögen bewertet. Von dieser Tagung werde ich mitnehmen, dass Möglichkeiten einer kontinuierlichen und geplanten Evaluation genauer unter die Lupe genommen werden müssen. Das könnte u. a. dazu beitragen, unser Konzept an andere interessierte Jugendämter und Hochschulen weitergeben zu können.

Der ASD: Für Mitarbeiter/innen ein spannendes und spannungsvolles Arbeitsfeld – Handlungsperspektiven aus der Tagung ...

Podiumsdiskussion und Fishbowl

Gesprächspartner/innen:

ANSELM BRÖßKAMP

Leiter des Amtes für Jugend und Sport, Kreis Plön

CLAUDIA HOPPERDIETZEL

Leiterin eines ASD-Teams im Amt für Jugend und Familie, Chemnitz

PROF. DR. JOACHIM MERCHEL

Fachbereich Sozialwesen, Fachgruppe Organisation und Management,
Fachhochschule Münster

BRUNO PFEIFLE

Leiter des Jugendamtes, Landeshauptstadt Stuttgart

UTA VON PIRANI

Jugendamtsdirektorin, Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin

REGINA QUAPP-POLITZ

Leiterin der Abteilung Familie und Jugend, Jugendamt der Landeshauptstadt Stuttgart

Bruno Pfeifle: Unsere Diskussion soll nicht nur zwischen den Personen, die hier oben Platz genommen haben, stattfinden, sondern wir wollen mit Ihnen allen diskutieren. Wir bitten Sie darum, mit Ihren Fragen, Anmerkungen und Diskussionsbeiträgen hier nach vorn auf das Podium zu kommen.

Meine erste Frage richtet sich an Sie, Herr Professor Merchel: Ich erinnere mich daran, dass wir vor etwa fünf Jahren in Berlin in einer Arbeitsgruppe im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend saßen, bei der es um das neue Bundeskinder-schutzgesetz ging. Damals wurde die Frage diskutiert, ob der Hausbesuch verpflichtend in das Gesetz aufgenommen werden soll oder nicht. Sie waren ein Verfechter dafür, dass dies nicht in das Gesetz aufgenommen wird. Sind Sie, nachdem Sie während der Debat-ten und Ausführungen dieser zwei Tage hier immer wieder von der Unterschiedlichkeit der ASDs gehört haben, wirklich sicher, dass es richtig ist, dass im Gesetz so wenig steht? Müsste nicht doch viel mehr gesetzlich geregelt werden?

Prof. Dr. Joachim Merchel: Bei der Suche nach einer Antwort stellen sich zwei Fragen: Erstens, was durch ein Gesetz geregelt werden kann, zweitens, was eine bestimmte ge- setzliche Regelung für die Profession bedeutet. Die Regelung zu den verpflichtenden Hausbesuchen ist faktisch im Bundeskinder-schutzgesetz enthalten, wenn auch mit einer weniger offensichtlichen Formulierung. Das halte ich für ein großes Problem für die Pro- fession. Eine Profession bestimmt in den Methoden in der Regel selbst; sie definiert, wel- che für die Profession angemessen ist. Methodisch genau vorzuschreiben, was eine Pro- fession tun soll, und das gesetzestechnisch festzulegen, halte ich für eine Einschränkung

der Profession. Wir haben viele andere, höchst sinnvolle und wirkungsvolle Regelungen im SGB VIII, zum Beispiel zur Hilfeplanung, die zwar Verfahren beinhalten, aber nicht genaue methodische Vorgehensweisen vorgeben. Eine solche Regelung halte ich für eine Profession für angemessen. Niemand würde einem Mediziner genau vorschreiben, wann er zu operieren hat oder gar, wie er bei irgendeiner Operation sein Messer anzusetzen hat; solche Dinge regelt die Profession selbst. Ich halte es professionspolitisch für hochproblematisch, wenn zu viel hinsichtlich der methodischen Regelungen in Gesetzen festgelegt wird.

In meinem Vortrag wies ich bereits darauf hin: Jeder ASD ist anders. Das ist jedoch nicht nur auf den ASD bezogen, sondern gilt für Organisationen generell: Jede Organisation ist anders als andere Organisationen, sie ist in gewisser Hinsicht ein Unikat. Das konnten wir gestern bei den vier Beispielen aus vier unterschiedlichen Orten sehen. Jede Organisation hat sich unterschiedlich entwickelt und organisiert. Man kann bezüglich einer Organisation anhand bestimmter Leitorientierungen kritisch diskutieren, ob und wie diese Organisation mit solchen Leitorientierungen umgeht. Zunächst aber muss man feststellen, dass es zum Beispiel in einer Organisation wie dem Jugendamt Stuttgart sinnvoll sein kann, dass Erziehungsberatung in die Sozialen Dienste integriert wird. In einer anderen Organisation wäre das völlig abwegig. Ich kann mir kein Urteil darüber anmaßen, aber ich muss bei einer Bewertung zumindest im Kopf haben, dass diese Organisation einen bestimmten Entwicklungsprozess durchlaufen hat, der zu diesem Ergebnis geführt hat. Für diesen konkreten Entwicklungsprozess können die getroffene Entscheidung und die damit einhergehende Struktur völlig angemessen sein, während es für eine andere Organisation schlichtweg falsch wäre. Käme ein anderes Jugendamt auf die Idee, diese Form aus Stuttgart zu kopieren, wäre es nicht dasselbe und würde möglicherweise nicht funktionieren.

Jede Organisation ist anders und insofern wird auch Personalmanagement in den unterschiedlichen Jugendämtern, in den unterschiedlichen ASDs wiederum unterschiedlich praktiziert, denn jede Organisation hat ihre eigene Dynamik. Wenn wir uns anschauen, wie „Hausbesuch“ tatsächlich in den einzelnen Jugendämtern gehandhabt wird, werden wir auf eine große Variationsbreite stoßen – und das ist auch gut so, obwohl es im Gesetz gleichsam in einer bestimmten Weise festgelegt ist.

Bruno Pfeifle: Ist es wirklich gut so? Das könnte man an dieser Stelle noch vertiefend diskutieren. Aber ich möchte mich mit einer anderen Frage an Frau Quapp-Politz wenden. Sie haben uns gestern ein wenig provoziert, indem Sie den Tagungstitel umformuliert haben: „*Königsdisziplin* ASD – weil wir so gut sind!“ Können Sie noch ein wenig deutlicher sagen, was Sie damit meinen?

Regina Quapp-Politz: Ich wäre nicht 40 Jahre in dem Beruf geblieben, wenn ich das nicht so empfinden würde. Ich meine damit, dass der Soziale Dienst den Auftrag hat, die kommunale Daseinsvorsorge sicherzustellen. Wie andere für Strom und Wasser für die Menschen sind wir für den sozialen Bereich zuständig. Wir sind diejenigen, die aufgrund ihrer grundständigen Ausbildung und des generalistischen Ansatzes die Lebenswelten der Familien gut kennenlernen können, uns im Stadtteil gut auskennen und uns gut vernetzen können. Das sind unsere beruflichen Kompetenzen, die wir hoffentlich in den Ausbildungen nach wie vor erwerben.

Ich möchte aber auf die Ausführungen von Herrn Merchel eingehen. Sie sagten, dass man das Modell von Stuttgart nicht einfach einem anderen Jugendamt überstülpen kann. Das ist richtig. Man muss seine eigene Entwicklung vollziehen. Nur muss man bedenken, ob dieser ASD oder die Familienfürsorge, wie ich sie vor 40 Jahren kennengelernt habe, heute noch richtig und passend ist. Müssen wir nicht vielleicht andere Wege gehen? Ich denke, das Zerfleddern der Arbeitsprozesse bringt uns in unserer beruflichen Entwicklung nicht weiter. Wir haben einen berufsethischen Anspruch, der heißen muss: Wir im ASD sind diejenigen, die für die Menschenwürde, für Sozialstaatlichkeit und für Gerechtigkeit eintreten. Das sind hohe Ziele, aber man kann sie in die tägliche Arbeit übersetzen.

Als wir beispielsweise nach unserer Ausbildung in die Familienfürsorge kamen, waren wir beim Sozialamt sehr gefürchtet, weil wir Sozialhilfebescheide lesen und den Menschen sagen konnten, dass sie an der einen oder anderen Stelle ungerecht behandelt wurden. Da fängt für mich das politische Bewusstsein in dieser Arbeit an. Deswegen ist der ASD in meinen Augen nach wie vor die „Königsdisziplin“.

Ich war vorhin in einer Arbeitsgruppe, bei der ich dachte: „Wenn ich jetzt eine junge Kollegin wäre, würde ich schreiend davonrennen und denken, dass ich das alles nicht schaffen würde – diese Belastungen, die mir da entgegenschlagen.“ (Es gibt tatsächlich furchtbare Arbeitsbedingungen, das will ich nicht leugnen. Darum bin ich auch dankbar, dass ich in Stuttgart arbeiten darf.) Oder stelle ich mich dieser Situation und habe eigene Ideen, wie ich aus diesem Kreislauf wieder herauskomme? Bei uns in Stuttgart mussten wir hart daran arbeiten, um dort zu stehen, wo wir jetzt stehen.

Bruno Pfeifle: Vielen Dank. Als älterer Kollege erinnere ich mich an die Neuerungen der Sozialen Dienste in den 1970er-/1980er-Jahren zurück, z. B. an das Zusammenlegen von Innendienst und Außendienst. Wir kennen also solche Veränderungsprozesse.

Frau von Pirani, Sie haben mir gestern einen großen Wunsch erfüllt, als Sie davon berichteten, dass früher bei Ihnen im Jugendamt der kinderärztliche Dienst angesiedelt war. Es wäre mein Traum, so etwas in Stuttgart zu erreichen. Erzählen Sie uns doch bitte noch einmal, warum das für Sie so wichtig war und was das für die Kinder und Familien, die Sie betreuten, bedeutete.

Uta von Pirani: Anfang der 90er-Jahre sollten im Gesundheitsamt Stellen abgebaut werden. Der Bezirk Charlottenburg reagierte darauf ganz pragmatisch, indem wir den Kinder- und Jugendgesundheitsdienst in das Jugendamt integriert haben. So konnte ein Stellenabbau hier weitgehend vermieden werden. In unserem Fusionsbezirk Wilmersdorf gab es eine ähnliche Entwicklung.

Einige Ärzte und Ärztinnen konnten sich zunächst nicht vorstellen, unter einer nicht medizinischen Jugendamtsleitung und nicht unter der Leitung eines Amtsarztes arbeiten zu können. Es wurden verschiedene Gremien gegen diese Lösung mobilisiert. Die Idee, die Sozialarbeiterinnen in den Bereich der Familienfürsorge zu integrieren, wurde wieder verworfen. Das Konstrukt wurde schließlich „Fachbereich Gesundheitliche Dienste für Kinder und Jugendliche“ genannt. Insofern wurde eine gewisse organisatorische Eigen-

ständigkeit gewahrt. Die Dienstaufsicht lag in meinem Aufgabenbereich und die Fachaufsicht war weiterhin der Amtsärztin unterstellt. Damit konnten alle gut leben.

Dieser Fachbereich gewöhnte sich daran, Teil des Jugendamtes zu sein, und wusste es zu schätzen und auch zu nutzen, dass das Jugendamt Möglichkeiten hatte, das umzusetzen, was die Mitarbeiter im Fachbereich für die Kinder und Jugendlichen für nötig und wichtig erachteten. Ein klassisches Gesundheitsamt verfügt über solche Möglichkeiten nicht. Daher hatten wir ein gutes Gesamtangebot für die Familien.

Die Willkommensbriefe an eine Familie nach der Geburt eines Kindes wurden mit dem Absender „Jugendamt, Fachbereich Gesundheitliche Dienste für Kinder und Jugendliche“ verschickt. Meines Wissens hat es keine Familie gestört, dass das Jugendamt beteiligt war. Die Familien sind besucht worden, wenn sie es wollten, und die es nicht wollten, wurden nicht besucht. Das war überhaupt kein Problem.

Anfang dieses Jahrtausends wurde beschlossen, dass es in Berlin eine einheitliche Ämterstruktur geben sollte. Somit mussten die Kinder- und Jugendgesundheitsdienste und später auch der Kinder- und Jugendpsychiatrische Dienst wieder an das Gesundheitsamt abgegeben werden, auch wenn die Mitarbeiter/innen das jetzt nicht mehr wollten.

Das Personal hat inzwischen demografisch gewechselt und seitdem gibt es wieder die weithin bekannten Befindlichkeiten in der Zusammenarbeit. Dies erwies sich als großes Problem bei der Umsetzung des Programms „Frühe Hilfen“. In manchen Bezirken funktioniert das einigermaßen, in unserem leider nur noch stockend. Der Gesundheitsdienst definiert sich als der eigentlich und originär Zuständige für Frühe Hilfen, während das Jugendamt dazu da ist, „Ordnung zu schaffen“. Das ist frustrierend, wenn man es zehn Jahre lang besser erlebt hat. Vor dem Hintergrund der vielleicht doch noch anstehenden Großen Lösung könnte eine Diskussion über dieses sehr erfolgreiche Konstrukt noch einmal intensiver geführt werden. Das würde dann aber ggf. auch bedeuten, dass die Zuständigkeit des Jugendamtes – anders als in Stuttgart – mit 27 Jahren endet.

