

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

Thema:

Personalmanagement im Jugendamt zwischen Hilfe zur Erziehung und Kinderschutz

Eingereicht bei

Erstleser: Hans-Jürgen Wanke

Zweitleser: Prof. Dr. Stephan F. Wagner

von

Kerstin Ilte

15890 Schlaubetal, OT Kieselwitz
Randweg 10

Matr.-Nr. 08132031

Kieselwitz, den 25.01.2014

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
1 Eigene Gedanken	5
2 Aufgaben des Jugendamtes	8
2.1 Aufgaben des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) des Jugendamtes	9
2.2 Aufgaben des ASD und deren Erfüllung	10
2.3 Struktur und Aufbau des ASD	12
2.4 Die Wichtigkeit eines funktionsfähigen Teams im ASD	15
2.5 Der Kern – ASD, sein Personal und seine Organisation	17
2.6 Hilfe zur Erziehung eine Form der Leistung des Jugendamtes	19
2.6.1 Der Hilfeplanprozess	20
2.7 Kinderschutz als Aufgabe des ASD	22
2.7.1 Aufgabenerfüllung des ASD als Wächteramt	23
3 Personalmanagement in der Sozialen Arbeit	25
3.1 Notwendigkeit von Personalmanagement in der Sozialen Arbeit	25
3.2 Personalmanagement im ASD	27
3.3 Bedeutung von Personalmanagement im ASD	29
3.4 Personalführung und Personalleitung im ASD	31
3.5 Was heißt Führung im ASD?	36
3.5.1 Systemische Personalführung im ASD	38
3.6 Organisationswandel und die Auswirkung auf den ASD	41
3.6.1 Neue Steuerungskonzepte	43
3.6.2 Typologisierung nach Steuerungsformen	43
3.6.3 Neue Steuerung in der Sozialen Arbeit	45
3.6.4 Anforderung des Controllings bezogen auf die Hilfen zur Erziehung im ASD	47
4 Personalmanagement im ASD zwischen Anspruch und Realität	50
4.1 Der Zusammenhang zwischen Qualität und Kosten im ASD	51
4.2 Arbeitsbelastung in der Doppelfunktion zwischen Jugendhilfeleitung und Kinderschutz eine Herausforderung des Personalmanagements	54
4.3 Personalmanagementaufgaben im ASD	56
4.3.1 Eine Managementaufgabe im Bereich der Hilfen zur Erziehung	57
4.3.2 Eine Managementaufgaben im Bereich des Kinderschutzes	63

5	Lösungsansätze – Möglichkeiten und Grenzen	67
5.1	Zusammenfassung und Managementorientierung im Bereich der Hilfen zur Erziehung	68
5.2	Zusammenfassung und Managementorientierung im Bereich des Kinderschutzes	72
6	Zusammenfassende Thesen und Empfehlungen für ein gelingendes Personalmanagement im ASD	76
	Literaturverzeichnis	82
	Lebenslauf	85
	Anhang	86
	Erklärung	93

Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird auf eine explizite Unterscheidung und Doppelbenennung („Mitarbeiterin und Mitarbeiter“) durchgängig verzichtet und lediglich die grammatikalisch männliche Schreibform verwendet. Gemeint sind selbstverständlich immer Frauen und Männer.

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Controlling im Jugendamt - ASD im Bereich der Hilfen zur Erziehung und des Kinderschutzes

Abbildung 2: Beispiel für die Personalberechnung im Bereich des Kinderschutzes von Hans Leitner, Fachstelle Kinderschutz, START gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH

Abbildung 3: Beispiel für die Personalberechnung im Jugendamt- ASD im Bereich der Hilfen zur Erziehung von Hans Leitner, Fachstelle Kinderschutz, START gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH

Abbildung 4: Ausgaben für die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland 2010 und 2011 nach dem Statistischen Bundesamt, Wiesbaden (Deutschland, West- und Ostdeutschland; 2010 und 2011; in Mio. Euro)

Abbildung 5: Ausgaben der Hilfen zur Erziehung 2011 mit dem Anteil der Heimerziehung und Hilfen für Schutzmaßnahmen nach dem Statistischen Bundesamt, Wiesbaden (West- und Ostdeutschland; Angaben in Mio. Euro)

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
SGB	Sozialgesetzbuch
m.E.	meines Erachtens
Art.	Artikel
vgl.	vergleiche
S.	Seite
z.B.	zum Beispiel
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
u.a.	unter anderem
ff	fort folgende
gem.	gemäß
Pkt.	Punkt
GG	Grundgesetz

1 Eigene Gedanken

Seit 1990 beschäftigt das Qualitätsthema auch die Soziale Arbeit. Das Qualitätsthema im fachpolitischen und finanzpolitischen Kontext hat auch das Jugendamt mit dem ASD erreicht. Die Orientierungen und Motivationen der Mitarbeiter zur Qualitätsentwicklung sowie zur Einbindung in die internen und externen Qualitätssicherungen ist eine Herausforderung des Qualitätsmanagements.

Fast keinem anderen Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist in den letzten Jahren soviel Aufmerksamkeit zuteil geworden wie dem Kinderschutz. Selbst der Bereich der Hilfen zur Erziehung hat nicht diese öffentliche Bedeutung, obwohl hier Millionen von Steuergeldern in Deutschland benötigt werden.

Gesetzliche Änderungen auf Bundes- und Landesebenen und Einzelfälle haben für Jugendämter den Handlungsdruck erheblich erhöht. Dabei den Überblick darüber zu behalten, wie Einzelmaßnahmen zusammenspielen, wird für die Mitarbeiter des ASD und deren Leitung immer schwieriger.

In der letzten Zeit häufen sich die kritischen Äußerungen, wie prekär es in den ASD der Jugendämter zugeht, welche großen Belastungen für den Mitarbeiter des ASD vorliegen. Es werden ungewöhnliche Mitarbeiter für eine ungewöhnliche Soziale Arbeit gebraucht.

Das Thema Personal des ASD fand über eine lange Zeit wenig Berücksichtigung. Besonders in der Zeit der Zunahme der Arbeitslosigkeit ist man viele Jahre davon ausgegangen, dass die Soziale Arbeit des ASD jeder Sozialarbeiter leisten kann. Im Zuge der Wiedervereinigung erfolgte im Ostbereich von Deutschland nicht einmal eine qualitative Auslese.

Bisher wurde hauptsächlich über Strukturfragen des ASD diskutiert, weniger der Notwendigkeit der Qualitätssicherung und Motivation der Mitarbeiter im Kontext des Kinderschutzes. Ich arbeite seit 2000 als Teamleiter eines ASD-Teams eines Jugendamtes in einem Landkreis. Die Idee zum Thema meiner Masterarbeit ist mir durch meine tägliche Praxis gekommen. Von der Struktur ist unser ASD anders aufgestellt als andere ASD im Land Brandenburg. Unser ASD teilt sich in 4 Teams mit Teamleiter und einem dazugehörigen Sozialraum auf. Es gibt keinen Sachgebietsleiter, der Amtsleiter ist der unmittelbare Vorgesetzte für den Teamleiter. Diese Struktur wird seit über 10 Jahren praktiziert und hat sich aus meiner Sicht bewährt. Aber immer, wenn sich Organisationsprobleme zeigen, dann wird eine Lösung in einer zusätzlichen Hierarchieebene gesehen.

Die Aufgabenerfüllung eines Mitarbeiters im ASD mit seiner hohen Verantwortung hat sich verstärkt auch hinsichtlich der Zunahme der Wichtigkeit der Qualitäts- und Kostensicherung.

Die Diskussionen über die Entwicklung der Hilfen zur Erziehung und die damit verbundene Kostensteigerung sind in der Praxis gegenwertig. In der Abbildung 4 ist zu erkennen, dass die Ausgaben die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland 2010 und 2011 nach dem Bundesstatistikamt gestiegen sind.

Als Teamleiter muss ich erkennen, dass eine Qualitäts- und Kostenoptimierung nur mit dem Mitarbeiter des ASD möglich ist. Der Mitarbeiter im ASD hat nicht nur Verantwortung zu tragen, er hat auch die Macht, eine Kostensteigerung zu erreichen. Es ist Aufgabe der Führung des ASD, die Voraussetzungen mit einem Qualitätsmanagement zu schaffen, dass das Recht junger Menschen gemäß § 1 SGB VIII erfüllt wird.

Der Mitarbeiter des ASD im Jugendamt hat nicht nur die Doppelrolle zwischen Hilfeleistung und Wächteramt auszufüllen, sondern muss dabei noch einen bewussten Umgang mit den finanziellen Ressourcen haben.

Gerade in dem Bereich der Hilfen zur Erziehung geht es um ein hohes Finanzvolumen für einen Einzelfall. Diese Leistung für Kinder und Jugendliche muss nicht nur über die Hilfeplanung inhaltlich gesteuert werden, sondern auch über weitere und neue Steuerungsinstrumente. In der Abbildung 5 ist der hohe Kostenanteil der Heimerziehung bezogen auf die Gesamtkosten der Hilfen zur Erziehung erkennbar.

Nicht nur, weil die Finanzen im sozialen Bereich knapper werden, muss sich die Frage nach einer wirkungsorientierten Jugendhilfe gestellt werden, sondern auch zur Umsetzung des § 1 SGB VIII. Das Recht eines jeden jungen Menschen in Deutschland auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen Persönlichkeit muss der gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst werden. Am Ende einer jeden Hilfe zur Erziehung und des Kinderschutzes steht die Frage: Hat die Jugendhilfe geholfen, den Rechtsanspruch auf den § 1 SGB VIII umzusetzen? Um dies messbar und aussagefähig zu machen, bedarf es einem Um- und Mitdenken des jeweiligen Mitarbeiters des ASD.

Personalmanagement im Jugendamt ist ein Thema, welches nicht die Beachtung findet, die es benötigt. Wenn im ASD vom Thema Personal gesprochen wird, geht es in der Regel darum, neue Mitarbeiter zu finden und diese einzuarbeiten. Die prekäre Lage in

den Jugendämtern zeichnet sich durch einen ständigen Personalwechsel in dem ASD aus.

Die tägliche Arbeit des Mitarbeiters im ASD in den Bereichen Hilfe zur Erziehung und Kinderschutz bedarf einer konkreten Betrachtung seiner Besonderheit. Ziel muss sein, dass die Aufgabenerfüllung des Kinderschutzes und die Leistung von Hilfe zur Erziehung auch in Zukunft von Mitarbeitern des ASD erfüllt werden. Ein ständiger Wechsel von Mitarbeitern hindert die Erfüllung der Dienstleistungsidee des SGB VIII. Es kann zu Qualitätsverlusten und Kostensteigerungen für die Kommunen kommen.

Bewusst habe ich mich in meiner Masterarbeit den Soll-Zustand eines gelingenden Personalmanagement im ASD gewidmet. Ich habe keine Analyse des Ist-Zustandes in meinem Jugendamt getätigt. Vielmehr war mir wichtig, zu klären, was vom Gesetz an Rahmenbedingungen vorgegeben ist.

Die aktuellen und künftigen Anforderungen im ASD lassen ein gut konzipiertes und kontinuierliches Personalmanagement notwendig erscheinen. Dies ist die Aufgabe der Leitung des ASD.

Ausgangspunkt meiner Arbeit sind die Aufgaben des ASD in einem Jugendamt bezogen auf den Bereich der Hilfen zu Erziehung und des Kinderschutzes. Das Jugendamt hat gem. § 8a SGB VII dann eine Pflicht, helfend aktiv zu werden, wenn ihm gewichtige Anhaltspunkte über eine Gefährdung des Kindeswohls bekannt wird. Jeder Mitarbeiter des Jugendamtes hat im Rahmen der Verantwortung der staatlichen Gemeinschaft grundsätzlich die Garantenstellung inne. Die Garantenpflicht ist dem ASD übertragen. Der ASD übernimmt diese übertragende Aufgabe zur Feststellung einer Gefährdung des Kindeswohls und die weiteren Maßnahmen. (vgl. Münder 2006, S. 163- 187) Die Gewährung des Rechtsanspruchs der Hilfen zur Erziehung ist eine weitere Aufgabe des ASD im Kontext einer Doppelrolle. Die Besonderheit in der Arbeit des Mitarbeiters des ASD liegt darin, dass dieser eine weitere Doppelrolle zu erfüllen hat, die Doppelrolle zwischen Aufgabenerfüllung des § 1 SGB VIII und der Aufgabenerfüllung einer kommunalen Verwaltung. Diese Besonderheit werde ich in meiner Arbeit beschreiben, immer unter dem Aspekt, Mitarbeiter zu finden und zu halten, die diese Aufgaben erfüllen.

Die Bedeutung des Personalmanagement für den ASD ist ein weiterer Bereich meiner Arbeit. Ich werde anhand vorhandener Literatur die Notwendigkeit einer Betrachtung des

Personalmanagement führen. In meinen Recherchen habe ich festgestellt, dass es wenige fachliche Auseinandersetzungen dazu gibt. Personalmanagement in der sozialen Arbeit ist aus meiner Sicht noch nicht so verbreitet und die Wichtigkeit entwickelt sich erst in der jüngsten Zeit. Die Arbeit des ASD steht in einem hohen Spannungsfeld. Sie ist immer auf einen Einzelfall ausgerichtet, hinter dem die Entwicklung eines jungen Menschen in seiner jeweiligen Lebenssituation steht. Um diese Arbeit leisten zu können, bedarf es einer modernen Personalführung, möglichst eine systemische Personalführung. Auf diesen Punkt gehe ich genauer in meiner Arbeit in den Punkten 3.5 und 3.5.1 ein. Aber auch die Einführung von neuen Steuerungskonzepten und –instrumenten sind Voraussetzung für ein gelingendes Personalmanagement. Auf diese Elemente gehe in den Punkten 3.6.1, 3.5.2, 3.6.3 und 3.6.4 ein.

In dem Punkt 4.1 setze ich mich damit auseinander, welcher Zusammenhang zwischen Qualität und Kosten besteht. Es sollte Ziel in einem ASD sein, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der objektiven und subjektiven erlebten Überlastung des Mitarbeiters geschaffen werden. Es sollten die bestmöglichen Ausgangsbedingungen für eine professionelle Arbeit im ASD geschaffen werden, wobei ich auf die Arbeitsbelastung des Mitarbeiters in der Doppelfunktion zwischen Jugendhilfeleistung und Kinderschutz eingehe.

Im Punkt 4.3.1 werde ich eine Managementaufgabe als Beispiel im Bereich der Hilfen zur Erziehung und in dem Punkt 4.3.2 im Bereich des Kinderschutzes beschreiben. In dieser Beschreibung zeigen sich vielen Prozesse, die als Handlungsabläufe beschrieben werden müssen.

Im letzten Punkt werde ich mögliche Lösungsansätze aus meiner Sicht für ein gelingendes Personalmanagement erklären.

2 Aufgaben des Jugendamtes

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Risiken des Aufwachsens der Kinder zu Beginn des 21. Jahrhunderts, die Chancenhierarchie zwischen den Geschlechtern, die Probleme am Übergang von Schule und Beruf, die unzureichende Integration von Zuwanderern erfordern die Bereitstellung einer kompensatorischen Infrastruktur sozialer Dienstleistungen in der öffentlichen Verwaltung. (vgl. Dr. Peter Marquard 2012, Seite 434)

Die Hauptaufgabe der Jugendhilfe ist in § 1 des Sozialgesetzbuches (SGB VIII) geregelt. Dieser besagt, dass jeder junge Mensch ein Recht auf die Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit hat. (vgl. § 1 Abs. 1 SGB VIII)

Nach Leitner bestimmt das SGB VIII u.a. Leistungen, die junge Menschen und deren Familie in Anspruch nehmen können. Dabei soll sich die Alltagsgestaltung im Sinne der Verbesserung der Lebensqualität vollziehen und in außergewöhnlichen Situationen konkrete Hilfen im Einzelfall geleistet werden. (vgl. Leitner 2001, Seite 11)

2.1 Aufgaben des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) des Jugendamtes

Diese Aufgaben werden dementsprechend auf den örtlichen Ebenen im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung verantwortet. Im SGB VIII sind hierzu Steuerungsgrundlagen und –instrumente normiert, der organisatorische und strukturelle Rahmen der Aufgabenerfüllung erfolgt u.a. im ASD. (vgl. Dr. Peter Marquard 2012, S. 434)

Nach Schrappner muss die Jugendhilfe die Leistungen der Mütter und Väter sowie jungen Menschen schätzen und schützen. An erster Stelle der Wertschätzung stehen dabei die Leistungen der Mütter und Väter beim Großziehen ihrer Kinder. Die Jugendhilfe dient aber auch dem eigenen Nutzen von Staatswesen und Gesellschaft, weil diese auf den Nachwuchs angewiesen sind.

Schätzen muss die Jugendhilfe auch die enormen Anstrengungen der jungen Menschen, in ihre Elternhäuser und in ihre staatliche Gemeinschaft hineinzuwachsen.

Schützen muss die Jugendhilfe das Wohl der Kinder und das natürliche Recht der Eltern, ihre Kinder zu erziehen und zu versorgen.

Diesem Grundsatz zufolge sind die Leistungen der Jugendhilfe in öffentlicher Verantwortung. Sie sollen den Eltern die Erfüllung ihrer Aufgabe, gut für ihre Kinder zu sorgen, erleichtern. Aber sie sollen auch im Konfliktfall den Schutz des kindlichen Wohls gewährleisten.

Was uns heute als Kinder- und Jugendhilfe mit all den Leistungen, z.B. Jugendarbeit, Familienförderung, Kindertagesbetreuung, Hilfen zur Erziehung, die Aufgaben der Aufsicht und Inobhutnahme sowie der Gerichtshilfe, bekannt ist, stellt das Ergebnis einer mindestens 150jährigen Auseinandersetzung zwischen kirchlicher Domäne und staatlicher Kontrolle, privater Wohltätigkeit und öffentlichen Leistungen dar. (vgl. Schapper 2012, S. 192 – 194)

Ein Ergebnis dieser Auseinandersetzung ist m.E. die heutige Zweigliedrigkeit des Jugendamtes in Verwaltung und Jugendhilfeausschuss.

Nach Dr. Schröder sollen die Hilfen im Bereich der heutigen Jugendhilfe am Willen und den Lebenswelten der Betroffenen ansetzen, unter Berücksichtigung des Verhältnisses zwischen der Verantwortung des Staates und des Individuums, welches im Staat lebt. Eine Wirkungsorientierte Steuerung soll demnach von der Idee ausgehen, dieses Anliegen auf allen Entscheidungsebenen an erster Stelle zu berücksichtigen und die Finanzen entsprechend auszurichten. Dabei soll die Jugendhilfe notwendige Strukturen und Instrumente, vom Jugendhilfeausschuss bis zu sozialen Organisationen, für die Aktivitäten der verschiedenen Entscheidungsebenen bereitstellen und diese aufeinander abstimmen und koordinieren. (vgl. Dr. Schröder 1999, S. 17)

Mit der Regelung der Kinder- und Jugendhilfe gibt der Gesetzgeber einen Rahmen für die Aufgabenerfüllung vor, welche von dem örtlichen Träger im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltungen erfüllt werden müssen. Das Land bestimmt, wer diese Aufgaben als örtlicher Träger erfüllt. Dieser örtliche Träger wird zur Ausübung dieser Aufgaben zur Errichtung eines Jugendamtes verpflichtet. Gleichzeitig wird die zweigliedrige Organisation des Jugendamtes in Verwaltung und Jugendhilfeausschuss vorgegeben. Das Jugendamt hat die Gesamtverantwortung zur Erfüllung der Kinder- und Jugendhilfesaufgaben und zur Jugendhilfeplanung. (vgl. DIJuF-Rechtsgutachten 2010, S.173 bis 174)

2.2 Aufgaben des ASD und deren Erfüllung

Vorab eine kurze Erklärung zum Begriff: Allgemeiner Sozialer Dienst im Jugendamt. Die kommunale Organisationshoheit führt zu verschiedenartigen Organisationsformen des ASD. In einigen Jugendämtern werden die Abteilungen so genannt, in denen auch die Spezialdienste wie der Pflegekinderdienst oder der Jugendgerichtshilfe einbezogen sind. In anderen Jugendämtern beinhalten diese Abteilungen nur die bezirklich ausgerichteten Teams. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 19 bis 21)

M. E. hängt die Organisationsform von der jeweiligen Größe des zu verwaltenden kommunalen Bereiches ab. Dabei ist ausschlaggebend, wie funktionstüchtig ist das Team für die Aufgabenerfüllung. Im Punkt 2.4. gehe ich auf die Teamarbeit ein, welche Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung im ASD ist.

Die Ausrichtung des ASD scheint durch spezifische Aufgaben und eine spezifische Arbeitsstruktur abgegrenzter Organisationssegmente zu operieren und dabei eine gewisse Organisationsautonomie zu entwickeln. Dies zeigt sich neben der Organisationskultur in einer Bündelung an Normen, Einstellungen und Handlungsweisen, um die Mitarbeiter von anderen Organisationssegmenten des Jugendamtes abzugrenzen. Der ASD bleibt dabei trotzdem ein Teil des Jugendamtes und ist damit auch ein Teil der Kommunalverwaltung und an die Strukturen und Regeln dieser gebunden. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 30 bis 36)

Für die Arbeit des Mitarbeiters im ASD bedeutet dies m.E., dass er die Aufgabenerfüllung in einer Doppelrolle ausübt. Auf der einen Seite steht die Aufgabenerfüllung als Mitarbeiter in der Umsetzung des § 1 SGB VIII und auf der anderen Seite gibt es die Aufgabenerfüllung der kommunalen Verwaltung. Das setzt eine hohe Fachkompetenz bei dem Mitarbeiter in beiden Bereichen voraus.

Die Aufgaben des ASD gemäß § 1 SGB VIII sind, das Recht junger Menschen auf Förderung ihrer Entwicklung und Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit sicherzustellen. Das beinhaltet, dass junge Menschen in ihrer individuellen Entwicklung zu fördern sind unter der Berücksichtigung und Vermeidung von Benachteiligungen sowie Eltern in ihrer Erziehung ihrer Kinder zu beraten und zu unterstützen. Es ist dazu beizutragen, dass positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien zu erhalten sowie zu schaffen und Kinder und Jugendliche vor Gefahr zu schützen sind. (vgl. § 1 Abs. 1 und 3 SGB VIII)

Dabei soll die Jugendhilfe, also auch der ASD, notwendige Strukturen und Instrumente für die Aktivitäten der verschiedenen Entscheidungsebenen, vom Jugendhilfeausschuss bis zu sozialen Organisationen, bereitstellen und diese aufeinander abstimmen und koordinieren. (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999, S. 17)

Der ASD bewegt sich m.E. auch in der Aufgabenerfüllung in einer Doppelrolle. Auf der einen Seite gilt es den Eltern Hilfe und Unterstützung zur Wahrnehmung ihrer eigenen Erziehungsverantwortung zu geben und auf der anderen Seite den Schutzauftrag des staatlichen Wächteramtes für Kinder und Jugendliche zu gewährleisten.

„Das staatliche Wächteramt ist jedoch nicht auf Eingriffe in die elterliche Erziehungsverantwortung beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf präventive Maßnahmen zu Schutz des Kindeswohls.“ (Wiesner 2006, S.27).

2.3 Struktur und Aufbau des ASD

Betrachtet man die Einbindung des ASD in die Organisation der Kommunalverwaltung, so scheint dies von einer relativen Eigenständigkeit einerseits und fester Einbindung in die übergreifende Verwaltungsstruktur andererseits geprägt zu sein. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 35)

Die von den Mitarbeitern im ASD zu bewältigenden Anforderungen sind nicht nur qualitativ sehr umfangreich, sondern auch quantitativ sehr hoch, wobei die Komplexität des Einzelfalls den hohen Anspruch fordert. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 253)
 „Die ASD-Mitarbeiter müssen mit vielen strukturellen Widersprüchen umgehen, deren Ausbalancierung heute als schwieriger empfunden wird als in den früheren Jahren. Die ASD-Mitarbeiter müssen komplexere Problemlagen unter Einbezug fachlicher und ökonomischer Entscheidungskriterien verarbeiten...“ (Merkel, Khalaf, Pamme 2012, S. 253)

Die Aufgabenerfüllung für die Arbeit im ASD, welche meine Betrachtung beinhalten, sind im §§ 16 bis 21 und §§ 27 ff SGB VIII verankert. Das Aufgabenprofil des ASD konzentriert sich auf den gesetzlichen Kontext des SGB VIII:

- Beratung/Betreuung/Unterstützung gem. §§ 16 bis 21 SGB VIII
 - Allgemeine Förderung der (gewaltfreien) Erziehung in der Familie
 - Beratung in Fragen der Partnerschaft, Trennung und Scheidung
 - Beratung und Unterstützung bei der Ausübung der Personensorge und des Umgangsrechts
 - Leistung einer gemeinsamen Wohnform für Mütter/Väter und Kinder
 - Betreuung und Versorgung des Kindes in Notsituationen
 - Unterstützung bei notwendiger Unterbringung zur Erfüllung der Schulpflicht

- Hilfe zur Erziehung §§ 27 ff. SGB VIII
 - Gewährleistung von Hilfe zur Erziehung bei der Feststellung der Notwendigkeit und Geeignetheit der Hilfe in Form von Erziehungsberatung, Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer, Sozialpädagogischer Familienhilfe, Erziehung in der Tagesgruppe, Vollzeitpflege, Heimerziehung oder intensiver sozialpädagogischer Einzelbetreuung

- Leistungen der Jugendhilfe gem. § 41 SGB VIII
 - Hilfe für junge Volljährige , Nachbetreuung

- Maßnahmen zum Schutz von Kindern und Jugendlichen gem. §§ 8a, 42 SGB VIII
 - Gefahrenabwehr bei Kindeswohlgefährdung
 - Inobhutnahme/ Schutzmaßnahmen

- Mitwirkung in gerichtlichen Verfahren gem. § 50 SGB VIII
 - Mitwirkung in allen Verfahren vor dem Familiengericht, die die Sorge für die Person von jungen Menschen betrifft

(vgl. §§ 16 bis 50 SGB VIII)

Durch eine relativ umfassende Zuständigkeit des Mitarbeiters des ASD in seiner Aufgabenerfüllung ergibt sich eine Vielzahl an Arbeitsabläufen, welche von diesem durchgeführt werden müssen. Dies bedarf einer Anzahl von Prozessbeschreibungen, die sich auf Kern- oder Schlüsselprozesse eingrenzen sollten. Im ASD zählen hierzu die Prozesse der Leistungsgewährung und –steuerung der Hilfen zur Erziehung und die Aufgabenwahrnehmung des Kinderschutzes. (vgl. Dukek und Burmeister 2012, S. 34 bis 35)

M. E. sollten sich die Kern- oder Schlüsselprozesse nicht nur auf die Leistungsgewährung und –steuerung der Hilfen zur Erziehung und der Aufgabenwahrnehmung bezogen auf den Kinderschutz begrenzen, sondern auch auf die Beratung/Betreuung/Unterstützung gem. §§ 16 bis 21 SGB VIII, Hilfe für junge Volljährige und die Mitwirkung in gerichtlichen Verfahren beziehen. Die Qualitätsorientierung betrifft alle Bereiche der Aufgaben des ASD. Die Kostenorientierung tritt dabei nicht in jeden Bereich der Aufgaben in den Vordergrund. M.E. sollten die Kosten hinter der Qualität stehen und nicht den Bedarf steuern. Hierbei kommt eine Doppelrolle des Mitarbeiters im Jugendamt zum Tragen. Die Steuerung des gesamten Prozesses, die inhaltlich und kostenmäßige Ausrichtung, erfolgt durch den Hilfeplan. Der Hilfeplan ist das Steuerungsinstrument für den Einzelfall.

„ Zentraler Bezugspunkt aller Organisationsregelungen ist die Gestaltung, Unterstützung und Qualifizierung von personalen und damit kommunikativen und interaktiven Vorgängen innerhalb der Hilfeplanung, die sich in den Kontakten zwischen der einzelnen Fachkraft des ASD und den Leistungsberechtigten sowie anderen beteiligten Fachkräften und Personen vollziehen.“ (Leitner 2001, S. 84)

Der Hilfeplan ist für die kooperative Gestaltung des pädagogischen Prozesses bestimmt. Darunter ist zu verstehen, dass der Hilfeplan kein Verwaltungsakt des Jugendamtes ist, sondern eine schriftliche Dokumentation des Aushandlungsprozesses.

