

# Inhalt

## **Einleitung: Der „Allgemeine Soziale Dienst (ASD)“ als Gegenstand eines Handbuchs – ein Beitrag zur Anerkennung der Bedeutung und der Professionalität eines Handlungsfeldes 1**

*Von Joachim Merchel*

## **I Geschichte des ASD 9**

|          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | <b>Zur Entstehungsgeschichte des ASD – von den Anfängen bis in die 1970er Jahre 10</b>                                  |
|          | <i>Von Peter Hammerschmidt und Uwe Uhlendorff</i>   |
| 1.1      | Zur Vorgeschichte des ASD – von den Anfängen der kommunalen Sozialverwaltung bis zum Ende des Kaiserreichs 11           |
| 1.1.1    | Soziale Dienste und die Armenfürsorge 11  |
| 1.1.2    | Die Anfänge und Entwicklung der kommunalen Sozialverwaltung in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts 12                |
| 1.1.3    | Das Elberfelder System und das Straßburger System 14  |
| 1.1.4    | Die „Sociale Ausgestaltung der Fürsorge“ 16   |
| 1.2      | Zur Herausbildung der Familienfürsorge im Weimarer Wohlfahrtsstaat und ihre Fortentwicklung bis zu den 1960er Jahren 17 |
| 1.2.1    | Die Entfaltung der kommunalen Sozialverwaltung im Weimarer Wohlfahrtsstaat 17   |
| 1.2.2    | Die Familienfürsorge als neues Organisationsmodell 19   |
| 1.2.3    | Strukturprobleme der sozialen Außendienste – Versuche einer Professionalisierung 25                                     |
| 1.2.4    | Die Familienfürsorge während der NS-Zeit 27   |
| 1.2.5    | Die Familienfürsorge in der Nachkriegszeit 27   |
| 1.3      | Von der Familienfürsorge zum ASD in den 1970er Jahren 28  |

## **II Organisation /Organisationsformen 31**

|          |  |
|----------|--|
| <b>2</b> | <b>Organisatorische Verortung des ASD 32</b>       |
|          | <i>Von Benjamin Landes und Eva Köhler</i>          |
| 2.1      | Grundlagen der Organisation 32                     |
| 2.2      | Rechtliche Gestaltungsvorgaben zur Organisation 34 |
| 2.2.1    | Aufbauorganisation 34                              |
| 2.2.2    | Ablauforganisation 35                              |
| 2.2.3    | Dienstrecht 35                                     |
| 2.3      | Die Verwaltung des ASD 37                          |
| 2.3.1    | Der ASD in der Gesamtverwaltung 37                 |
| 2.3.2    | Die Binnenorganisation des ASD 39                  |
| 2.4      | Anbindung an die lokale Fachpolitik 42             |
| <b>3</b> | <b>Organisationsgestaltung im ASD 45</b>           |
|          | <i>Von Joachim Merchel</i>                         |
| 3.1      | Zur Notwendigkeit von Organisationsgestaltung 46   |
| 3.1.1    | Handlungsprogramme 47                              |
| 3.1.2    | Strukturen 50                                      |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1.3 | Leitung   | 52 |
| 3.2   | Organisation im ASD: Themen mit Entscheidungsbedarf                                       | 53 |
| 3.2.1 | Generalisierte und spezialisierte Organisationsweisen                                     | 53 |
| 3.2.2 | Arbeitsteilung und Modalitäten der Kooperation  | 55 |
| 3.2.3 | Zentralität versus Dezentralität von Strukturen   | 56 |
| 3.2.4 | Handhabung der sozialräumlichen Ausrichtung   | 58 |
| 3.2.5 | Leitungsverantwortung und gruppenbezogene Teamorganisation                                | 58 |
| 3.3   | Informalität und Organisationskultur als Dimension bei der Organisationsgestaltung im ASD | 58 |
| 3.3.1 | Informalität in Organisationen  | 59 |
| 3.3.2 | Organisationskultur   | 60 |
| 3.3.3 | Zur Beeinflussbarkeit von Organisationskultur   | 61 |