Bruno Pfeifle: Das heißt, wir haben wieder die klassische Rollenverteilung erreicht. Im Tagungsprogramm wurde uns der Auftrag erteilt, Handlungsperspektiven aus der Tagung zu erarbeiten. Gestern hatten Sie, Herr Brößkamp, eine interessante Perspektive aufgezeigt, indem Sie die Einsetzung eines Pressesprechers für die Jugendämter einforderten. So ähnlich hatten Sie es formuliert. Haben Sie noch andere gute Ideen, die wir an das Bundesministerium weitergeben können?

Anselm Brößkamp: Diese Anregung kam nicht von mir, sondern bezeichnenderweise von einer Journalistin. So eine Außensicht auf unser System würde uns gut tun und hat uns auch in diesem Fall gut getan. Wir mussten in unserer Kommune vor vielen Jahren selbst einen Fall leidvoll erleben, in dem eine psychisch kranke Mutter ihre fünf Kinder getötet hatte, und das zu einem Zeitpunkt, als sowohl Jugendhilfe als auch der Sozialpsychiatrische Dienst im Kontakt zu dieser Familie gestanden hatte. Dass ein solches Ereignis ein großes Medienecho hervorruft, ist wenig verwunderlich. Diese Zeit war für unsere Organisation eine große Herausforderung. In meiner damaligen Position als Leiter des ASD war für mich klar, dass ich mit allen mir zur Verfügung stehenden Mitteln zwei Dinge zu

tun habe: Erstens die betreffende Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter schützen und zweitens alle Medienanfragen bedienen und nicht das tun, was häufig in solchen Fällen passiert, nämlich das zögernde und stückweise Offenbaren von Informationen. Ich hätte mir in der Tat zu diesem Zeitpunkt jemanden gewünscht, der auf intensive Kontakte zu den Medien zurückgreifen und zudem Hintergründe zum Handeln der Jugendhilfe bei der Wahrnehmung des Schutzauftrages nachvollziehbar vermitteln kann. Ich bin nach wie vor davon überzeugt, dass so ein Konstrukt relativ einfach realisierbar ist. Organisatorisch gibt es sicher eine Reihe von Umsetzungsmöglichkeiten. Das Deutsche Institut für Jugendhilfe und Familienrecht böte sich hier ebenso an wie ein Konstrukt über die kommunalen Spitzenverbände. Jemanden zu haben, der ad hoc in der Lage ist, auf solche Dinge zu reagieren, und der Presse ein Pendant entgegenzuhalten, halte ich in jedem Fall für sehr hilfreich und weiterhin lohnend, dieses Ziel zu verfolgen.

Ihre Frage lautete aber, ob ich noch weitere solcher Ideen hätte. Nur so viel: Aus den Diskussionen dieser Tagung nehme ich als Erkenntnis mit, dass man sich davor hüten sollte, flächendeckende Empfehlungen über bestimmte Vorgehensweisen an die Jugendhilfe zu geben. Die Jugendhilfe vor Ort muss sich an den konkreten Bedingungen und an den individuellen Bedürfnislagen ausrichten. Heute Morgen wurde das Beispiel der Einführung eines bundesweiten, fortschreibungsfähigen Personalentwicklungskonzeptes genannt und für sinnvoll gehalten. Das ist bestimmt hilfreich, trotzdem glaube ich, dass wir das nur individuell lösen können, und zwar aus zwei Gründen: Erstens müssen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren Kommunen aktiv an so einem dialogischen Prozess beteiligen. Sonst wird irgendjemand eine Zahlenerhebung vornehmen, mit der wir und vor allem die Mitarbeiter/innen nicht zufrieden sind, weil es nicht nachvollziehbar und dem Verdacht manipulierter Werte ausgesetzt ist. Zweitens sind die Strukturen individuell so unterschiedlich, dass ein einheitliches Konzept nicht oder nur sehr schwer realisierbar und auch nicht vergleichbar ist.

Auf jeden Fall werde ich weiterhin den Einsatz eines Pressesprechers mit großer Intensität verfolgen und hoffe, dass dies gelingen möge, bevor ich in den Ruhestand trete.

Bruno Pfeifle: Nun sind Sie ja ein relativ junger Amtsleiter, wenn ich das so sagen darf.

Frau Hopperdietzel, Sie haben hier Meinungen gehört, die da lauten, dass man nichts auseinandergliedern soll, sondern versuchen sollte, möglichst viel zusammenzulassen. Bei Frau von Pirani ging es so weit, dass sogar der Kinderärztliche Dienst dem Jugendamt angehörte. Ihren Bericht gestern habe ich so verstanden, dass in Chemnitz verhältnismäßig viel zergliedert wurde. Trennungs- und Scheidungsberatung fängt im ASD an und wenn es schwierig wird, geht es an die Beratungsstellen, und wenn es vor Gericht verhandelt werden muss, gehen „die Fälle“ wieder zurück zum ASD. Wie fühlen Sie sich, wenn Sie die eben genannten Meinungen und Beispiele hören?

Claudia Hopperdietzel: Meiner Ansicht nach hat beides seine Berechtigung. In Chemnitz gab es in den letzten vier Jahren eine Art Wellenbewegung. Der Kinderschutzdienst wurde als Eingangssystem, als Feuerwehr für 8a-Fälle gegründet. Wenn es sich anders darstellt und entwickelt, ist er nicht mehr nur für Fälle nach § 8a SGB VIII das Eingangssystem. Wenn der ASD nicht aktuell mit der Familie arbeitet, ist auch der KSD wieder dran.

Die Eingliederungshilfe wurde zunächst als Einzelperson aufgestellt. Allerdings merkten wir, dass das aufgrund der zunehmenden Schulbegleitungen und Dyskalkulieförderung usw. so nicht zu bewältigen ist und somit gaben wir die Eingliederungshilfe wieder zurück in den ASD.

Meines Erachtens ist es nicht von entscheidender Bedeutung, ob man diese Dinge getrennt oder generalistisch behandelt, sondern vielmehr, dass man dafür offen ist, Systeme auch wieder umzustellen, wenn sie sich in der gegebenen Form nicht bewähren und sowohl Mitarbeiter als auch Systeme an ihre Grenzen stoßen.

Die Differenzierung hat für mich einen gewissen Vorteil. Die Eingliederungshilfe ist bei uns seit zwei Jahren wieder im Allgemeinen Sozialen Dienst angesiedelt. Angesichts dieses spezifischen, vertieften Aufgabengebiets und des Spezialwissens, das die Kolleginnen und Kollegen dafür brauchen, würde ich Aufgaben aus diesem Bereich nicht jedem Sozialarbeiter des ASD auf den Tisch legen. Die Komplexität von Gutachten und Teilhabeprüfungen zu verstehen, bedarf einer speziellen Kompetenz. Außerdem ist es aus meiner Sicht ein Unterschied, ob ich jeden Mitarbeiter zum Generalisten mache, der alles tut, oder ob ich unter einem Dach verschiedene Profis versammle, die eng verknüpft und eng verschaltet miteinander arbeiten. In der Eingliederungshilfe sind vier Fachkräfte beschäftigt, deren Stellen jedoch mit ASD-Anteilen belegt sind und die dadurch faktisch in beiden Bereichen tätig sind und auch an den Teamsitzungen teilnehmen. Man hat somit vier Profis für die Eingliederungshilfe, die ebenso Profis für den ASD sind und Tür an Tür mit den anderen sitzen. Die ASD-Mitarbeiter/innen empfinden die Fachkräfte der Eingliederungshilfe als ihre unmittelbar benachbarten Kolleg/innen und kommen nicht mehr auf die Idee, irgendwelche Fälle einfach an diese abzuschieben – und umgekehrt ebenso wenig. Diese Verschiebetendenz hat in den letzten zwei Jahren wesentlich nachgelassen.

Eine einheitliche Lösung für alle Jugendämter kann es meines Erachtens nicht geben und ich kann mit unserem „Trennungs“-Modell gut leben, solange es dynamisch bleibt und sich den Bedarfen anpasst.

Bruno Pfeifle: Vielen Dank. Herr Professor Merchel, sind Sie denn zufrieden mit dem, was Sie hier gehört haben? Sie sind ja nicht nur Theoretiker, Sie sind sehr aktiv in der Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/KSD und begleiten viele Projekte. Macht Sie diese Vielfalt, die Sie nun vor Augen haben, zufrieden?

Prof. Dr. Joachim Merchel: In meinem Einleitungsvortrag hatte ich versucht, einen Rahmen und eine Leitorientierung für das zu entwickeln, was Personalmanagement im ASD bedeutet. Mit einem Blick auf das richtige Leben sehen wir, dass das nicht so funktioniert, wie wir uns das gemeinsam eigentlich vorstellen. Auch darum sitzen wir hier und sprechen über die Notwendigkeit und die Schwierigkeiten beim Personalmanagement im ASD. Insofern wird man im Hinblick auf die Realisierung von Leitorientierungen selbstverständlich nie ganz zufrieden sein. Es wäre unwahrscheinlich und wohl auch sehr merkwürdig, wenn man irgendwann rundum zufrieden wäre. Einigermaßen zufrieden stimmt mich jedoch, dass ich bei dieser Tagung verschiedene Ansätze gehört habe, die ich bisher noch nicht kannte und aus denen sich schließen lässt, dass sich Jugendämter auf den Weg machen und das Thema angekommen ist. Es gibt konkrete Überlegungen

und Ansätze, wie man Aufgaben des Personalmanagements in einzelnen Jugendämtern anpackt. Dass dies immer noch mit Hindernissen verbunden ist, ist normal. Solche Tagungen wie diese sind dazu geeignet, dass man diese Hindernisse genauer in den Blick zu nehmen versucht.

Ich wäre zufrieden, wenn in dieser Tagung eine bestimmte Botschaft übergekommen wäre. Diese heißt ganz einfach: Personalmanagement im Jugendamt ist mehr als Personalmanagement. Das ist für mich eine ganz wesentliche Botschaft. Das heißt, alles das, was in Jugendämtern und in ASDs passiert, hat Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen von Kolleginnen und Kollegen und hat insofern eine Auswirkung – als Wirkung oder als Nebenwirkung – auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastung von Mitarbeiter/innen, hat eine Auswirkung darauf, ob Mitarbeiter/innen die interne Dynamik in Jugendämtern als förderlich oder hinderlich für ihre Arbeit empfinden. Personalmanagement ist wichtig, aber Personalmanagement ist auch mehr als Personalmanagement im engeren Sinne. Viele organisationale Prozesse und viele Formen der Arbeitsgestaltung im ASD sind auch im weiteren Sinne ‚Personalmanagement‘, eben weil sie Auswirkungen auf das Personal haben und dementsprechend in ihren personalbezogenen Auswirkungen mitgedacht werden müssen. Wenn diese Botschaft angekommen wäre, bedeutet das, dass wir Personalmanagement im engeren Sinne weiterentwickeln müssen, aber auch im Kopf behalten müssen, dass alles das, was wir tun, immer auch Wirkungen und Nebenwirkungen auf die Mitarbeiter hat und implizit eine Form von Personalmanagement ist.

Eine Anmerkung möchte ich gern hinzufügen, die mit dem zusammenhängt, was Herr Pfeifle gestern benannte. Seine erste Bemerkung lautete so etwa, dass uns der Theoretiker Merchel ein recht dickes Paket vorgesetzt hätte, das nun in der Praxis bearbeitet werden soll. Dazu möchte ich anmerken: Man braucht so etwas wie eine Leitorientierung, man braucht einen Rahmen, in dem man seine eigenen Aktivitäten zur Personalentwicklung/zum Personalmanagement einordnen kann. Dieser Rahmen ist notwendig, damit man sich verorten kann.

Ich bin nicht so naiv zu glauben, dass man nun sofort ohne Weiteres das perfekte Personalmanagement in jedem Jugendamt realisieren kann. Insofern muss jedes Jugendamt sein eigenes Konzept für Personalentwicklung neu erfinden und das wird von ASD zu ASD immer wieder anders sein. Die Umsetzung von Konzepten des Personalmanagements wird nur stufenweise möglich sein, und man wird an verschiedenen Punkten ansetzen. Die einen haben Probleme bei der Personalgewinnung und -rekrutierung – damit haben die Kölner und Münsteraner z. B. nicht zu kämpfen –, andere haben Probleme mit der Personaleinarbeitung, andere wiederum mit der Fort- und Weiterbildung. Die Jugendämter müssen sich an den wichtigen, drängenden Punkten anknüpfend auf den Weg machen und sich allmählich darauf aufbauend ausweiten. Mein Bemühen ging dahin, einen kleinen Rahmen zu charakterisieren und Orientierung zu bieten – nicht mehr und nicht weniger. Große Konzepte zu entwerfen, an denen man sowieso scheitert, ist nicht sinnvoll.