Das Jugendamt ist der Leistungsträger und somit für die verfahrensmäßige und fachlich-inhaltliche Steuerung des Hilfeplanprozesses verantwortlich. Der Träger der öffentlichen Jugendhilfe übernimmt grundsätzlich nur die Kosten einer Leistung, wenn sie auf der Grundlage des SGB VIII den Bedarf als geeignet und notwendig entschieden hat. (vgl. Wiesner 2006, S.615 bis 652).

Die Inanspruchnahme von Hilfe zur Erziehung ist eine Entscheidung mit einer erheblichen Auswirkung auf die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen. Aus diesem Grunde müssen die jungen Menschen und deren Familie an der Entscheidung und Inanspruchnahme der Leistungen beteiligt werden. (vgl. Münder 2006, S. 480)

„Damit soll gewährleistet werden, dass das, was die Familie will, braucht und wünscht, sowohl tatsächliche Berücksichtigung finden kann als auch in die Lage versetzt, eine dem Wohl des Kindes oder Jugendlichen entsprechende Erziehung zu gewährleisten (vgl. § 27 Abs.1). Fachkräfte sollen unter Einsatz des methodischen Handwerkszeugs Prozesse der Beteiligung und Mitwirkung von Kindern, Jugendlichen und Eltern gestalten und moderieren. Gleichzeitig sind kollegiale Beratung, externe Unterstützungen und Evaluation als Mittel sozialpädagogischer Reflexion verbindlich zu organisieren.“ (Münder 2006, S. 480)

Der fallzuständige Mitarbeiter des ASD kontrolliert und steuert den Hilfeverlauf über den Hilfeplan. Der Hilfeplan ist dabei kein zeitpunktbezogener Vorgang, sondern es handelt sich um einen prozesshaften Verlauf. Der Hilfeplan muss entsprechend dem Bedarf unter Beteiligung der Betroffenen angepasst und fortgeschrieben werden. (vgl. Jannssen, Knipper, Lengemann, Rheinhardt 1993, Seite 119)

„ Die Gestaltung des Prozesses entscheidet somit über die Qualität des Hilfeplanes – und umgekehrt. Hilfeplanung als Prozess und Hilfeplan als von den Beteiligten gebilligtes Ergebnis dieses Prozesses bedingen sich zwar gegenseitig, sind jedoch voneinander zu unterscheiden.“(Wiesner 2006. S. 617)

M.E. hebt dies den Mitarbeiter im ASD gegenüber einer anderen Aufgabenerfüllung in der sozialen Arbeit auf eine besondere Ebene. Der Mitarbeiter im ASD entscheidet in Fällen von Hilfen zur Erziehung und in Kinderschutzfällen über den erzieherischen Bedarf, über die Notwendigkeit und Geeignetheit der Hilfe. Er trägt für diese Entscheidung die

Verantwortung. Um keine Abhängigkeit von einer Einzelentscheidung entstehen zu lassen, hat der Gesetzgeber die Beratungspflicht im Team verankert. Für die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters ist m.E. von großer Bedeutung, dass die Organisation des Jugendamtes sich dem Wandel des Management stellt und dafür sorgt, dass die Veränderungen sich sowohl in der Führung als auch im Qualitätsentwicklungsprozess widerspiegeln.

Der ASD-Mitarbeiter ist auch der Koordinator der Gemeinschaft, der die Kooperation mit den freien Trägern und anderen Akteure plant, steuert, berät, initiiert und begleitet. Seine Aufgabe besteht neben dem eigenen Schutzauftrag auch in der Zusammenführung der verschiedenen Aufgabenfelder und die damit verbundene Fachkompetenzen, um den Kinderschutz auftrag als Querschnittsaufgabe in der Verantwortungsgemeinschaft zu verankern und unterstützend zu begleiten. (vgl. Discher 2012, S. 240)

2.4 Die Wichtigkeit eines funktionsfähigen Teams im ASD

Jede fachliche Entscheidung des Mitarbeiters des ASD, welche mit der Inanspruchnahme von finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen verbunden ist, muss durch die Verbindung der Fachverantwortung und Ressourcenverantwortung geprägt sein. Es müssen Organisationsregelungen vorhanden sein, in denen die Mitarbeiter ihre fachliche Entscheidung im Bewusstsein über vorhandene Ressourcen treffen und die Aushandlung über die erforderlichen Ressourcen an die Praxis gebunden wird. (vgl. Leitner 2001, S. 85)

„ In § 36 Abs. 2 SGB VIII ist geregelt, dass die Einzelfallentscheidung über die Art der Hilfe zur Erziehung im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte gefällt werden soll, wenn die Hilfeerbringung wahrscheinlich über einen längeren Zeitraum erfolgt. Die Beratung im Fachteam ist in der Regel bei einer stationären Maßnahme oder dem Einsatz einer Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) angebracht, weil diese Maßnahmen die Hilfeempfänger/innen in besonderer Weise belasten.“ (Dukek, Burmeister 2012, S. 62)

Auch in Kinderschutzfällen ist die Gefahreneinschätzung einer der komplexesten und folgereichsten Entscheidungsvorgänge. Das Einschätzen des Gefährdungsrisikos hat im Zusammenwirken mit mehreren Fachkräften zu erfolgen. Allein diese Verfahrensvorschrift verbessert noch nicht die Qualität der Entscheidungsfindung, solange nicht alle Fachkräfte über die Kompetenzen hinsichtlich der Risikoeinschätzung verfügen. Dafür hat

das Jugendamt die personellen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen. (vgl. Wiesner 2006, S. 111-112)

Keine Fachkraft in der sozialen Arbeit ist so qualifiziert, dass sie in den vielen unterschiedlichen Lebenslagen und Problemsituationen von Leistungsberechtigten gleichermaßen die kompetente Hilfe vermitteln oder gar selbst anbieten kann. Deshalb müssen interne Aufgabenregelungen im ASD Qualifikationen differenzieren. Mitarbeiter im ASD müssen über grundlegende fachliche und methodische Kenntnisse verfügen und vertieftes Spezialwissen zu einzelne Zielgruppen oder Problemsituationen und methodische Handlungskompetenzen haben. Eine solche Kombination bietet die Grundlage für eine fachlich verantwortbare und produktive interne Aufgabenerfüllung. Dabei muss die Organisationsstruktur so beschaffen sein, dass Verantwortung und Entscheidung möglichst nah an den alltäglichen Arbeitsvorgängen verortet ist. Dort wo die zentrale Aufgabenerfüllung des ASD umgesetzt wird, müssen Verantwortung und Entscheidungskompetenz gestärkt werden. (vgl. Leitner 2001, S. 85-93)

„Der Weg zur Stärkung von Verantwortung besteht wechselseitig in einer möglichst flachen Entscheidungshierarchie und damit einer größtmöglichen Ansiedlung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf der Ebene der Fachkräfte im ASD.“ (Leitner 2001, S. 92)

Die kollegiale Beratung im Team muss als verbindliches Element strukturell im ASD abgesichert sein und zu einem festen Organisationsbestandteil werden. Eine kompetente und angemessene Entscheidungsfindung macht die kollegiale Beratung in einem Team erforderlich. Bei einer Betrachtung und Entscheidung eines Falles über die geeignete Hilfe sind vielschichtige Informationen und komplexe Problemlagen abzuwägen. Die Beurteilungsmaßstäbe sind dabei keine abgesicherte Mustern und Standards. Das Gewichten und das fachliche Bewerten von Lebensumständen müssen flexibel auf den Einzelfall ausgerichtet sein. Hinzu kommt, dass der Mitarbeiter des ASD kontinuierlich über eigene persönliche Anteile in der Bewertung und deren mögliche Auswertung im Hilfeplanprozess reflektieren muss. Diese Konstellationen machen die Beratung im Team als Qualitätsbestandteil des Entscheidungsverfahrens unverzichtbar. (vgl. Leitner 2001, S. 94-96)

Die Differenz zwischen dem prinzipiellen Anspruch professionellen Wissens auf rationale Problemlösungen und dem faktischen, in die situativen Aushandlungsprozesse eingelassenen Arbeitsweisen, muss bewusst bearbeitet werden. Dabei ist das wesentliche Ziel, dass bürokratische Organisationsstrukturen, welche den

problemadäquaten Handlungsstrategien entgegenstehen, abgebaut werden. Die Auseinandersetzung mit diesem Problem ist Aufgabe der Führung des ASD. (vgl. Marquardt 2012, S. 434-440)

2.5 Der Kern – ASD, sein Personal und seine Organisation

Grundlegende Merkmale der Organisation von ASD-Arbeit sind die zentrale oder dezentrale Organisationsform und die Aufteilung der Zuständigkeiten innerhalb des ASD, also die Frage nach Spezialdiensten. Die Standortbestimmung der Organisationsmerkmale ist in Bezug auf das Personalmanagement im ASD deshalb wichtig, weil für die Personalausstattung nicht nur das Fall- oder Arbeitsaufkommen von Bedeutung ist. Entscheidend ist auch, dass die Teams für die jeweilige Region arbeitsfähig bleiben. Es müssen Urlaubs-, Krankheits- oder sonstige Fehltag eigenständig durch die Mitarbeiter vertreten und in einer kontinuierlichen Teamberatung organisiert werden. Dabei müssen interne Regelungen und die Standardisierung der Arbeitsprozesse klar vorhanden sein.

Die Frage nach den Spezialgebieten innerhalb des ASD-Teams muss ebenfalls beantwortet sein. Dabei wären mögliche Spezialgebiete die Jugendgerichtshilfe oder der Pflegekinderdienst. Durch Auslagerungen in bestimmte Spezialdienste sollen notwendige Aufgaben des Jugendamtes fachlich hervorgehoben werden. Diese sollen dazu beitragen, dass manche Tätigkeiten im Gesamtaufgabenpaket des ASD nicht untergehen. Spezialdienste können auch funktional für das Personalmanagement eingesetzt werden und entlastend für die Mitarbeiter im Kern-ASD wirken. Die Mitarbeiter des Spezialgebietes können dazu beitragen, persönliche Präferenzen und Fähigkeiten in die Teamarbeit einzubringen. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 138-141)

Nach Enders/Petry/Schrappner ist die Organisation des ASD nicht nur von dem Aufkommen der Fallzahl und der Kostensteigerung in Abhängigkeit zu bringen. Sie entwickelten die Sozialstrukturhypothese, die Angebots- und Intrastrukturhypothese und die Organisationshypothese.

Die Sozialstrukturhypothese erklärt, dass die Sozialstruktur und die Anzahl der Hilfen zur Erziehung zusammenhängen, jedoch nicht zwangsläufig und nicht automatisch. Die Sozialstruktur ist ein Faktor, welcher das Fallaufkommen und die Fallsteuerung bestimmen kann. Je besser es den Familien in den jeweiligen Sozialräumen geht, umso weniger Hilfen zur Erziehung müssen in Anspruch genommen werden.

Die Angebots- und Intrastrukturhypothese prägt nach Enders/Petry/Schrapper zum einen die soziale Infrastruktur von Angebot und Leistungen für alle junge Menschen und deren Familie und zum anderen die speziellen Angebote und Dienste der Hilfen zur Erziehung mit der jeweiligen Inanspruchnahme dieser Hilfen. Wo gute Lebensbedingungen herrschen, sind auch die sozialstaatlichen Leistungen umfassend ausgebaut und qualifiziert.

Die Organisationshypothese erklärt, dass jedes Jugendamt ganz besonders organisiert ist, ganz eigen, ganz speziell und nichts ist mit dem anderen vergleichbar. Die Organisation der Fallsteuerung ist ein wichtiger Faktor bei der Höhe der Fallzahl der Hilfen zur Erziehung. Die Organisation und Konzeption der Fallbearbeitung ist unmittelbar vom Jugendamt gestaltbar.

Die Mitarbeiter des ASD stehen zwischen den Ebenen der Erwartungen in der konkreten Fallarbeit als auch der zuständigen Fachpolitik. Für die Fallarbeit sollen geeignete Konzepte für den Aufbau und vor allem für die Ablauforganisation zur Verfügung stehen sowie für die Leistungsgewährung notwendige Ressourcen zuverlässig bereitgestellt sein. Diese Arbeitsfähigkeit der Organisation ist zu gewährleisten. Für die Fachpolitik muss die Organisation die Zuverlässigkeit der Aufgabenerledigung sicherstellen und mit den zugewiesenen Mitteln auskommen. (vgl. Dr. Ender, Dr. Petry, Prof. Dr. Schrapper 2012, S. 178 -191)

Unabhängig von der konzeptionellen Ausrichtung eines ASD steht die Einzelfallarbeit jeweils im Mittelpunkt des Mitarbeiters des ASD. Die Gremienarbeit und Kooperation mit anderen Organisationen ist dabei Bestandteil der Einzelarbeit. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 141-143)

Nach Marquard hat sich die Arbeit im ASD für den Mitarbeiter erheblich in den letzten Jahren verdichtet und die Belastungsgrenzen sind für viele Mitarbeiter überschritten. Die Ursachen werden gesehen in einer Vielzahl von Fällen, besonders komplexe Hilfebedarfe und schwierige Abwägungsprozesse bei Verdachtsfällen auf Kindeswohlgefährdung. Auch Umorganisationsprozesse im ASD und sozialstaatliche Veränderungen könnten Folgen für diese Belastungsempfindung sein. (vgl. Marquard 2012, S. 437)

Die von dem ASD-Mitarbeiter zu bewältigenden Anforderungen sind nicht nur quantitativ umfangreicher, sondern auch qualitativ komplexer geworden. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 253) „ Die ASD- Mitarbeiter müssen mit vielen strukturellen Widersprüchen umgehen, deren Ausbalancierung heute als schwieriger empfunden wird als in früheren Jahren. Die ASD-Mitarbeiter müssen komplexere Problemlagen unter

Einbezug fachlicher und ökonomischer Entscheidungskriterien verarbeiten und empfinden dies als einen Belastungsdruck, zu dessen Bewältigung sie Hilfen von Seiten der Organisation erwarten.“ (Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 253)

Die Qualität der Arbeit bzw. der Leistungen des Mitarbeiters im ASD ist unmittelbar abhängig von der Qualifikation und der Motivation des Mitarbeiters sowie von der persönlichen Bewältigbarkeit der Anforderungen. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 253 -254)

2.6 Hilfe zur Erziehung eine Form der Leistung des Jugendamtes

Der Schwerpunkt der Hilfe zur Erziehung ist in dem § 27 SGB VIII geregelt. Ein Anspruch auf Hilfen zur Erziehung ist daran geknüpft, dass „eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist und die Hilfe für seine Entwicklung geeignet und notwendig ist.“ (Münder 2006 S. 392) In dieser Aussage kommt m. E. die vordergründige Pflicht der Eltern zum Ausdruck. Diese haben das Recht, ihre Kinder zu pflegen und zu erziehen und gleichzeitig ist dies ihre zuvörderste Pflicht. Die Familie steht dabei unter einem besonderen Schutz der staatlichen Gemeinschaft. (vgl. Grundgesetz Art. 6)

Die klassischen Hilfen zur Erziehung werden in den § 28 SGB VIII bis § 34 SGB VIII geregelt, z.B. Erziehungsberatung, Vollzeitpflege, Sozialpädagogische Familienhilfe und Heimerziehung. Diese Aufzählung der klassischen Hilfen zur Erziehung ist nicht mehr als eine Versäulung zu betrachten, es sind die sogenannten insbesondere Leistungen der Hilfen zur Erziehung. Es gibt eine Öffnungsklausel. (vgl. Münder 2006 S. 385)

„ Durch diese Öffnungsklausel bleibt der Weg frei für neue Entwicklungen. Praxiskonzepte und Lösungsversuche, bleibt die Möglichkeit, im Einzelfall unkonventionelle und im Gesetz nicht beschriebene Leistungen zu erbringen. Entscheidend ist allein der individuelle erzieherische Bedarf im Einzelfall und die Geeignetheit und Erforderlichkeit der Hilfen im Einzelfall.“ (Münder 2006 S. 385)

Das SGB VIII beschreibt die Hilfen zur Erziehung als eine Art sozialpädagogischer Leistung. Es geht darum, dass jungen Menschen und deren Familie durch fachliche und qualifizierte Angebote in ihren problematischen Lebenslagen zu helfen ist. Dabei kommt es auch darauf an, dass nicht nur der notwendige Bedarf von der Jugendhilfe festgestellt wird, sondern von den Leistungsberechtigten, also dem Personensorgeberechtigten und den jungen Menschen, auch gewollt ist. Wobei Personensorgeberechtigte auch einen

Rechtsanspruch auf erzieherische Hilfen haben. Die jungen Menschen sind zwar nicht als Anspruchsberechtigte im § 27 SGB VIII aufgeführt, dürfen aber nicht vergessen werden, da gemäß § 8 Abs. 1 SGB VIII diesen entsprechend ihres Entwicklungsstandes bei sämtlichen Entscheidungen, welche ihre Person betreffen, beteiligt werden müssen. Im § 27 SGB VIII ist ebenfalls enthalten, dass der Anspruch auf Hilfe zur Erziehung besteht, wenn Personensorgeberechtigte eine dem Wohle der jungen Menschen nicht entsprechende Erziehung vorliegt. Für die Feststellung eines erzieherischen Bedarfs ist von Seiten des ASD zu beurteilen, ob die derzeitige Lebenslage der jungen Menschen und deren Entwicklungspotenzial divergieren. Wobei die Akzeptanz verschiedener Lebensvorstellungen bei der Beurteilung Berücksichtigung findet.

Tatbestandsvoraussetzungen sind weiterhin, dass eine Hilfe zur Erziehung für die kindliche Entwicklung geeignet und notwendig ist. Das bedeutet, dass ein Anspruch auf eine Unterstützung nur in solchen Fällen entsteht, in denen eine Hilfe zur Verbesserung der vorliegenden Problemkonstellationen geeignet und notwendig ist. Die Eignung einer Hilfe zur Erziehung ist dann gegeben, wenn die sozialpädagogischen Instrumente der Jugendhilfe den vorhandenen Bedarf decken können. Die Notwendigkeit einer Hilfe zur Erziehung ist dann nicht gegeben, wenn Personensorgeberechtigte mit eigenem Aufwand den Bedarf decken können. (vgl. Dukek, Burmeister 2012. 44 – 48)

2.6.1 Der Hilfeplanprozess

Personensorgeberechtigte haben die Möglichkeit einen Antrag auf Hilfe zur Erziehung im Jugendamt zu stellen. Der Bedarf der geeigneten und notwendigen Hilfe zur Erziehung wird vom Jugendamt durch den zuständigen Mitarbeiter im Zusammenwirken mit den Personensorgeberechtigten festgestellt. Eine zentrale Bedeutung hat für die Bestimmung der konkreten Hilfe der Hilfeplan.

Der Hilfeplan ist für die kooperative Gestaltung des pädagogischen Prozesses bestimmt. Darunter ist zu verstehen, dass der Hilfeplan kein Verwaltungsakt des Jugendamtes ist, sondern eine schriftliche Dokumentation des Aushandlungsprozesses.

Das Jugendamt ist der Leistungsträger und ist für die verfahrensmäßige und fachlich-inhaltliche Steuerung des Hilfeplanprozesses verantwortlich. Der Träger der öffentlichen Jugendhilfe übernimmt grundsätzlich nur die Kosten einer Leistung, wenn der ASD auf

der Grundlage des SGB VIII den Bedarf als geeignet und notwendig entschieden hat. (vgl. Wiesner 2006, S.615 bis 652).

Die Inanspruchnahme von Hilfe zur Erziehung ist eine Entscheidung mit einer erheblichen Auswirkung auf die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen. Aus diesem Grunde müssen die jungen Menschen und deren Familie an der Entscheidung und Inanspruchnahme der Leistungen beteiligt werden. (vgl. Münder 2006, S. 480) „Damit soll gewährleistet werden, dass das, was die Familie will, braucht und wünscht, sowohl tatsächliche Berücksichtigung finden kann als auch in die Lage versetzt, eine dem Wohl des Kindes oder Jugendlichen entsprechende Erziehung zu gewährleisten. Fachkräfte sollen unter Einsatz des methodischen Handwerkszeugs Prozesse der Beteiligung und Mitwirkung von Kindern, Jugendlichen und Eltern gestalten und moderieren. Gleichzeitig sind kollegiale Beratung, externe Unterstützungen und Evaluation als Mittel sozialpädagogischer Reflexion verbindlich zu organisieren.“ (Münder 2006, S. 480)

Der Hilfeplanprozess beginnt mit der Gewährung von Hilfen nach dem SGB VIII. Der Hilfeplan stellt eine Handlungs- und Arbeitsplanung für die am Hilfeprozess Beteiligten dar und dient der fachlichen Selbstkontrolle und der fachlichen Koordinierung. Die Hilfeleistung hat sich an der individuellen Bedürfnislage des Kindes und seiner Familie zu orientieren. Der Hilfeplan ist das wichtigste Instrumentarium für den fallzuständigen Mitarbeiter im ASD, um die Hilfe zu steuern.

Der fallzuständige Mitarbeiter des ASD kontrolliert und steuert den Hilfeverlauf über den Hilfeplan. Der Hilfeplan ist dabei kein zeitpunktbezogener Vorgang, sondern es handelt sich um einen prozesshaften Verlauf. Der Hilfeplan muss entsprechend dem Bedarf unter Beteiligung der Betroffenen angepasst und fortgeschrieben werden. (vgl. Jannssen, Knipper, Lengemann, Rheinhardt 1993, Seite 119)

Dabei ist der Hilfeplan kein eigenständiger Akt der Verwaltung des Jugendamtes, sondern die schriftliche Dokumentation des Aushandlungsprozesses der Beteiligten. (vgl. Wiesner 2006, S. 617) „Die Gestaltung des Prozesses entscheidet somit über die Qualität des Hilfeplanes – und umgekehrt. Hilfeplanung als Prozess und Hilfeplan als von den Beteiligten gebilligtes Ergebnis dieses Prozesses bedingen sich zwar gegenseitig, sind jedoch voneinander zu unterscheiden.“ (Wiesner 2006, S. 617)

Er enthält als Instrument der Bedarfsfeststellung Elemente, die die Entscheidungen über die geeignete und notwendige Hilfe vorbereiten. Ferner konkretisiert er die Entscheidung, in dem er Angaben über die einzelnen pädagogischen und therapeutischen Leistungen enthält. Des Weiteren beinhaltet er auch die Verhaltenspflichten der verschiedenen an dem Hilfeprozess beteiligten Personen und Institutionen. Wobei der Hilfeplan streng zu unterscheiden ist von der Entscheidung über die Hilfe. Diese wird durch den

Verwaltungsakt getroffen. Der Hilfeplan ist nach Mündler Verwaltungshandeln. (vgl. Mündler 2006, S. 493-496)

§ 36 SGB VIII ist Grundlage für den Hilfeplanprozess. Dieser enthält die Verfahren über den Ablauf bei der Entscheidung von Hilfen zur Erziehung und die Steuerung des andauernden Hilfeprozesses. Demnach müssen Personensorgeberechtigte und die jungen Menschen vor der Entscheidungsfindung beraten werden, welche Hilfe geeignet und notwendig ist. In dieser Beratung müssen die möglichen Auswirkungen auf die Entwicklung der jungen Menschen aufgezeigt werden. Der zuständige Mitarbeiter muss vor der Inanspruchnahme einer Hilfe für die aus sozialpädagogischer Perspektive geeignete und erforderliche Form der Hilfe werben. Er dient als Grundlage für die Ausgestaltung der Hilfe, wobei er gemeinsam mit den Personensorgeberechtigten und den jungen Menschen erstellt und regelmäßig überprüft werden muss. Dadurch soll eine gemeinsame Entscheidung erfolgen und diesen als partizipatorischen Prozess gestalten. (vgl. Dukek, Burmeister 2012, 61 – 67)

2.7 Kinderschutz als Aufgabe des Jugendamtes

Den Rahmen des Schutzauftrages des ASD, für das Wohl der jungen Menschen zu sorgen, gibt das Grundgesetz im Art. 6 Abs. 2 GG vor. Die Pflege und Erziehung von jungen Menschen sind das natürliche Recht der Eltern und ihre zuvörderste Pflicht. Über ihre Betätigung wacht die staatliche Gemeinschaft, das sogenannte Wächteramt. (vgl. Art. 6 Abs. 2 GG)

Ein Eingriff von staatlicher Seite in diese Grundrechte der Eltern ist dem staatlichen Wächteramt nur gestattet, wenn Erziehungsberechtigte versagen oder junge Menschen durch Dritten in ihrem Wohl bedroht sind. (vgl. Dukek, Burmeister 2012, 134)

Die staatliche Gemeinschaft ist u.a. das Jugendamt. Oftmals wird aber in der Praxis dieser Schutzauftrag alleinig dem Jugendamt als kommunaler Träger als deren Angelegenheit zugeschrieben. Die Verantwortung der staatlichen Gemeinschaft haben ebenfalls auch die Träger von Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe, Familiengerichte, Polizei, Gesundheitsbehörden usw. zu tragen.

Die Gewährleistung des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdung bedarf einer klaren Regelung für sozialpädagogisches-fachliches Handeln im Jugendamt und bei den Trägern von Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe. Die Handlungssicherheit im Kinderschutz wird dadurch erhöht. Dabei wird konsequent das Ziel verfolgt, junge

Menschen und deren Familien aufrichtig mit der Intention gegenüber zu treten, ihnen helfen zu wollen und die Vorgaben vollständig ohne Diskriminierung und Abwertung der Eltern oder anderen Beteiligten zu realisieren.

Die Verantwortung im professionellen Kinderschutz differenziert sich in den Formen:

- Verantwortung der staatlichen Gemeinschaft
- Verantwortung von Leitung zur Sicherung des Kindeswohls
- Verantwortung der zuständigen Fachkraft zur Sicherung des Kindeswohls
- Verantwortung des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmern und umgekehrt
- Strafrechtliche Verantwortung

Es gehört zur Profession von Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe, Verantwortung zur Sicherung des Wohles von jungen Menschen zu übernehmen und zu tragen. Im Bewusstsein, hierbei für ein Fehlverhalten strafrechtlich zur Verantwortung gezogen zu werden, kann für den Mitarbeiter im Jugendamt eine hohe Belastung werden. Aus diesem Grunde entwickelt sich in den Jugendämtern die Standardisierung der Kinderschutzarbeit. Durch solche Standardisierung können Risiken zwar vermindert werden, die Verantwortung für den einzelnen Mitarbeiter bleibt aber bestehen und verursacht einen Druck. Je nach der persönlichen Haltung, mit welcher der Mitarbeiter sich seiner Aufgabe stellt, wird die Ausrichtung der Einzelfallarbeit erfolgen, dabei geht es um die Hilfgewährung oder um eine Absicherungsmentalität.

(vgl. Wiesner 2006, S. 102-113)

2.7.1 Aufgabenerfüllung des ASD als Wächteramt

Die hauptsächliche Aufgabenerfüllung des staatlichen Wächteramtes erfolgt in den Jugendämtern im ASD. Der ASD bewegt sich m.E. mit dieser Aufgabenerfüllung in einer Doppelrolle. Auf der einen Seite den Eltern Hilfe und Unterstützung zur Wahrnehmung ihrer eigenen Erziehungsverantwortung zu geben und auf der anderen Seite den Schutzauftrag des staatlichen Wächteramtes für Kinder und Jugendliche zu gewährleisten.