#### **4 Teamstrukturen und Leitung im ASD** 63

*Von Joachim Merchel*

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.1 | Notwendigkeit und Zweck von Teambildung im ASD                           | 64 |
| 4.2 | Produktivität von Teams (auch) als Ergebnis von Strukturierung           | 67 |
| 4.3 | Leitungsfunktionen für die Gestaltung von Teamarbeit                     | 68 |
| 4.4 | Teamleitungskompetenz als Bestandteil eines umfassenden Leitungskonzepts | 70 |

### **III Rechtliche Grundlagen für die Arbeit des ASD** 75

#### **5 ASD-Arbeit und Verwaltungsverfahren** 76

*Von Dirk Waschull*

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.1   | Prinzipien und Perspektiven des Sozialverwaltungsverfahrens | 76 |
| 5.2   | Maßgebliche Rechtsquellen                                   | 78 |
| 5.3   | Relevante Verfahrenssituationen                             | 78 |
| 5.3.1 | Beginn des Verwaltungsverfahrens                            | 78 |
| 5.3.2 | Bearbeitungsfristen   | 79 |
| 5.3.3 | Aufklärung des Sachverhalts                                 | 80 |
| 5.3.4 | Sozialdatenschutz   | 81 |
| 5.3.5 | Entscheidungsergebnisse                                     | 83 |
| 5.4   | Rechte der Verfahrensbeteiligten                            | 84 |
| 5.4.1 | Vertretung durch einen Bevollmächtigten                     | 84 |
| 5.4.2 | Akteneinsichtsrecht   | 85 |
| 5.4.3 | Anhörung  | 85 |