Anselm Brößkamp: Ich kann sagen, dass ich mit dem Ergebnis dieser Tagung zufrieden bin, was insbesondere mit der Ausgestaltung der Foren zu tun hat. Nach meinem Empfinden ist selten auf einer Tagung so intensiv diskutiert worden. Das merkte man vor allem, wenn es darum ging, die Diskussion an den Tischen zu beenden und ins gesamte Plenum

zu öffnen. Das war für Sie als Moderatoren sicher nicht immer einfach. Es zeugt in jedem Fall von einem großen Diskussionsbedarf zu unserem Thema.

Auf der anderen Seite bewegt mich die Frage, warum bei so einer – wie üblich hervorragend organisierten – Tagung der AGFJ die Teilnehmerzahl zu diesem Thema ungewöhnlicherweise bei unter einhundert Teilnehmenden liegt. Dafür muss es einen Grund geben und es lassen sich Hypothesen unterschiedlichster Art hierzu aufstellen. Ich hätte eine Vermutung. Sie alle sind hierhergekommen, weil Sie sich mit dem Thema aktiv auseinandersetzen wollen. Und wenn Sie und ich nach Hause gehen, nehmen wir bestimmte Dinge mit – und das heißt, dass dies auch Konsequenzen hat, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen. Das ist unbequem – weshalb einige vielleicht lieber gar nicht erst zu so einer Veranstaltung kommen und lieber weiterhin ihr „Süppchen kochen“, ohne sich mit dem Gegenstand und den Diskussionen dieser Tagung befassen zu müssen. Das stimmt mich natürlich weniger zufrieden und ruft durchaus Bedenken hervor.

Bruno Pfeifle: Zu uns hat sich ein Teilnehmer aus dem Plenum gesellt, dem ich gern das Wort erteile.

Bruno Hastrich, Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung INSO e.V., Essen: Mich hat die Bemerkung von Herrn Merchel zur Wortmeldung veranlasst: „Personalmanagement ist mehr als Personalmanagement“ – im Zusammenhang mit den Diskussionen, die ich an den Tischen und in den Arbeitsgruppen erlebt habe. Personalmanagement ist Führungsaufgabe, ist aber bei der Führung nicht angekommen. Wie viel Zeitkapazität hat denn Führung, um Personalmanagement zu betreiben – in kleinen oder großen Schritten – und wie stark ist Führung – zumindest die mittlere Führungsebene – letztlich ins Tagesgeschäft eingebunden bzw. durch das Tagesgeschäft gebunden, mitunter als Ausfallbürge für fehlendes Personal? Dieses Problem führt mitunter dazu, dass die zentrale Frage des Personalmanagements nicht in Angriff genommen werden kann. Wie kann man es schaffen, dass dieses umfangreiche Paket in kleinen Schritten angefangen wird, damit Personalentwicklung stattfinden kann? Nach meinem Eindruck, sowohl aus den Gesprächen hier als auch aus den Beobachtungen der Beratungen, die wir durchführen, steht diese Frage im Vordergrund.

Uta von Pirani: Für mich ist Personalgewinnung, -entwicklung und -management eigentlich ein Teil meines Tagesgeschäfts. Insofern beschäftige ich mich zu einem guten Teil meiner Arbeitszeit mit Personalgewinnungs- und -entwicklungsfragen. Ich habe mich darüber gefreut, dass ich das noch einmal so gut strukturiert aufgelistet bekommen habe und aus den Arbeitsgruppen, in denen ich war, den einen oder anderen Impuls mitgenommen habe, mit dem ich mich noch etwas strukturierter und vertiefter beschäftigen möchte als nur aus der Handlungsnotwendigkeit heraus. Ansonsten ist es in der Leitungsebene, in der ich mich bewege, Alltagsgeschäft.

Regina Quapp-Politz: Das kann ich bestätigen. Es ist das Alltagsgeschäft. Aber ich glaube, man braucht Zeit dazu, die Gedanken, die man im Alltagsgeschäft des Personalmanagements hat, in konzeptionelle Überlegungen und Projekte einfließen zu lassen. Unser Nachwuchsprojekt oder unsere Führungstage entstanden zunächst aufgrund eines vagen

Gefühls, wir müssten etwas tun, woraus Überlegungen erwachsen, warum wir etwas tun müssen, wohin es geht und was die geeignete Methode wäre. Das bedarf einer Entwicklung und das ist absolute Führungsgeschäft. Dazu gehört aber auch die Durchsetzung und Umsetzung der Ergebnisse dieser Entwicklung.

Bruno Hastrich: Man kann meines Erachtens nicht ohne Weiteres davon sprechen, dass das Teil des normalen Führungsgeschäftes sei. Für die, die hier auf dieser Tagung sprechen, trifft das zu. Aber das Thema „Personalmanagement“ ist im ASD lange Zeit vernachlässigt worden. Die Sozialarbeiter waren irgendwie da und man musste sich nicht so sehr darum kümmern. Es war eine ganz normale Ressource. Es wird erst allmählich zu einem Problem und es braucht noch eine gewisse Zeit, bis es durchsickert, dass es in der Vielzahl der Aufgaben von ASD- und Jugendamtsleitung gleichsam einen höheren Stellenwert bekommt. Auch vor zehn Jahren schon hätte jeder ASD- oder Jugendamtsleiter theoretisch Personalmanagement als eine seiner Aufgaben gesehen, aber es ist relativ wenig passiert. Daher bin ich nicht ganz so optimistisch, sondern glaube, dass man etwas dafür tun muss, dass diese Aufgabe eine höhere Aufmerksamkeit erfährt und aktiv angegangen wird.

Regina Quapp-Politz: Das führt mich zu der provokanten Frage, ob es nicht mit dem Stellenwert des ASD zusammenhängt, dass es immer noch nicht überall angekommen ist, dass Personalmanagement eine Aufgabe von Führungskräften ist.

Bruno Hastrich: Meine Anmerkung betrifft nicht nur die oberste Führungsebene, sondern auch die mittlere und untere Ebene. Dort wird sowohl in Bezug auf das Bewusstsein als auch auf die Praxis dieser Aufgabe häufig noch nicht die Bedeutung beigemessen, die sie erfahren müsste. Aber natürlich ist in erster Linie die oberste Leitungsebene gefragt, um Personalmanagement als Aufgabe in den unteren Führungsebenen zu implementieren und dabei Rahmenbedingungen zu sichern, wenn wir in dem gesamten Bereich weiterkommen wollen.

Claudia Hopperdietzel: Es ist für mich auch eine Frage der Firmen- bzw. Ämterphilosophie, wo man seine strategische Ausrichtung als Leitungsteam durch alle Ebenen sieht, diese über Ziele definiert und wo Personalentwicklung und -management ein Bestandteil davon ist. Ich würde das nicht in Tagesgeschäft und Sonderprojekte unterteilen, sondern einfach von der Frage ausgehen, wo man perspektivisch in fünf oder zehn Jahren stehen will – dann gehört Personalentwicklung unbedingt dazu. Dann kommt es darauf an, wie man das miteinander gestaltet, welche Freiräume man seinen Mitarbeitern einräumt und welche innere Haltung man dazu hat. Ich habe den Vorteil, seit nunmehr vier Jahren im Allgemeinen Sozialdienst zu sein, und das in einer Region, in der Personalmangel noch kein Thema ist. Daher bin ich relativ optimistisch, da ich es bei uns auch so wahrnehme, dass das Ganze eine gewisse Dynamik aufweist. Wenn ich Aufgaben vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen modifizieren will, sind die Mitarbeiter/innen stets mitzunehmen und dafür fit zu machen, so dass sie in der Lage sind, diese Aufgaben gut zu bewältigen. Daher blicke ich in dieser Hinsicht optimistisch in die Zukunft.

Bruno Hastrich: Ich muss wohl ein sprachliches Missverständnis aufklären. Wenn ich von Tagesgeschäften in der unteren Führungsebene spreche, meine ich in erster Linie die Fallarbeit bzw. die Umsetzung des Tagesgeschäftes der ASD-Fachkräfte. Dass Personalführung auch Tagesgeschäft einer Führungskraft ist, steht außer Frage. Aber sie setzt eben einen anderen Akzent als die Dinge, die die Kollegen oft verfolgen können.

Bruno Pfeifle: Oft besteht die Frage, ob überhaupt die notwendigen Kapazitäten vorhanden sind, um gut führen zu können. Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass es unter der Maßgabe von flachen Hierarchien nur noch Koordinatoren und keine Führungskräfte gibt. Sind dann noch genügend Führungskräfte im Amt, die wirklich im Rahmen der Personalführung tätig werden können?

Anselm Brößkamp: Ich bezweifle ein wenig, dass das, was wir im Moment diskutieren, wirklich ein Widerspruch ist. Der erste Satz in einem Zwischenbericht zum Personalmanagement von Joachim Merchel u. a. lautet: „Betrachtet man die Intensität und die Art, mit der das Thema ‚Personalmanagement‘ in der Sozialen Arbeit aufgenommen und verarbeitet wird, so kann man eine bemerkenswerte Diskrepanz zwischen den Erkenntnissen zur Bedeutung des Personals und der sozialen Dienstleistungen einerseits und der Beachtung dieses Aspekts in den Sozialmanagementkonzepten andererseits beobachten.“ Diese Aussage hat meines Erachtens nach wie vor Gültigkeit und stellt eine echte Herausforderung dar. Frau Reiners stellte in ihrer Arbeitsgruppe, in der es darum ging, ein konkretes Anforderungsprofil für den Allgemeinen Sozialen Dienst zu beschreiben, ein Verfahren vor, das ich für sehr bemerkenswert halte. Wenn wir eine Befragung in den Jugendämtern Deutschlands durchführten, ob sie dieses oder ein ähnliches Konzept ihrer Arbeit zugrunde legen, bezweifle ich, dass das Ergebnis positiv ausfallen würde.

Bruno Pfeifle: Wie werden an dieser Stelle aber nicht abstimmen lassen, wer so ein Konzept in seinem Amt hat und wer nicht. Ich begrüße Frau Landua in unserer Mitte.

Kerstin Landua, Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im Deutschen Institut für Urbanistik, Berlin: Ich habe eine Frage und einen Wunsch. Wir hatten am Anfang der Tagung eine Studentin gebeten, aus „noch unverbrauchter Perspektive“, über ihre Motivation, die ersten Erfahrungen im ASD und damit verbundene Wünsche zu berichten. Mich würde nun nach den zwei Tagen sehr interessieren, ob Sie, Frau Holtkamp, noch immer so motiviert sind, nach all dem, was Sie hier gehört haben. Was nehmen Sie konkret aus dieser bundesweiten Tagung mit?

Saskia Holtkamp: Zunächst danke ich Ihnen noch einmal für die Einladung zu dieser Tagung, die mir sehr gut gefallen hat. Ich konnte viele Eindrücke durch die anwesenden Fachkräfte sammeln, die schon lange in dem Geschäft tätig sind. Diese Eindrücke haben mich nicht ernüchert und mich an meiner Entscheidung für die Arbeit im ASD nicht zweifeln lassen. Ich hatte bereits vorher viele negative Aussagen zum ASD gehört, auch immer wieder von Kommilitonen, die sich ein solches Arbeitsgebiet für sich absolut nicht vorstellen konnten. Viele reagierten mit Unverständnis, wenn ich meinen Wunsch, in den ASD zu gehen, kundtat. Insofern wusste ich bereits vor meiner Bewerbung, dass die Meinungen in dieser Hinsicht auseinandergehen und dass dieses Arbeitsfeld nicht stressfrei

sein wird. Das hat sich auch hier widergespiegelt. Aber genau dieser Punkt macht das Ganze so spannend. Auch die hier geführten Diskussionen und die Erkenntnis, dass es in jeder Stadt und in jedem Amt anders ist, empfinde ich als sehr spannend. Es gibt überall Bewegung und man kann in jeder Stadt sehr viel tun, um etwas zu verändern und besser zu machen. Ich hoffe, dass ich diese Vorstellungen in den nächsten Berufsjahren umsetzen, den ASD zusammen mit den Kolleg/innen verändern und viele spannende Dinge miterleben kann.

Kerstin Landua: Gibt es etwas aus dieser Tagung, das Sie für Ihr Trainee im Jugendamt mitnehmen?

Saskia Holtkamp: Ich habe gemerkt, dass ich bestimmte Dinge in meiner Stadt/in meinem Jugendamt noch gar nicht kenne, und kehre daher mit sehr vielen Fragen an meine Kolleg/innen zurück und freue mich auf den Austausch mit ihnen. Andererseits werde ich das in den nächsten Monaten und Jahren selbst erfahren, wie die Dinge in unserer Stadt laufen. Für mich war u. a. interessant, dass in anderen Ämtern Fortbildungen wie z. B. die zum/zur systemischen Berater/in bezahlt werden. Ich würde mich freuen, wenn so etwas auch bei uns möglich wäre.

Bruno Pfeifle: Vielen Dank. – Es sind wieder zwei Plätze auf dem Podium frei geworden. Bitte sehr.