„ Das staatliche Wächteramt ist jedoch nicht auf Eingriffe in die elterliche Erziehungsverantwortung beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf präventive Maßnahmen zum Schutz des Kindeswohls.“ (Wiesner 2006, S.27)

Das Jugendamt hat eine Pflicht, helfend aktiv zu werden, wenn ihm Anhaltspunkte einer Kindeswohlgefährdung bekannt werden. Gewichtige Anhaltspunkte sind konkrete Hinweise, welche auf eine Gefährdung hinweisen können. Werden diese Anhaltspunkte bekannt, muss der Mitarbeiter im Jugendamt entsprechend eines Handlungsleitfadens verfahren. Wobei auch nicht überall eine Gefährdung von jungen Menschen vermutet werden muss. Der fallzuständige Mitarbeiter soll dabei die Verantwortung über die Gefährdungseinschätzung nicht alleine tragen. Die Gefährdungseinschätzung soll mit mindestens einer weiteren Fachkraft erfolgen. In dieser ersten Gefährdungseinschätzung sollen die Prognose und Bewertung des Gefährdungsrisikos erfolgen. Diese verpflichtende Gefährdungseinschätzung macht organisatorische Vorkehrungen im Jugendamt erforderlich. Für diese kollegiale Beratung ist Raum und Zeit einzuräumen. Je nach Anhaltspunkten und individuellem Gefährdungsrisiko sind andere Professionalitäten zur Klärung des Gefährdungsrisikos einzubeziehen. Für diese Gefährdungseinschätzung im Fachteam gelten spezielle, zusätzliche datenschutzrechtliche Vorgaben. So ist der Austausch anvertrauter Sozialdaten zulässig.

Sind die gewichtigen Anhaltspunkte einer Kindeswohlgefährdung im Jugendamt bekannt geworden, besteht in jedem Fall die Pflicht, zur Abschätzung des Gefährdungsrisikos. Hierzu kann es notwendig sein, mehr über die Umstände und Lebenssituation der jungen Menschen zu erfahren. Gleiches gilt, eine mögliche Inobhutnahme gem. § 42 SGB VIII zu prüfen. Es besteht eine Pflicht zur Informationsgewinnung durch den Mitarbeiter des ASD. Dabei ist aber immer sowohl der rechtliche als auch der sozialpädagogisch- fachliche Hilfeauftrag zu beachten. Die Eltern und die jungen Menschen sind dabei nicht Objekte einer professionellen Analyse, sondern nehmen Einfluss auf die Auswahl der geeigneten Hilfen und die Bewertung der Sachverhalte. Das Einbeziehen der Eltern und der jungen Menschen ist ein entscheidendes Merkmal der sozialpädagogischen Qualität der Arbeit des ASD im Kinderschutz. Eltern dürfen nach dem Grundgesetz Art. 6 selbst und alleine entscheiden, wie sie das Wohl ihres Kindes gewährleisten. Daher sind die Eltern grundsätzlich bei der Abschätzung des Gefährdungsrisikos einzubeziehen und ihnen ist in erster Linie zu Abwendung der Gefährdung des Kindeswohls Hilfe anzubieten. Kann eine Kindeswohlgefährdung mit der Inanspruchnahme durch die Eltern mit öffentlichen Hilfen abgewendet werden, so hat dies Vorrang vor Eingriffen in das Elternrecht. (vgl. Wiesner 2006, S.103-113)

Nach Gläss liegt die Verantwortung für die Erziehung, Betreuung und Gewährleistung des Kindeswohls bei den Eltern. Die Verantwortung für den ASD als Verwaltung liegt darin, den richtigen Zeitpunkt zur Bewertung der Situation und zur Entscheidung für eine Intervention zu finden. Das beinhaltet u.a., dass den Hinweisen über gewichtige

Anhaltspunkte einer Kindeswohlgefährdung immer nachgegangen werden muss. Eine weitere Voraussetzung für einen gelungenen Kinderschutz ist die Kooperation zwischen den Netzwerkpartnern. In diesen Absprachen müssen Verfahrenswege, Fragen des Datenschutzes, Möglichkeiten und Grenzen der jeweiligen Kooperationspartner geklärt und akzeptiert werden. Dies ist nur möglich, wenn zwischen allen Beteiligten eine Rollenklarheit besteht. Besonders der ASD-Mitarbeiter muss Klarheit über seine Rolle haben, dieser ist der Prozessführer und muss die Fäden zusammenhalten und die Steuerung übernehmen.

Für diese Aufgabenerfüllung benötigt der ASD-Mitarbeiter eine hinreichende Qualifizierung und genügend Zeitressourcen für die Aufgabenerfüllung. Von Seiten der Organisation müssen die Rahmenbedingungen dafür und die Voraussetzungen für einen gelingenden Kinderschutz geschaffen werden.

Kinderschutz benötigt Sorgfalt, Standards und qualifiziertes Personal mit ausreichender Kapazität. (vgl. Gläss 2013, Seite 174 -178)

3. Personalmanagement in der Sozialen Arbeit

Nach Merchel beschäftigt seit Mitte 1990 das Qualitätsthema auch die Soziale Arbeit. Einrichtungen der sozialen Arbeit werden weiterhin auch verstärkt mit der Anforderung konfrontiert, die Effektivität ihres Handelns nachzuweisen, auch Rechenschaft zu geben über das Verhältnis von Aufwand und erreichter Wirkung sowie strukturierte Aktivitäten zu entwickeln für eine planmäßige Verbesserung der Qualität des Handelns. Das Produkt der sozialen Arbeit soll effektiver und effizienter ausgestaltet werden.

Die methodischen Implementation des Qualitätsthemas und die Orientierung und Motivation der Mitarbeiter zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung machen das Management des Personals erforderlich. (vgl. Merchel 2013, S. 9-13)

3.1 Notwendigkeit von Personalmanagement in der Sozialen Arbeit

In der Sozialen Arbeit hat das Personal eine zentrale Bedeutung. Merchel, Pamme und Khalaf bündeln diese Aussage in 2 Thesen. Die erste These ist, dass jede Organisation ihre Funktionsfähigkeit auf gute und im Grundsatz loyale Organisationsmitglieder angewiesen ist. Die Mitarbeiter der Organisation bilden die Nahtstelle zwischen einer Organisation und der Umwelt. Eine Organisation ist darauf angewiesen, dass die

Ergebnisse aus der organisationsrelevanten Umwelt beobachtet, wahrgenommen und interpretiert werden und dass diese weiter geleitet und vermittelt werden.

Die 2. These ist, dass die fachliche Qualität der Leistungen insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen elementar abhängig von der Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter und dabei besonders von der Fähigkeit, mit Unsicherheit und situationsbezogenem Nichtwissen kompetent umzugehen. Je stärker die Aufgabe und die damit einhergehenden Handlungen auf die Veränderungen von Personen zielen, desto anspruchsvoller werden die Anforderungen an die Organisationsmitglieder.

(vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, S. 19-24)

Auch Merchel begründet die Qualitätsdebatte in der sozialen Arbeit damit, dass in einer Organisation verankerte Reflexion und Bewertung der eigenen Arbeit unter bestimmten Qualitätskriterien und Qualitätszielen mit dem nachfolgenden systemischen Bemühen, Schritte auf dem Weg der Verbesserung der eigenen Arbeit definiert und umgesetzt werden müssen.

Dabei sind drei Aspekte hervorzuheben:

- Bewertung der fachlichen Arbeit zur Prüfung der Wirksamkeit
- Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen und die Intensivierung der Anforderungen, betriebswirtschaftliches Denken und Handeln zu verankern
- die Profilierung des Qualitätsthemas in den Sozialgesetzen

Durch den Qualitätsgedanken wird der Gedanke der fachlichen Kontrolle mit der Chance der Weiterentwicklung der fachlichen Arbeit verbunden und das eigenen Tuen der sozialen Arbeit nach außen legitimieren zu können. Es geht in der Auseinandersetzung um die Qualität der sozialen Arbeit und deren Wirksamkeit. (vgl. Merchel 2013, S. 14- 21)

Dabei sind nach Beck, Schwarz die Mitarbeiter nicht mehr ausschließlich als Befehlsempfänger, als Rädchen im betrieblichen Uhrwerk wahrzunehmen und behandelt zu werden. Eine Folge dieser Entwicklung ist dabei, dass das wachsende Interesse an personenbezogenen Konzepten und Betrachtungsweisen des einzelnen Mitarbeiters in seiner Arbeitswelt gestiegen ist. Dabei geraten auch soziale Organisationen unter Veränderungsdruck. Diese Reorganisation und Umstrukturierung sind zentrale Punkte auf der Tagesordnung für Führungskräfte geworden. Dabei ist das Management in besonderer Weise gefordert, insbesondere zur Führung der Mitarbeiter.

Die Führungsgrundsätze orientieren sich dabei an den Wertevorstellungen des Unternehmens und gleichzeitig sollen die Ziele des Unternehmens mit den Zielen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden. Mitarbeiter müssen die Selbststeuerung für ihren Bereich leisten und den Vorgesetzten entlasten. Die Selbständigkeit des Mitarbeiters

fördert die Qualität der Aufgabenerfüllung, die Mitbestimmung des Arbeitsplatzes fördert die Zufriedenheit des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz und die Identifikation mit der Aufgabe der Organisation. (vgl. Beck, Schwarz 2008, S.10-11)

Nach Schwarz/ Beck bestehen dabei neue Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Ein ausgeprägtes Dienstleistungsbewusstsein und Kundenorientierung des Mitarbeiters setzt Leistungsmotivation und Qualitätsbewusstsein voraus. Dies erfordert einen Abbau von Hierarchien und mehr Autonomie, fachliche Zuständigkeit und Verantwortung für den Mitarbeiter in seinem Bereich. Von diesem werden mehr Motivation, Ideen, Kreativität, Innovation und Engagement verlangt. Dabei müssen die Mitarbeiter in der Arbeitsorganisation Vorteile für sich erkennen und Befriedigung finden. Mitarbeiter können nicht mehr nur über Kontrolle geführt werden. Sie werden durch ihre Auswahl, Förderung, Motivation und Qualifikation für die notwendigen Veränderungen und Anpassungsprozesse in der Organisation geführt. Die hierarchischen Strukturen, autoritäre Kommunikations- und Entscheidungsprozesse schränken die fachliche Autonomie des Mitarbeiters unzumutbar und wenig wertschätzend ein. Die Motivation und die Loyalität des Mitarbeiters gegenüber seiner Organisation nehmen zweifellos Schaden. (vgl. Schwarz/Beck 2004, S. 8-19)

3.2 Personalmanagement im ASD

Bezieht man nun die Bedeutung des Personalmanagements auf den ASD, kommt man zu dem Ergebnis, dass die Arbeitsanforderungen und die Konstellationen, in denen der ASD-Mitarbeiter handeln muss, ein gut konzipiertes, kontinuierliches und reflexives Personalmanagement erforderlich machen. (vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, S. 24)

Dabei muss m.E. Ziel des Personalmanagements sein, nicht nur die Strukturfragen des ASD zu diskutieren, sondern mehr die Notwendigkeit der Qualitätssicherung und Motivation des Mitarbeiters im Kontext des Kinderschutzes und der Leistung von Hilfen zur Erziehung in den Fokus gerückt werden. Der hohe Personalwechsel unter dem hohen Druck in diesem Bereich muss betrachtet werden, um Ursachen und Hypothesen zur Stabilisierung für diesen Bereich zu finden.

Die Leistungsfähigkeit des ASD ist hochgradig abhängig von den kommunikativen Fähigkeiten des Mitarbeiters und von deren Fähigkeit zu adäquaten Situationsbewertungen. Es besteht in der Aufgabenerfüllung ein hoher Anteil an

Nichtwissen und demgemäß von Unsicherheit sowohl in der Einschätzung von Situationen als auch im Hinblick auf die Wirkung von bestimmten Interventionen der jeweiligen gegebenen Lebenssituation und vor dem Hintergrund der Biographie der Familien und jungen Menschen. Das Handeln des ASD- Mitarbeiters ist zu charakterisieren als eine risikobehaftete Tätigkeit mit hohen Anforderungen im Hinblick auf Entwicklungsprognosen in den Lebenswelten der Eltern und jungen Menschen mit einer relativ hohen, persönlich als Belastung empfundenen, auch strafrechtliche relevante Verantwortlichkeit.

Dabei ist der ASD auch angewiesen auf die Kooperation mit anderen Organisationen sowohl für die Leistungserstellung im Einzelfall als auch für sozialraumbezogene Entwicklungsaktivitäten. Diese Kooperation geht mit einer hohen Anforderung an den ASD-Mitarbeiter einher.

Für eine adäquate Aufgabenbewältigung benötigt der ASD Mitarbeiter, die mit strukturellen Ambivalenzen, denen der ASD in stärkerem Maß als andere Organisationen der Sozialen Arbeit ausgesetzt ist, umgehen können. Im ASD müssen von den Mitarbeitern Spannungsfelder ausgehalten und bearbeitet werden, ohne dass diese Spannungsfelder aufgelöst werden können. Diese Spannungsfelder können sein:

- Die Spannung zwischen Hilfen, welche ein Vertrauensverhältnis zur Familie und den jungen Menschen erfordert und dem Schutzauftrag, wodurch eine auf Ungleichgewicht und Macht bestimmte Interaktion mit Adressaten in Gang gesetzt wird. Darin einbezogen ist die zu bewältigende Spannung zwischen einer dienstleistungsorientierten Programmatik des Jugendamtes auf der einen Seite und die Kontrollinterventionen verbunden mit Schutz- und Normalisierungsauftrag an das Jugendamt auf der anderen Seite.
- Die Spannungen bei der Ausrichtung des Einzelfalles, bei dem der Mitarbeiter sich den spezifischen Konstellationen, dem Hilfebedarf und den persönlich geprägten Interaktionen und der darin einbezogenen Personen widmet und dem Handeln im Sozialraum, bei dem über den Einzelfall hinaus und zum Teil völlig abgelöst vom Einzelfall Hilferessourcen in einem sozialen Raum erkundet, aktiviert oder geschaffen werden sollen.
- Die Spannungen der Ambivalenz zwischen Rechtsanspruch auf die im Einzelfall erforderlichen Hilfen und den Begrenzungen, die von knappen Haushaltsressourcen und der Notwendigkeit des Einhaltens der Budgetvorgaben ausgehen.
- Die Spannungen, welche bei der Steuerung des Einzelfalles entstehen. Der Mitarbeiter steuert den Hilfeplanprozess, er hat nicht die Verantwortung für die Ziele. Wobei er die rechtliche und administrative Hilfestellung vor dem

Hintergrund der begrenzten Finanzressourcen leisten muss und dafür die Verantwortung trägt.

(vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, S. 24 -27)

„Die Mitarbeiter des ASD sehen sich also komplexen Aufgaben und komplexen Handlungssituationen ausgesetzt, die ein sorgfältiges Personalmanagement erfordern: zur Gewährung einer guten Realisierung der an die Organisation gestellten Anforderungen, zur Förderung einer qualitätvollen Leistungserstellung für die Adressanten, zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit (Motivation, Kompetenz, Gesundheit) der Mitarbeiter“ (Merschel, Pamme, Khalaf 2012, 26)

Die Arbeit im ASD ist für den Mitarbeiter mit spezifischen Belastungen verbunden, welche für dieses Arbeitsfeld typisch und in anderen sozialen Dienstleistungen nicht zu konstatieren sind. Daher bedarf es im ASD einer adäquaten Ablaufstruktur, einer geregelten Zuordnung der Verantwortlichkeit, eines funktionierenden Qualitätsmanagements und eines besonderen Augenmerks auf die Personalentwicklung. Die Organisation darf die durch die komplexen Anforderungen und Spannungsfelder erforderliche Problembewältigung nicht auf die Mitarbeiter verlagern oder die Schwierigkeiten ausschließlich als individuelle Belastungselemente verstehen. (vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, 26 – 27) „Vielmehr muss die Organisation diese Anforderungen und Belastungen breiter in den Blick nehmen als elementares Problem des Arbeitsfeldes und sich darauf mit umfassenden Aktivitäten der Organisation einstellen.“

(Merschel, Pamme, Khalaf 2012, S. 27) Diese Anforderungen müssen erkannt werden und ein fester Bestandteil im Personalmanagement sein und zwar nicht nur als eine auf die Einarbeitung begrenzte Anforderung, sondern auch kontinuierlich im laufenden Prozess der Personalpflege und Personalentwicklung. (vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, S. 27)

3.3 Bedeutung von Personalmanagement im ASD

Nach Merchel, Pamme, Khalaf spielen die finanziellen, sozialen oder verwaltungsinternen Rahmenbedingungen nicht die intensive Rolle im Personalmanagement als angenommen. Vielmehr zeigt sich, dass die Konstituierung von Personalmanagement im ASD in entscheidendem Maße eine Frage der aktiven Gestaltung durch die verantwortliche Leitungsperson ist. Entscheidend ist demnach, wie die Leitungsperson ihre Handlungsoptionen definiert und interpretiert, wie sie ihre Rolle versteht und wie die

Modalitäten des Leitungshandelns ausgeprägt sind. (vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, S. 54)

- „Ein stark ausgeprägtes und ausdifferenziertes Leitungshandeln rückt das Thema Personalmanagement in den Aufmerksamkeitsfokus von Jugendamtsleitung und ASD-Leitung.“ (Merschel, Pamme, Khalaf 2012, S. 54)

Die Intensität von Personalmanagement wird umso größer:

- je nachdrücklicher die Leitung ein Anspruch auf eine fachliche und ökonomische Steuerung erhebt und umsetzt
- je stärker die Managementorientierung im Leitungsverständnis der Leitung ausgeprägt ist
- je deutlicher die Leitungsfunktion der ASD-Leitung sachlich ausdifferenziert und organisatorisch abgegrenzt ist

Aber auch die Rahmenbedingungen vor Ort spielen eine Rolle, wobei es nach Merchel, Pamme, Khalaf darauf ankommt, dass diese Rahmenbedingungen nicht als unverrückbare Bedingungen von außen zu sehen sind, sondern von Leitungspersonen mitgeprägt werden. Die ASD-Leitung sind wichtige Akteure im Jugendamt und in der Gesamtverwaltung, welche durch ihr Handeln die Bedingungen, denen sie ausgesetzt sind, beeinflussen und mitprägen.

Sie verarbeiten diese Bedingungen in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlichen Ergebnissen.

Die Intensität des Personalmanagements wird jeweils dann als stark ausgeprägt eingestuft, wenn ein aktiver Umgang und eine organisatorische, strukturelle Verankerung der Maßnahmen deutlich werden. Auch bei einem Wechsel der Akteure bleiben die etablierten Strukturen bestehen und bilden die Grundlage für das Handeln.

Eine mittlere Einstufung erfolgt dann, wenn die Umsetzung nicht organisational verankert ist, sondern eher an die Verantwortung von einzelnen Personen gebunden wird und davon abhängig ist.

Die Intensität des Personalmanagements ist niedrig, wenn im Bereich des Personalmanagement keine Maßnahmen durchgeführt werden und die Verantwortung bei ASD- Mitarbeitern liegt und nicht als Leitungsaufgabe verstanden wird.

(vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, S. 54 - 59)

Nach Oelsnitz entstehen Kreativität und Motivation des Mitarbeiters durch Abbau der Hierarchie. In der Praxis zeigt sich demnach immer wieder, dass Wettbewerbsvorteile nicht so sehr aus dem exklusiven Besitz von Marktinformationen resultieren, sondern aus dem Transfer dieser Informationen und die Nutzung im Unternehmen. Für die

Führungskraft bedeutet dies einen erheblichen Machtverlust. Die mittlere Hierarchieebene leistet in den meisten Unternehmen die unmittelbare Führungsarbeit, die Steuerungs- und Motivationsfunktion kann auf die operative Basis zurückverlegt werden. Die Leitung wird demnach eher zu Katalysatoren und Unterstützern der Mitarbeiter. Es werden gewöhnliche Menschen, die ungewöhnliche Leistungen vollbringen, gebraucht. Eine gute Führungskraft besitzt das Talent, andere dazu zu befähigen, ihre Absichten aus eigener Kraft in die Wirklichkeit umzusetzen. Die Führungskraft soll diesen Entwicklungsprozess durch flankierende Maßnahmen unterstützen. Sie fungiert anschließend nur noch als koordinierendes Bindeglied zur Unternehmensspitze. Allerdings muss im Einzelfall immer geprüft werden, ob der Mitarbeiter die persönlichen, strukturellen und kulturellen Voraussetzungen hat, um diese Selbstorganisation leisten zu können. Wirklich exzellente Arbeitsergebnisse können nur dann erreicht werden, wenn Mitarbeiter entsprechend ihrer Stärken arbeiten können. (vgl. Oelsnitz 2012, S. 86 – 90)

Nach Krüger hat einen wesentlicher Anteil an der Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen des Mitarbeiters die Personalführung als direkte Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Demnach soll die Führungskraft als Promotoren des Wandels wirken, Einstellungen und Verhalten des Mitarbeiters beeinflussen, Motivation und Arbeitszufriedenheit aufrecht halten und an der Kommunikation des Wandlungsprozesses mitwirken. Dieser Wandel bringt personelle Herausforderungen und Aufgaben mit sich. Art und Umfang der benötigten Personalmanagementmaßnahmen und –instrumente hängen von der Art des Wandlungsprozesses ab. Daneben sind wandlungsunterstützende Personalmaßnahmen zu ergreifen. Diese Maßnahmen bestehen insbesondere in der auf das Können der Mitarbeiter gerichteten Personalentwicklung und dem primär auf das Wollen gerichteten Einsatz von Führung und Anreizen. Langfristig kann Personalmanagement dazu beitragen, die Flexibilität des Unternehmens zu steigern. Hierzu müssen Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung auf die Schaffung einer flexiblen, kreativen und anpassungsbereiten Belegschaft ausgerichtet werden. (vgl. Krüger 2009, S. 295 -305)

3.4 Personalführung und Personalleitung im ASD

Personalmanagement ist Leitungshandeln auch im ASD. Die Intensität von Personalmanagement lässt sich nach Merchel, Pamme, Khalaf von der Ausprägung des Leitungshandelns erklären und hängt nicht in erster Linie von den Rahmenbedingungen ab. Demnach besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Intensität des

Personalmanagements einerseits und der Ausprägung und Ausdifferenzierung des Leitungshandelns von der ASD-Leitung andererseits.

Es gibt aber auch Rahmenbedingungen, welche die Reichweite des Personalmanagements deutlich einschränken und kaum von Leitungspersonen zu beeinflussen sind. So können dies z.B. die finanziellen Rahmenbedingungen zur Wiederbesetzung einer Stelle sein. Selbstverständlich können diese Rahmenbedingungen nicht dazu führen, dass der ASD nicht arbeitsfähig sein kann. Aber auch in solchen Fällen, in denen angemessene Personalbemessung- und Wiederbesetzungsmodalitäten kaum realisierbar erscheinen, ist die Leitung nicht ohne Handlungsoptionen.

Die Ausprägung des Leitungshandels zeigt sich genau darin, dass Leitungspersonen immer wieder nach neuen Bündnispartnern und neuen Lösungsmöglichkeiten suchen, um das ausreichende Personal für die Arbeit des ASD zu sichern. Das Ziel der Leitung muss eine adäquate Personalausstattung im ASD als Folge einer strukturierten Personalbemessung und eine Anerkennung der Sonderstellung des ASD bleiben.

Dafür benötigt die Leitung des ASD ein entsprechendes strategisches Bewusstsein, sie muss gute Arbeitsbeziehungen haben und ein Verständnis gegenüber der ASD-Arbeit besonders im Kinderschutz. Dabei ist die Arbeitsbelastung eine besondere Herausforderung für das Personalmanagement.

(vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, S. 94 - 97)

Im Punkt 2.5. Der Kern – ASD, sein Personal und seine Organisation bin ich bereits auf die Besonderheit der Arbeit des Mitarbeiters im ASD eingegangen. Nach Marquard hat sich die Arbeit im ASD für den Mitarbeiter erheblich in den letzten Jahren verdichtet und die Belastungsgrenzen sind für viele Mitarbeiter überschritten. Die Ursachen werden gesehen in einer Vielzahl von Fällen, besonders komplexe Hilfebedarfe und schwierige Abwägungsprozesse bei Verdachtsfällen auf Kindeswohlgefährdung. Auch Umorganisationsprozesse im ASD und sozialstaatliche Veränderungen könnten Folgen für diese Belastungsempfindung sein. (vgl. Marquard 2012, S. 437)

Die von dem ASD-Mitarbeiter zu bewältigenden Anforderungen sind nicht nur quantitativ umfangreicher sondern auch qualitativer komplexer geworden. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 253) „ Die ASD- Mitarbeiter müssen mit vielen strukturellen Widersprüchen umgehen, deren Ausbalancierung heute als schwieriger empfunden wird als in früheren Jahren. Die ASD-Mitarbeiter müssen komplexere Problemlagen unter Einbezug fachlicher und ökonomischer Entscheidungskriterien verarbeiten und empfinden dies als einen Belastungsdruck, zu dessen Bewältigung sie Hilfen von Seiten der Organisation erwarten.“ (Merkel, Khalaf, Pamme 2012, S. 253)

Die Qualität der Arbeit bzw. der Leistungen des Mitarbeiters im ASD ist unmittelbar abhängig von der Qualifikation und der Motivation des Mitarbeiters sowie von der persönlichen Bewältigbarkeit der Anforderungen. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 253 -254)

Die Arbeitsbelastung im ASD ist eine weitere Herausforderung für das Personalmanagement. Dabei kann der Umgang mit den intensivierten Arbeitsbelastungen im ASD über verschiedene Ansatzpunkte gesteuert werden:

- über die Anzahl des Personals und die damit verbundene Personalbemessung, d.h. mit mehr Personal schwierige Aufgaben erledigen
- über die vollständige Besetzung der verfügbaren Stellen mit Fachkräften, d.h. mit dem anwesenden Personal wachsende Aufgaben erledigen
- über die Anzahl der Aufgaben bezogen auf die Gesamtorganisation, d.h. mit gleichbleibendem Personal weniger Aufgaben erledigen
- über die Anzahl der Aufgaben für einzelne Mitarbeiter, d.h. die wachsenden Aufgaben anders verteilen
- über die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, d.h. mit gleichbleibendem Personalbestand die Anforderungen an die Bearbeitungsintensität so verändern, dass die Aufgabenerfüllung gewährleistet werden kann

Daneben ist zu berücksichtigen, dass die ASD-Leitung deutlich die Anforderungen an den ASD als Organisation und an die Fachkräfte als Person wahrnimmt. Dabei findet die wachsende Beanspruchung des Personals immer mehr an Bedeutung und Strategien werden etabliert, um die Wahrnehmung und den Umgang der Arbeitsbelastungen zu gewährleisten.

Die zunehmende Belastung resultiert auch aus der von außen an den ASD herangetragenen Kinderschutzdebatten. Diese führen dazu, dass das Handeln des ASD stärker in den kritischen Blick der Öffentlichkeit gezogen wird. Weithin werden die Fälle als zunehmend schwieriger wahrgenommen mit einer Problemkomplexität. Weiterhin führen gesetzliche Neureglungen zu Belastungen in der täglichen Arbeit. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 97 -109)

Dabei ist die Arbeitsbelastung der ASD-Leitung ebenfalls zu berücksichtigen. Über die eigene Arbeitsbelastung bezieht sich nach Merchel, Khalaf und Pamme auf:

- die Notwendigkeit, manchmal Entscheidungen treffen zu müssen, welche nicht auf Gegenliebe des Mitarbeiters stoßen
- die Fürsorge gegenüber dem Mitarbeiter, dass diese mit den psychosozialen Belastungen umgehen können, welche durch die Arbeit entstehen

- die Schaffung der Arbeitsvoraussetzungen, dass die anfallenden Aufgaben jederzeit fachlich durch den Mitarbeiter angemessen erfüllt werden können

Das Phänomen der Arbeitsbelastung kann dabei nicht über die Entwicklung der Fallzahlen definiert werden. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 109 - 112)

Die Arbeitsbelastung im ASD wird zunehmend schwieriger. Dabei geht es nicht nur um die quantitative Steigerung der Fallzahlen, sondern auch um qualitative Phänomene wie die wachsende Problemkomplexität oder der durch Kinderschutzfälle zunehmende Druck auf die Fachkräfte. Sowohl die kritische Betrachtung von außen als auch die aufgabenbezogene Dynamik des Handlungsfeldes bewirken eine zunehmende Qualitätsanforderung. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 259)

Die Leistungen und Kosten für die Hilfen zur Erziehung sind in den vergangenen Jahren gestiegen. Für das Jahr 2009 weist die Kinder- und Jugendhilfestatistik der Bundesrepublik bei den Hilfen zur Erziehung bundesweit insgesamt 391.531 Leistungen aus. In den vergangenen 12 Jahren lag der Anstieg der Hilfen zur Erziehung bundesweit bei 55%. Der Fallzahl- und Kostenanstieg stellt besonders die öffentliche Jugendhilfe vor große Herausforderungen. Es sind komplexe Einflussfaktoren, welche diese Kostensteigerung bewirken. Einfache Steuerungsmodelle bleiben dabei wirkungslos. Es gibt außerhalb der Jugendämter keine messbaren Einflussfaktoren auf die Gewährung und Inanspruchnahme der Hilfen zur Erziehung. Die Steuerungsmöglichkeiten liegen dabei auf der Einzelfallebene, auf der einzelfallübergreifenden Ebene, bei den infrastrukturellen Rahmenbedingungen und dem Verknüpfungsbedarf mit anderen Regelsystemen.

Dies bedarf den Einsatz von gut ausgebildeten und verantwortlich handelnden Sozialarbeitern und einheitlich klare, fachliche Standards sowie professionelles Qualitäts- und Risikomanagements. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Gestaltung des Einzelfalls, bei der Planung und Vorhaltung bedarfsgerechter Infrastrukturangebote beim Jugendamt. Die zuständige Fachkraft im Jugendamt ist im Wesentlichen verantwortlich für eine verbindliche, fachlich bedarfsgerechte und auf nachhaltige Wirkung ausgerichtete Fallsteuerung einschließlich der Qualitätsentwicklung. Um kostenwirksame Qualitätsverluste zu vermeiden, muss für eine qualitative und quantitative Personalausstattung der Jugendämter gesorgt werden. In diesem Zusammenhang gewinnen Organisations- und Personalentwicklungsaufgaben zunehmend eine besondere Bedeutung im ASD. (vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund, Fresse, Göppert, Lübking 2012, S. 66 – 72)

Nach Landes ist das Bugwellen- Problem im ASD für den Zusammenhang zwischen Qualität und Kosten eine Erklärung. Demnach ist das Bugwellen-Problem ein klassischer, systemischer Vorgang innerhalb einer soziotechnischen Organisation. Dabei weisen soziotechnische Organisationen subtile Entscheidungsstrukturen auf, die umso wirksamer sind, je weniger formal die Abläufe strukturiert sind. In Jugendämtern finden Hilfeleistungen in per se krisenhaft statt und damit eben weniger formal. Eine faktische Unterbesetzung des ASD führt durch eigene Bewältigungsstrategien der Sozialarbeiter zu einer extremen Steigerung der Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung. Demzufolge steigen m.E. dann auch die Kosten.

Wichtige individuelle Bewältigungsstrategien könnten z.B. sein:

- es werden durch die Sozialarbeiter eher Leistungen gewährt, welche von externen Leistungserbringern erbracht werden, um intern weniger bearbeiten zu müssen
- Familien, welche bisher in interventionsschwachen Leistungen vermittelt werden, erhalten kostenintensivere Leistungen, mit hoher Intervention
- die sorgfältige Prüfung des Sachverhaltes, die Beteiligung der Hilfesuchenden und das kollegiale Zusammenwirken im Vorfeld einer Hilfe wird oftmals abgekürzt
- die Hilfestuerung im Rahmen des Hilfeplanverfahrens unterbleibt, z.B. wird nicht aktiv an einer Rückführung des Kindes aus der Heimerziehung nach Hause gearbeitet
- die Zeiträume bis zur nächsten Hilfeplanfortschreibung werde verlängert und die Zyklen der Überprüfung der Hilfen dehnen sich aus
- die kritische Würdigung der Notwendigkeit und Angemessenheit einer Hilfefortdauer unterbleibt

Wenn Hilfen früher und öfter durch den Sozialarbeiter eingeleitet und weniger aktiv beendet werden und die Passgenauigkeit der gewährten Hilfe sinkt, dann steigen die Inanspruchnahmen. Die dadurch ausgelöste Steigerung der Fallzahl zieht aber dann auch weiter Mehrarbeit für den Sozialarbeiter nach sich. Die fehlende Passgenauigkeit der Hilfe zieht ebenfalls Misserfolge nach sich.

(vgl. Landes 2009, S. 117 bis 122)

M.E. bewirkt eine Überlastung der Sozialarbeiter im ASD nicht nur eine Kostensteigerung sondern auch eine Senkung der Qualität der Arbeit. Das Bugwellen- Problem ist eine Möglichkeit der Erklärung der Kostensteigerung. Es muss erkannt werden, um andere Möglichkeiten zu finden, wie die Qualität der Arbeit entsprechend der Aufgabenerfüllung gewahrt wird. Ein Kind möchte m.E. keine anderen Eltern oder ein anderes zu Hause, es möchte seine Eltern anders. Eine Verzögerung der Rückführung ins Elternhaus aus der

Heimerziehung durch fehlende Qualitätssicherung bewirkt nicht nur mehr Kosten sondern hauptsächlich ein unglückliches Kind und seine Familie.

Hierbei gilt es in Bezug auf Ressourcen, Abläufe und Leitung die bestmöglichen Ausgangsbedingungen für eine professionelle Arbeit des Sozialarbeiters im ASD bereitzustellen. Dabei darf die Diskussion über den Personalstand nicht missverstanden werden, denn eine übertriebene Personalbemessung bewirkt nach dem Bugwellen-Effekt nicht in jedem Fall eine Kostenersparnis. Jedes Jugendamt soll für sich reflektieren, inwieweit die Qualitätssicherung mit dem bestehenden Personal gewährleistet werden kann.

(vgl. Landes 2011 S. 238 - 244)

3.5 Was heißt Führung im ASD?

Der Anspruch an Führung im ASD ist im § 36 SGB VIII geregelt. Die dort formulierten Anforderungen des kollegialen, fachlichen Zusammenwirkens mehrerer Fachkräfte muss durch die Führung erfüllt werden. Er entspricht dem professionellen und beteiligungsorientierten Charakter von Entscheidungsprozessen des Sozialarbeiters im ASD bei seiner Aufgabenerfüllung. Die Realisierung dieses Leitungsanspruchs wird dabei als Grundprinzip auf die gesamte Leitungsstruktur des Jugendamtes zu verstehen sein. (vgl. Leitner 2001, S. 96-98)

Die Art und Weise, wie die ASD-Führung ihre eigene Funktion interpretieren und wie sie auf der Grundlage dieses Rollenverständnisses ihre Leitungsposition für sich konzipieren und dementsprechend im Jugendamt und gegenüber anderen Akteuren außerhalb des Jugendamtes handhabt, entscheidet darüber, welche Steuerung sich im ASD herausbildet. Z.B. die fachlich- ökonomische Steuerung, managementorientierte Steuerung oder u.a. die rollendifferenzierte Steuerung.

Die Führungsrichtung ist geprägt durch die Steuerungsbereiche der ASD-Leitung bezogen auf die Bezüge zur Umwelt. Ist die Jugendamtsleitung in der Verwaltung sozialisiert, übernimmt sie verstärkt die ökonomische und organisationsbezogene Steuerung, während sich die in der Sozialen Arbeit sozialisierte ASD-Leitung auf Fragen der fachlichen Steuerung konzentriert. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 82-96)

M.E. muss der ökonomische Gedanke stärker auf der Ebene der Sozialarbeiter verankert werden. Die Frage, wie wirksam ist die geleistete Jugendhilfe und mit welchen

Aufwendungen ist es möglich, die Qualitätsveränderungen der sozialen Arbeit zu erreichen. Die soziale Arbeit muss sich dem Organisationswandel anpassen. Die Steuerungsaufgabe im Hilfeplanprozess bezogen auf den Einzelfall liegt im ASD in der Hand des Sozialarbeiters.

Die Entscheidungsbefugnis liegt auf der Ebene der Sozialarbeiter des ASD bezogen auf den zuständigen Sozialraum. Je höher die Verantwortung für einen Bereich, je flacher wird die Hierarchie und umso besser ist die Steuerung bezogen auf die Aufgabenerfüllung im ASD.

Die Organisation wird flexibler, beweglicher und kann schnell auf veränderte Bedarfe reagieren.

Die Frage nach der richtigen, exakten oder allgemein gültigen Führungsdefinition muss unbeantwortet bleiben. Die Beantwortung kann nur durch eine Analyse der Inhalte und des Gebrauchs gängiger Führungsdefinitionen ersetzt werden.

Neuberger zählt verschiedene Definitionsmöglichkeiten von Führung auf, demnach ist zu verstehen u.a. Führung:

- als ein Prozess der Beeinflussung der Aktivität einer organisierten Gruppe in Richtung Zielsetzung und Zielerreichung
- heißt Handlung in einem gemeinsamen Problemlösungsprozess vollziehen
- Durchsetzung von Herrschaft auf dem Weg der Motivation
- Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikation Ziele zu erreichen
- Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure
- Führung ist eine Dauerfunktion in einer Gruppe

(vgl. Neuberger 2002, S. 2-13)

Demnach ist Führung in einer Organisation ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimer Weise konditioniert. Als Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um auch in schwierigen Situationen die Lösung von Problemen zu steuern, welche im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind. Kürzer gesagt, ist personelle Führung ein legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenzen zu anderen Einflüssen. Dabei wird ausdrücklich auf das Handeln eines Subjektes Bezug genommen, welches geführt wird. Dieses Handeln ist gedeckt durch geltende Ordnung in Abgrenzung zu Verführung, Gewalt und Täuschung. Die

Bedingungen werden so gestaltet, dass sie für die Geführten zu Prämissen ihres Entscheidens und Handelns werden. Gemeint ist dabei, ein umfassendes Verständnis gegenüber der Wahrnehmung, des Denkens, des Fühlens, des Wollens und des Tuns des Geführten. Das Handeln der Führung ist dabei absichtsvoll und zielorientiert, nicht unwillkürlich und zufällig, mit einer allgemeinen inspirierenden Vorbildwirkung. Die Geführten sollen damit auf die interaktionale oder personale Dimension hingewiesen werden. Geführte sind in der Organisation normalerweise formal Untergebene.
(vgl. Neuberger 2002, S. 46 - 47)

3.5.1 Systemische Personalführung im ASD

Die Aufgaben und Funktionen von Führung werden nach Oelsnitz gemeinhin als Teil des betrieblichen Personalmanagements verstanden. Wobei dies sich mit dem Führen und Anleiten der Mitarbeiter befasst mit der zielgerichteten Einwirkung auf den Mensch im betrieblichen Wertschöpfungsprozess. Unter der Anerkennung der besonderen Eigenschaften und Bedürfnisse des Mitarbeiters.

Dabei geht er davon aus, dass sich die Personalarbeit in jeder größeren Wirtschaftsorganisation in einer sogenannten dualen Trägerschaft befindet. Neben der professionellen Personalarbeit für die administrativen Prozesse gibt es die formale Personalarbeit, mit dem unmittelbaren Kontakt zu den Untergebenen.

Jede Organisation ist ein Zwecksystem, welches die Ziele erreichen muss. Gute Vorgesetzte können nach Oelsnitz ebenso motivieren wie instruieren, ebenso inspirieren wie planen. Sie taktieren und paktieren und müssen sowohl sachlich als auch soziale Funktionen beherrschen.

Dabei teilen sich die Sachfunktionen und Sozialfunktionen der Führung in kognitive und motivationale Funktionen auf:

Sachfunktionen- kognitiv:

- Planung und Entscheidung
- Koordinierung
- methodische Unterstützung

Sachfunktion – motivational:

- Setzung von Leistungsanreizen
- Weitergabe von Zwischenergebnissen der Arbeit

Sozialfunktionen- kognitiv:

- Einbringung von alternativen Problemperspektiven
- Schaffung von sozialem Konsens und Einverständnis

Sozialfunktionen – motivational:

- das Zuhören, Inspiration und Interesse wecken
- Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls, Teamgeist

(vgl. Oelsnitz 2012, 7 – 17)

Manager, welche auf Allmachtfantasien geprägt und auf Kontrolle getrimmt sind, tun sich mit der Idee der heterarchischen Steuerung schwer. Informelle Führungspersonen werden primär als Bedrohung wahrgenommen. Sie bringen aus dieser Sicht etwas Unzuverlässiges, Anarchisches in die Organisation ein. Diese Einstellung ist nach Oelsnitz bedauerlich, denn Nebenhierarchen können ein wichtiges Korrektiv basisferner Führungsanweisungen sein. Das bedeutet, dass die Instrumente der Mitarbeiterführung, welche in jeder Organisation existiert, gut ausgewählt sein müssen.

Genau betrachtet gibt es in jeder Organisation mehrere Instrumente der Mitarbeiterführung. Sie versucht auch u.a. über ihre Unternehmenskultur oder die strukturelle Organisationsgestaltung das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu lenken und eine reibungslose Wertschöpfung zu erzeugen. Sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation erzeugen Handlungsvorschriften, welche eindeutig bindend sein müssen.

Das bedeutet nach Oelsnitz aber nicht, dass personelle und strukturelle Führung Gegensätze sind. (vgl. Oelsnitz 2012, S. 14 – 23)

„Im Idealfall ergänzen sich beide Mechanismen, d.h., die kontextualen Rahmenbedingungen schaffen eine Situation, die die hierarchische Führung unterstützt. Vorgesetzte sind in aller Regel umso effektiver, je klarer Organisationsstruktur und –kultur auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind und somit erst die Voraussetzungen direkter Einflussnahme schaffen.“ (Oelsnitz 2012, S. 21)

Neuberger erklärt, dass die systemischen Ansätze der Führung, ebenso wie die symbolischen und politischen Ansätze, ein frontaler Angriff gegen das Heldenverständnis von Führung sind. Die dominante Macher-Perspektive und das hierarchische Einflussmonopol werden durch anonyme, verstreute, selbständige Einflusszentren ersetzt. Diese Einflusszentren finden sich in zentralen Konzepten, z.B. Konzept der Beobachtung, Konzept der Grenzen, Konzept der Selbstreferenz, Konzept der Kommunikation etc. wieder.

Dabei geht der systemische Ansatz der Führung nicht um ontologische Feststellung, d.h. die Klärung, wie die Dinge wirklich sind, sondern um standpunkt- und methodenabhängige Beobachtungen. Dabei hat sowohl der Geführte als auch die Führung eine prinzipiell als solche gegenseitige unerkennbare Wirklichkeit und auf dieser Basis wird gehandelt und entstehen Konstruktionen.
(vgl. Neuberger 2002, S. 594- 597)

M.E. sollte die Führung des ASD auf diesem Hintergrund der systemischen Führung ausgerichtet sein. Denn die Arbeit im ASD bedarf des Einsatzes von gut ausgebildeten und verantwortlich handelnden Sozialarbeitern und einheitlich klaren fachlichen Standards sowie eines professionelles Qualitäts- und Risikomanagement. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Gestaltung des Einzelfalls, bei der Planung und Vorhaltung bedarfsgerechter Infrastrukturangebote beim Jugendamt. Die zuständige Fachkraft im Jugendamt ist im Wesentlichen verantwortlich für eine verbindliche, fachlich bedarfsgerechte und auf nachhaltige Wirkung ausgerichtete Fallsteuerung einschließlich der Qualitätsentwicklung. Um kostenwirksame Qualitätsverluste zu vermeiden, muss für eine qualitative und quantitative Personalausstattung der Jugendämter gesorgt werden. (vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund, Fresse, Göppert, Lübking 2012, S. 66 – 72)

M.E. funktioniert die frontale Macher-Perspektive der Führungskraft nicht im System der sozialen Arbeit.

Denn nach Merchel, Khalaf, Pamme entscheidet die Art und Weise, wie die ASD-Führung ihre eigene Funktion interpretieren und wie sie auf der Grundlage dieses Rollenverständnisses ihre Leitungsposition für sich konzipieren und dementsprechend im Jugendamt und gegenüber anderen Akteuren außerhalb des Jugendamtes handhabt, darüber, welche Steuerung sich im ASD herausbildet. Z.B. die fachlich- ökonomische Steuerung, managementorientierte Steuerung oder u.a. die rollendifferenzierte Steuerung. Die Führungsrichtung ist geprägt durch die Steuerungsbereiche der ASD-Leitung bezogen auf die Bezüge zur Umwelt. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 82-96)

Wenn eine Führungskraft eine Situationsdiagnose stellt, dann offenbart sie zum einen ihre Sicht der Dinge, zum anderen verrät und entwickelt sie dabei auch ihr Selbst- Bild. Vorgesetzte sind Teil des Systems und nicht unabhängig und unbeteiligt außen Stehende. Dass einer Führungskraft etwas auffällt, liegt nach Neuberger nicht in der Natur der Sache, sondern in den Beobachtungsschemata und Sensoren der Führungskraft. Sie trennt das Wichtige von dem Unwichtigen. Es sind ihre Signale, die Abweichungen

anzeigen. Worauf die Führungskraft reagiert, offenbart, wie sie die Wirklichkeit für sich sieht und einordnet.

(vgl. Neuberger 2002, S. 594- 597)

Für die Führungskraft bedeutet die systemische Führung Verlust der frontalen Macht. Die Führungskraft wird eher zu Katalysator und Unterstützung ihrer Mitarbeiter. Modernes Führen hat viel mit Ertüchtigung der Geführten zu tun. Es werden gewöhnliche Menschen gebraucht, die ungewöhnliche Leistungen vollbringen. Die gute Führungskraft befähigt andere dazu, ihre Absichten aus eigener Kraft in die Wirklichkeit umzusetzen. Der Entwicklungsprozess läuft weder von selbst noch spannungsfrei. Die Führungskraft sollte diesen Entwicklungsprozess durch flankierende Maßnahmen unterstützen.

(vgl. Oelsnitz 2012, S. 86 – 90)

3.6 Organisationswandel und die Auswirkung auf den ASD

Entsprechend des 14. Kinder- und Jugendberichtes haben sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen entschieden verändert. Besonders ist in diesem Zusammenhang die fortschreitende Globalisierung der Gesellschaft, das ökonomische und politische Zusammenwachsen einer global vernetzten Welt zu nennen. Für junge Menschen ist der globale Horizont einer Weltgesellschaft mehr denn je Realität, die ihr Denken und Handeln beeinflusst, seien es die Möglichkeiten der Mobilität in einem globalen Netz oder lokale Eindrücke einer multikulturellen Welt des Konsums oder die ambivalenten krisenhaften Erfahrungen drohender Wirtschafts- und Finanzkrisen oder ökologischer Katastrophen. (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013, S. 51)

Die Neuorganisation und Modernisierung Sozialer Dienste zielen darauf ab, eine höhere Produktivität, mehr Effektivität, ein ausgeprägteres Kostenbewusstsein, mehr Kundenorientierung sowie mehr Bürgerfreundlichkeit, Transparenz und Akzeptanz zu erreichen. Aus der traditionellen, bürokratischen und ineffektiven Hoheitsverwaltung in Form des Jugendamtes/ ASD soll sich eine Dienstleistungsorganisation entwickeln. Diese soll sich durch Kundennähe, Markt- und Serviceorientierung, Qualität, mehr Effektivität und Effizienz, Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenz, Partizipation von Mitarbeitern, Leistungsmessung und – steuerung auszeichnen.

Eine erfolgreiche Modernisierung erfordert die Einführung von betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepten und – instrumenten. Das bedeutet auch neue Anforderungen an die Führungskräfte.

Besonders hierarchische Strukturen, autoritäre Kommunikation- Entscheidungsprozesse schränken die fachliche Autonomie des Mitarbeiters ein, die Motivation und die Loyalität gegenüber der Organisation nimmt Schaden. Ein unklares Organisationsverständnis und eine ambivalente Einstellung gegenüber der Führung sind die Folgen von ungeklärten Situationen. (vgl. Schwarz, Beck 2004, S.7-13)

Wandel ist für die Organisation eine Daueraufgabe. Eine erfolgreiche strategische Erneuerung der Organisation mündet zukünftig nicht mehr in einen Zustand der Organisationsruhe. Externe und interne Impulse erfordern neue Wandlungsnotwendigkeiten. Nicht nur die Führung sondern auch Mitarbeiter sind von dem Wandel betroffen. Wandlungsprozesse benötigen eine Kursbestimmung. Ausschlaggebend für die Richtung sind der Wandlungsbedarf, die Wandlungsbereitschaft und die Wandlungsfähigkeit.

Dabei ist Dreh- und Angelpunkt jeder Veränderung die Bewältigung des sachlich notwendigen Wandlungsbedarfs. Es ist die Hauptaufgabe der Führung, derartige Notwendigkeiten zu erkennen und Wandlungsprozesse einzuleiten. Wandel wird aber nicht nur von außen verlangt, er wird auch von innen getrieben und setzt die Wandlungsbereitschaft voraus. (vgl. Krüger 2009, S.21-36)

Die Auswirkung des Wandels auf den ASD hat m.E. die Wirkung, dass die Aufgabenerfüllung sich den gesellschaftlichen Veränderungen anpassen muss. Der Mitarbeiter des ASD muss verstärkt an Kommunikations- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Eine höhere Produktivität, mehr Effektivität, ein ausgeprägteres Kostenbewusstsein, mehr Kundenorientierung sowie mehr Bürgerfreundlichkeit, Transparenz und Akzeptanz müssen durch neue Steuerungsprozesse- und – instrumente, die der Betriebswirtschaft entsprungen sind, erreicht werden. Auch der Bereich der Hilfen zur Erziehung und der Bereich des Kinderschutzes kann nicht vor einer betriebswirtschaftlichen - sozialwirtschaftlichen Steuerung geschützt werden. Es ist gerade in diesem Bereich wichtig, betriebswirtschaftliche Verhältnisse in die Finanzierung zu bringen, denn es geht in diesem Bereich um erhebliche Kosten, wenn eine Hilfe geeignet und notwendig ist.

3.6.1 Neue Steuerungskonzepte

Die öffentliche Verwaltung ist ebenso betroffen von Veränderungen in der Arbeitswelt wie privatwirtschaftliche Unternehmen. Auch diese müssen sich neuen Veränderungen und Herausforderungen stellen. Aus der traditionellen Hoheitsverwaltung soll ein Dienstleistungsunternehmen werden. Auszeichnen sollen sich diese Dienstleistungsunternehmen durch Kundennähe, Markt- und Serviceorientierung, Qualität, mehr Effektivität und Effizienz, Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenz, Partizipation der Mitarbeiter, Leistungsmessung und –steuerung.

(vgl. Schwarz, Beck 2004, S. 8)

Die Kinder- und Jugendhilfe hat das grundsätzliche Anliegen, einen Beitrag zu leisten, Kinder und Jugendliche zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Menschen zu erziehen, also eine Wirkung zu erzielen und nicht alleine nur Leistungsansprüche zu erfüllen. Dies bedarf einer wirkungsorientierten Steuerung.

Eine wirkungsorientierte Steuerung geht davon aus, dass das gemeinsame Anliegen auf allen Entscheidungsebenen an erster Stelle zu berücksichtigen ist und die Finanzen entsprechend der erwünschten Wirkungen eingesetzt werden. (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999, S. 17)

„Ein entsprechendes Steuerungssystem erhebt den Anspruch, durch Bereitstellung von Strukturen und Instrumenten die Aktivitäten der verschiedenen Entscheidungsebenen - vom Jugendhilfeausschuß bis zur einzelnen Einrichtung - zu koordinieren und aufeinander abzustimmen.“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999, S. 17)

3.6.2 Typologisierung nach Steuerungsformen

Auf der wirtschaftlichen Seite gibt es die Möglichkeit, eine Typologisierung nach Steuerungsformen vorzunehmen. Dabei geht man davon aus, dass es unterschiedliche Steuerungsformen für einzelne Branchen in einem Wirtschaftssystem gibt. Von den jeweiligen Steuerungsformen und Steuerungsmechanismen hängt die jeweilige Rolle des Unternehmens ab. (vgl. Schellberg, 2009, S.17)

Auch das Jugendamt ist m.E. im Bereich der Hilfen zur Erziehung und des Kinderschutzes nicht von einer betriebswirtschaftlichen - sozialwirtschaftlichen Steuerung geschützt. Es ist gerade in diesem Bereich wichtig, betriebswirtschaftliche Verhältnisse in die Finanzierung zu bringen. Es geht in diesem Bereich um erhebliche Kosten, wenn eine Hilfe geeignet, notwendig ist.

Ich halte es für eine wichtige Grundlage die Steuerungsformen zu typologisieren, um Verständnis in die Notwendigkeit der betriebswirtschaftlichen Steuerung von Hilfen zur Erziehung und Kinderschutz zu bringen.

Man kann von vier Idealtypen ausgehen, welche sich aber auch überschatten können:

- Zentralwirtschaftliche Steuerung
- Marktwirtschaftliche Steuerung
- Sozialwirtschaftliche Steuerung
- Philanthropische Steuerung

(vgl. Schellberg 2009, S.17)

„Im zentralwirtschaftlichen Steuerungsmodell heißt dies: Die Outputs des einzelnen Betriebes werden durch einen zentralen Plan festgelegt, der Betrieb bekommt die erforderlichen Inputs zur Verfügung gestellt. Geld spielt in einem solchen System die nur untergeordnete Rolle einer Verrechnungseinheit.“ (Schellberg 2009, S.18)

Dabei hat ein Unternehmen, welches diese Steuerungsform praktiziert, die Rolle einer nach Plan ausführenden Stelle. Daneben sind Pläne auszuführen entsprechend vorher festgelegter Handlungsspielräume. (vgl. Schellberg 2009, S.18)

Die sozialwirtschaftliche Steuerung ist durch das Dreiecksverhältnis zwischen Leistungsempfänger, Kostenträger und Dienstleister geprägt. Durch dieses Dreiecksverhältnis können durch den Kostenträger, Bedürfnislagen zentral festgestellt werden. Die Ausgestaltung der Leistungserstellung ist den Dienstleistern vorbehalten. Diese Gestaltungsfreiheit der Leistung ist höher als im zentralwirtschaftlichen Modell. Der Endkunde kann eher die Auswahlfreiheit entsprechend der Marktwirtschaft nutzen. Entkopplung von finanziellem Input und Dienstleistungs- Output ist charakteristisch für sozialwirtschaftliche Betriebe. Typischerweise lässt sich eine Spaltung zwischen Zielen und Überlebensbedingungen feststellen. Die Ziele liegen dabei hauptsächlich bei der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung des Betriebes. Diese Ziele werden aber nur erfüllt, wenn sie hierfür von einem Kostenträger finanziert werden. (vgl. Schellberg 2009, S.19 - 20)

„ In der marktwirtschaftlichen Steuerung wird auf zentrale Planungselemente gänzlich verzichtet. Stattdessen planen alle Beteiligten ausschließlich für ihren eigenen Betrieb. Die Koordination der einzelnen Pläne erfolgt über den Markt.“ (Schellberg 2009, S. 21)
 Dabei wird der Austausch von Leistungen und Gegenleistungen als Markt verstanden. Die Preise übernehmen die zentrale Steuerung. Es werden dabei nur die Bedürfnisse bedient, welche auch einen Geldwert haben.

Das philanthropische Modell basiert auf eine Selbststeuerung. Dabei werden die Bedürfnisse befriedigt, welche die menschlichen Gefühle auf sich lenken. Diese Form ist eher bei Formen des Bürgerengagements zu finden. Das wirtschaftliche Prinzip ist bei diesem Modell eher zweitrangig. Die Wirtschaftlichkeit dient eher der Bedürfnisbefriedigung. (vgl. Schellberg 2009, S. 21 - 23)

Im Bereich der Hilfen zur Erziehung und des Kinderschutzes ist m. E. von der sozialwirtschaftlichen Steuerung auszugehen. Es gibt dieses Dreiecksverhältnis zwischen Leistungsempfänger, Kostenträger und Dienstleister. Ohne Leistungsempfänger, ohne Kostenträger und ohne Dienstleister gibt es keine zu erbringende Leistung und jeder steht in einer Abhängigkeit von einander. Z. B. kann keine Heimerziehung für ein Kind von einem Dienstleister erbracht werden, wenn kein Bedarf vom Leistungsempfänger signalisiert wird, auch wenn vom Kostenträger das Geld zur Verfügung gestellt werden würde.