Roland Levin, Fachbereich Jugend, Region Hannover: **Roland Levin,** Fachbereich Jugend, Region Hannover: Aus dieser Tagung nehme ich drei Impulse mit:

1. das Thema Berufsidentität
2. die Wichtigkeit der Personalentwicklung
3. das Thema Arbeitsbelastung im Kontext von Standards bzw. HzE-Fallquoten (analog der Vormünder)

Der erste richtet sich auf das Thema „Berufsidentität“. Zunächst möchte ich aber der Aussage widersprechen, dass Personalentwicklung in der Jugendhilfe etwas Neues sei. Sie haben das aus meiner Sicht gut eingeordnet. Ich denke, es ist schon lange ein Thema, es wurde nur nicht strukturiert bearbeitet. Seit fünf bis zehn Jahren ist in dieser Hinsicht durchaus eine Menge in Bewegung geraten. Wir haben daher kein Wissensproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Das hängt mit den vorhandenen Ressourcen zusammen, berührt aber auch das Thema der Berufsidentität und die Objektivierung der Arbeit.

Als ich im Jugendamt anfang, gab es durchaus noch Ausläufer aus den 1968er- und 1980er-Jahren. Der Beruf des Sozialarbeiters bzw. Sozialpädagogen war mit dem Etikett verbunden, von einem etwas „schrägen Völkchen“ aus Selbstfindungsmotivation ausgeübt zu werden. Die Sozialarbeiter/-pädagogen hatten intuitiv eine bestimmte Haltung zu dieser Tätigkeit. Sie wollten helfen und die Gesellschaft verbessern. Im Moment kann ich nicht so richtig greifen, wo wir in Bezug auf unsere Berufsidentität in der Jugendhilfe stehen. Es ist meiner Ansicht nach ein Problem in der Jugendhilfe, dass es uns nicht gelingt, ein gemeinsames Berufsethos zu bilden. Weil wir alle sehr individuell sind und diese

Individualität in der Personalentwicklung eine große Rolle spielen muss, wäre es gut, wenn wir darüber hinaus etwas fänden, worüber wir uns einigen könnten.

Damit komme ich zur Frage der Arbeitsbelastung. Wir stellen eine Überlastung in der Jugendhilfe generell fest, nicht nur punktuell. Ich gebe Ihnen Recht, Herr Merchel, und bin auch kein Freund davon, dass wir im SGB VIII alles bis ins Detail vorgeschrieben bekommen, sondern wir selbst sollten aktiv werden. Aber genau das ist unser Problem. Es gibt in der Jugendhilfe nur wenige Plattformen, auf denen wir uns bundesweit gemeinsam auf bestimmte Dinge verständigen können, und zwar nach dem Prinzip ‚Bottom-Up‘, sprich: von der Jugendhilfeleitungsebene hin zur Gesetzgebungsebene. Für mich wäre es zum Beispiel sehr hilfreich, Standards in Bezug auf Fallzahlen zu haben. Das Wort „Standard“ ist inzwischen in der Jugendhilfe etwas verpönt, aber ich meine hier keine Standards als Verfahrensvorgaben, sondern tatsächlich als Kompromiss in der Verständigung über die Arbeit, die wir machen, um uns auf bestimmte Ausrichtungen zu einigen, wie beispielsweise auf eine Begrenzung der Fallzahlen im Bereich der Hilfen zur Erziehung. Das wäre eine große Hilfe bei der Personalentwicklung und auch in den kommunalen Jugendhilfeausschüssen vor Ort, in dieser Hinsicht gezielter Position beziehen zu können. Ansonsten kämpft jedes einzelne Jugendamt für sich allein. Ich behaupte, dass 40 HzE-Fälle für eine ASD-Kraft zu viel sind, auch wenn jeder Fall in seinem Zeitaufwand und seiner Intensität unterschiedlich ist. Wir brauchen daher einen Korridor, um uns in Bezug darauf objektiv besser aufstellen zu können. Es gibt bestimmte notwendige Schritte, die bestimmte Zeitanteile kosten. Das heißt nicht, dass sich dann alle genau an exakt definierte Zeitvorgaben – z. B. eine Stunde für das Erstgespräch – zu halten haben. Aber so ein Korridor wäre im Sinne der Ressourcen und der Personalentwicklung sehr hilfreich.

Prof. Dr. Joachim Merchel: Beim Thema der Berufsidentität sind wir uns wohl im Hinblick darauf einig, dass eine bestimmte Berufsidentität entwickelt werden muss, damit gute ASD-Arbeit gemacht werden kann. Das ist einer der Gründe, warum ich es für problematisch halte, dass bundesgesetzlich methodische Verfahrensweisen geregelt werden, wie zum Beispiel der verpflichtende Hausbesuch. Die Berufsidentität ist mehr als Professionalität. Es ist neben der Professionalität eine innere Haltung zum eigenen Beruf: Was will man mit dem eigenen Beruf? Welchen Stellenwert hat dieser Beruf in dieser Gesellschaft? In dieser Hinsicht sehe ich einige Probleme auch an Hochschulen, weil das Thema der Berufsidentität zu wenig angesprochen wird. Die Ausbildung wird eher auf instrumentelle Methoden ausgerichtet. Das ist aber zu wenig. Auch an der eigenen Fachhochschule sehe ich hier ein deutliches Manko. Die Berufsidentität entwickelt sich aber nicht nur im Rahmen von Ausbildung, sondern auch innerhalb der Praxis, innerhalb der Berufstätigkeit. Eine gute Leitung und eine gute Anleitung und Orientierung im Beruf werden immer auch Fragen der Berufsidentität thematisieren. Das lässt sich nicht anders bewerkstelligen. Bei der kollegialen Fallberatung z. B. werden stets auch Aspekte von Berufsidentität thematisiert und entwickelt, auch bei jeder Supervision. Allein aus diesem Grund ist Supervision für den ASD dringend notwendig, nicht nur fallbezogen zur besseren Bearbeitung der Fälle, sondern auch zur Entwicklung und der Reflexion der eigenen Haltung.

Der zweite Gesichtspunkt, den Sie angesprochen haben, betrifft die Einigung auf bundesweite Standards, zum Beispiel in Bezug auf die Fallzahlen in den HzE. Es besteht oh-

nehin das Problem, dass wir in unserer Profession bundesweit nicht so gut aufgestellt sind. Im Hinblick auf den ASD gibt es die Bundesarbeitsgemeinschaft ASD. Diese stellt den Versuch dar, aus diesem Defizit eine produktive Perspektive zu gewinnen, weil wir auch für den ASD – ebenso wie für andere Bereiche – einen fachpolitischen Verband brauchen, in dem sich das Tätigkeitsfeld ASD äußern kann. Die Bundeskonferenz für Erziehungsberatung arbeitet in dieser Hinsicht als Fachverband und Interessenvertretung recht gut. Es ist beeindruckend zu sehen, in welchen Gremien die BkE vertreten ist. Das haben wir für den ASD noch nicht erreicht. Also werbe ich an dieser Stelle ausdrücklich für eine Mitgliedschaft in der BAG ASD.

Zu Ihrer Frage nach bundesweiten Standards antworte ich mit einem eindeutigen „Jein“. Gerade am Problem der Fallzahlen und der Fallzahlbegrenzung lässt sich verdeutlichen, dass wir uns damit nicht objektiv besser aufstellen können, sondern es sind stets subjektive Setzungen, die wir möglicherweise vereinbart haben. Hier befinde ich mich durchaus in Spannung zur Bundesarbeitsgemeinschaft ASD, die dazu eine etwas andere Position vertritt. Aber gerade bei den Fallzahlen muss man sehr genau hinschauen: 1. Wann ist ein Fall ein Fall? 2. Welche Nebenwirkungen werden mit der Proklamation von Fallzahlen hervorgerufen? Wenn wir die Fallzahlen an HzE-Fällen messen, dann drängen wir die Kolleginnen und Kollegen ungewollt dazu, HzE-Fälle zu produzieren. Sie können dadurch ihre Arbeitssituation verbessern, aber das ist nicht im Sinne der Klienten. Aus der Sicht der Klienten ergeben sich andere Perspektiven. Die Fallzahlbegrenzung hat gleichsam eine unbeabsichtigte, aber massiv negative Nebenwirkung. Darum sollten wir ein wenig vorsichtig in dieser Sache sein.

Etwas anders sehe ich das INSO-Verfahren. Dieses Verfahren arbeitet nicht mit Fallzahlbegrenzung, sondern geht davon aus, dass in jedem ASD genau definiert werden muss, wann unsere Arbeit qualitativ gut ist und welche Ressourcen dafür gebraucht werden, damit die Arbeit gut wird und diese Kriterien benannt werden können. Hier wird nicht von exakten Fallzahlen ausgegangen, sondern es geht in die entgegengesetzte Richtung der Verkoppelung von Personalausstattung mit qualitativen Debatten – etwas, das ich für produktiv halte.

Aber ich hatte auch noch einen „Ja“-Teil in meiner Antwort. Wenn wir etwas strategisch durchfechten wollen, kann es in bestimmten sozialpolitischen Konstellationen durchaus hilfreich sein, so eine plakative Formel zu finden, auf die man sich einigt, weil das die eigene strategische Position verbessert. Sie merken, ich habe zwei Meinungen, die völlig gegensätzlich sind. Ich weiß selbst manchmal nicht genau, welche davon die richtige ist. Da ich mich nicht im ASD befinde, neige ich eher zum „Nein“, würde ich im ASD arbeiten, würde ich vielleicht eher zum „Ja“ tendieren.

Regina Quapp-Politz: Zur Berufsidentität möchte ich ergänzen: An der Haltung aus den 1968er- und 1980er-Jahren, nämlich helfen zu wollen, ist ja nichts Falsches. Wir waren damals sicher nicht naiv. Als ich mit dem Studium anfang, war gerade Holger Meins aus der zweiten Generation der RAF an den Folgen seines Hungerstreiks gestorben und wir hatten drei hoch politische Semester. Die haben uns nicht geschadet. Wie gesagt, wir waren nicht naiv, aber um Berufsidentität zu entwickeln, muss man sich immer auch auf seine Wurzeln besinnen. Wir haben unsere Alice Salomon gelesen und später Staub-Bernasconi. Die werden Sie auch alle gelesen haben und diese tragen auch zur Berufsi-

dentität bei. Wenn Sie heute Revue passieren lassen, warum Sie sich für die Arbeit im ASD entschieden haben, müssen Sie sich auch fragen, ob die Bedingungen von heute noch mit denen übereinstimmen, die Sie zum Zeitpunkt Ihrer Entscheidung vorgefunden haben, und ob Sie noch die gleiche Einstellung und Haltung dazu haben.

Nach wie vor ist der Run auf die Soziale Arbeit ungebrochen. Wir haben eine Zahl von 1.000 Bewerbungen auf 120 Plätze, und das mit einem Numerus clausus von 1,3. Frage ich junge Leute, warum sie in diesen Beruf gehen, antworten die meisten, dass sie etwas „mit Menschen machen“ wollen. Das ist häufig der Ausgangspunkt. Ich halte es für eine schwierige Entwicklung in Bezug auf die Bildung einer Berufsidentität, dass sie dann aus dem Bachelor-Studiengang kommen und die Praxis sich überlegen muss, wie sie diesen Absolventen das nötige Rüstzeug für die Arbeit verschaffen kann, mit einem langen Praktikum, mit einem Trainee usw. Dabei haben diese Absolventen sechs Semester lang studiert und müssten doch damit für diesen Beruf befähigt sein. Tatsächlich aber verlagern wir das Anerkennungsjahr in die Praxis hinein und dann erhalten die jungen Kolleginnen und Kollegen so prekäre Arbeitsverhältnisse wie ein Teil unserer eigenen Klienten. Das halte ich für eine bedenkliche Entwicklung, die nicht zu einer Berufsidentität beiträgt, wenn der junge Kollege nicht weiß, ob er in einem halben Jahr noch in dieser Abteilung oder in diesem Amt sein wird – von Familienplanung ganz zu schweigen. Welche Zukunftsaussichten haben also diese jungen Leute und welche Verantwortung tragen wir dafür?

Uta von Pirani: Sicher ist es eine Teilaufgabe der Hochschule, bei den Studierenden zu einer Haltung zu deren zukünftigen Beruf beizutragen. Diese hat aber auch mit Lebens- und Berufserfahrung zu tun. In unserem Jugendamt finden themenbezogene Fachtage für den RSD statt. Die Themen entwickeln sich aus den Gesprächen mit den Mitarbeiter/innen oder aus den Beobachtungen in den einzelnen Regionen bzw. ob diese sich unterschiedlich entwickeln, denn wir sind nicht fünf Jugendämter, sondern ein Jugendamt. Einer unserer letzten Fachtage befasste sich mit dem Thema ‚Zusammenarbeit mit der Polizei‘. Dazu hatten wir einen Referenten und analysierten Fallbeispiele, um aus den verschiedenen Identitäten, die sich entwickelten, möglichst wieder zu einer gemeinsamen Identität zu kommen. Um den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit zu geben, sich mit solchen Themen auseinanderzusetzen, sich auszutauschen und darüber auch ihre Berufsidentität und zu einer gemeinsamen Haltung zu finden, muss die dafür notwendige Zeit zur Verfügung stehen. Auch bei uns muss diese gemeinsame Haltung immer wieder erarbeitet werden, aber es entwickelt sich über solche Veranstaltungen mehr und mehr ein gemeinsames Verständnis unserer Arbeit.

Auf die Fallzahlen und die Auswirkungen einer Festlegung von Fallzahlen im ASD wurde bereits ausführlich eingegangen. Aus den genannten Gründen sind wir – wie berichtet – auf die Idee gekommen, uns auf eine einwohnerbasierte Grundausrüstung zu verständigen, die fallzahlunabhängig Bedarfe in der Region aufgreifen kann. Ich bin sehr gespannt, wie die, die das in der Politik entscheiden müssen, damit umgehen wollen. Eigentlich haben wir nicht mehr die klassische Methode der Dienstkräftenmeldung, sondern wir werden nach Produkten budgetiert. Wir halten es doch für grundsätzlich notwendig, dass es eine Art der Setzung gibt, und dann kann man nach Fällen gegebenenfalls zusätzliches Personal einstellen. Dabei darf man nicht nur die HzE-Fälle betrachten, sondern auch

das, was wir nicht selbst steuern können, nämlich Meldungen oder familiengerichtliche Verfahren. Darauf haben wir keinen Einfluss. Mit dieser Kombination muss man arbeiten und wir in Berlin werden nicht darum herumkommen, uns zu einer Fallzahl zu äußern. Wir haben eine Setzung vorgenommen, zwar nicht so sorgfältig mit Hilfe Ihres Instituts, sondern vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrungswerte. Ich bin davon überzeugt, dass uns unsere Erfahrung nicht trügt.

Anselm Brößkamp: Diese Standarddiskussion habe ich noch nie so richtig verstanden. Es gibt zahlreiche Regelungen in der Jugendhilfe, zum Beispiel die Empfehlungen der Kommunalen Spitzenverbände zum Umgang mit Fällen möglicher Kindeswohlgefährdung, die sehr umfänglich und ebenso konkret ausführen, was jede Kommune zu welchem Zeitpunkt eines Verfahrens tun sollte. Hier werden Prozesse und Abläufe beschrieben. Wozu brauchen wir dann beispielhaft in diesem Bereich noch weiterführende Standards? Diese Standarddiskussion kommt paradoxerweise nicht aus der Jugendhilfe, sondern von irgendwelchen Organisationen, die meinen, der Jugendhilfe vorschreiben zu müssen, wie sie in welchen Situationen wann zu handeln hat – und das meist mit einem mehr oder weniger suspekten Hintergrund.

Bruno Pfeifle: Machen es die anderen vielleicht deshalb, weil die Jugendhilfe nichts tut?

Anselm Brößkamp: So lautet ja der Vorwurf uns gegenüber. Entweder tut die Jugendhilfe nichts oder sie reagiert zu schnell.

Bruno Pfeifle: Ich meine es so: Die anderen geben uns Empfehlungen für die Standards. Warum können diese das tun? Weil sie es vermissen, dass wir in dieser Hinsicht selbst aktiv werden und eigene Empfehlungen und Standards erarbeiten?

Anselm Brößkamp: Ich denke eher, dass wir zu wenig kommunizieren, dass wir in vielen Arbeitsbereichen über Standards verfügen. Dass jedes Jugendamt willkürlich in irgendeiner Weise handelt, ist lediglich eine Unterstellung. Es handelt sich demnach um ein Kommunikationsproblem. Die Kommunikation nach außen müssen wir sicher intensivieren.

Gestern bewegte uns am Rande das Thema der Rechtsprechung in Fällen von Kindeswohlgefährdung durch die Oberlandesgerichte in den letzten Monaten und insbesondere durch das Bundesverfassungsgericht. Wer diese Rechtsprechung verfolgt hat, konnte feststellen, dass das Bundesverfassungsgericht mehrere Entscheidungen der Oberlandesgerichte aufgehoben hat, immer mit dem Verweis auf das Grundrecht nach Artikel 6 Absatz 2 Grundgesetz, auf das Elternrecht. Die Erwartungshaltung gegenüber der Jugendhilfe, Kinder und ihr Wohl zu schützen, können wir vor dem Hintergrund dieser Entscheidungen und deren Begründungen kaum noch einlösen. Das werden wir so nicht schaffen. Daher müssen wir meiner Ansicht nach aus der Jugendhilfe heraus die Verankerung von Kinderrechten in der Verfassung betreiben; nicht nur, aber eben auch. Wenn uns das gelingt, haben wir auch eine Chance, Einfluss zu nehmen und die Rechtsprechung mittelfristig zu ändern. Dann bestünde auch eine verbesserte Chance, in Fällen von Vernachlässigung, Kinder zu schützen. Bisher fällt uns gerade in diesen Fällen die Übersetzung

von Vorgängen für die Justiz sehr schwer; hier sehe ich auch einen deutlichen Handlungsbedarf für die eigene Profession.

Uta von Pirani: Ich war einige Jahre als Vertreterin der Berliner Jugendämter in der Konferenz der Großstadtjugendämter. Das ist die einzige Möglichkeit, uns bundesweit als Jugendämter artikulieren zu können. Der Nachteil liegt natürlich darin, dass dort nur die Großstadtjugendämter vertreten sind. Ansonsten hat der Deutsche Städtetag den Sozialausschuss, der auch für Jugendhilfe zuständig ist; dort sind die Dezernenten vertreten. Die Jugendhilfe ist kommunal verfasst und das macht eine bundesweite Artikulation relativ schwierig. Es gibt zwar Interessenvertretungen wie die Bundesarbeitsgemeinschaft ASD, aber die Jugendhilfe an sich hat kein Sprachorgan. Einen Bundespressesprecher möchte ich jedenfalls nicht beim Bundesministerium angesiedelt wissen, denn dort weiß man auch nicht immer genau, worüber wir reden, sonst müsste man ihnen zum Beispiel nicht sagen, dass verpflichtende Hausbesuche nicht des Rätsels Lösung sind. So ein Pressesprecher ist meines Erachtens eine schwierige zu kreierende Konstruktion. Oder? Haben Sie eine Idee dazu?

Anselm Brößkamp: Über die organisatorische Umsetzung kann man an anderer Stelle in der Tat noch einmal reden. Es gibt jedoch, wie bereits eingangs angesprochen, zum Beispiel das Deutsche Institut für Jugendhilfe und Familienrecht, in dem alle Jugendämter der Republik organisiert sind. Man könnte sich überlegen, dort eine Gruppe von Akteuren aus den Jugendämtern anzudocken, um solch ein Instrumentarium zu schaffen. Ich würde auch kein Konstrukt befürworten, das man im Bundesministerium ansiedelt. Wir wollen für uns in der Praxis der Jugendhilfe einen Bundespressesprecher haben, dafür brauchen wir eine Organisation. Die wird sich gewiss finden lassen, wenn der grundsätzliche Wille dafür vorhanden ist.

Bruno Pfeifle: Darüber müssten wir einmal mit Herrn Meysen sprechen, welche Rolle er dabei einnehmen könnte.

Wir kommen nun langsam zum Schluss und haben noch immer den Auftrag, Handlungsperspektiven aus dieser Tagung zu formulieren. Als eine Handlungsperspektive wurde die Mitgliedschaft in der Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/KSD genannt. Ich möchte nun noch einmal die Frage an die Gesprächsrunde stellen: Welche Handlungsperspektiven würden Sie direkt aus der Tagung versuchen zu benennen?

Anselm Brößkamp: Es gibt eine ganze Reihe, aus der ich einen Punkt noch einmal herausgreifen möchte. Wir stellen in der Praxis fest, dass zunehmend Studierende mit ganz unterschiedlichen Studienabschlüssen in die öffentliche Jugendhilfe gelangen, was zunächst ja sehr erfreulich ist. Diese Abschlüsse haben unterschiedliche Inhalte. Wenn wir ein Anforderungsprofil für die Jugendhilfe erstellen oder erstellt haben, wäre ein Abgleich erforderlich, ob sich dies auch in den Curricula der einzelnen Ausbildungsstätten wiederfindet und ob die Curricula auch das abdecken, was wir in der Praxis brauchen. Ich vermute, dass bei diversen Studiengängen Dinge vermittelt werden, die teilweise, mitunter zu großen Teilen, für die Arbeit im ASD keine Verwendung finden können. Das wiederum hätte zur Konsequenz, dass wir uns überlegen müssen, wie wir den Absolventen, die

wir beschäftigen, das entsprechende Werkzeug in die Hand geben, damit sie tatsächlich den Herausforderungen eines ASD gewachsen sind. Das wird sehr unterschiedlich sein. Bei Studienabschlüssen der Sozialen Arbeit wissen wir in der Regel, was die Absolventen mitbringen und was sie gegebenenfalls noch brauchen. Bei anderen Studienabschlüssen ist das sehr heterogen. Unser Jugendamt ist augenblicklich noch in der Situation, dass wir ausschließlich Menschen mit dem entsprechenden Abschluss beschäftigen. Ich bin aber nicht sicher, ob wir uns das auf Dauer leisten können. Wir haben uns in unserer Kommune mit dem Thema bisher noch nicht so intensiv befassen müssen, wie dies sicherlich zukünftig der Fall sein dürfte.

Uta von Pirani: Ich nehme aus dieser Tagung einiges zum Thema „Personalmanagement“ mit, was man noch etwas strukturierter tun kann als bisher. Wir werden außerdem weiterführen, was wir in Berlin angefangen haben, nämlich eine Verständigung über wie auch immer geartete Fallzahlen für das Land Berlin zu versuchen. Eine weitere Erkenntnis aus der Tagung ist, dass sich in verschiedenen Jugendämtern viele gute Beispiele finden lassen, was darauf schließen lässt, dass die Jugendhilfe eigentlich recht gut aufgestellt ist. Uns fehlen an dieser Stelle vielleicht Erfahrungen aus den sehr kleinen Jugendämtern, beispielsweise in Nordrhein-Westfalen. Da habe ich manchmal den Eindruck, dass sie sich aufgrund ihrer geringen Größe vieles von dem, was eigentlich notwendig ist, nicht leisten können. Dies sollten wir noch genauer betrachten. Ich würde außerdem gern mit Ihnen weiter darüber nachdenken, wie wir zu unserem Bundespressesprecher kommen. Ich halte das für eine gute Möglichkeit, um als Jugendhilfe präserter in der Öffentlichkeit zu sein und zu kommunizieren, was wir leisten, damit uns nicht mehr andere Empfehlungen geben, die meinen, sie wüssten es besser.

Regina Quapp-Politz: Auf der einen Seite kann die Vielfalt der ASDs und der Jugendämter beängstigend sein, sie bietet auf der anderen Seite aber auch eine Chance, um uns nach guten Lösungen umzuschauen und Anregungen in jeweils anderen Jugendämtern zu holen. Das wäre ein Fazit für mich. In meinem eigenen Verantwortungsbereich geht es in den nächsten Jahren darum, in dem Korridor des demografischen Wandels innerhalb des ASD Übergänge gut zu meistern, um neben neuen Erkenntnissen und Methoden die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter/innen zu erhalten.

Prof. Dr. Joachim Merchel: Ich freue mich zunächst darüber, dass diese Tagung stattgefunden hat, da sie einen Mosaikstein in den vielfältigen Bemühungen darstellt, das Thema „Personalmanagement“ besser in den Jugendämtern zu verankern. Das ist ausgesprochen produktiv und muss weitergetragen werden. Es wurden auf dieser Tagung viele Ansätze geäußert und vorgestellt, an die man gut anknüpfen und die man für sein eigenes Amt reflektieren und in einen ASD transferieren kann. Das wird nie 1:1 funktionieren, soll es auch nicht. Zur Ehrenrettung der kleineren Jugendämter: Ich bin aus Nordrhein-Westfalen und bin kein Freund dieser kleinen Jugendämter. Aber man muss feststellen, dass die Intensität des Personalmanagements nicht immer eine Frage der Größe des Amtes ist. Ich kenne größere Jugendämter, in denen nach meinem Eindruck das Personalmanagement katastrophal daniederliegt. Hildegard Pamme und ich führten ein Projekt zur Personalentwicklung im ASD mit 15 Jugendämtern und drei Landesjugendämtern durch. Darunter waren kleine Jugendämter aus Nordrhein-Westfalen. Im Ergebnis ist zu erkennen, dass auch dort allmählich eine Sensibilität wächst. Insofern ist es nicht eine Frage der Größe.

Es wäre sehr hilfreich, wenn in den unterschiedlichen Regionen dieses Thema besser verankert werden könnte, d. h. auch in den kleinen Jugendämtern in Regionen wie dem Sauerland, in Ostwestfalen oder in anderen ländlichen Regionen. Hier sehe ich die Chancen nicht ganz pessimistisch.