Die Ausgestaltung der Leistungsersteller ist die Aufgabe des Dienstleisters, wobei die Feststellung des Bedarfes auf Angemessenheit und Notwendigkeit einer Hilfe die Funktion des Kostenträgers ist. Der Leistungsempfänger von Hilfen zur Erziehung die Auswahlfreiheit entsprechend der Marktwirtschaft nutzen.

Aus diesem Grund muss m.E. das kommunale Management im Bereich der Hilfen zur Erziehung sich an einer neuen Steuerung in der sozialen Arbeit orientieren.

3.6.3. Neue Steuerung in der sozialen Arbeit

Eine Möglichkeit, die neue Steuerung der sozialen Arbeit zu beschreiben, ist die Einteilung in folgenden Eckpfeiler:

- dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung
- Budgetierung
- outputorientierte Steuerung

(vgl. Bassarak, Heinz, von der Hyden-Rynsch, Mehls 2001, S.9)

Um die Bedeutung dieser Eckpfeiler auf die Hilfe zur Erziehung zu projektieren, gehe ich kurz auf deren wesentliche Inhalte ein. Dabei beschränke ich mich auf diese drei Eckpfeiler, da diese die wesentlichen Inhalte für ein neues Steuerungsmodell in dem Bereich der Hilfen zur Erziehung aus meiner Sicht enthalten.

Die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung beinhaltet, dass es innerhalb der Verwaltung zu unnötigen Hierarchien und Schnittstellen zwischen der Verwaltung und dem Leistungserbringer kommen soll. Es sollte immer die Organisationseinheit für den Hilfesuchenden zuständig sein, welcher unmittelbar Kontakt zu diesen hat. Aus diesem Grunde sollte es Ziel sein, dass alle Dienststellen mit der entsprechenden Fachverantwortung und Ressourcenverantwortung ausgestattet sind.

(vgl. Bassarak, Heinz, von der Hyden-Rynsch, Mehls 2001, S.12)

„ Unter Budgetierung kann man den gesamten Prozess der Herleitung, Vorgabe und Kontrolle von Budgets verstehen. Dabei sind Budgets ganz allgemein Planwerte von Geldgrößen, die bestimmte Bereichen oder Stellen für eine Periode vorgegeben werden.“

(Bassarak, Heinz, von der Hyden-Rynsch, Mehls 2001, S.12)

Dabei wird die zur Verfügung stehende Finanzmasse in Budgetbereiche aufgeteilt. Die jeweiligen Organisationseinheiten erhalten ein Budgetvolumen und einen entsprechenden Budgetverantwortlichen. (vgl. Bassarak, Heinz, von der Hyden-Rynsch, Mehls 2001, S.13 -14)

Im Bereich der Hilfen zur Erziehung heißt das m.E., dass die Haushaltsplanung prognostisch für eine Periode – meistens ein Haushaltsjahr – für einen Bereich, z.B. der Heimerziehung geplant wird. Die Verantwortung der Einhaltung des Budgets wird auf die Organisationseinheit übertragen.

Die outputorientierte Steuerung beinhaltet, dass jede Person die Verantwortung für seinen Teilbereich trägt. Wobei Leitfragen beantwortet werden sollten, z.B.

- Was ist die zentrale Aufgabe?
- Was ist das strategische Ziel?
- Wer ist der Adressat?
- Werden die richtigen Leistungen angeboten?
- Wie ist die Qualität der Leistung?
- Wie ist die Quantität der Leistung?

- Wird durch die Leistungen das Ziel erreicht?
-

(vgl. Bassarak, Heinz, von der Hyden-Rynsch, Mehls 2001, S.16)

Für den Bereich der Hilfen zur Erziehung hat dies zur Folge, dass die Beantwortung der Fragen m.E. konkret auf die einzelnen Leistungen, z.B. Heimerziehung, bezogen werden müssen und die Verantwortung direkt beim zuständigen Mitarbeiter des ASD im Zusammenwirken der Jugendhilfeplanung liegt.

Die strategischen Richtungsentscheidungen zu Prozess-, Ergebnis- und Wirkungszielen trifft dabei das Jugendamt als Verwaltung der Jugendhilfe unter dem Zusammenwirken mit dem Jugendhilfeausschuss.

3.6.4 Anforderung des Controllings bezogen auf die Hilfen zur Erziehung im ASD

Was ist Controlling im Bereich der Hilfen zur Erziehung? Controlling ist die Steuerung auf Ziele hin, die Versorgung der Führungskräfte mit Informationen und die Koordination der wesentlichen Führungsprozesse. Controlling ist nicht nur Kontrolle, sondern bedeutet steuern und regeln, aber auch Kontrolle. Controlling schließt Kontrolle ein, z.B. nach einer Betrachtungsperiode wird geklärt, ob eine vereinbarte Leistung tatsächlich in der vereinbarten Qualität und zu den vereinbarten Kosten erbracht worden ist. Dabei geht es um die Verbesserung der Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit des Handels der Jugendhilfe.

Controlling wirkt in die Zukunft und unterscheidet sich dadurch von einer einseitigen Kontrolle. Diese betrachtet einen abgeschlossenen und zurückliegenden Vorgang.

Im Vordergrund des Controllings stehen die Analyse der Ursachen von Abweichungen von den geplanten Zielen und die rechtzeitige Gegensteuerung. Siehe auch Abbildung 1. (vgl. Ralf Leßmann 2009, S.1-8)

Eine Steuerung von Leistungen setzt Ziele und deren Zielentwicklung voraus. Diese Ziele entwickeln sich in einem abgestimmten Zielsystem der Organisation und dabei müssen die geeigneten Strategien zur Zielerfüllung vorhanden sein.

Dabei bleibt die Schwierigkeit der Messbarkeit der sozialen Arbeit bestehen.

Es reichen alleine nur Zahlen und Fakten für die Messbarkeit nicht aus. Diese Zahlen und Fakten müssen im Zusammenhang des Kontextes interpretiert werden. Die erforderlichen Messzahlen, auch Kennzahlen genannt, müssen inhaltlich vergleichbar gemacht werden.

(vgl. Bassarak, Heinz, von der Hyden-Rynsch, Mehls 2001, S. 22 -24)

„Erst durch fachlichen Diskurs und Interpretation tragen Produktbeschreibungen und Kennzahlensysteme zu einer Verbesserung von Planung und Steuerung bei.“ (vgl. Bassarak, Heinz,von der Hyden-Rynsch, Mehls 2001, S. 25)

Eine Form der Hilfen zur Erziehung ist z.B. die Heimerziehung in einer Einrichtung über Tag und Nacht außerhalb der Familie. Für diese erzieherische Hilfe verlangt der Gesetzgeber eine Entscheidung darüber, ob und wie diese Hilfe gestaltet werden kann und muss, um eine Rückführung des Kindes in die Herkunftsfamilie zu erreichen. Also vorrangig ist die Rückkehroption. Wenn die Voraussetzungen für die Rückkehroption nicht gegeben sind, ist ein dauerhafter Lebensort außerhalb der Herkunftsfamilie zu schaffen. Bei der Entscheidung über diese Alternativen und der Ausführung der Leistungen geht es auch um eine Bewertung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie und dem Erfolg der erbrachten Jugendhilfeleistung.

(vgl. Dr. Steege. 2010, S.101-106)

Auf der einen Seite muss die Hilfe zur Erziehung in Form der Heimerziehung inhaltlich über die Hilfeplanung gesteuert und kontrolliert werden, das ist das Fachcontrolling und auf der anderen Seite muss diese Hilfeform über Zahlen gesteuert und kontrolliert werden, das ist das Finanzcontrolling. Beide Seiten haben zum Ziel, zu klären:

- Wie wirkungsorientiert ist die Leistung der Jugendhilfe?
- Tun wir die Dinge richtig in Bezug auf das Erbringen der Jugendhilfeleistung?
- Wofür wird das Geld ausgegeben?
- Was passiert mit diesem Geld?
- Welche Wirkung wurde damit erzielt?
- Wurden die richtigen Leistungen zu angemessenen Kosten eingesetzt?

Eine Analyse kann aufgrund bestehender Daten auf die Zukunft ausgerichtet erfolgen und Abweichungen sind zu erkennen. Dies wären die Voraussetzungen für Veränderungen.

Das Fachcontrolling wird innerhalb der Organisationsform für die Leistung der Hilfen zur Erziehung des Jugendamtes umgesetzt. Das wichtigste Steuerungsinstrument dabei ist der Hilfeplanprozess mit dem Hilfeplan. Im Hilfeplan wird mittels eines Richtungszieles der geplante und gewünschte Zustand ausgehandelt. Im Falle der Heimerziehung könnte ein Richtungsziel die Rückkehroption in die Herkunftsfamilie sein. Um eine qualitative, kostenbewusste und hochwertige Hilfe zu leisten, muss es zu einem Abstimmungsprozess zwischen dem Adressaten, dem Jugendamt und dem Leistungserbringer kommen. Hierbei wird ausgehandelt, wer muss was, wann, wie und in welchem Zeitraum tun.

Sind am Ende die Erziehungsbedingungen für das Kind oder den Jugendlichen in der Herkunftsfamilie wieder vorhanden und die Rückkehr wird umgesetzt, kann darüber entschieden werden, ob eine wirkungsorientierte Jugendhilfeleistung erbracht wurde oder nicht.

Dabei muss die Frage geklärt werden, in welchen Bereichen des Fachcontrollings in Bezug auf die Hilfen zur Erziehung in Form der Heimerziehung von Seiten des Sozialarbeiters des Jugendamtes steuernd eingegriffen werden kann und wobei hat er die größten Einflussmöglichkeiten.

(vgl. Ralf Leßmann 2009, S.1 - 16)

Hierbei ist m.E. zu berücksichtigen, dass die Verantwortung der Feststellung des geeigneten und notwendigen Bedarfes und die Deckung des Bedarfes durch die finanziellen Mittel dann beim zuständigen Mitarbeiter des Jugendamtes liegen und dabei von der sozialwirtschaftlichen Steuerung ausgegangen werden sollte. Immer unter der Berücksichtigung des Dreiecksverhältnisses zwischen Leistungsempfänger, Kostenträger und Dienstleister.

Dieser Prozess wird eigenverantwortlich durch den Sozialarbeiter über den Hilfeplan gesteuert. Der Hilfeplan stellt dabei eine Handlungs- und Arbeitsplanung für die am Hilfeprozess Beteiligten dar und dient der fachlichen Selbstkontrolle sowie der fachlichen Koordinierung. (vgl. Wiesner 2006, S.615 bis 652).

Der Begriff Controlling im Bereich der Hilfen zur Erziehung muss sich auch an den Begriff des Controllings aus der Betriebswirtschaft anlehnen. Es lässt sich gleichermaßen, auch wenn für Betriebe die unternehmerischen Ziele auf Gewinnmaximierung und Steigerung der Marktdurchdringung ausgerichtet sind, für Aspekte der Hilfen zur Erziehung einsetzen. Die drei Funktionen Planung, Zielkontrolle und Steuerung sind bereits in der Hilfeplanung enthalten. Eine Zusammenstellung von Leistungen ist das Produkt. Wobei dieses Produkt nicht die unbedingte physisch erfassbare Leistung ist, sondern sie kann durchaus immateriellen Charakter haben, z.B. die Leistung von Hilfe zur Erziehung in Form der Heimerziehung.

(vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999, S. 125 bis 130)

„Produkte sind die Grundlage für das verwaltungsinterne Kontraktmanagement und stellen auch den Rahmen für das Vertragsmanagement mit den freien Trägern dar. Größe, Umfang und Beschreibungskriterien von Produkten schlagen daher unmittelbar

auf die vertraglichen Vereinbarungen zwischen öffentlichem und freiem Träger durch.“
(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1999, S. 130)

4 Personalmanagement im ASD zwischen Anspruch und Realität

Personalmanagement kann nach Merchel, Pamme, Khalaf auf unterschiedliche Weise praktiziert werden und trifft dabei auf unterschiedliche Rahmenbedingungen. Es ist damit keine Frage der Kapazität. Die Intensität von Personalmanagement drückt sich nicht in einer besonders guten Personalausstattung oder in einem besonders hohen Fort- und Weiterbildungsetats oder in der Anzahl der jugendamtsinternen Supervisionsstellen aus. Dies würde eine ergebnisorientierte Betrachtung von Personalmanagement bedeuten. Dem gegenüber liegt der Blick auf ein aktives und integratives Steuerungsverständnis und ein breites und reflektierendes Anwendungsprofil, wobei der Schwerpunkt der Bewertung auf den Umgangsweisen mit den vorhandenen Ressourcen liegt. Eine solche Betrachtung ist stärker prozessorientiert.

Aus dieser Betrachtungsweise lassen sich vier Typen mit verschiedener Intensität von Personalmanagement im ASD identifizieren:

- **Gelingendes Personalmanagement**, d.h. der ASD, welcher zum gelingenden Personalmanagement gehört, hat ein aktives und integriertes Steuerungskonzept und ein breites und reflektiertes Anwendungsprofil
- **Personalmanagement im Aufbruch**, d.h. der ASD, bei welchem sich das Personalmanagement im Aufbruch befindet, zeichnet sich ebenfalls durch ein aktives und integriertes Steuerungskonzept und ein eher breites und reflektiertes Anforderungsprofil aus. Jedoch sind sowohl die Steuerungskonzepte als auch das Anwendungsprofil nicht so deutlich ausgeprägt wie im Typ-gelingenden Personalmanagement. Die Aktivitäten gehen in die richtige Richtung, sind aber nicht so verankert wie im gelingenden Personalmanagement.
- **Personalmanagement ohne Profil**, d.h. der ASD, der diesem Typ zuzuordnen ist, lässt sich insgesamt durch eine reaktive Vorgehensweise kennzeichnen. Personalmanagement und die fachliche Steuerung werden getrennt voneinander betrachtet. Mit Blick auf das Profil kann es sich um ein engeres Spektrum mit mittlerem Reflexionsgrad in einzelne Aufgabenbereiche handeln. Die jeweiligen Bedeutungen der Aufgabenbereiche werden in diesem Zusammenhang kaum reflektiert.
- **Personal ohne Management**, in diesem Typus ist das Personalmanagement kaum als solches erkennbar. Die Herangehensweise ist reaktiv und ein

Steuerungskonzept ist nicht vorhanden. Es werden nur einige Themenbereiche des Personalmanagement angewandt und die Anwendung wird nur wenig reflektiert.

Die Ausprägung der unterschiedlichen Typen wird von den jeweiligen Rahmenbedingungen gefördert.

Dabei versteht man unter Rahmenbedingungen die Faktoren, welche der ASD als Organisation für seine Aufgabenerfüllung und auch die Intensität des Personalmanagement potentiell beeinflussen kann. Dabei unterscheiden sich die gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen, also die äußeren Rahmenbedingungen von den Interaktionsbedingungen und –beziehungen, also den inneren Rahmenbedingungen.

Die äußeren Rahmenbedingungen werden durch die Haushaltslage der Kommune, der Größe der Kommune, die Verwaltungsebene mit Zuordnung zu einem östlichen oder westlichen Bundesland und die sozialen und finanziellen Belastungen der Kommune gesteuert.

Die inneren Rahmenbedingungen werden durch das Verständnis der Führung gegenüber dem Mitarbeiter für die Außen-und Innensicht auf den ASD, d.h. Verständnis der Verwaltung insgesamt, Verständnis der Kommunalpolitik, des Personalamtes und die öffentliche Meinung sowie das Verständnis des direkten Dienstvorgesetzten und des Fachdezernates auf die Aufgabenerfüllung des ASD, gesteuert.

(vgl. Merchel, Pamme, Khalaf 2012, S. 54 – 84)

4.1 Der Zusammenhang zwischen Qualität und Kosten im ASD

Die Arbeitsbelastung im ASD wird zunehmend schwieriger. Dabei geht es nicht nur um die quantitative Steigerung der Fallzahlen, sondern auch um qualitative Phänomene wie die wachsende Problemkomplexität oder der durch Kinderschutzfälle zunehmende Druck auf die Fachkräfte. Sowohl die kritische Betrachtung von außen als auch die aufgabenbezogene Dynamik des Handlungsfeldes bewirken eine zunehmende Qualitätsanforderung. (vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 259)

Die Leistungen und Kosten für die Hilfen zur Erziehung sind in den vergangenen Jahren gestiegen. Für das Jahr 2009 weist die Kinder- und Jugendhilfestatistik der Bundesrepublik bei den Hilfen zur Erziehung bundesweit insgesamt 391.531 Leistungen aus. In vergangenen 12 Jahren lag der Anstieg der Hilfen zur Erziehung bundesweit bei

55%. Der Fallzahl- und Kostenanstieg stellt besonders die öffentliche Jugendhilfe vor große Herausforderungen. Es sind komplexe Einflussfaktoren, welche diese Kostensteigerung bewirken. Einfache Steuerungsmodelle bleiben dabei wirkungslos. Es gibt außerhalb der Jugendämter keine messbaren Einflussfaktoren auf die Gewährung und Inanspruchnahme der Hilfen zur Erziehung. Die Steuerungsmöglichkeiten liegen dabei auf der Einzelfallebene, auf der einzelfallübergreifenden Ebene, bei den infrastrukturellen Rahmenbedingungen und dem Verknüpfungsbedarf mit anderen Regelsystemen. (vgl. Fresse, Göppert, Lübking 2012, S. 66 – 70)

Dies bedarf dem Einsatz von gut ausgebildeten und verantwortlich handelnden Sozialarbeitern und einheitlich klaren fachlichen Standards sowie professionellem Qualitäts- und Risikomanagement. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Gestaltung des Einzelfalls, bei der Planung und Vorhaltung bedarfsgerechter Infrastrukturangebote beim Jugendamt.

Die zuständige Fachkraft im Jugendamt ist im Wesentlichen verantwortlich für eine verbindliche, fachlich bedarfsgerechte und auf nachhaltige Wirkung ausgerichtete Fallsteuerung einschließlich der Qualitätsentwicklung. Um kostenwirksame Qualitätsverluste zu vermeiden, muss für eine qualitative und quantitative Personalausstattung der Jugendämter gesorgt werden. In diesem Zusammenhang gewinnen Organisations- und Personalentwicklungsaufgaben zunehmend an besonderer Bedeutung im ASD.

(vgl. Fresse, Göppert, Lübking 2012, S. 70 - 72)

Nach Landes ist das Bugwellen- Problem im ASD für den Zusammenhang zwischen Qualität und Kosten eine Erklärung. Demnach ist das Bugwellen-Problem ein klassischer, systemischer Vorgang innerhalb einer soziotechnischen Organisation. Dabei weisen soziotechnische Organisationen subtile Entscheidungsstrukturen auf, die umso wirksamer sind, je weniger formal die Abläufe strukturiert sind. In Jugendämtern finden Hilfeleistungen in per se krisenhaft statt und damit eben weniger formal. Eine faktische Unterbesetzung des ASD führt durch eigene Bewältigungsstrategien der Mitarbeiter zu einer extremen Steigerung der Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung.

Wichtige individuelle Bewältigungsstrategien sind:

- Es werden durch die Mitarbeiter eher Leistungen gewährt, welche von externen Leistungserbringern erbracht werden, um intern weniger bearbeiten zu müssen.
- Familien, welche bisher in interventionsschwachen Leistungen vermittelt werden, erhalten kostenintensivere Leistungen, mit hoher Intervention.

- Die sorgfältige Prüfung des Sachverhaltes, die Beteiligung der Hilfesuchenden und das kollegiale Zusammenwirken im Vorfeld einer Hilfe wird oftmals abgekürzt.
- Die Hilfestuerung im Rahmen des Hilfeplanverfahrens unterbleibt, z.B. wird nicht aktiv an einer Rückführung des Kindes aus der Heimerziehung nach Hause gearbeitet.
- Die Zeiträume bis zur nächsten Hilfeplanfortschreibung werden verlängert und die Zyklen der Überprüfung der Hilfen dehnen sich aus.
- Die kritische Würdigung der Notwendigkeit und Angemessenheit einer Hilfefortdauer unterbleibt.

Wenn Hilfen früher und öfter durch den Mitarbeiter eingeleitet und weniger aktiv beendet werden und die Passgenauigkeit der gewährten Hilfe sinkt, dann steigen die Inanspruchnahmen. Die dadurch ausgelöste Steigerung der Fallzahl zieht aber dann auch weiter Mehrarbeit für den Mitarbeiter nach sich. Die fehlende Passgenauigkeit der Hilfe zieht ebenfalls Misserfolge nach sich.

(vgl. Landes 3/2009, S. 117 bis 122)

Hierbei gilt es in Bezug auf Ressourcen, Abläufe und Leitung die bestmöglichen Ausgangsbedingungen für eine professionelle Arbeit des Mitarbeiters im ASD bereitzustellen. Dabei darf die Diskussion über den Personalstand nicht missverstanden werden, denn eine übertriebene Personalbemessung bewirkt nach dem Bugwellen-Effekt nicht in jedem Fall eine Kostenersparnis. Jedes Jugendamt soll für sich reflektieren, inwieweit die Qualitätssicherung mit dem bestehenden Personal gewährleistet werden kann.

(vgl. Landes 5/2011, S. 238 - 244)

Eine weitere Möglichkeit der Qualitätssicherung ist die Qualifizierung des Hilfeplanverfahrens. Das Hilfeplanverfahren ist Schnittstelle für den Qualitätskurs im Jugendamt und bei den Leistungserbringern. Das Hilfeplanverfahren ist ein komplexes interaktives Verfahren mit mehreren Akteuren und unterschiedlichen Interessen. Der Erfolg hängt auch von den Fähigkeiten und der Bereitschaft der Akteure zur Kooperation ab. In Expertengesprächen hat sich bestätigt, dass die Qualität der Prozesse nicht nur personen- und situationsabhängig ist sondern auch von der Institutionskultur.

(vgl. Wiesner 2005, S. 8 – 25)

4.2 Arbeitsbelastung in der Doppelfunktion zwischen Jugendhilfeleistung und Kinderschutz eine Herausforderung des Personalmanagement

Nach Marquard soll die Sozialpolitik die Steuerungsdefizite zentraler Bürokratien kompensieren. Dabei sieht sich die Soziale Arbeit herausgefordert, ihre Problemperspektive auf den gesamten Steuerungs- und Leitungszusammenhang der Kommune zu richten. In diesem Kontext gewinnt die Aussage auch Plausibilität, wonach es eine Neudefinition von vermehrter Hilfebedürftigkeit nach spektakulärer Fälle von Kindeswohlgefährdung geben soll. Es kommt dann zu einem gesellschaftspolitischen Interesse an umfassender Förderung von Kindern und Familien. Gleichwohl werden dann die Verfahren zum Kinderschutz aktualisiert. Es folgt ein Ausbau von Förderung – Forderung – Kontrolle von Kindern und deren Familien. In dieser Logik liegt dann auch der vermehrte Anspruch an Hilfen zur Erziehung.

Die Risiken des Aufwachsens zu Beginn des 21. Jahrhunderts können finanzielle Transfers allein nicht ausgleichen.

Für die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit wie auch für die Steuerung der Sozialen Arbeit des ASD ist die Personalausstattung bezogen auf die individuelle Professionalität, z.B. Aus-, Fort- und Weiterbildung, Supervision, Coaching, wie auch die von der Organisation zu verantwortende Personalwirtschaft, z.B. Auswahl, Anzahl, Entlohnung, Personalentwicklung- und – pflege, maßgeblich.

(vgl. Marquard 2012, S. 434 – 439)

Nach Gerber, Alt ist die Arbeit im Kinderschutz zusätzlich noch von Unsicherheiten und Ambivalenzen der Mitarbeiter des ASD geprägt. Oft gehe es dabei dann nicht um die Suche nach der besten Lösung, sondern um die am wenigsten schädlichen Alternative. Das Risiko, Situationen falsch einzuschätzen oder Entscheidungen zu langsam oder zu schnell, zu spät oder zu früh zu treffen, begleitet den Mitarbeiter im ASD im Alltag. Diese Entscheidungen müssen oftmals zu einem Zeitpunkt getroffen werden, zu dem noch vieles ungewiss ist. Die Abklärung der Lebenssituation des Kindes steht dann in Konkurrenz mit dem Schutz des Kindes. Die richtige Entscheidung liegt nicht auf der Hand und macht den Alltag des Mitarbeiters des ASD so besonders. Diese Situation bestimmt den weiteren Fallverlauf. Kinderschutz im Sinne des § 8a SGB VIII und als Kern-Aufgabe des ASD ist somit eine anspruchsvollen- und zugleich verantwortungsvollen Aufgabe, denn die Risiken für die Kinder gehen in diesen Fällen nicht nur von den Eltern aus, sondern auch von den sozialpädagogischen Interventionen.

Qualitätsentwicklung soll hier im Kinderschutz für Abhilfe sorgen. Durch Qualitätsentwicklung sollen die Risiken reduziert und geeignete Rahmenbedingungen für die Arbeit geschaffen werden. Dabei lassen sich 3 Handlungsfelder unterscheiden:

- Der Fokus wird auf die Entwicklung von formalisierten oder teilstandardisierten Instrumenten, Verfahren und Methoden → Qualitätsmanagement im Kinderschutz gelegt.
- Die Kehrseite dieser qualitätssichernden Maßnahmen ist die Zunahme von Verfahrensvorgaben und die Begrenzung von Entscheidungsspielräumen des Mitarbeiters. Die Mitarbeiter werden dadurch nicht mehr im Umgang mit den unsicheren und ambivalenten Situationen gestärkt und gestützt. Das Handeln des Mitarbeiters wird durch Vorgaben gesteuert. Dabei wird der Mitarbeiter als zentrale Schwachstelle ausgemacht.
- Ein weiteres Handlungsfeld im Hinblick auf die Fehlervermeidungsstrategien ist eine kritische Analyse der internen Strukturen und der Organisation, denn auch von den organisatorischen Rahmenbedingungen können Risiken ausgehen. Die Zunahme an administrativen Aufgaben lässt die Zeit im Einzelfall sinken.

Risiken liegen zum einen in der Natur der Fallarbeit und zum anderen in der Organisation der Arbeit sowie in den institutionellen Rahmenbedingungen.

(vgl. Gerber, Alt 2013, S. 58 -62)

Die Arbeitsbelastung im ASD ist eine weitere Herausforderung für das Personalmanagement. Dabei kann der Umgang mit den intensivierten Arbeitsbelastungen im ASD über verschiedene Ansatzpunkte gesteuert werden:

- über die Anzahl des Personals und die damit verbundene Personalbemessung, d.h. mit mehr Personal schwierige Aufgaben erledigen
- über die vollständige Besetzung der verfügbaren Stellen mit Fachkräften, d.h. mit dem anwesenden Personal wachsende Aufgaben erledigen
- über die Anzahl der Aufgaben bezogen auf die Gesamtorganisation, d.h. mit gleichbleibendem Personal weniger Aufgaben erledigen
- über die Anzahl der Aufgaben für einzelne Mitarbeiter, d.h. die wachsenden Aufgaben anders verteilen
- über die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, d.h. mit gleichbleibendem Personalbestand die Anforderungen an die Bearbeitungsintensität so verändern, dass die Aufgabenerfüllung gewährleistet werden kann

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die ASD-Leitung deutlich die Anforderungen an den ASD als Organisation und an die Fachkräfte als Person wahrnehmen. Dabei findet die wachsende Beanspruchung des Personals immer mehr an Bedeutung. Dabei werden

Strategien etabliert, um die Wahrnehmung und den Umgang der Arbeitsbelastungen zu gewährleisten.

Die zunehmende Belastung resultiert auch aus der von außen an den ASD herangetragenen Kinderschutzdebatten. Diese führen dazu, dass das Handeln des ASD stärker in den kritischen Blick der Öffentlichkeit gezogen wird. Weithin werden die Fälle als zunehmend schwieriger wahrgenommen mit einer Problemkomplexität. Weiterhin führen gesetzliche Neuregelungen zu Belastungen in der täglichen Arbeit.

(vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 97 -109)

Es wird eine deutliche Zunahme in den Anforderungen an den ASD als Organisation und an die Mitarbeiter als Personen wahrgenommen. Die zunehmenden Belastungen resultieren auch aus der von außen an den ASD herangetragenen Kinderschutzdebatten, die dazu führen, dass das Handeln des ASD stärker in den kritischen Blick der Öffentlichkeit genommen wird. Darüber hinaus resultieren sie aus den Fallkonstellationen mit ihren Handlungserfordernissen selbst. Fälle werden als zunehmend schwieriger wahrgenommen und Familien mit Problemkomplexitäten werden als quantitativ zunehmend wahrgenommen. Weiterhin werden auch die Qualitätserwartungen an den ASD insgesamt als steigend erlebt.

(vgl. Merchel, Khalaf, Pamme 2012, S. 101)

4.3 Personalmanagementaufgaben im ASD

Die zentrale Frage zum Personalmanagement im ASD lautet m.E., wie müssen die Arbeitsbedingungen im ASD gestaltet werden, dass der ASD-Mitarbeiter entsprechend seiner Aufgabenstellung diese erfüllen, erleben und definieren kann.

Immer mehr Mitarbeiter des ASD empfinden sich nicht ausreichend als das angesprochen, was eigentlich ihre Berufsidentität ausmacht. Sie haben den Eindruck, dass sie zu einem ausführenden Teil einer sozialen Verwaltungsbürokratie gemacht werden und dass sie ihre Professionalität als Sozialarbeiter an den Rand drängen müssen.

(vgl. Bundesgemeinschaft ASD/KSD 2013, 1-5)

4.3.1 Eine Managementaufgaben im Bereich der Hilfen zur Erziehung

Nach MÜNDER, MEYSEN, TRENCZEK kommt es im SGB VIII zum Ausdruck, dass die fachliche und politische Grundorientierung der Hilfen zur Erziehung in einer sozialpädagogischen Dienstleistung liegt. Der Aspekt der Dienstleistung wird dabei nicht einseitig vom ASD realisiert, sondern der Leistungsberechtigte muss diese Hilfe wollen. (vgl. MÜNDER, MEYSEN, TRENCZEK 2030, S.324)

Es geht darum, Familien und jungen Menschen durch fachliche und qualifizierte Angebote zu helfen. Dabei kommt bei der Umsetzung dieser Angebote darauf an, ob der Leistungsberechtigte dies auch möchte. Dieser Wille steuert auch den Kernprozess der Hilfen zur Erziehung.

Dieser Kernprozess der Leistungsgewährung und –steuerung einer Hilfe zur Erziehung teilt

sich in 5 Prozessphasen auf:

(vgl. DUKEK, BURMEISTER 2012, S. 44)

1. Prozessphase: Feststellung der Anspruchsvoraussetzungen nach § 27 SGB VIII

Die rechtliche Grundlage für den Anspruch auf Hilfen zur Erziehung ist im § 27 SGB VIII begründet. Unter bestimmten Voraussetzungen haben Personensorgeberechtigte einen subjektiven Rechtsanspruch auf eine Hilfe zur Erziehung. Obwohl in dieser Norm die jungen Menschen nicht als Anspruchsberechtigte aufgeführt sind, darf nicht vergessen werden, dass diese entsprechend ihres Alters an allen ihrer Person betreffenden Entscheidungen beteiligt werden müssen.

§ 27 SGB VIII besagt, dass Personensorgeberechtigte bei einer dem Wohl des jungen Menschen nicht entsprechenden Erziehung Anspruch auf eine Hilfe zur Erziehung haben. Wann eine dem Wohl des jungen Menschen nicht entsprechende Erziehung vorliegt, ist im Zusammenhang mit dem § 1 SGB VIII zu bewerten. Diese Rechtsnorm enthält Standards für die Erziehung und Entwicklung von jungen Menschen. Für die Feststellung eines erzieherischen Bedarfs ist zu beurteilen, ob die derzeitige Lebenslage des jungen Menschen und sein vorhandenes Entwicklungspotenzial divergieren.

Tatbestandsvoraussetzungen sind außerdem, dass eine Hilfe zur Erziehung für die Entwicklung des jungen Menschen geeignet und notwendig ist. Ein Anspruch entsteht demnach nur, wenn gerade eine Hilfe nach dem Kinder- und Jugendgesetz zur Verbesserung der vorliegenden Problemkonstellation geeignet und notwendig ist. Die

generelle Eignung einer Hilfe zur Erziehung ist im Zusammenhang mit den anderen Tatbestandsvoraussetzungen für die Entstehung eines Anspruches immer zu prüfen. Die Eignung der Hilfe zur Erziehung ist nur dann gegeben, wenn aller Voraussicht nach die sozialpädagogischen Instrumente der Jugendhilfe den vorhandenen Bedarf decken könnten. Die Notwendigkeit einer Hilfe zur Erziehung ist dann nicht gegeben, wenn die Personensorgeberechtigten selbst mit vertretbarem Aufwand in der Lage sind, eine dem Wohl des jungen Menschen entsprechende Erziehung zu gewährleisten.

Hieraus ergeben sich 12 weitere Handlungsschritte:

1. Gibt es einen Anhaltspunkt für dem Wohl des jungen Menschen nicht entsprechende Erziehung?
2. Klärung der Zuständigkeit
3. Ggf. Akte anlegen
4. Lehnen die Personensorgeberechtigten die Beratung ab?
5. Beratung
6. Ist das Einholen von Informationen bei Dritten notwendig und verhältnismäßig?
7. Haben Personensorgeberechtigte den Antrag auf Hilfe zur Erziehung gestellt?
8. Liegt eine dem Wohl des jungen Menschen entsprechende Erziehung vor?
9. Ist die Hilfe zur Erziehung für die Entwicklung des jungen Menschen geeignet und notwendig?
10. Weitervermittlung an die zuständigen Fachkräfte
11. Erfassung des sozialen Umfeldes
12. Abklärung der Anspruchsvoraussetzungen

Sind die Anspruchsvoraussetzungen für die Hilfe zur Erziehung erfüllt, wird vom Prozess 1 in den Prozess 2 übergegangen.

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 45-58)

2. Prozessphase: Hilfeplanung

Das Ziel dieses Prozesses ist es, weitere Schritte aufgrund der im Einzelfall getroffenen Hilfeform planen zu können. Aufgrund des subjektiven Rechtsanspruchs der Personensorgeberechtigten ist deren Einverständnis für die Hilfeform Voraussetzung für die Hilfestellung. Ein förmlicher Antrag ist nicht erforderlich, ihr Einverständnis muss nur erkennbar sein. Wird die Hilfe von den Personensorgeberechtigten abgelehnt, kann das Jugendamt nur dann weitere Schritte einleiten, wenn neben den Voraussetzungen des § 27 SGB VIII eine Gefährdung des Wohls des jungen Menschen vorliegt.

Die entsprechende Hilfe, auf die ein Anspruch besteht, muss für die Entwicklung des jungen Menschen geeignet und notwendig sein. Ist eine Hilfe ungeeignet, darf sie aus

rechtlicher Sicht auch nicht aufgrund des Willens der Personensorgeberechtigten erbracht werden. Das Wunsch- und Wahlrecht gem. § 5 SGB VIII bezieht sich dementsprechend lediglich auf geeignete und erforderliche Hilfen.

§ 36 SGB VIII ist für die Hilfeplanung von grundlegender Bedeutung, da in dieser Norm spezielle Vorgaben zur Beteiligung und zum Verfahren enthalten sind. Demnach müssen Personensorgeberechtigte und die jungen Menschen vor Hilfebeginn über die möglichen Auswirkungen auf die Entwicklung der jungen Menschen beraten werden. Die Bereitschaft zur Hilfeannahme der Personensorgeberechtigten ist zu fördern.

Nach § 36 SGB VIII muss bei einer langfristigen Hilfe, die nicht in der eigenen Familie stattfindet, zusätzlich vor und während der Hilfeleistung geprüft werden, ob eine Annahme als Kind in Betracht kommt. Es sollen alle Personen, Dienste oder Einrichtungen zur Hilfeplanung hinzugezogen werden, wenn sie zur Hilfedurchführung beitragen.

Weiterhin regelt der § 36 SGB VIII auch, dass die Einzelfallentscheidung über die Art der Hilfe zur Erziehung im Zusammenwirken mit mehreren Fachkräften gefällt werden soll. Ein Hilfeplan dient als Grundlage für die Ausgestaltung der Hilfen zur Erziehung. Er wird gemeinsam mit den Personensorgeberechtigten und den jungen Menschen erstellt und regelmäßig überprüft.

Hieraus ergeben sich 12 Handlungsschritte:

1. Sind die Anspruchsvoraussetzungen nach § 27 SGB VIII erfüllt?
2. Beratung über die Hilfen zur Erziehung
3. Möchten Personensorgeberechtigte die Hilfe annehmen?
4. Aushandlungsprozess über geeignete und notwendige Form der Hilfe
5. Erziehungsberatung geeignet und notwendig?
6. Vorbereitung für das Fachteam
7. Teamberatung
8. Klärung, ob die Hilfe zur Erziehung für die Entwicklung des jungen Menschen geeignet und notwendig ist
9. Wurde die beantragte Hilfe zur Erziehung bewilligt?
10. Mitteilung des Ergebnisses der Teamberatung an die Personensorgeberechtigten
11. Möchten die Personensorgeberechtigte die aus fachlicher Sicht angezeigte Hilfe annehmen?
12. Weiterleitung der Unterlagen an die wirtschaftliche Jugendhilfe

Bevor mit der Intervention fortgefahren wird, muss ein geeigneter Leistungserbringer gefunden werden und es wird in den Prozess 3 übergegangen:

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 59-79)

Siehe auch Punkt 2.6.1 Der Hilfeplanprozess

3. Prozessphase: Suche nach dem Leistungserbringer im ambulanten und stationären Bereich

Der Prozess 3 befasst sich mit der Suche nach einem Leistungserbringer unter der Voraussetzung, dass Prozess 2 mit der Entscheidung für eine Hilfe zur Erziehung endete. Das im § 5 SGB VIII beschriebene Wunsch – und Wahlrecht der Personensorgeberechtigten und der jungen Menschen ist bei der Wahl des Leistungserbringers zu beachten. Aufgrund dieser Norm können Personensorgeberechtigte zwischen Einrichtungen und Diensten verschiedener Träger der Jugendhilfe bei gleichen Leistungen wählen. Diese Leistungsangebote müssen dabei vergleichbar sein und keine unverhältnismäßigen Mehrkosten im Vergleich aufweisen. Dabei ist bei der Umsetzung des Wunsch- und Wahlrechtes nicht zu vergessen, dass die jungen Menschen gem. § 8 Abs. 1 SGB VIII entsprechend ihres Entwicklungsstandes an allen Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen sind.

Entscheidend bei der Weitergabe der Fachteam- Vorlagen als vorläufigem Hilfeplan an den Leistungserbringer ist, dass bei der Erstellung der Teamvorlage in der Hilfeplanung mit den Personensorgeberechtigten und den jungen Menschen auf Weiterleitung der Daten an den Leistungserbringer hingewiesen werden muss. Eine Anfrage zur Leistungserbringung sollte anonymisiert erfolgen. Im Erstgespräch mit den Personensorgeberechtigten und den jungen Menschen sollten diese gegenüber dem Leistungserbringer ihre Situation und ihre Ziele selbst erklären.

Hieraus ergeben sich 6 weitere Handlungsschritte:

1. Klärung, ob die Hilfe zur Erziehung geeignet und notwendig ist
2. Suche nach geeignetem Hilfeerbringer
3. Vorbereitung des Erstgespräches
4. Erstgespräch
5. Klärung, ob eine Zusammenarbeit möglich ist
6. weitere Schritte zur Einleitung der Hilfe

Nach dem Beginn der Leistung der Hilfe zur Erziehung erfolgt die Hilfeplanüberprüfung und es wird zum Prozess 4 übergegangen.

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 80-97)

4. Prozessphase: Hilfeplanfortschreibung

Die Hilfeplanfortschreibung ist die Evaluation professioneller Fallarbeit. In der Fortschreibung des Hilfeplanes steht die Evaluation der bisherigen Intervention durch den jeweiligen Leistungserbringer im Vordergrund. Außerdem muss die weitere Hilfe geplant werden.

Bei der ersten Fortschreibung wird auf die zu Beginn der Hilfe erstellten Fachteamvorlagen Bezug genommen. Der Fortschreibungsrhythmus ist im § 36 SGB VIII nicht verbindlich festgeschrieben, bei ambulanter Hilfe erfolgt dieser aber in der Regel alle 3 Monate und für stationäre Hilfen alle 6 Monate. Da können Korrekturen jeder Zeit vorgenommen werden.

Der ASD- Mitarbeiter steuert den gesamten Hilfeprozess und hat aus diesem Grund die Pflicht und die Befugnis, einen Hilfeplan zu erstellen. Dieser dient als Dokumentation des Hilfeprozesses und als Hilfevertrag für die Zukunft. Der Hilfeplan ist die alleinige Grundlage für die Ausgestaltung einer Hilfe. Er wird gemeinsam mit den Personensorgeberechtigten und den jungen Menschen erstellt und regelmäßig daraufhin überprüft, ob die gewährten Leistungen geeignet und weiterhin notwendig sind. Die Leistungserbringer sind an der Hilfeplanfortschreibung zu beteiligen.

Zeigt sich im Hilfeplangespräch, dass es notwendig erscheint, die Hilfe zu verändern, so müssen Personensorgeberechtigte und die jungen Menschen darüber aufgeklärt werden, welche möglichen Folgen dies für die Entwicklung des Kindes mit sich bringt.

Ist eine Hilfe außerhalb der Herkunftsfamilie langfristig zu leisten, muss in der Fortschreibung des Hilfeplanprozesses geprüft werden, ob die Annahme als Kind möglich ist. Das Ziel einer stationären Unterbringung ist zunächst, durch Beratung und Unterstützung die Herkunftsfamilie zu befähigen, ihre Erziehungsbedingungen so zu verbessern, dass der junge Mensch wieder dort leben kann. Falls es nicht möglich ist, die Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie innerhalb des beschriebenen Zeitraums nachhaltig zu verbessern, soll mit den Beteiligten eine andere, auf Dauer angelegte Lebensperspektive für den jungen Menschen entwickelt werden. Dabei hat der ASD-Mitarbeiter die Aufgabe, den geeigneten Zeitpunkt für die Festlegung der Perspektive festzustellen und die Eltern zu überzeugen, ihre Elternverantwortung in der konkreten Situation gerecht zu werden. Sollten Eltern gegen das Wohl des jungen Menschen handeln und gelingt die Überzeugungsarbeit nicht, soll der ASD- Mitarbeiter in zeitlicher Nähe das Familiengericht anrufen, um bestehende Ungewissheit zu beenden.

Hieraus ergeben sich 12 weitere Handlungsschritte:

1. Wird eine stationäre oder ambulante Hilfe zur Erziehung geführt?
2. Termin für eine Überprüfung des Hilfeplanes steht an
3. Hilfeplangespräch wird vorbereitet
4. Hilfeplangespräch wird mit allen Beteiligten durchgeführt
5. Prüfung erfolgt, ob die Anspruchsvoraussetzungen nach § 27 SGB VIII weiterhin erfüllt sind
6. Klärung, ob die derzeitige Hilfe zur Erziehung weiterhin geeignet und notwendig ist
7. Widerbesprechung mit den Personensorgeberechtigten über die Weiterführung

8. Erstellung der Hilfeplanfortschreibung
9. Ist die Rückführung in die Herkunftsfamilie weiterhin Ziel der stationären Hilfe?
10. Stimmen die Personensorgeberechtigten einer dauerhaften Unterbringung zu?
11. Ist die Verweigerung der Personensorgeberechtigten zum Schaden des Kindes?
12. Anrufung des Familiengerichtes

Es gibt unterschiedliche Gründe für die Beendigung einer Hilfe zur Erziehung und es wird dann in den Prozess 5 übergegangen.

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 98 - 125)

5. Prozessphase: Beendigung der Hilfe zur Erziehung

Ziel der Hilfen zur Erziehung ist es, dass die Familien wieder unabhängig von der Hilfe des Jugendamtes werden. Wird die Hilfe aufgrund der Erreichung sämtlicher Ziele beendet, ist der Zweck der erbrachten Leistung aus der Sicht des ASD erreicht.

Die Voraussetzungen für die Aufhebung des Verwaltungsaktes ist in § 48 SGB X geregelt. Der Verwaltungsakt muss für die Zukunft aufgehoben werden, wenn sich die tatsächlichen oder rechtlichen Verhältnisse wesentlich ändern. Einen Erlass mit Dauerwirkung gibt es nicht. Für die Hilfen zur Erziehung bedeutet dies, dass die Anspruchsvoraussetzungen des § 27 SGB VIII nicht mehr vorliegen. Dies kann z.B. durch die Erreichung einer Altersgrenze des jungen Menschen, eine dem Wohle des jungen Menschen entsprechende Erziehung gewährleistet wird oder keine Hilfe zur Erziehung geeignet und notwendig ist, um die vorliegenden Erziehungsbedingungen zu verbessern.

Außerdem kann die Hilfe zur Erziehung jederzeit von den Anspruchsberechtigten beendet werden, es sei, das Wohl des jungen Menschen wird dadurch gefährdet.

Weiterhin kann eine nicht auf Dauer vorhandene Mitwirkung der Personensorgeberechtigten und des jungen Menschen zum Hilfeende führen.

Hieraus ergeben sich 7 weitere Handlungsschritte:

1. Ist die Zielerreichung einer derzeitigen Hilfe zur Erziehung überprüft?
2. Sind die Anspruchsvoraussetzungen nach § 27 SGB VIII weiterhin erfüllt?
3. Ist die derzeitige Hilfe zur Erziehung weiterhin geeignet und notwendig?
4. Widersprechen die Personensorgeberechtigten der Weiterführung der Hilfe?
5. Liegen bei Beendigung Anhaltspunkte für eine Gefährdung des Wohls des jungen Menschen vor?
6. Beendigung der Hilfe?
7. Ist eine andere Hilfe zur Erziehung geeignet und notwendig?

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 126-133)

Diese Prozessphasen zu standardisieren ist m.E. eine Managementaufgabe der Führung des ASD, als Grundlage für einen umfassenden Ansatz des Qualitätsmanagements. Es besteht damit die Möglichkeit, die eigene Qualität der Arbeit zu verbessern. Gleichzeitig wird auch die Frage geklärt: Wie differenziert, einengend und regulierend sollten Verfahrensstandardisierungen erfolgen? Ab wann werden Verfahrensstandardisierungen als bürokratische Arbeitsanweisungen empfunden und hemmen die Arbeitsmotivation?

4.3.2 Eine Managementaufgaben im Bereich des Kinderschutzes

Die Aufgabe, Kinder vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen, ist den Eltern zuvörderst obliegende Pflicht. Über ihre Betätigung wacht die staatliche Gemeinschaft. Das staatliche Wächteramt ist in der Doppelfunktion zu sehen. Es beinhaltet:

- Hilfe für den jungen Menschen durch Unterstützung der Eltern und
- Hilfe für den jungen Menschen durch Interventionen

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 134)

Der Schutzauftrag ist somit integraler Bestandteil jeder Hilfestellung nach dem SGB VIII. Dabei gehören Hilfe und Kontrolle zusammen und sind untrennbar miteinander verbunden. Dies begründet so das sogenannte Doppelte Mandat oder Doppelrolle, siehe hierzu Punkte 2.7.1. Beide Seiten bedürfen bewusst der Reflexion, um in einer funktionalen, dem Schutz und der Hilfe förderliche Balance gehalten werden zu können. Die Vorgaben des § 8a SGB VIII beanspruchen Gültigkeit im gesamten Spektrum des SGB VIII, sowohl bei jeder Leistungsgewährung und –erbringung.

Dabei soll § 8a SGB VIII die Handlungssicherheit im Kinderschutz nicht nur bei den Mitarbeitern des ASD sondern auch alle Mitarbeiter des Jugendamtes und der staatlichen Gemeinschaft erhöhen. Dabei kann auch die Fachlichkeit durch transparente Außendarstellung zukünftig gleichzeitig vor Fremddarstellung besser schützen. § 8a SGB VIII widersteht Forderungen nach Standardisierung, die als Überreglungen in erster Linie die Möglichkeit erhöht, Fehler zu machen und die notwendig fachliche Einschätzung an die gesetzten Vorgaben zu delegieren, sondern fordert das reflektierte Nutzen der notwendigen Freiräume für fachliche Entscheidungen verbindlich ein. (Münder, Meysen, Trenczek 2013, S.114-115)

Für die Wahl der Mittel ist der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit maßgeblich.

Der Mitarbeiter des ASD gewährleistet den Schutzauftrag durch die Umsetzung zum Verfahren nach § 8a SGB VIII. Dieser Kernprozess sollte zur Regelung der Handlungsabläufe im Kinderschutz standardisiert werden.

Dieser Kernprozess des Schutzauftrages gliedert sich in 5 Prozessphasen auf. (vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 134)

1. Prozessphase: Vorgehen bei einer Kinderschutzmeldung

Der Prozess zur Erfüllung des Schutzauftrages nach § 8a SGB VIII wird durch verschiedene Zugangsmöglichkeiten ausgelöst. In den meisten Fällen wenden sich Dritte an das Jugendamt und melden ihre Sorge über einen jungen Menschen.

Das Jugendamt muss bei Bekanntwerden von gewichtigen Anhaltspunkten einer Gefährdung des Wohls eines jungen Menschen eine Abschätzung des Gefährdungsrisikos im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte vornehmen. Gewichtige Anhaltspunkte sind dabei ein unbestimmter Rechtsbegriff. Es muss sich zumindest um konkrete Anzeichen oder ernstzunehmende Bedenken einer möglichen Kindeswohlgefährdung handeln. Das Jugendamt, dem die gewichtigen Anhaltspunkte über eine Kindeswohlgefährdung bekannt werden, ist zunächst zuständig. Jede Meldung über gewichtige Anhaltspunkte einer Kindeswohlgefährdung muss bearbeitet werden. Daraus leiten sich 5 weitere Handlungsschritte ab:

1. Eingang einer Kinderschutzmeldung
2. Klärung der Zuständigkeit
3. Sammeln der Informationen
4. Klärung, inwieweit gewichtige Anhaltspunkte einer Kindeswohlgefährdung vorliegen
5. Akte anlegen oder Dokumentation führen

Nach Klärung der Zuständig und evt. Übergabe an den zuständigen Mitarbeiter des ASD wird in die Prozessphase 2 übergegangen.

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, 134-141)

2. Prozessphase: Gefährdungseinschätzung

Die 1. Gefährdungseinschätzung erfolgt, nachdem gewichtige Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung bekannt geworden sind. Dabei beschreibt § 8a SGB VIII die Pflicht zur Abschätzung des Gefährdungsrisikos in einem Team von mehreren Fachkräften. Die Abschätzung im Fachtteam erfolgt in Form einer Bewertung der derzeitigen Bedürfnisbefriedigung eines jungen Menschen mit Blick auf sämtliche Mitteilungen und Wahrnehmungen. Diese Reflexion stellt aus sozialpädagogischem Blick einen Mindeststandard dar. Die Gefährdungseinschätzung ist meist nicht auf eindeutige

Situationen und sich verändernde prozesshafte Zustände bezogen. Nach § 8a SGB VIII sind in die Risikoabschätzung auch die Personensorgeberechtigten und die jungen Menschen mit einzubeziehen. Es sei, der wirksame Schutz des jungen Menschen ist nicht in Frage gestellt. Das heißt aber nicht, dass diese an diesem Fachteam teilnehmen. Eltern sind am Diagnoseprozess zu beteiligen, wie, ist dem Fachteam überlassen. Die Beteiligung zur Abklärung der potenziellen Gefährdung kann durch einen Hausbesuch, ein Gespräch oder Inaugenscheinnahme des jungen Menschen erfolgen. Sollten die Personensorgeberechtigten nicht bereit oder fähig sein, an der Gefährdungseinschätzung mitzuwirken, ist das Familiengericht gem. § 8a Abs. 3 SGB VIII durch den Mitarbeiter des ASD anzurufen.

Daraus lassen sich 10 Handlungsschritte ableiten:

1. Klärung, ob gewichtige Anhaltspunkte für die Gefährdung des Wohls von jungen Menschen vorliegen
2. Klärung der Zuständigkeit
3. Klärung, ob Personensorgeberechtigten unmittelbar vor der Meldung Hilfe in Anspruch genommen ,abgelehnt oder abgebrochen haben
4. Abschätzung des Gefährdungsrisikos mit mindestens einer weiteren Fachkraft
5. Klärung, inwieweit das Einholen von Informationen von Dritte erforderlich ist
6. Klärung, inwieweit der wirksame Schutz des jungen Menschen bei Einbeziehung der Personensorgeberechtigten gewahrt ist
7. Hausbesuch
8. Dokumentation der Risikoabschätzung
9. Klärung, ob sofortiges Handeln des Jugendamtes erforderlich ist
10. Bei fehlender Mitwirkung der Personensorgeberechtigten Anrufung des Familiengerichtes

Nach Abschluss der Gefährdungseinschätzung wird in die Prozessphase 3 übergegangen.

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 142 - 162)

3. Prozessphase: Mögliche Handlungsschritte bei Kindeswohlgefährdung

Der in § 8a SGB VIII beschriebene Schutzauftrag enthält neben den bereits dargestellten Prozessphasen Hinweise auf weitere Schritte bei Kindeswohlgefährdung. Diese Schritte müssen auf die jeweilige Einzelsituation passend ausgewählt werden.

Ist nach Einschätzung des Jugendamtes zur Abwendung der Gefährdung, die Inanspruchnahme einer Hilfe geeignet und notwendig, muss diese Hilfe den Personensorge- oder Erziehungsberechtigten angeboten werden. Damit sind Gefährdungseinschätzungen- und – beseitigungen insoweit Bestandteil eines

angemessenen Hilfeprozesses. Bei diesem Vorgang wird das Jugendamt von Amts wegen tätig, wobei die Eltern und jungen Menschen bei der Auswahl der Hilfen partizipiert beteiligt werden sollen. Der Mitarbeiter des ASD soll professionell zur Inanspruchnahme der Hilfe die Eltern und jungen Menschen beraten, um eine freiwillige Inanspruchnahme zu bewirken.

Werden die notwendigen, geeigneten und angemessenen Hilfen von Seiten der Personensorgeberechtigten nicht in Anspruch genommen, ist das Jugendamt verpflichtet, das Familiengericht gem. § 8a SGB VIII anzurufen.

Wenn nach Einschätzung des Jugendamtes die richterliche Entscheidung nicht abgewartet werden kann, weil eine dringende Gefahr für das Wohl des jungen Menschen besteht, muss das Jugendamt den jungen Mensch gem. § 8a Abs. 3 SGB VIII in Obhut nehmen. Wenn es für die Gefährdungsabwendung notwendig ist, dass andere Leistungsträger, z.B. Polizei, Gesundheitsamt aktiv werden müssen, muss das Jugendamt darauf hinwirken, dass die Personensorgeberechtigte diese in Anspruch nehmen. Ist die Mitwirkung dieser anderen Leistungsträger zur sofortigen Abwendung einer Gefährdung erforderlich, schaltet das Jugendamt selbständig diese ein.

Daraus ergeben sich 14 weitere Handlungsschritte:

1. Klärung, ob eine Kindeswohlgefährdung vorliegt
2. Klärung, ob andere Institutionen zur Abwendung der Gefährdung tätig werden müssen
3. Klärung, ob Personensorgeberechtigte unmittelbar vorher Hilfe in Anspruch, abgelehnt, abgebrochen oder bereits Auflagen erteilt bekommen haben
4. Formulierung von Auflagen an die Personensorgeberechtigten zur Abwendung der Gefährdung
5. Sofortiges Tätigwerden bei einer akuten Gefahr für den jungen Menschen
6. Beratung der Personensorgeberechtigten zur Inanspruchnahme einer angemessenen, geeigneten und notwendigen Hilfe zur Abwendung der Gefährdung
7. Einschalten anderer Institutionen
8. Bei fehlender Mitwirkung der Personensorgeberechtigten erfolgt die Anrufung des Familiengerichtes
9. Dokumentation

(vgl. Dukek, Burmeister 2012, S. 163- 172)

Gesetze schützen junge Menschen nicht selbst, sondern geben einen Rahmen für den Schutz durch staatliche oder nichtstaatliche Institutionen vor. Zu schützen und zu fördern sind alle jungen Menschen ab Geburt bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres.