Claudia Hopperdietzel: Für mich kristallisieren sich zwei Aufträge aus dieser Tagung heraus, die nicht voneinander zu trennen sind. Der eine bezieht sich auf die Personalentwicklung vor dem Hintergrund des Generationswechsels. Dabei sind Mitarbeiter/innen perspektivisch für Führungsaufgaben heranzuziehen. Das demografische Problem stellt sich besonders in Chemnitz, da es viele Jahre keine Neueinstellungen gab. Dadurch werden viele Führungskräfte zum gleichen Zeitpunkt das Amt verlassen. Zu dieser Aufgabe gehören unbedingt Fort- und Weiterbildungsangebote. Außerdem ist die Auseinandersetzung mit dem Thema der Personalentwicklung innerhalb der Stadtverwaltung zu intensivieren, insbesondere mit dem Personalamt, in Bezug auf interne und externe Ausschreibungen, befristete Stellen usw. Außerdem gehört für mich dazu, auf die Mitarbeiter/innen zu achten, die viele Jahre im Allgemeinen Sozialdienst gearbeitet haben und dies nicht mehr können/wollen, um mit ihnen gemeinsam Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Jugendamtes bzw. der Stadtverwaltung zu erarbeiten und so ein Ausbrennen der Mitarbeiter zu verhindern. Daher sehe ich einen Auftrag in einer Personalfürsorge, in die Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung für alle Mitarbeiter gehören, nicht nur für die ganz jungen, neuen Kolleg/innen, sondern auch für die Mitarbeiter, die vielleicht den Absprung verpassten, als sie noch die Kraft dazu hatten, und sich jetzt von allein ein neues Bewerbungsverfahren nicht mehr zutrauen. Es tut den Mitarbeitern gut und auch dem Sozialdienst, wenn die Mitarbeiter ihre Arbeit gern tun und gut schaffen können.

Bruno Pfeifle: Und es tut unseren Kunden gut!

Vielen, herzlichen Dank Ihnen allen hier oben auf dem Podium, auch Ihnen herzlichen Dank für' s Zuhören und Mitdiskutieren. Vielen Dank, dass Sie hier waren. Mir bleibt nur noch, Ihnen einen guten Nachhauseweg zu wünschen und ich würde mich freuen, Sie wieder einmal hier in Berlin bei einer Tagung der AGFJ begrüßen zu dürfen.

Literaturhinweise

Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). Schwerpunktthema.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2013); Nr. 2; S. 8-28; Abb., Lit.

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ -, Berlin (Hrsg.)

ASD - mehr als Kinderschutz! Ziele, Aufgaben, Methoden, Werte und Orientierung im Hinblick auf die Kinder- und Jugendhilfe Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ vom 28. Oktober 2010.

Berlin (2010); 14 S.

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ -, Berlin (Hrsg.)

ASD - mehr als Kinderschutz! Ziele, Aufgaben, Methoden, Werte und Orientierung im Hinblick auf die Kinder- und Jugendhilfe. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ vom 28. Oktober 2010.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (2010); Nr. 4; S. 70-75; ISSN 0171-7669

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ -, Berlin

Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe vom 6./7. April 2011.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ- (2011); Nr. 2; S. 50-56; ISSN 0171-7669

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ-, Berlin (Hrsg.)

Kernaufgaben und Ausstattung des ASD - Ein Beitrag zur fachlichen Ausrichtung und zur Personalbemessungsdebatte. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ vom 13. Februar 2014.

Berlin (2014); 9 S.

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ -, Berlin

Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Herausforderungen für Leitungshandeln und Qualifizierung. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ (vom 02./03. Dezember 2010).

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 49 (2011); Nr. 2; S. 126-130; ISSN 0022-5940

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ -, Berlin (Hrsg.)

Was sollen sie können? Aktuelle Herausforderungen bei der Qualifizierung von Fachkräften für die Kinder- und Jugendhilfe. Anforderungen an Fachkräfte und Fachlichkeit, Personalentwicklung und Hochschulausbildung. Aktuelle Positionen der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ.

Berlin (2011); 141 S.; ISBN 978-3-922975-96-0

Arbeitsgruppe Sozialarbeit

Hilfe und Herrschaft - eine Fallanalyse im Jugendamt.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 11/12; S. 78-87; Lit.; ISSN 0340-8469

Balz, Hans-Jürgen

Multitalent oder Sandwich-Position forever? Qualifikationsanforderungen an Teamleitungen in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: Springer VS; 38 (2014); Nr. 4; S. 34-38; Tab., Lit.;

Balz, Hans-Jürgen

Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe. Befragungsstudie zu gelingender Teamarbeit, beruflichen Herausforderungen und Handlungsstrategien.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV -; 90 (2013); Nr. 5; S. 180-193; Abb., Tab., Lit.; ISSN: 0943-4992

Beck, Sabine

Uni meets Practice - Practice meets Uni. Eine win-win-Situation durch die Kooperation von Kommune und Hochschule.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: Springer VS; 38 (2014); Nr. 3; S. 10-13; Lit.; ISSN 0931-279X

Behr, Karin ; Fuchs-Rechlin, Kirsten

Wie atypisch und prekär sind die Beschäftigungsverhältnisse in sozialen Berufen? Eine Analyse des Mikrozensus 2009.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 1-2; S. 52-64; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0340-8469

Beitzel, Eva-Maria

Das Hilfeparadoxon. Familien in Multiproblemlagen niedrigschwellig helfen.

Marburg: Tectum (2011); 188 S.; Abb., Lit.; ISBN 978-3-8288-2496-6

Bestmann, Stefan

Wer hat hier eigentlich Ansprüche auf was? Zur Zukunft von Hilfe und Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 1-2; S. 14-23; Abb., Lit.; ISSN 0340-8469

Bieker, Rudolf ; Lamprecht, Alexander

Jobsuche und Berufseinstieg in der Sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Studienabsolventinnen und -absolventen.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 37 (2012); Nr. 10; S. 18-24; Abb., Lit.; ISSN 0340-8469

Bieker, Rudolf ; Lamprecht, Alexander

„Sozialarbeiter (m/w) gesucht“. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitgebern zur Personalgewinnung im Sozialwesen.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 1-2; S. 66-71; Abb., Lit.; ISSN 0340-8469

Bierdel, Erdmann

Werkstattbericht zur Einführung eines Qualitätsmanagements im ASD im Kreis Euskirchen.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2009); Nr. 1; S. 42-44

Biesel, Kay

Gutes Arbeiten im Allgemeinen Sozialen Dienst - ist das überhaupt möglich?

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. (2013); Nr. 3; S. 26-31; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0934-8417

Biesel, Kay

Management?! Oder Soziale Arbeit? Die Praxis der Allgemeinen Sozialen Dienste.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 36 (2011); Nr. 3; S. 43-47; Lit.;
ISSN 0340-8469

Böhm, Maika ; Budde, Jürgen ; Willems Katharina

Sichtweisen, Erfahrungen und Zugänge junger Männer in die Soziale Arbeit. „...dass man als Weichei abgestempelt wird, weil man keinen richtigen Beruf macht“.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 7-8; S. 26-32; Abb., Tab., Lit.;
ISSN 0340-8469

Brandenburg, Fachstelle Kinderschutz - START gGmbH, Oranienburg (Hrsg.)

Schnurr, Johannes ; Leitner, Hans

Standards für die Arbeit im ASD des Jugendamtes unter Berücksichtigung von Aussagen über vertretbare Fallzahlbearbeitung (zweites Update vom 13. Februar 2008).

Oranienburg (2008); 40 S.; Tab., Lit.

Brodermann, Heiko

Die Dinge gut machen! Qualitätsentwicklung im ASD: Arbeitshilfen und Empfehlungen. Ein Praxisbericht über die Einführung der Qualitätsentwicklung in das Arbeitsfeld des Allgemeinen Sozialen Dienstes bei der Stadt Nettetal.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2014);
Nr. 3; S. 17-20; Abb.

Buchholz, Thomas

Fallberatung im kollegialen Kreis. Formen kollegialer Zusammenarbeit bei den Hilfen zur Erziehung. Die Umsetzung der Paragraphen 8a und 36 SGB VIII.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 33 (2008); Nr. 2; S. 16-23; Lit.;

Bundesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst/Kommunaler Sozialer Dienst
-BAG ASD/KSD-

BAG ASD/KSD fordert... Fallzahlbegrenzung für die Fachkräfte (Bezirkssozialarbeit) in den Allgemeinen Sozialen Diensten/Kommunalen Sozialen Diensten.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 35 (2012); Nr. 3; S. 42-43; ISSN 0340-84

Bundesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst/Kommunaler Sozialer Dienst
-BAG ASD/KSD-

Profilelemente des ADS/KSD. Profilbildung und Entwicklung eines kommunenübergreifenden Profils.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 34 (2011); Nr. 11; S. 50-53; ISSN 0340-8469

Bundesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst/Kommunaler Sozialer Dienst
-BAG ASD/KSD-

ASD: Die bedrohte Berufsidentität der Fachkräfte und der Zustand der Organisation. Ein Aufruf zur kritischen Debatte um Zukunftsperspektiven im ASD.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 86 (2013); Nr. 12; S. 625-629; ISSN 0003-2336

Bundesarbeitsgemeinschaft der Kinderschutz-Zentren e.V., Köln (Hrsg.)
Wenn Hilfe zur Last wird - Belastungen im Alltag der Jugendhilfe.
Köln (2013); 190 S.; Lit.; ISBN 978-3943243031

Case Management - Methode für den ASD? Schwerpunktthema.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2008);
Nr. 4; S. 4-23; Abb., Lit.

Conen, Marie- Luise ; Cecchin, Gianfranco

Ungehorsam - eine Überlebensstrategie. Professionelle Helfer zwischen Realität und Qualität.

Heidelberg: Carl Auer Systeme (2011); 175 S.; Lit.; ISBN 978-3-89670-783-3

Conen, Marie-Luise

Was ist los in den Jugendämtern? Eine kurze Betrachtung.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 18 (2012); Nr. 3; S. 174-178; Lit.;
ISSN 0947-8957

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., Berlin (Hrsg.)

Conen, Marie-Luise

Kinderschutz: Kontrolle oder Hilfe zur Veränderung? Ein systemischer Ansatz.

Freiburg/Br.: Lambertus (2014); 64 S.; Lit.; ISBN 978-3-7841-2556-5

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. -DV-, Berlin (Hrsg.)

Pamme, Hildegard ; Merchel, Joachim

Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD).

Berlin: Selbstverl. (2014); 280 S.; Lit.; ISBN 978-3-7841-2567-1

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe -AGFJ-,
Berlin (Hrsg.)

**Das Jugendamt der Zukunft - „Mädchen für alles“ oder „Restjugendamt“? Versuch einer
Positionsbestimmung. Dokumentation der Fachtagung am 15. und 16. April 2010 in
Berlin.**

Berlin (2010); 168 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-931418-83-0

Deutsches Jugendinstitut e.V. -DJI-, München (Hrsg.)

Seckinger, Mike ; Gragert, Nicola ; Peucker, Christian ; Pluto, Liane

**Arbeitssituation und Personalbemessung im ASD. Ergebnisse einer bundesweiten
Online-Befragung.**

München (2008); 60 S.; Tab., Lit.

Eichinger, Ulrike

**Was „verdienen“ die Fachkräfte in den Erziehungshilfen? Zum Status quo der
Bezahlungspraxen.**

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 17 (2011); Nr. 2; S. 78-81; Lit.;
ISSN 0947-8957

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV-, Hannover (Hrsg.)

Hagen, Björn (Hrsg.)

**Zukunft Personalentwicklung für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe.
Abschlussdokumentation des EREV-Projektes ZuPe.**

Hannover (2013); 156 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-9811060-7-7

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV-, Hannover (Hrsg.)
Wissen - Handeln - Haltung. Praxisfeld Jugendhilfe.
Hannover; 52 (2011); Nr. 4; 148 S.; Abb., Lit.

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV-, Hannover (Hrsg.)
Zukunft Personalentwicklung: für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe.
Dokumentation des EREV-Projektes ZuPe.
Hannover; 53 (2012); Nr. 2; 120 S.; Abb., Tab., Lit.

Fehlau, Eberhard G. ; Siebenkotten-Dalhoff, Stephan
**Wie Arbeit gesund macht und nicht krank. Hilfen für Helfer im Arbeitsfeld sozialer
Krisenintervention.**
In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 35 (2010); Nr. 7-8; S. 68-75; Abb., Lit.;
ISSN 0340-8469

Feith, Norbert
Innovation im ASD - das Informations- und Beratungszentrum der Stadt Bergheim.
Nah dran an den Sorgen der Kinder, Jugendlichen und Eltern.
In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2008);
Nr. 3; S. 40-43

Fendrich, Sandra ; Fuchs-Rechlin, Kirsten ; Pothmann, Jens ; Tabel, Agathe
**Nach der Expansion ist vor der Expansion. Zunahme der Zahl der Beschäftigten in den
Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe - auch eine Frage der Gerechtigkeit?**
In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe -AGJ-
(2012); Nr. 2; S. 26-32; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0171-7669

Fendrich, Sandra ; Tabel, Agathe
Deutlicher Personalanstieg in den Hilfen zur Erziehung.
In: KomDat-Jugendhilfe, Dortmund: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik;
15 (2012); Nr. 1/12; S. 8-11; Abb., Tab., Lit.; ISSN 1436-1450

Fendrich, Sandra ; Tabel, Agathe
**Konsolidierung oder Verschnaufpause? Aktuelle Entwicklungen bei den Hilfen zur
Erziehung.**
In: KomDat-Jugendhilfe, Dortmund: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik;
15 (2012); Nr. 3; S. 11-13; Abb., Lit.; ISSN 1436-1450

Fink, Thomas
Personalbemessung im Kontext von Kinderschutz.
In: Jugendhilfe aktuell, Münster: Landschaftsverband Westfalen-Lippe,
Landesjugendamt und Westfälische Schulen (2008); Nr. 2; S. 45-50; Abb.;
ISSN 1614-3027

Fink, Thomas
Zum Stand der Personalbedarfsbemessung in den Jugendämtern (Westfalen-Lippe).
In: Jugendhilfe aktuell, Münster: Landschaftsverband Westfalen-Lippe,
Landesjugendamt und Westfälische Schulen (2009); Nr. 1; S. 63-64; ISSN 1614-30

Fischer, Johannes ; Rose, Gerd
Gewinnung von qualifizierten Fachkräften für die Jugendhilfe in der Region Rosenheim.
In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 49 (2011); Nr. 5; S. 278-283; ISSN 0022-5940

Frenzke-Kulbach, Annette

Zur neueren Entwicklung des Case-Management im ASD: Statt vorbeugende Arbeit Krisenmanagement?

In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Weinheim: Juventa; 59 (2008); Nr. 3; S. 172-178; Lit.; ISSN 0342-2275

Fuchs-Rechlin, Kirsten

Soziale Berufe. Von der Wachstums- zur Zukunftsbranche?

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwissenschaften; 36 (2012); Nr. 3/4; S. 32-35; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0931-279X

Fuchs-Rechlin, Kirsten ; Pothmann, Jens ; Rauschenbach, Thomas

Hilfen zur Erziehung als Beruf. Empirische Befunde zur Personalsituation im Überblick.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 17 (2011); Nr. 2; S. 82-90; Tab.; Lit.; ISSN 0947-8957

Fuchs-Rechlin, Kirsten ; Rauschenbach, Thomas

Kinder- und Jugendhilfe - ein Wachstumsmotor des Arbeitsmarktes?

In: KomDat-Jugendhilfe, Dortmund: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik; 15 (2012); Nr. 1/12; S. 1-4; Abb., Tab., Lit.; ISSN 1436-1450

Ganss, Petra

„Männer gesucht ...“ Relevanzsetzungen von „Männlichkeit“ und die Reproduktion von beruflichen Geschlechtergrenzen in der Sozialen Arbeit.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 7-8; S. 33-39; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0340-8469

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen - GPA-, Herne (Hrsg.)

Überörtliche Prüfung der Stadt Dortmund. Organisationsuntersuchung Jugendamt. Februar bis Juni 2007.

Herne (2007); 73 S.; Abb., Tab.

Gerber, Christine ; Alt, Christian

„Wie sind wir im Kinderschutz aufgestellt?“. Ein Fragebogen für eine Mitarbeiter/innenbefragung als Selbstevaluationsinstrument für Jugendämter im Rahmen der Qualitätsentwicklung im Kinderschutz.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 86 (2013); Nr. 2; S. 58-52; Lit.; ISSN 0003-2336

Gesmann, Stefan

Neu im ASD: Eine Weiterbildung mit Ambitionen.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2012); Nr. 3; S. 34-36

Giesecke, Harald

Sozialarbeit - ein Berufsfeld mit Zukunft? Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist der Schlüssel zur Vermeidung eines Arbeitskräftemangels.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwissenschaften; 36 (2012); Nr. 3/4; S. 29-31; Lit.; ISSN 0931-279X

Gissel-Palkovich, Ingrid

Der Allgemeine Soziale Dienst an seinen Leistungsgrenzen. Rahmenbedingungen und Fachlichkeit - zunehmend eine Paradoxie?

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 32 (2007); Nr. 9; S. 12-23; Lit.; ISSN 0340-8469

Gissel-Palkovich, Ingrid

Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) und Herausforderungen der Zukunft.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 5; S. 208-219; Abb., Lit.; ISSN 0342-5258

Gissel-Palkovich, Ingrid

ASD - die falsch verstandene Dienstleistungsorientierung? Unfreiwilligkeit im Rahmen einer verständigungs-/dienstleistungsorientierten Kinder- und Jugendhilfe.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 34 (2009); Nr. 2; S. 30-34; Lit.; ISSN 0340-8469

Gissel-Palkovich, Ingrid

Lehrbuch Allgemeiner Sozialer Dienst - ASD. Rahmenbedingungen, Aufgaben und Professionalität.

Weinheim: Juventa (2011); 280 S.; Lit.; ISBN 978-3-7799-2210-0

Grebe, Holger

Personalmessung im Jugendamt. Methoden, Schwierigkeiten, Praxisergebnisse.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 51 (2013); Nr. 6; S. 436-443; Lit.; ISSN 0022-5940

Hradetzky, Grit ; Szlapka, Marco

Steuerung im Jugendamt durch die Verknüpfung von JuBB und PeB.

In: Mitteilungsblatt, München: Zentrum Bayern Familie und Soziales , Bayerisches Landesjugendamt (2014); Nr. 1; S. 1-6; Abb.

Heine, Lutz ; Lindner-Witt, Karsten

Qualitätsanforderungen an das Personal der ambulanten Jugendhilfe: „Wer oder was ist eine ambulante Fachkraft?“.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. (2011); Nr. 1/2; S. 51-54; ISSN 0934-8417

Heinitz, Stefan ; Schone, Reinhold

Wissen - Können - Haltung!? Was künftige Fachkräfte im Kinderschutz brauchen und wie sie darauf vorbereitet werden können.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 86 (2013); Nr. 12; S. 622-625; Lit.; ISSN 0003-2336

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. -ISS-, Frankfurt/Main (Hrsg.)

Der Allgemeine Soziale Dienst. Aufgaben, Zielgruppen, Standards. 2., akt. Aufl.

München: Reinhardt (2011); 162 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-497-02260-1

Khalaf, Adam ; Merchel, Joachim ; Pamme, Hildegard

Starke Leitung - starke Mitarbeiter/innen: Überlastungsschutz im ASD als Leitungsaufgabe!?

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 92 (2012); Nr. 7; S. 356-359; Lit.; ISSN 0012-1185

Kinderschutzrecht. Sicherstellung verantwortlicher Wahrnehmung des Hilfe- und Schutzauftrags durch den Allgemeinen Sozialen Dienst - Umgang mit Ergebnissen einer Organisationsuntersuchung. § 13 StGB, § 15 Abs. 1 ArbSchG.

DIJuF-Rechtsgutachten 10.04.2012, J 1.220 Ka.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 85 (2012); Nr. 4; S. 206-207; ISSN 0003-2336

Klomann, Verena

„Helfer/innen am Limit?!“ Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in den Sozialen Diensten der Jugendämter.

In: Kinder- und Jugendschutz in Wissenschaft und Praxis (KJug), Berlin: Bundesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz; 59 (2014); Nr. 4; S. 115-120; Abb., Tab., Lit.; ISSN 1865-9330

Knorr, Wilfried

„Man fühlt sich schlecht, wenn man sich für den Träger nicht rechnet ...“: Über die Auswirkungen von Finanzierungssystemen auf Berufsbilder in der Sozialen Arbeit.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 90 (2013); Nr. 5; S. 194-199; Abb.; ISSN: 0943-4992

Koblenz, Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales, Jugendamt (Hrsg.)

Kindeswohlgefährdung. Handbuch zum Umgang mit Hinweisen auf die Gefährdung des Wohls von Kindern und Jugendlichen im Kommunalen Sozialdienst. 2., überarb. Aufl.

Koblenz (2010); 68 S.; Abb., Tab.

Köln, Amt für Kinder, Jugend und Familie (Hrsg.)

Sozialraumorientierte Jugendhilfe II. Handbuch für den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD), die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WJH) und die Träger der freien Jugendhilfe Stand: Januar 2014.

Köln (2014); 51 S.; Abb.

Kortmann, Michael

Das ewige Lied von der Ressourcenknappheit: lieber personelle Ressourcen managen als zu viel Zeit fürs Lamentieren verschwenden!

In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Weinheim: Beltz; 58 (2007); Nr. 6; S. 45-53; Lit.; ISSN 0342-2275

Kotthaus, Jochem

Quer gedacht. Anmerkung zur Zukunft der sozialarbeiterischen Ausbildung.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 1-2; S. 42-51; Abb., Lit.;

Kreft, Dieter

Der Allgemeine Soziale Dienst. Ein Überblick zum Stand von Praxis und Theorie des kommunalen Basisdienstes Sozialer Arbeit und eine Einladung zum Weiterlesen.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 5; S. 194-197; Lit.; ISSN 0342-5258

Lammerding, Frank ; Szlapka, Marco

Qualitative und quantitative Leistungsziele. Ein Modell zur Berechnung des Personalbedarfes in den Sozialen Diensten der Stadtgemeinde Bremen.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 88 (2008); Nr. 2; S. 67-73; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0012-1185

Landes, Benjamin

Das „Bugwellen-Problem“ im ASD - Kurzfristige Bewältigungsstrategien führen zu extremen Steigerungen der Inanspruchnahme erzieherischer Hilfen.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 82 (2009); Nr. 3; S. 117-122; Abb., Lit.; ISSN 0003-2336

Landes, Benjamin

Erfahrungen mit dem Bugwellen-Effekt im ASD. Überlegungen zum Zusammenhang von Inanspruchnahme und Personalbestand in den Erziehungshilfen.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 84 (2011); Nr. 5; S. 238-244; Abb., Lit.; ISSN 0003-2336

Landes, Benjamin

Personalabbau im ASD als Kosten-Bumerang? Erkenntnisse aus dem aktuellen Forschungsstand.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 88 (2008); Nr. 3; S. 119-124; Lit.; ISSN 0012-1185

Landesjugendamt Westfalen -LWL-, Münster (Hrsg.)

Fink, Thomas

Personalbemessung in den Sozialen Diensten. Dokumentation. Fachtag vom 5. bis 6. Mai 2008.

Münster (2008); 53 S.; Abb., Lit.

Landesjugendamt Westfalen -LWL-, Münster (Hrsg.)

Ein Navi für den ASD/KSD? Von Anforderungen zur gelingenden Praxis.

Dokumentation. Fachtagung am 22. April 2010.
Münster (2010)

Landschaftsverband Rheinland -LVR-, Köln (Hrsg.)

Ergebnisse der Online-Befragung der Allgemeinen Sozialen Dienste im Rheinland.

Köln (2013); 57 S.; Abb., Tab., Lit.

Landua, Kerstin

Brauchen wir bundeseinheitliche Standards im ASD und im Kommunalen Kinderschutz. Konzepte der Personalbemessung + Qualitätsaspekte des ASD.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 81 (2008); Nr. 11; S. 522-523; ISSN 0003-2336

Landua, Kerstin

Personalbemessung und Qualitätsstandards im ASD als Schlüssel zur Qualitätssicherung. Ein Tagungsbericht.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 81 (2008); Nr. 7/8; S. 356-358; ISSN 0003-2336

Leitner, Hans

Qualitätsentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Aspekte eines Entwicklungsprozesses in den Jugendämtern Brandenburgs.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 44 (2006); Nr. 5; S. 242-248; Lit.; ISSN 0022-5940

Ley, Thomas ; Seelmeyer, Udo

Dokumentation zwischen Legitimation, Steuerung und professioneller Selbstvergewisserung. Zu den Auswirkungen digitaler Fach-Anwendungen.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: Springer VS; 38 (2014); Nr. 4; S. 51-55; Abb., Lit.;
ISSN 0931-279X

Männer in der Sozialen Arbeit. Schwerpunktthema.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 7-8; S. 6-96; Abb., Tab., Lit.;
ISSN 0340-8469

Markus, Birgit ; Schemeit, Gudrun

„Uni meets Practice meets Uni“. Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Kooperationsprojekt von Jugendamt Essen und Universität Duisburg-Essen zur Verbindung von Lehre und Praxis.

In: Blickpunkt Jugendhilfe, Berlin: VPK - Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe e.V.; 16 (2011); Nr. 3/4; S. 39-43; Abb.; ISSN 1613-4230

Marquard, Peter

Nie genug und immer zu viel: Anforderungen an Leistungen und Personal im ASD. Anmerkungen zu Standards einer modernen Professionalität, Strukturen und Personalbedarfe für eine aktive Kindeswohlsicherung und Verfahren der Personalbedarfsermittlung im Allgemeinen Sozialdienst.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 81 (2008); Nr. 11; S. 509-515; Abb., Lit.; ISSN 0003-2336

Meister, Ute

Rolle rückwärts - veränderte Arbeitsbedingungen im ASD durch § 8a SGB VIII?

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 17 (2011); Nr. 2; S. 75-77;
ISSN 0947-8957

Mengedoth, Ralf

Leitungsverantwortung: Verhinderung von Fehlverhalten durch Organisations- und Personalentwicklung.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. (2012); Nr. 2-3; S. 64-70; Lit.; ISSN 0934-8417

Merchel, Joachim (Hrsg.)

Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD).

München: Reinhardt (2012); 471 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-497-02322-6

Merchel, Joachim

Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit.

München: Reinhardt (2010); 147 S.; Abb., Lit.; ISBN 978-3-497-02123-9

Merchel, Joachim

Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2., akt. Aufl.

Weinheim: Juventa (2010); 136 S.; Lit.; ISBN 3-7799-1873-8

Merchel, Joachim ; Pamme, Hildegard ; Khalaf, Adam

Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung.