Kinderschutz ist alles, was dem Wohl eines jungen Menschen dient und damit nicht notwendig, aber zumindest nicht ausschließbar auch einen Beitrag zum Schutz vor Gefahr leistet. (Münder, Meysen, Trenczek 2013, S.141)

M.E. sollte dies ebenfalls eine Managementaufgabe der Führung des ASD sein, diese Verfahrensabläufe zu standardisieren. Der Schwerpunkt sollte dabei, in der Ausrichtung der Sicherheit zur Einhaltung der Abläufe für den Mitarbeiter des ASD liegen und der wirksame Schutz des jungen Menschen dabei nicht in Frage gestellt wird. Da kein Fall dem anderen gleicht, werden pauschalisierte Handlungsabläufe benötigt, welche aber gleichzeitig alle Eventualitäten beinhalten. Nicht der Regelfall sollte standardisiert werden, sondern der Ausnahmefall. Denn kennt man die Schwachpunkte der Regelungen, hat man Handlungssicherheit im Regelfall.

5. Lösungsansätze – Möglichkeiten und Grenzen

Der prekären Arbeitersituation im ASD hinsichtlich des Fachpersonalmangels muss m. E. mit einem guten Personalmanagement entgegen gewirkt werden. Die aktuellen und künftigen Anforderungen im ASD lassen ein gut konzipiertes, kontinuierliches und in der Organisation verankertes Personalmanagement im ASD immer notwendiger erscheinen. (Merchel, Pamme, Khalaf 2012, 253)

Dabei sind die Fragen zu klären:

- Welche Auswirkungen könnten strukturelle Rahmenbedingungen auf die Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung haben, z.B. zu hohe Fallzahlen, zu wenig Supervision, nicht ausreichende Fort- und Weiterbildung, ungenügender Gesundheitsschutz?
- Inwieweit wirken sich wachsende Tendenzen zur Arbeitssteilung mit einer methodisch-personalen Präsenz in der Interaktion bei der Hilfeplanung aus?
- Führen die weitere Arbeitsteilung und Spezialisierung zu einer weiteren Arbeitsverdichtung in Teilprozessen, zu einer Zergliederung ganzheitlicher Handlungsvollzüge und zur Steigerung von bürokratischem Aufwand sowie zur Gefahr, von Informationsverlusten an Schnittstellen?
- Wie differenziert, einengend und regulierend sollten Verfahrensstandardisierungen erfolgen? Ab wann werden Verfahrensstandardisierungen als bürokratische Arbeitsanweisungen empfunden und hemmen die Arbeitsmotivation?

- Wie viele Zeitverträge verträgt die Aufgabenerfüllung im ASD?
- Sind die Marktdynamiken und das damit einhergehende Leistungsvertragswesen zwischen öffentlichem Träger und freien Träger noch handhabbar für den ASD-Mitarbeiter, welcher die Leistungen im Einzelfall steuert und managt.
- Welche Chancen hat die sozialpädagogische Diagnostik des Mitarbeiters auf den Einzelfall angesichts der fachlich, organisatorischen und zeitlichen Dynamik und der Rahmenbedingen im ASD? Wie wird diese Kompetenz von der Organisation geschätzt und gebraucht zur Aufgabenerfüllung?
- Welche Differenzierung gibt es zwischen der fachlichen Programmatik der Teamarbeit im ASD und dem real erlebten Teamgeschehen? Wird tatsächliche genügend Raum für die Reflexion gegeben?
- Hat der ASD-Mitarbeiter genügend Raum für die Beratung hinsichtlich einer eigenen fachlichen-methodischen Interaktion mit dem Adressaten?

Immer mehr Mitarbeiter des ASD empfinden sich nicht ausreichend als das angesprochen, was eigentlich ihre Berufsidentität ausmacht. Sie haben den Eindruck, dass sie zu einem ausführenden Teil einer sozialen Verwaltungsbükratie gemacht werden und dass sie ihre Professionalität als Sozialarbeiter an den Rand drängen müssen.

(vgl. Bundesgemeinschaft ASD/KSD 2013, S. 1-5)

5.1 Zusammenfassung und Managementorientierung im Bereich der Hilfen zur Erziehung

In meinen Ausführungen im Punkt → *3.6 Organisationswandel und die Auswirkungen auf den ASD* bin ich auf die veränderten Rahmenbedingungen in der Jugendhilfe eingegangen. Demnach muss sich m.E. der ASD modernisieren und neuorganisieren. Hierbei ist das Ziel, eine höhere Produktivität, mehr Effektivität, ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein, mehr Kundenorientierung sowie Bürgerfreundlichkeit, Transparenz und Akzeptanz zu erreichen.

Es soll sich eine Dienstleistungsorganisation entwickeln, welche sich durch Kundennähe, Markt- und Serviceorientierung, Qualität, mehr Effektivität und Effizienz, Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenz, Partizipation der Mitarbeiter, Leistungsbemessung und –steuerung auszeichnet. Der Schwerpunkt der Hilfen zur Erziehung ist dabei im § 27 SGB VIII geregelt, siehe hierzu meine Ausführungen im Punkt → *2.6 Hilfe zur Erziehung eine Form der Leistungen des Jugendamtes*.

Der Mitarbeiter im ASD muss sich bei seiner Aufgabenerfüllung den Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels anpassen können. Das kann er nicht alleine. Er ist dabei abhängig von seiner Führung. Im Punkt → *3.3 Bedeutung von Personalmanagement im ASD* bin ich darauf eingegangen, wie wichtig es ist, dass die Leitung die eigene Handlungsposition definiert und interpretiert, wie sie ihre Rolle versteht und wie die Modalitäten des Leitungshandeln ausgeprägt sind.

Die Ausprägung der Fokussierung der Leitung hinsichtlich der fachlichen und ökonomischen Steuerung des ASD bewirkt m.E. die Ausgaben im Bereich der Hilfen zur Erziehung.

Im Punkt → *3.4 Personalführung und Personalleitung im ASD* bin ich kurz auf die Ausgabekosten im Bereich der Hilfen zur Erziehung eingegangen. Demnach sind diese Ausgabeleistungen seit Jahren angestiegen. Aber nicht nur die Kosten sind gestiegen, auch die Anzahl der Einzelfälle. Dabei sind es komplexe Einflussfaktoren, welche diese Kosten- und Fallsteigerung bewirken. Um diesen Kosten- und Fallsteigerungen entgegenzuwirken, bedarf es in der Arbeit im ASD im Bereich der Hilfen zur Erziehung gut ausgebildete und verantwortlich handelnde Mitarbeiter. Es bedarf einheitlich klare fachliche Standards sowie professionelles Qualitäts- und Risikomanagement. Denn die Gesamtverantwortung liegt in der Gestaltung des Einzelfalls und der Mitarbeiter im ASD sollte die Verantwortung, eine verbindlichen fachliche bedarfsgerechte und auf nachhaltige Wirkung ausgerichtete Fallsteuerung einschließlich der Qualitätssteuerung tragen. Der im Punkt → *2.6.1 Der Hilfeplanprozess* beschriebene Hilfeplanprozess unterstützt die hohe qualitative Arbeit des Mitarbeiters des ASD.

In meinen Ausführungen zum Punkt → *4.1 Der Zusammenhang zwischen Qualität und Kosten im ASD* bin ich auf die Auswirkungen einer flachen Hierarchie auf die Qualität- und Kostenorientierung des Mitarbeiters im ASD im Bereich der Hilfen zur Erziehung eingegangen.

Ich möchte meine Zusammenfassung und Erkenntnisse in Hypothesen erklären.

Hypothesen:

- a) Die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Arbeit des Mitarbeiters im ASD lassen erkennen, dass die Organisation die Rahmenbedingungen schaffen muss, um die allumfassende Aufgabenerfüllung im ASD leistbar zu machen. Für die Arbeit des Mitarbeiters im ASD bedeutet dies, dass er die Aufgabenerfüllung im Bereich der Hilfen zur Erziehung in einer Doppelrolle ausübt. Auf der einen

Seite die Aufgabenerfüllung als Mitarbeiter in der Erfüllung des § 1 SGB VIII und auf der anderen Seite die Aufgabenerfüllung einer kommunalen Verwaltung. Das setzt eine hohe Fachkompetenz bei dem Mitarbeiter im ASD in beiden Bereichen voraus.

- b) Die Doppelrolle des Mitarbeiters im ASD bewegt sich weiterhin auf 3 Ebenen. Die erste Ebene ist die Doppelrolle zwischen Hilfeleistung und Wächteramt, die zweite Ebene ist die Bedarfsfeststellung einer Hilfe zur Erziehung unter der Qualitäts- und Kostenorientierung und die dritte Ebene ist Steuerung der Hilfe entsprechend der Angemessenheit und Notwendigkeit. Der Mitarbeiter im ASD hat die Verantwortung darüber zu tragen, dass seine Entscheidung jeweils eine erhebliche Auswirkung auf die Entwicklung der jungen Menschen hat. Gleichzeitig trägt er die Verantwortung für die ausgegebenen Kosten. Um keine Abhängigkeit von einer Einzelentscheidung für den Betroffenen entstehen zu lassen, hat der Gesetzgeber die Beratungspflicht im Team verankert.
- c) Für die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters des ASD ist von großer Bedeutung, dass die Organisation des Jugendamtes sich dem Wandel des Managements stellt und dafür sorgt, dass die Veränderungen sich sowohl in der Führung als auch im Qualitätsentwicklungsprozess widerspiegelt.
- d) Die Verbindung der Fachverantwortung mit der Ressourcenverantwortung ist von einer hohen Selbständigkeit des Mitarbeiters im ASD geprägt. Dafür hat der Mitarbeiter gesetzlich vorgegebene Steuerungsinstrumente zu nutzen. Das sind der Hilfeplan, die kollegiale Beratung im Team und Qualitätsstandards des ASD. Diese Steuerungsinstrumente sind im Gesetz von der Struktur vorgegeben, für die inhaltliche und prozesshafte Ausgestaltung ist die Leitung des ASD verantwortlich. Ein Mitarbeiter des ASD kann in seiner Aufgabenerfüllung nur so gut sein, wie es die Organisationsregelungen vorgeben. Dabei müssen die Organisationsstrukturen so beschaffen sein, dass die Entscheidungen des Mitarbeiters des ASD nah an den Alltagsvorgängen verankert sind.
- e) Die Erwartung an den Mitarbeiter des ASD für seine Aufgabenerfüllung ist von einer hohen Fachkompetenz und Verantwortungsbereitschaft geprägt. Der Weg zur Stärkung von dieser Fachkompetenz und Verantwortung ist durch eine flache Hierarchie nur möglich. Wobei die Entscheidungsbefugnis des Mitarbeiters des

ASD nah an der Wirklichkeit der Familie und deren Kindern liegen sollen. Bei der Entscheidungsfindung sind vielschichtige Informationen und Problemlagen zu verarbeiten und abzuwägen. Die Bewertungsmaßstäbe müssen dabei flexibel auf den Einzelfall ausgerichtet sein und dürfen nicht abhängig von einer höheren Führungsebene gemacht werden. Dies hätte zur Folge, dass den Bewertungskriterien problemadäquate Handlungsstrategien entgegenstehen.

- f) Der ökonomische Gedanke muss stärker auf der Ebene des Mitarbeiters des ASD verankert werden. Die Frage ist, wie wirksam ist die geleistete Jugendhilfe und mit welchen Aufwendungen werden die Chancen der Qualitätsveränderungen der sozialen Arbeit ermöglicht. Die soziale Arbeit muss sich dem Organisationswandel anpassen. Die Steuerungsaufgabe im Hilfeplanprozess bezogen auf den Einzelfall liegt im ASD in der Hand des Mitarbeiters. Die Entscheidungsbefugnis liegt auf der Ebene des Mitarbeiters des ASD bezogen auf den zuständigen Sozialraum. Je höher die Verantwortung für ein Bereich, je flacher wird die Hierarchie und umso besser ist die Steuerung bezogen auf die Aufgabenerfüllung im ASD. Die Organisation wird flexibler, beweglicher und kann schneller auf veränderte Bedarfe reagieren.

- g) Die Auswirkung des Wandels auf den ASD hat zur Folge, dass die Aufgabenerfüllung sich den gesellschaftlichen Veränderungen anpassen muss. Der Mitarbeiter im ASD muss verstärkt an Kommunikations- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Eine höhere Produktivität, mehr Effektivität, ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein, mehr Kundenorientierung sowie mehr Bürgerfreundlichkeit, Transparenz und Akzeptanz müssen durch neue Steuerungsprozesse und –instrumente, die der Betriebswirtschaft entsprungen sind, erreicht werden. Auch der Bereich der Hilfen zur Erziehung kann nicht vor einer betriebswirtschaftlichen - sozialwirtschaftlichen Steuerung geschützt werden. Es ist gerade in diesem Bereich wichtig, betriebswirtschaftliche Verhältnisse in die Finanzierung zu bringen. Es geht in diesem Bereich um erhebliche Kosten, wenn eine Hilfe geeignet, notwendig und angemessen ist.

- h) Eine Überlastung der Mitarbeiter im ASD bewirkt nicht nur eine Kostensteigerung sondern auch eine Senkung der Qualität der Arbeit. Das Bugwellen- Problem ist eine Möglichkeit der Erklärung der Kostensteigerung. Es muss erkannt werden, um andere Möglichkeiten zu finden, wie die Qualität der Arbeit entsprechend der

Aufgabenerfüllung gewahrt wird. Ein Kind möchte m.E. keine anderen Eltern oder ein anderes zu Hause, es möchte seine Eltern anders. Eine Verzögerung der Rückführung ins Elternhaus durch fehlende Qualitätssicherung bewirkt nicht nur mehr Kosten sondern besonders ein unglückliches Kind und seine Familie. Wenn Hilfen zur Erziehung früher und öfter durch den Mitarbeiter des ASD eingeleitet und weniger aktiv beendet werden und die Passgenauigkeit der gewährten Hilfe sinkt, dann steigen die Inanspruchnahmen. Die dadurch ausgelöste Steigerung der Fallzahl zieht aber dann auch weiter Mehrarbeit für den Mitarbeiter des ASD nach sich. Die fehlende Passgenauigkeit der Hilfe zieht ebenfalls Misserfolge nach sich.

Die personelle Ausstattung muss der Aufgabenerfüllung angepasst sein. Siehe hierzu Abbildung 3 - ein Beispiel für die Personalberechnung im Jugendamt- ASD im Bereich der Hilfen zur Erziehung von Hans Leitner, Fachstelle Kinderschutz im Land Brandenburg START gGmbH.

- i) Eine weitere Möglichkeit der Qualitätssicherung ist die Qualifizierung des Hilfeplanverfahrens. Das Hilfeplanverfahren ist Schnittstelle für den Qualitätskurs im Jugendamt und bei den Leistungserbringern. Das Hilfeplanverfahren ist ein komplexes interaktives Verfahren mit mehreren Akteuren und unterschiedlichen Interessen. Der Erfolg hängt auch von den Fähigkeiten und der Bereitschaft der Akteure zur Kooperation ab. In Expertengesprächen hat sich bestätigt, dass die Qualität der Prozesse nicht nur personen-und situationsabhängig ist sondern auch von der Institutionskultur.

5.2 Zusammenfassung und Managementorientierung im Bereich des Kinderschutzes

Im Punkt → *4.2 Arbeitsbelastung in der Doppelfunktion zwischen Jugendhilfeleistung und Kinderschutz eine Herausforderung des Personalmanagement* bin ich auf die hohe Belastung des Mitarbeiters im ASD eingegangen. Demnach ist die Arbeit im Kinderschutz zusätzlich noch von Unsicherheiten und Ambivalenzen der Mitarbeiter des ASD geprägt. Dabei geht es m.E. nicht um die bestmögliche Hilfe für den jungen Menschen sondern um die Hilfe, mit den wenigsten schädlichen Folgen. Das Risiko, Situationen falsch einzuschätzen oder die Entscheidung zu langsam oder zu schnell, zu spät oder zu früh zu treffen, ist hoch.

Die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters im ASD im Kinderschutz ist m.E. abhängig, von einer angemessenen Personalausstattung bezogen auf die individuelle Professionalität, geschaffen durch Fort- und Weiterbildung, Supervision, Coaching. Aber auch die Entlohnung, die Personalentwicklung und – pflege sind dabei ausschlaggebend. Im Punkte → *2.7.1 Aufgabenerfüllung des ASD als Wächteramt* erklärt die Erfüllung des Schutzauftrages in einer Doppelrolle. Auf der einen Seite hat der Mitarbeiter des ASD den Schutz der jungen Menschen in ihrem Wohl zu gewährleisten und auf der anderen Seite, jede notwendige Hilfe zu gewährleisten.

Die Verantwortung für die Erziehung, Betreuung und die Gewährleistung des Kindeswohls liegt bei den Eltern. Der Mitarbeiter des ASD hat die Verantwortung den richtigen Zeitpunkt zur Bewertung der Situation und der entsprechenden Entscheidung der Intervention zu finden. Dafür wird Zeit und Raum benötigt. M.E. mangelt es in der Praxis vor allem an der Zeit.

Der Punkt → *4.1 Der Zusammenhang zwischen Qualität und Kosten* geht auf den angemessenen Personaleinsatz im ASD ein. Demnach ist die Arbeitsbelastung im ASD zunehmend schwieriger, wobei es nicht nur um die quantitative Steigerung der Fallzahlen geht, sondern auch um qualitative Phänomene, wie die Problemkomplexität des Einzelfalles und der Druck von außen im Kinderschutz. Das Bugwellen-Problem im ASD erklärt, dass die Entscheidungen unter dem Druck der Zeit anders im Einzelfall ausfallen als Entscheidungen in ausgewogener zeitlicher Balance.

Jedes Jugendamt sollte sich die Frage stellen, wie ist der ASD im Kinderschutz aufgestellt? Die Arbeit mit den Familien zum Schutz der Kinder sollte nicht von Unsicherheiten und Ambivalenzen des Mitarbeiters des ASD geprägt sein. Das Risiko, Situationen falsch einzuschätzen oder Entscheidungen zu schnell, zu langsam, zu früh oder zu spät zu treffen, gehört zum Alltag des Mitarbeiters des ASD.

Im Punkt → *4.3.2 Eine Managementaufgabe im Bereich des Kinderschutzes* bin ich auf den Kernprozess Kinderschutz und seine Prozessphasen eingegangen. Der Ablauf des Kernprozesses Kinderschutz zeigt, wie wichtig der geregelte Handlungsablauf bei einem Eingang einer Kinderschutzmeldung ist. Der Mitarbeiter im ASD benötigt die Sicherheit, Handlungen gesetzkonform zu tätigen. Denn m.E. gleicht kein Fall dem anderen. Es bedarf im Einzelfall ausreichend Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters des ASD. Das Gesetz gibt nur den Rahmen zum Schutz von jungen Menschen vor.

Es ist nicht Aufgabe des Mitarbeiters des ASD eine Kindeswohlgefährdung zu verhindern, sondern ab Kenntnisnahme alles dafür im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung zu tun, um diese gemeinsam mit den Eltern abzuwenden.

Im Punkt → *3.6 Organisationswandel und die Auswirkung auf den ASD* bin ich auf den wichtigen Punkt gekommen, dass der ASD neuorganisiert und modernisiert werden muss, um ein Dienstleistungsunternehmen zu werden. Die fachliche Autonomie des Mitarbeiters des ASD ist im Kinderschutz wichtig. Er muss die Verantwortung entsprechend seiner Aufgabenerfüllung loyal gegenüber den Eltern und den jungen Menschen tragen.

Um eine Willkür des Mitarbeiters des ASD in seiner Entscheidungsbefugnis entgegen zu wirken, hat das Gesetz die Notwendigkeit von Teamberatungen eingeführt. Im Punkt → *2.4 Die Wichtigkeit eines funktionsfähigen Teams im ASD* gehe ich auf die Notwendigkeit des Zusammenwirkens von mehreren Fachkräften ein. Kein Mitarbeiter des ASD ist so qualifiziert, dass er alle unterschiedlichen Lebenslagen und Problemsituationen folgerichtig einschätzen und bewerten kann.

Ich möchte meine Zusammenfassung und Erkenntnisse in Hypothesen erklären.

Hypothesen:

- a) Die Verantwortung für die Entscheidung im Einzelfall sollte der fallzuständige Mitarbeiter des ASD treffen. Dafür benötigt er die Befugnis und die Kompetenz, diese auch eigenverantwortlich treffen zu können. Da keine Fachkraft der sozialen Arbeit so qualifiziert ist, dass er alle unterschiedlichen Lebenslagen und Problemsituationen erfassen und die kompetente Hilfe vermitteln kann, sollte die Reflexion des Einzelfalles im Fachteam zur Entscheidungsfindung zum täglichen Handwerkzeug des Mitarbeiters des ASD gehören. Dafür wird Raum und Zeit benötigt. Steht dieses Fachteam zur Reflexion auf der Prioritätenliste der Leitung zur Qualitätssicherung mit an erster Stelle, werden dem Mitarbeiter des ASD Unsicherheiten und Ambivalenzen genommen.
- b) Durch standardisierte Verfahrensabläufe im Kinderschutz werden Handlungssicherheiten dem Mitarbeiter des ASD gegeben. Dabei sollte nicht der Regelfall standardisiert werden, sondern der Ausnahmefall. Je mehr Besonderheiten geregelt werden, umso größer wird die Handlungssicherheit im Einzelfall. Kein Einzelfall gleicht dem anderen. Jede Kinderschutzmeldung fordert die professionelle Fachlichkeit des Mitarbeiters im ASD. Es ist der Bereich der sozialen Arbeit, welcher durch Unsicherheiten am stärksten geprägt ist.

- c) Zu starke administrative Regelungen in den Handlungsabläufen und Verfahrensvorgaben im Kinderschutz bewirken eine Einschränkung des Entscheidungsspielraumes des Mitarbeiters des ASD. Der fallzuständige Mitarbeiter des ASD wird dadurch nicht mehr im Umgang mit den unsicheren und ambivalenten Situationen in Kinderschutzfällen individuell gestärkt und unterstützt. Der Mitarbeiter des ASD wird zum Risikofaktor, da seine Entscheidungen von administrativen Vorgaben gelenkt und eigene fachliche Kompetenz angezweifelt wird.
- d) Dem Mitarbeiter des ASD sollten Entscheidungsbefugnisse im Einzelfall im Kinderschutz allumfassend übertragen sein. Eine Entscheidungsabnahme durch die Führung des ASD verstärkt die Unsicherheiten und Ambivalenzen des Mitarbeiters des ASD und fördert das Risiko, eine Fehlentscheidung zu treffen. Der Mitarbeiter des ASD hat für seine Entscheidungsfindung das Fachteam zu nutzen. Informationsweitergabe an die Führung muss in der Organisationsstruktur klar geregelt sein.
- e) Die qualifizierte Arbeit im Kinderschutz bedarf starker, selbstbewusster und qualifizierter Mitarbeiter, welche sich unterstützt und wertgeschätzt fühlen. Dabei muss die Qualifizierung vom Jugendamt ausgehen und diese auch finanziell für den Mitarbeiter unterstützt werden. Gleichzeitig muss die materielle Ausstattung gegeben sein. Es müssen z.B. Dienstfahrzeuge, Kindersitze, Diensthandy's u.a. zur Grundausstattung im Kinderschutz gehören. Aber auch die Förderung von Teamtagen bewirkt eine Wertschätzung.
- f) Die Strukturen in der Organisation des Jugendamtes und im ASD müssen klar geregelt sein. Es sollte eine klare Kommunikation geben, dass nicht der ASD allein für den Kinderschutz zuständig ist, sondern jeder Mitarbeiter des Jugendamtes entsprechend seiner Aufgabenerfüllung mit seinem entsprechenden Hilfezugang.
- g) Für einen gelingenden Kinderschutz bedarf es einer verbindlichen Netzwerkstruktur, die vom Mitarbeiter des ASD im Einzelfall schnell und komplikationslos genutzt werden kann. Dies bedarf einer Netzwerkarbeit im Vorfeld durch den Mitarbeiter des ASD, welcher Zeit und Raum eingeräumt werden muss. Es bedarf weiterhin ausreichend personelle Ressourcen, um den Anspruch gerecht zu werden. Siehe hierzu Abbildung 3 - Siehe hierzu Abbildung 3

ein Beispiel für die Personalberechnung im Jugendamt- ASD im Bereich des Kinderschutzes von Hans Leitner, Fachstelle Kinderschutz im Land Brandenburg START gGmbH.

6 Zusammenfassende Thesen und Empfehlungen für ein gelingendes Personalmanagement im ASD

Personalmanagement im Jugendamt ist ein Thema, welches nicht die Beachtung findet, die es benötigt. Wenn im ASD vom Thema Personal gesprochen wird, geht es in der Regel darum, neue Mitarbeiter zu finden und diese einzuarbeiten. Die prekäre Lage in den Jugendämtern zeichnet sich durch einen ständigen Personalwechsel in dem ASD aus.

In meiner täglichen Arbeit als Teamleiter zweier ASD-Teams in einem Landkreis stoße ich auf die Elemente, was ein gelingendes Personalmanagement ausmacht. Die tägliche Arbeit des Mitarbeiters im ASD in den Bereichen Hilfe zur Erziehung und Kinderschutz bedarf einer konkreten Betrachtung seiner Besonderheit. Ziel muss sein, dass die Aufgabenerfüllung des Kinderschutzes und die Leistung von Hilfe zur Erziehung auch in Zukunft von Mitarbeitern des ASD erfüllt werden. Ein ständiger Wechsel von Mitarbeitern hindert die Erfüllung der Dienstleistungsidee des SGB VIII. Es kann zu Qualitätsverlusten und Kostensteigerungen für die Kommunen kommen.

Die aktuellen und künftigen Anforderungen im ASD lassen ein gut konzipiertes und kontinuierliches Personalmanagement notwendig erscheinen. Dies ist die Aufgabe der Leitung des ASD.

Ausgehend von den Aufgaben der Jugendhilfe und deren Erfüllung siehe Punkt →2.2 *Aufgaben des ASD* und deren Erfüllung zeichnet die Arbeit des ASD als Dienstleister aus. Wobei der Mitarbeiter des ASD die Aufgabenerfüllung in einer Doppelrolle tätigt. Auf der einen Seite leistet er soziale Arbeit und auf der anderen Seite erfüllt er die Aufgaben einer kommunalen Verwaltung.

Hypothese:

- a) Die Aufgabenerfüllung in der Doppelrolle muss jedem Mitarbeiter des ASD klar sein. Es bedarf einer bewussten Rollenklärung. Der Mitarbeiter des ASD leistet

nicht nur soziale Arbeit sondern auch die Aufgabenerfüllung der kommunalen Verwaltung. Das heißt, er hat immer zu prüfen, ob Hilfen zur Erziehung angemessen, geeignet und notwendig sind. Er hat zu klären, wie hilfreich ist die Jugendhilfe für die jungen Menschen anhand des Controllings als neues Steuerungsinstrument. Anders als in anderen Bereichen der kommunalen Verwaltung darf der Bedarf im Einzelfall nicht von den Kosten gesteuert werden. Denn die Inanspruchnahme oder Nichtinanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung hat eine erhebliche Auswirkung auf die Entwicklung von jungen Menschen.

Der Punkt → *2.3 Struktur und Aufbau des ASD* beschreibt die Vielfalt der Aufgabenerfüllung des Mitarbeiters des ASD. Die von den Mitarbeitern des ASD zu bewältigen Anforderungen sind nicht nur qualitativ sehr umfangreich sondern auch quantitativ sehr hoch. Der Einzelfall fordert diesen hohen Anspruch. Die Belastbarkeit und Motivation des Mitarbeiters des ASD zeichnet die Aufgabenerfüllung bezogen auf das SGB VIII aus.