Weinheim: Beltz Juventa (2012); 302 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-7799-2839

Müller, Heinz

„... und gäbe es den ASD nicht, müsste man ihn erfinden!“. Aufgaben, Rahmenbedingungen und Entwicklungsperspektiven eines zentralen Fachdienstes des Jugendamtes.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 14 (2008); Nr. 3; S. 132-138; Lit.; ISSN 0947-8957

Neuffer, Manfred

Case Management - ein Konzept für die Soziale Arbeit?!

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 1-2; S. 6-13; Abb., Lit.; ISSN 0340-8469

Olk, Thomas ; Wiesner, Tina

Arbeit im Sozialraum oder gezielte Fallsteuerung?

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 20 (2014); Nr. 4; S. 208-213; Abb., Lit.; ISSN 0947-8957

Pamme, Hildegard ; Merchel, Joachim ; Khalaf, Adam

Fachkräfte im ASD: Eine „pflegebedürftige“ Ressource.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 7 (2012); Nr. 7; S. 251-257; Lit.; ISSN 1861-6631

Peters, Friedhelm

„Es gab schon mal andere Zeiten ...“. Unsystematische Einblicke in das schwieriger werdende Verhältnis zwischen ASD und freien Trägern.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 14 (2008); Nr. 3; S. 145-150; Lit.; ISSN 0947-8957

Petry, Ulrike

Belastung und Entlastung bei der Arbeit in kommunalen Sozialen Diensten.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 8 (2013); Nr. 11; S. 435-440; Lit.; ISSN 1861-6631

Petry, Ulrike

Die Last der Arbeit im ASD. Belastungen und Entlastungen in der Sozialen Arbeit.

Weinheim: Beltz Juventa (2013); 242 S.; Lit.; ISBN 978-3-7799-2283-4

Pfeifle, Bruno ; Herweg, Oliver

Zentrale Erfolgsfaktoren bei der Umgestaltung der Erziehungshilfelandchaft in der Landeshauptstadt Stuttgart. Ein Praxisbericht.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 52 (2014); Nr. 2; S. 123-128; Lit.; ISSN 0022-5940

Pothmann, Jens

Jugendämter und der Allgemeine Soziale Dienst. Befunde zur Personalstruktur in den kommunalen Kinder- und Jugendhilfebehörden.

In: KomDat-Jugendhilfe, Dortmund: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik; 10 (2008); Nr. 1+2; S. 11-13; Abb., Tab., Lit.; ISSN 1436-1450

Pothmann, Jens ; Tabel, Agathe

Mehr Personal - aber keine Entlastung. Die Entwicklung der Beschäftigten im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD).

In: KomDat-Jugendhilfe, Dortmund: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik; 15 (2012); Nr. 1/12; S. 12-13; Abb., Tab., Lit.; ISSN 1436-1450

Pothmann, Jens ; Wilk, Agathe

Hinter die Kulissen geschaut - Personalstrukturen und Arbeitsweisen des Allgemeinen Sozialen Dienstes.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 14 (2008); Nr. 3; S. 139-144; Abb., Lit.; ISSN 0947-8957

Pothmann, Jens ; Wilk, Agathe

Wie sollten Teams im ASD über Hilfebedarf entscheiden? Vorschläge zur Qualifizierung von Teambesprechungen auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (2009); Nr. 4; S. 34-38; Abb., Lit.; ISSN 0171-7669

Poulsen, Irmhild

„Angst, man kommt zu spät und ein Kind ist tot“. Stress und Belastungsfaktoren in der Jugendhilfe.

In: Kinder- und Jugendschutz in Wissenschaft und Praxis (KJug), Berlin: Bundesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz; 59 (2014); Nr. 4; S. 121-127; Lit.; ISSN 1865-9330

Poulsen, Irmhild

Feuer braucht Brennstoff. Was hält soziale Fachkräfte fit? Ergebnisse eines Forschungsprojekts zur Gesunderhaltung.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 35 (2010); Nr. 4; S. 23-29; Lit.; ISSN 0340-8469

Reiners, Annette

Anforderungsprofil für Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamts. Ergebnisse der Befassung auf der 17. gesamt-bayerischen Jugendamtsleitungstagung.

In: Mitteilungsblatt, München: Zentrum Bayern Familie und Soziales , Bayerisches Landesjugendamt (2011); Nr. 6; S. 1-9; Tab., Lit.

Reiners, Annette ; Krüger, Stefanie

Die insoweit erfahrene Fachkraft. Nicht nur benennen, sondern anforderungs- und kompetenzorientiert qualifizieren!

In: Mitteilungsblatt, München: Zentrum Bayern Familie und Soziales , Bayerisches Landesjugendamt (2013); Nr. 4/5; S. 1-9; Abb., Lit.

Retkowski, Alexandra ; Schäuble, Barbara ; Thole, Werner
**„Diese Familie braucht mehr Druck ...“. Praxismuster im Allgemeinen Sozialen Dienst -
Rekonstruktion der Bearbeitung eines Kinderschutzfalles.**

In: Neue Praxis, Lahnstein: Verl. Neue Praxis; 41 (2011); Nr. 5; S. 485-504; Lit.;
ISSN 0342-9857

Röttgen, Johannes

Arbeitsbedingungen in den ambulanten Hilfen.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 17 (2011); Nr. 2; S. 72-74;
ISSN 0947-8957

Rudow, Bernd

**Überlastung im Amt. Macht Soziale Arbeit krank? Arbeitsschutz und
Gefährdungsbeurteilung in der Sozialarbeit (Allgemeiner Sozialer Dienst)
der Stadt Mannheim.**

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 35 (2010); Nr. 4; S. 10-22; Abb., Lit.;
ISSN 0340-8469

Schäfer, Peter

Fachkräfte(mangel) in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V.
(2013); Nr. 3; S. 17-25; Lit.; ISSN 0934-8417

Schilay, André ; Schroll-Decker, Irmgard ; Strobel, Jörg

**Zu viel Arbeit und zu wenige Mitarbeiter? Wie das Instrument Personalbemessung im
Jugendamt funktioniert und was es leisten kann.**

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 35 (2010); Nr. 9; S. 10-20; Abb., Tab., Lit.;
ISSN 0340-8469

Schnurr, Johannes

**Soziale Dienste vor dem Kollaps? Ein Plädoyer für Qualitätssicherung durch wirksame
Personalbedarfsplanung im ASD.**

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 80
(2007); Nr. 6; S. 287-291; Lit.; ISSN 0003-2336

Schone, Reinhold ; Tenhaken, Wolfgang (Hrsg.)

**Kinderschutz in Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe. Ein Lehr- und Praxisbuch
zum Umgang mit Fragen der Kindeswohlgefährdung.**

Weinheim: Beltz (2012); 280 S.; Lit.; ISBN 978-3-7799-2681-8

Schreinert, Susanne

Uni-meets-Practice-meets-Uni. Von der Praxis zur Theorie und wieder zurück.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2014);
Nr. 1; S. 49-50

Schwabe, Mathias

**Zugangsqualität beim Jugendamt. Ein experimentelles Praxisforschungsprojekt über
Erstkontakte von BürgerInnen mit dem Jugendhilfesystem.**

In: Neue Praxis, Lahnstein: Verl. Neue Praxis; 39 (2009); Nr. 3; S. 302-311; Abb., Lit.;
ISSN 0342-9857

Seithe, Mechthild

Zur Notwendigkeit der Politisierung der Sozialarbeitenden.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 1-2; S. 24-31; Abb., Lit.;
ISSN 0340-8469

Spernau, Xenia ; Peters, Friedhelm

**Zwischen Mangel und Abbau, zukunftssicheren Arbeitsplätzen und Prekariat.
Arbeitsbedingungen von sozialpädagogischen Fachkräften.**

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 17 (2011); Nr. 2; S. 68-74;
ISSN 0947-8957

Spier, Sven

**Der Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Strategien zur erfolgreichen
Mitarbeitergewinnung.**

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 49 (2011); Nr. 3; S. 174-176; ISSN 0022-5940

Sprenger-Risken, Ingrid

**Berufseinsteiger im ASD der öffentlichen Jugendhilfe. Flucht tendenz oder berufliche
Perspektive.**

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger;
8 (2013); Nr. 2; S. 57-60; Tab., Lit.; ISSN 1861-6631

Steria Mummert Consulting AG, Berlin (Hrsg.); Berlin, Senatsverwaltung für Bildung,
Wissenschaft und Forschung (Hrsg.)

Schulze, Holger ; Naumann, Silvia

**Personalausstattung sozialräumlich organisierter Berliner Jugendämter.
Abschlussbericht vom 1. Juli 2009.**

Berlin (2009); 316 S.; Abb., Tab., Lit.

Stiehler, Steve ; Kessler, Rita

**Gewinnung männlichen Berufsnachwuchses für die Soziale Arbeit. Projekterfahrungen
und -erkenntnisse an einer Schweizer Fachhochschule.**

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 38 (2013); Nr. 7-8; S. 47-53; Abb., Tab., Lit.;
ISSN 0340-8469

Struck, Norbert

**Hilfen zur Erziehung zwischen fachlichen Herausforderungen und Kostendruck - die
Sicht freier Träger.**

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht;
87 (2014); Nr. 4; S. 178-182; Lit.; ISSN 1867-6723

**Studie (der Bundesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst / Kommunalen
Sozialer Dienst - BAG ASD/KSD): Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) im Wandel.
Ein Praxisvergleich.**

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 62 (2010); Nr. 7+8; S. 346; ISSN 0342-5258

Stuttgart, Jugendamt (Hrsg.)

Zehn Jahre Beratungszentren Jugend und Familie (in Stuttgart).

Stuttgart (2013)

ter Horst, Klaus

Was sollen wir denn noch alles machen? Notwendigkeiten, Chancen und Grenzen der multiprofessionellen Kooperation aus der Sicht einer vernetzten Jugendhilfeeinrichtung.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 11+12; S. 478-484; Lit.;
ISSN 0342-5258

Thole, Werner ; Retkowski, Alexandra ; Schäuble, Barbara (Hrsg.)

Sorgende Arrangements. Kinderschutz zwischen Organisation und Familie.

Wiesbaden: Springer VS (2012); 252 S.; Lit.; ISBN 978-3-531-94369-5

Trede, Wolfgang ; Ulmer, Bernd

„Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen!“ Der ASD und die Zusammenarbeit mit Freien Trägern.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 65 (2013); Nr. 5; S. 198-207; Abb., Lit.;
ISSN 0342-5258

Tuschinsky, Christine

Was können interkulturelle Trainings im öffentlichen Dienst leisten? Erfahrung mit einem Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung.

In: Migration und Soziale Arbeit, Weinheim: Juventa; 34 (2012); Nr. 1; S. 83-88; Lit.;
ISSN 0172-746X

Univ. Koblenz-Landau, Institut für Pädagogik (Hrsg.)

Schraper, Christian ; Schnorr, Vanessa

Lagebild der Organisationsstrukturen und -kulturen der Allgemeinen Sozialen Dienste der Kinder- und Jugendhilfe in den Bezirksämtern der Freien und Hansestadt Hamburg.

Koblenz (2012); 73 S.; Abb., Lit.

ver.di-Bundesverwaltung, Fachbereich Gemeinden, Berlin (Hrsg.)

Sternatz, Renate ; Giesecke, Harald

Der Allgemeine Soziale Dienst. Zwischen Ökonomisierung und Fachlichkeit.

Berlin: Selbstverl. (2010); 56 S.; Lit.

Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin (Hrsg.)

Konzepte der Personalbemessung + Qualitätsaspekte des ASD. Dokumentation der Fachtagung am 03. und 04. April 2008 in Berlin.

Berlin (2008); 110 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 978-3-931418-74-8

Weber, Monika

Navi 3.0: Arbeitsbelastung im ASD/KSD, 19. April 2012 in Münster.

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 18 (2012); Nr. 4; S. 226-228; Lit.;
ISSN 0947-8957

Werling, Ursula H.

Das Mitarbeitergespräch in sozialen Einrichtungen. Eine empirische Studie.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwissenschaften; 32 (2008); Nr. 3/4;
S. 11-13; Lit.; ISSN 0931-279X

Wissmann, Alfons ; Poß, Hans-Georg

Zwischen Kevin und Kämmerer. Wie zwei Jugendämter ihre Arbeit in unsicheren Zeiten gestalten. Interview mit den Jugendamtsleitern Hans-Georg Poß, Oberhausen und Alfons Wissmann, Gelsenkirchen.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwissenschaften; 35 (2011); Nr. 1/2; S. 20-31; Lit.; ISSN 0931-279X

Zentrum Bayern Familie und Soziales -ZBFS-, Bayerisches Landesjugendamt, München (Hrsg.)

Szlapka, Marko ; Hastrich, Bruno

Personalmessung der örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe in Bayern (PeB). Projektbericht und Handbuch

München (2013); 160 S.; Abb., Tab.; ISBN 3-935960-25-5

Zentrum Bayern Familie und Soziales -ZBFS-, Bayerisches Landesjugendamt, München (Hrsg.)

Personalmessung der Jugendämter in Bayern (PeB). Projektbericht und Handbuch.

München (2010); 116 S. nebst CD; Abb., Tab.; ISBN 3-935960-21-2