Hypothese:

- b) Der Mitarbeiter des ASD muss mit vielen strukturellen Widersprüchen umgehen, er muss komplexere Problemlagen unter Einbezug fachlicher und ökonomischer Entscheidungskriterien verarbeiten und empfinden. Dies bedarf einer kontinuierlichen Fortbildung in den Bereichen der Soziologie, Psychologie, Verwaltungsrecht und der Sozialwirtschaft. Aber auch Supervision, Coaching und Mediation müssen für den Mitarbeiter des ASD bereitgestellt werden. Dabei sollte die Nutzung dieser Fortbildungsmöglichkeiten keine eigene finanzielle Belastung für den Mitarbeiter des ASD bewirken.

Die gesetzlich vorgeschriebene Entscheidungsfindung in einem Fachteam im Bereich der Hilfen zur Erziehung und dem Kinderschutz macht die Notwendigkeit der Förderung der Teamentwicklung sichtbar. Im Punkt → *2.4 Die Wichtigkeit eines funktionsfähigen Teams im ASD* gehe ich auf die Notwendigkeit des Bestehens dieses Fachteams ein. Gleichzeitig ist die Zusammensetzung des Teams hinsichtlich der Fähigkeiten und Ressourcen der Teammitglieder von großer Bedeutung. Im Punkt → *2.5 Der Kern-ASD, sein Personal und seine Organisation* wird, die Wichtigkeit eines Teams mit Spezialdiensten erklärt.

Hypothesen:

- c) Die Förderung der Teamentwicklung ist ein Bestandteil für ein gelingendes Personalmanagement im ASD. Arbeitet der Mitarbeiter des ASD in einem Team, in welchem die fachliche Reflexion zur Entscheidungsfindung des Mitarbeiters des ASD genutzt wird, wird das Risiko Fehlentscheidungen zu treffen minimiert. Das Fachteam muss strukturell im ASD abgesichert sein und zu einem festen Organisationsbestandteil werden, welchem genügend Raum und Zeit gewidmet wird. Es sollte nicht nur der Einhaltung von Verfahrensabläufen dienen sondern auch, die angemessene Entscheidungsfindung des zuständigen Mitarbeiters des ASD unterstützen.

- d) Ein ASD –Team sollte sich nicht nur aus Mitarbeitern zur Aufgabenerfüllung der Hilfen zur Erziehung und dem Kinderschutz zusammensetzen sondern auch aus Mitarbeitern aus den Spezialdiensten, z.B. Pflegekinderdienst. Deren Aufgabenerfüllung darf dabei aber nicht untergehen. Spezialdienste können auch funktional für das Personalmanagement eingesetzt werden und entlastend für die Mitarbeiter des ASD wirken. Die Mitarbeiter der Spezialdienste können persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse in die Teamarbeit einbringen.

In der sozialen Arbeit hat das Personal eine zentrale Bedeutung. Im Punkt →3.1 *Notwendigkeit von Personalmanagement* in der sozialen Arbeit gehe ich die auf Bedeutung des Personalmanagement in der sozialen Arbeit ein. Demnach ist die Funktionsfähigkeit des ASD auf gute und im Grundsatz loyale Organisationmitglieder angewiesen. Des Weiteren ist die fachliche Qualität der Leistungen abhängig von der Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter des ASD.

Hypothesen:

- e) Die Arbeit im ASD braucht starke, selbstbewusste und qualifizierte Mitarbeiter, welche sich in ihrer Aufgabenerfüllung vom System unterstützt, wertgeschätzt und gestärkt fühlen. Dies sind wichtige Voraussetzungen, um sich in einem von Unsicherheiten geprägten Arbeitsfeld sicher bewegen zu können. Persönliche Belastungen, z.B. Überlastung in der Fallarbeit, eigene Sozialisierungsschwierigkeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie u.a., müssen von Seiten der Leitung beachtet und abgeholfen werden. Dies wäre durch verkürzte Arbeitszeitverträge oder finanzierte Einzelsupervision möglich.

Hemmend für die loyale Aufgabenerfüllung sind dagegen befristete Arbeitsverträge. Die eigene ungeklärte Existenz hemmt das Ankommen in der Rolle des Mitarbeiters des ASD.

- f) Eine Überlastung der Mitarbeiter im ASD kann nicht nur eine Kostensteigerung sondern auch eine Senkung der Qualität der Arbeit bewirken. Das Bugwellen-Problem ist eine Möglichkeit der Erklärung der Kostensteigerung. Es muss erkannt werden, um andere Möglichkeiten zu finden, wie die Qualität der Arbeit entsprechend der Aufgabenerfüllung gewahrt wird. Es gilt in Bezug auf Ressourcen, Abläufe und Leitung die bestmöglichen Ausgangsbedingungen für eine professionelle Arbeit des Mitarbeiters im ASD bereitzustellen. Dabei darf die Diskussion über den Personalstand nicht missverstanden werden, denn eine übertriebene Personalbemessung bewirkt nach dem Bugwellen- Effekt nicht in jedem Fall eine Kostenersparnis. Jedes Jugendamt soll für sich reflektieren, inwieweit die Qualitätssicherung mit dem bestehenden Personal gewährleistet werden kann.

Auf die Leitung kommt es an. Personalmanagement ist Leistungshandeln. Im Punkt → 3.4 *Personalführung und Personalleitung im ASD* gehe ich auf den Zusammenhang zwischen der Intensität des Personalmanagements und der Ausprägung und Ausdifferenzierung des Leitungshandelns von ASD-Leitung ein. Die ASD-Leitung muss ein strategisches Bewusstsein haben, um adäquat den ASD mit Personal ausstatten zu können, unter Berücksichtigung struktureller Personalbemessung und der Anerkennung der Sonderstellung des ASD im Jugendamt. Die Intensität von Personalmanagement wird umso größer, je nachdrücklicher die Leitung einen Anspruch auf eine fachliche und ökonomische Steuerung erhebt.

Hypothese:

- g) Wichtiger als die Rahmenbedingungen sind, ist das Leitungshandeln. Die Praktizierung einer aktiven Leitungsrolle, die transparente Handhabung verschiedener Leitungsfunktionen, die Verknüpfung des Personalmanagements mit der fachlichen und ökonomischen Steuerung ist die Herausforderung für die ASD-Leitung. Dabei muss die ASD-Leitung ebenfalls ihre eigene Arbeitsbelastung berücksichtigen und für sich sorgen, um die Fürsorge für den Mitarbeiter gewährleisten und damit die psychosozialen Belastungen für den Mitarbeiter minimieren zu können. Je stärker das Bewusstsein der Leitung dahingehend

ausgebildet ist, dass die Verschränkung von fachlicher, ökonomischer und mitarbeiterbezogener Steuerung von großer Bedeutung ist, je klarer wird ein Personalmanagement in die Gesamtstrategie des Jugendamtes einbezogen.

Im Punkt → 3.5. *Was heißt Führung im ASD?* gehe ich auf die Wichtigkeit der ASD-Führungshaltung ein. Die Ausprägung des Leitungshandelns zeigt sich genau darin, dass die Leitung immer wieder nach neuen Bündnispartnern und neue Lösungsmöglichkeiten suchen, um das Personal für die Aufgabenerfüllung zu sichern muss.

Hypothesen:

- h) Für die Leitung des ASD ist eine systemische Personalführung zielführender. Eine dominante Macher-Perspektive und das hierarchische Einflussmonopol bringen keine Zukunft für das Personalmanagement. Es sollten Konzepte der Beobachtung, Konzepte der Grenzen, Konzepte der Selbstreferenz, Konzept der Kommunikation u.a. umgesetzt werden, unter der Achtung der gegenseitigen unerkennbaren Wirklichkeit, um Personal zu führen und für die Aufgabenerfüllung zu halten. Wenn die Leitung eine Situationsdiagnose stellt, offenbart sie zum einen ihre Haltung und ihr Selbst-Bild. ASD-Leitung ist Teil des Systems und nicht unabhängig und unbeteiligt. Es sind die Signale der Leitung, welche Abweichungen anzeigen. Wie sie darauf reagiert, offenbart, wie sie die Wirklichkeit für sich sieht und einordnet. Damit macht sich die Leitung für den ASD-Mitarbeiter berechenbarer. Entwicklungsprozesse der ASD-Mitarbeiter sollten von der Leitung gefördert und unterstützt werden.
- i) Das Handeln des ASD-Mitarbeiters ist eine risikobehaftete Tätigkeit mit hohen Anforderungen im Hinblick auf Entwicklungsprognosen in den Lebenswelten der Eltern und der jungen Menschen mit einer relativ hohen, persönlich als Belastung empfundenen, auch strafrechtlich relevanten Verantwortlichkeit. Dabei ist der ASD angewiesen auf die Kooperationen mit anderen Organisationen sowohl für die Leistungserbringung im Einzelfall als auch für die sozialraumbezogenen Entwicklungsaktivitäten. Es ist Aufgabe der ASD-Leitung die Netzwerkarbeit im Sozialraum zu aktivieren, zu fördern und die Mitarbeiter miteinzubeziehen.

Wandel ist für Organisationen eine Daueraufgabe. Auch die Auswirkungen des Wandels machen vor dem ASD nicht halt.

In dem Punkt → 3.6.1 *Neue Steuerungskonzepte*, 3.6.3 *Neue Steuerung in der sozialen Arbeit*, 3.6.4 *Anforderungen des Controllings* bezogen auf die Hilfen zur Erziehung im Jugendamt/ASD wird die Notwendigkeit der Modernisierung der Verwaltung durch Einführung von betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepten beschrieben.

Hypothesen:

- j) Im Bereich der Hilfen zur Erziehung bedeutet dies, dass die Verantwortung der Feststellung des geeigneten und notwendigen Bedarfes und die Deckung des Bedarfes durch die finanziellen Mittel beim zuständigen Mitarbeiter ASD liegen sollten.

Dieser Prozess wird eigenverantwortlich durch den Mitarbeiter über den Hilfeplan gesteuert. Der Hilfeplan stellt dabei eine Handlungs- und Arbeitsplanung für die am Hilfeprozess Beteiligten dar und dient der fachlichen Selbstkontrolle und der fachliche Koordinierung.

- k) Der Mitarbeiter im ASD muss verstärkt in Kommunikations- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Eine höhere Produktivität, mehr Effektivität, ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein, mehr Kundenorientierung sowie mehr Bürgerfreundlichkeit, Transparenz und Akzeptanz müssen durch neue Steuerungsprozesse und – instrumente, die der Betriebswirtschaft entsprungen sind, erreicht werden. Auch der Bereich der Hilfen zur Erziehung und der Bereich des Kinderschutzes kann nicht vor einer betriebswirtschaftlichen - sozialwirtschaftlichen Steuerung geschützt werden. Es ist gerade in diesem Bereich wichtig, betriebswirtschaftliche Verhältnisse in die Finanzierung zu bringen. Es geht in diesem Bereich um erhebliche Kosten, wenn eine Hilfe geeignet, notwendig und angemessen ist.

Jede Organisation benötigt ihre eigene Strategie zur Umsetzung eines Personalmanagementkonzeptes entsprechend ihrer Aufgaben und der jeweiligen Umweltbedingungen. Der ASD benötigt für die Zukunft ungewöhnliche Mitarbeiter für eine ungewöhnliche Aufgabenerfüllung.

Literaturverzeichnis

- Bundesgemeinschaft ASD/KSD: ASD: die bedrohte Berufsidentität der Fachkräfte und der Zustand der Organisation. August 2013, S. 1-5.
- Prof. Dr. Herbert Bassarak, Dr. Rainer Hinz, Irene von der Hyden-Rynsch, Sigurd Mehls: Beispiele für Organisationsentwicklung- Das Neue Steuerungsmodell- Einführung und Umsetzung in der Berliner Verwaltung. In: Studienbrief 2-020-1204. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2001.
- Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthart Schwarz: Personalführung – eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung. In: Studienbrief 2-020-1402. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2008.
- Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthart Schwarz: Organisationswandel und Management sozialer Dienstleistungen. In: Studienbrief 2-020-0201. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2004.
- Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthart Schwarz: Leadership: Grundeinstellungen – Führungsebenen- Führungsinstrumente. In: Studienbrief 2-020-1403. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2008.
- Christine Dukek, Jürgen Burmeister: Qualitätsmanagement im Jugendamt. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2012.
- Britta Discher: Die Kinderschutzfachkraft- „externer Notnagel“ für eine Qualitätssicherung im Prozess der Gefährdungseinschätzung?. In: Das Jugendamt, Nr. 5 (2012) S. 240-249.
- Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht. In: Das Jugendamt Nr. 4 (2010), S.173-175.
- Dr. Sonja Enders, Dr. Ulrike Petry, Prof. Dr. Christian Schrappner: Wie viele Hilfen zur Erziehung braucht die Stadt? In: Das Jugendamt Nr. 4 (2012). S. 178-190.
- Jörg Fresse, Verena Göppert, Uwe Lübking: Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung. In: Deutscher Städte- und Gemeindebund, 2012, S. 64- 72.
- Holger Gläss: Kindeswohlgefährdung in Pflegefamilien. In: Das Jugendamt Nr. 4 (2013). S. 174- 178.
- Christine Gerber, Dr. Christian Alt: Wie sind wir im Kinderschutz aufgestellt? In: Das Jugendamt 2 (2013) S. 58-62.
- Grundgesetz Art. 6

- Jannssen, Karl-Heinz Knipper, Karl Lengemann, Martin Rheinhardt: Hilfeplan- die prozeßhafte Gestaltung von Erziehungshilfen. 1993, S. 119.
- Wilfried Krüger: Excellence in Change. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2009.
- Prof. Dr. phil. Ludger Kolhoff: Organisationsanalyse In: Studienbrief 2-020-1201. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2005.
- Hans Leitner: Hilfeplanung als Prozessgestaltung. Münster: Votum Verlag, 2001.
- Hans Leitner: Standards für die Arbeit im ASD des Jugendamtes. Oranienburg: Fachstelle Kinderschutz, StART gGmbH 2008, S. 1-27.
- Benjamin Landes: Erfahrungen mit dem Bugwellen- Effekt im ASD. In: Das Jugendamt Nr. 5 (2011) S. 238-244.
- Benjamin Landes: Das Bugwellenproblem im ASD. In: Das Jugendamt Nr. 3 (2011)
- Ralf Leßmann: KBW-Skript Fachcontrolling. 2009, S.1-8.
- Dr. Peter Marquard: Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe im Spannungsfeld von Professionalität, Kostendruck und Steuerungsmodellen. In: Das Jugendamt Nr. 9 (2012). S. 434 – 440.
- Joachim Merchel, Hildegard Pamme, Adam Khalaf: Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Weinheim und Basel: Beltz Jeventa, 2012.
- Joachim Merchel: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, 2013.
- Johannes Münder: Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe. 5. Auflage. Weinheim und München: Verlag Juventa, 2006.
- Prof. Dr. Johannes Münder, Dr. Thomas Meysen, Prof. Dr. ThomasTrenczek: Frankfurter Kommentar zum SGB VIII. Baden-Baden: 2013.
- Oswald Neuberger: Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2002.
- Dietrich von der Oelsnitz: Einführung in die systemische Personalführung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2012.
- Prof. Dr. Thomas Rauschenbach: Anhaltend konstanter Ausgabenanstieg in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Kommentierte Daten der Kinder- & Jugendhilfe Nr. 1 (2013). S. 1-14.

- Prof. Dr. Christian Schrapper: Das Rückgrat einer Kinder- und Jugendhilfe, die schätzt und schützt- oder: Zu den Strukturerefordernissen einer wertschätzenden und schützenden Kinder- und Jugendhilfe. In: jugendhilfe Nr. 4 (2012). S.192-199.
 - Dr. Jan W. Schröder: Handbuch zur Neuen Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe, Beratungsgesellschaft MBH. Bonn: W. Kohlhammer, 2000.
 - Sozialgesetzbuch, 40. Auflage, 2011. Seite 1205 – 1266.
 - Dr. Gerhard Steege. Zusammenarbeit mit der Herkunftsfamilie im SGB VIII: Rechtliche und fachliche Grundlagen- Teil 1. In: Das Jugendamt Nr. 3 (2010), S. 101-106.
 - Prof. Dr. Klaus-Ulrich Schellberg: Beschaffung, Absatz und Unternehmensführung im Verwaltungs- und Sozialbetrieb. In: Studienbrief 2-020-0602. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2009.
 - Prof. Dr. Klaus-Ulrich Schellberg: Grundlagen der Profit- und Non-Profit-Finanzierung in sozialen Dienstleistungsorganisationen. In: Studienbrief 2-020-001. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2011.
 - Prof. Dr. Klaus-Ulrich Schellberg: Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung in soziale Organisationen. In: Studienbrief 2-020-0703. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2009.
 - Prof. Dr. Klaus-Ulrich Schellberg: Produktion von Dienstleistungen im Verwaltungs- und Sozialbetrieb, In: Studienbrief 2-020-0601. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2009.
 - Reinhard Wiesner: SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe. 3. Auflage. München: Beck Verlag, 2006.
- Reinhard Wiesner: Das Hilfeplanverfahren als Steuerungsinstrument.
Dokumentation 4 der SPI- Schriftenreihe, München: Sozialpädagogische Institut im SOS- Kinderdorf e.V., 2005, S. 8 -25.
- Prof. Dr. rer.soc. Armin Wöhrle: Organisationswandel und Kulturwandel. In: Studienbrief 2-020-1102. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2001.
 - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 14. Kinder- und Jugendbericht. Berlin: 2012, S. 44- 59.
 - Prof. Dr. Heinz Zielinski: Das Modell der Neuen Steuerung. In: Studienbrief 2-020-1004. Brandenburg: c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e.V., 2005.

Lebenslauf:

Name: Kerstin Ilte, geboren Konzer

Geburtsdatum und – ort: 22.08.1970 in Eisenhüttenstadt

Familienstand und Kinder: verheiratet seit dem 01.06.1992 mit Frank Ilte
Kinder:
Max Wilhelm Ilte, geboren am 27.02.1997 und
Lena Ilte, geboren am 16.08.2001

Schulbildung: von 1977 bis 1987 Allgemeine Polytechnische
Oberschule
Abschluss 10. Klasse mit „ Sehr gut“

Berufsausbildung: von 1987 bis 1990 Fachschulstudium mit der
Fachrichtung Krippenpädagogik
Abschluss „ Sehr gut“

von 1997 bis 2000 Fachhochschulstudium
Diplom Sozialarbeiter und Sozialpädagoge (FH)
Abschluss „ Gut“

Arbeitspraxis: von 1990 bis 1992 Arbeit als Krippenerzieherin

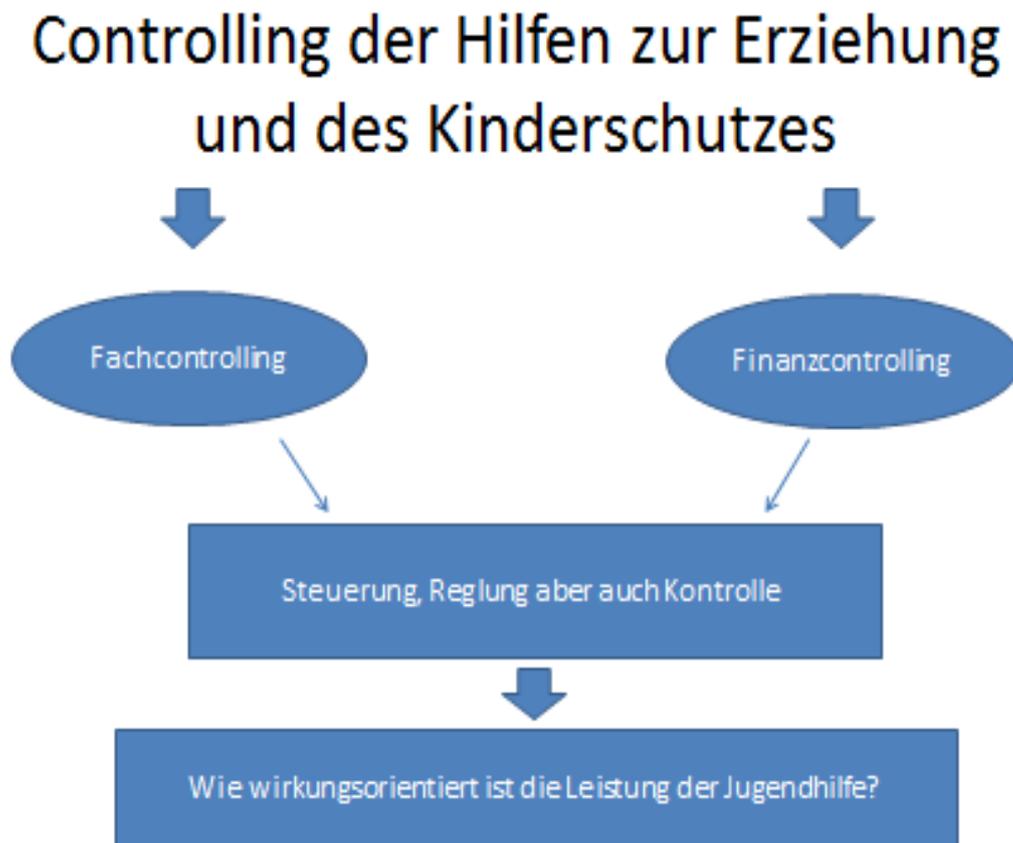
von 1992 bis 1995 Arbeit im Jugendamt
Eisenhüttenstadt als Amtsvormund

von 1995 bis 1999 Arbeit im Jugendamt
Eisenhüttenstadt als Sozialarbeiter im
jugendgerichtlichen Verfahren im Allgemeinen
Sozialen Dienst

ab 2000 Arbeit im Jugendamt Landkreis Oder-Spree
als Sozialarbeiter im Kern-ASD und Teamleiter

Anhang:**Abbildung 1**

Controlling im Jugendamt - ASD im Bereich der Hilfen zur Erziehung und des Kinderschutzes



(vgl. Ralf Leßmann 2009, S.1-8)

Abbildung 2:

Beispiel für die Personalberechnung im Bereich des Kinderschutzes von Hans Leitner,
Fachstelle Kinderschutz im Land Brandenburg START gGmbH

→siehe Anlage 1

(vgl. Leitner 2008, S. 1-27)

Abbildung 3:

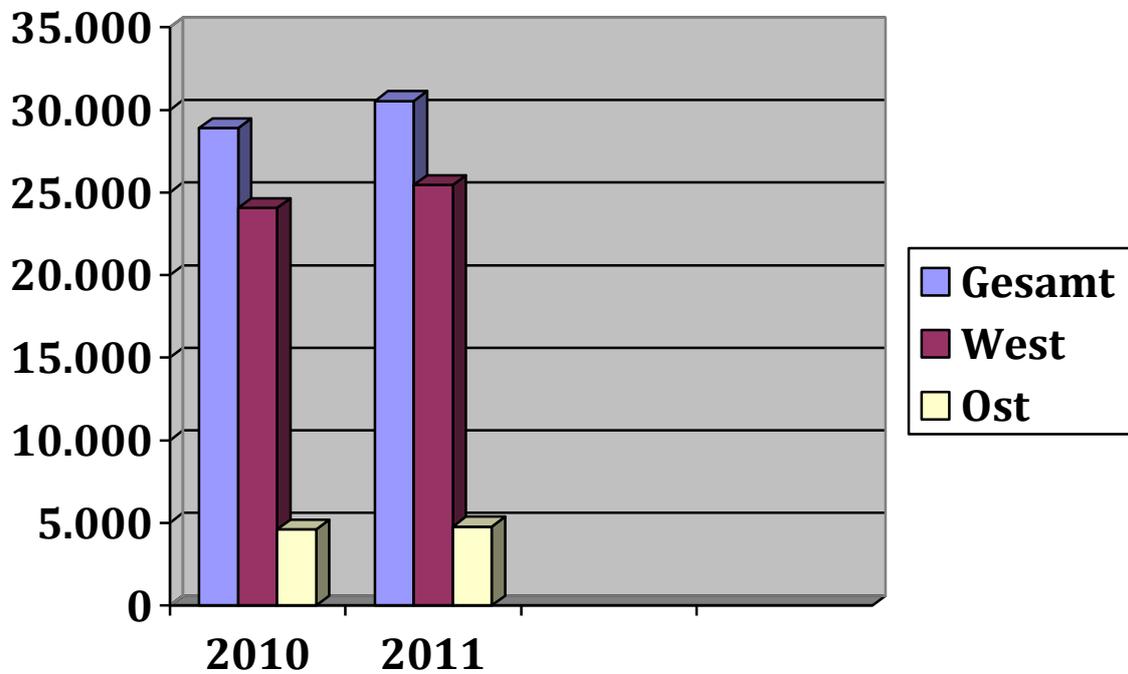
Beispiel für die Personalberechnung im Jugendamt- ASD im Bereich der Hilfen zur Erziehung von Hans Leitner, Fachstelle Kinderschutz im Land Brandenburg START gGmbH

→ Siehe Anlage 2

(vgl. Leitner 2008, S. 1-27)

Abbildung 4:

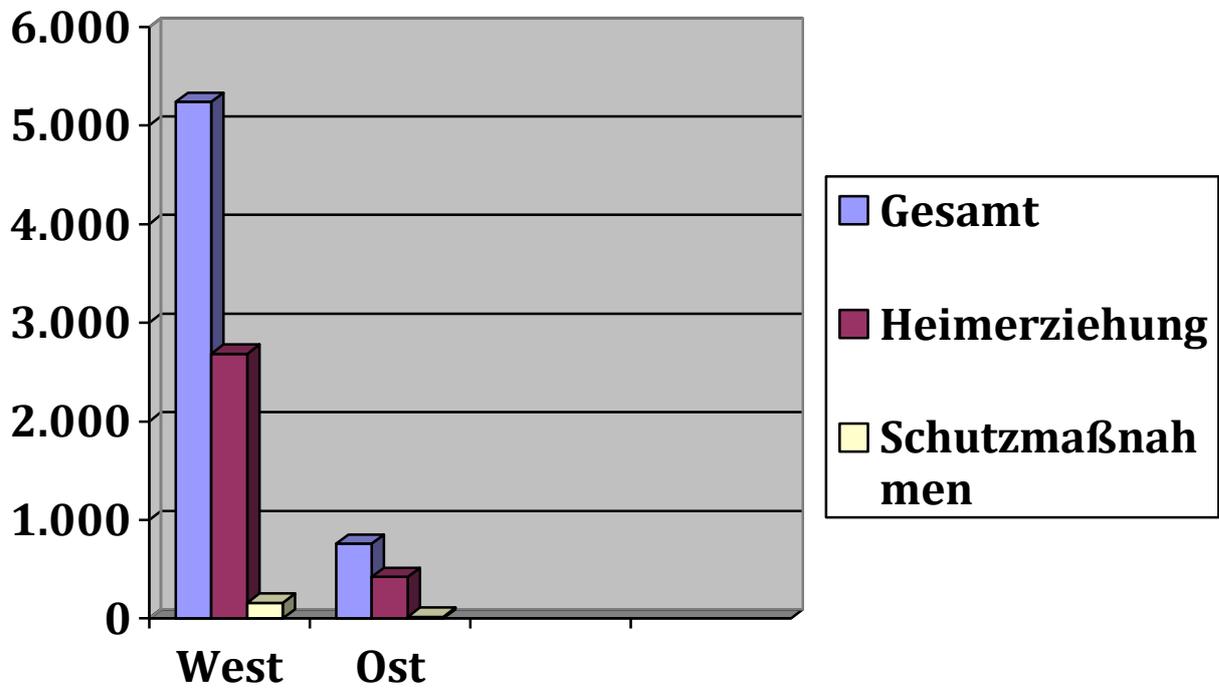
Ausgaben für die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland 2010 und 2011 nach dem Statistische Bundesamt, Wiesbaden (Deutschland, West- und Ostdeutschland; 2010 und 2011; in Mio. Euro)



(vgl. Rauschenbach 2013, S. 1-14)

Abbildung 5:

Ausgaben der Hilfen zur Erziehung 2011 mit dem Anteil der Heimerziehung und Hilfen für Schutzmaßnahmen nach dem Statistische Bundesamt, Wiesbaden (West- und Ostdeutschland; Angaben in Mio. Euro)



(vgl. Rauschenbach 2013, S. 1-14)

Erklärung:

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtliche oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin, den 25.01.2014

Unterschrift