#### **6 Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII)** 87

*Von Sybille Nonninger und Thomas Meysen*

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.1   | Das Handlungsfeld des ASD im Jugendamt   | 87 |
| 6.2   | Der ASD als Berater  | 89 |
| 6.3   | Der ASD als „Mittler“ von Leistungen   | 89 |
| 6.3.1 | Einleitung einer Hilfe durch eindeutige Willensbekundung   | 89 |
| 6.3.2 | Partizipative Entscheidungsprozesse  | 89 |
| 6.3.3 | Wunsch- und Wahlrecht bei Auswahl von Einrichtungen und Diensten (§§ 5, 37c Abs. 3 SGB VIII)   | 90 |
| 6.3.4 | Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII als Kernauftrag  | 91 |
| 6.3.5 | Leistungentscheidung – Leistungsgewährung  | 92 |
| 6.3.6 | Individualisierbare Leistungen vor §§ 27 ff. SGB VIII  | 93 |
| 6.3.7 | Leistungen der Hilfe zur Erziehung (§§ 27 ff. SGB VIII), der Eingliederungshilfe für Kinder und Jugendliche (§ 35a SGB VIII) und Hilfe für junge Volljährige (§ 41 SGB VIII) | 93 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 6.4      | Der ASD als Motor der Schutzmaßnahmen bei Kindeswohlgefährdung  | 98  |
| 6.4.1    | Leistungsorientierung und Schutzauftrag   | 98  |
| 6.4.2    | Schutz vor Übergriffen im Rahmen der Hilfegewährung   | 98  |
| 6.4.3    | Verfahren zum Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung (§ 8a SGB VIII)  | 99  |
| 6.4.4    | Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen (§ 42 SGB VIII)   | 100 |
| 6.4.5    | Vorläufige Inobhutnahme von ausländischen Minderjährigen nach unbegleiteter Einreise (§ 42a SGB VIII)         | 102 |
| 6.5      | Die Aufgabenwahrnehmung unterstützende Aufgaben   | 102 |
| <b>7</b> | <b>Grundsicherungsrecht und Sozialhilfe</b>   | 106 |
|          | <i>Von Britta Tammen</i>  |     |
| 7.1      | Das SGB II – Bürgergeld, Grundsicherung für Arbeitsuchende  | 107 |
| 7.1.1    | Zuständigkeit und Adressatenkreis   | 107 |
| 7.1.2    | Leistungen zur Eingliederung in Arbeit  | 109 |
| 7.1.3    | Leistungen zur Abdeckung des täglichen Lebensbedarfs nach dem SGB II  | 112 |
| 7.1.4    | Hilfebedürftigkeit  | 116 |
| 7.1.5    | Sanktionen  | 117 |
| 7.2      | SGB XII – Sozialhilfe   | 118 |
| 7.2.1    | Adressatenkreis und Zuständigkeit   | 118 |
| 7.2.2    | Hilfe zum Lebensunterhalt   | 119 |
| 7.2.3    | Leistungen der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung   | 120 |
| 7.2.4    | Hilfebedürftigkeit  | 121 |
| 7.2.5    | Hilfen in besonderen Lebenslagen  | 122 |
| <b>8</b> | <b>Familienrecht und familiengerichtliches Verfahren (FamFG)</b>  | 126 |
|          | <i>Von Thomas Meysen und Sybille Nonninger</i>  |     |
| 8.1      | Familienrecht im ASD  | 126 |
| 8.2      | Beratung und Unterstützung in Familienkonflikten  | 127 |
| 8.2.1    | Trennungs- und Scheidungsberatung (§ 17 SGB VIII)   | 127 |
| 8.2.2    | Beratung und Unterstützung bei Umgangskontakten (§ 18 Abs. 3 SGB VIII)  | 128 |
| 8.3      | Anrufung des Familiengerichts bei Kindeswohlgefährdung (§ 8a Abs. 2, § 42 Abs. 3 SGB VIII)                    | 129 |
| 8.4      | Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren (§ 50 SGB VIII)   | 130 |
| 8.4.1    | Hilfeauftrag überlagert Unterstützung für das Familiengericht   | 130 |
| 8.4.2    | Trennung und Scheidung, Übertragung der gemeinsamen elterlichen Sorge (§ 155 Abs. 2, §§ 155a, 156, 162 FamFG) | 130 |
| 8.4.3    | Kindeswohlgefährdung (§ 155 Abs. 2, §§ 157, 162 FamFG)  | 132 |
| 8.4.4    | Gewaltschutz- und Ehewohnungssachen (§§ 205, 213 FamFG)   | 133 |
| 8.4.5    | Abstammungssachen (§ 176 FamFG)   | 134 |
| 8.5      | Perspektive: Koordination und Kooperation in Rollenklarheit   | 134 |
| 8.5.1    | Familiengericht   | 134 |
| 8.5.2    | Jugendamt   | 134 |
| 8.5.3    | Die anderen Akteure   | 135 |
| <b>9</b> | <b>ASD-Tätigkeit und strafrechtliche Verantwortung</b>  | 137 |
|          | <i>Von Thomas Meysen und Sybille Nonninger</i>  |     |
| 9.1      | Garantenstellung als Sinnbild für Erfolgsdruck  | 137 |
| 9.2      | Differenzierte Wahrnehmung der professionellen Verantwortung  | 138 |
| 9.3      | Logik strafrechtlicher Verantwortung  | 139 |
| 9.4      | Sicherheit durch fachliche Standards oder Standardisierungen?   | 140 |
| 9.5      | Rechtliche Bewertung und reale Bedrohung  | 141 |

## IV Methodische Anforderungen und Arbeitsweisen im ASD 143

### A Übergreifende methodische Anforderungen 145

#### 10 Zwischen Hilfe und Kontrolle – der ASD im Spannungsfeld zwischen Dienstleistung und Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung 146

*Von Reinhold Schone*

- 10.1 Ausgangspunkt: Der Auftrag der Jugendhilfe 147
- 10.2 Rolle und Funktion des ASD 149
- 10.3 Hilfe und Schutz als Auftrag und Aufgaben im Handlungsfeld der Hilfen zur Erziehung 151
- 10.4 Zum Umgang mit der Ambivalenz 156

#### 11 ASD als interkultureller Sozialer Dienst 159

*Von Hubertus Schröer*

- 11.1 Zur Funktion des ASD 159
- 11.2 Vom Umgang mit Vielfalt 161
- 11.3 Kinder, Jugendliche und Familien mit Migrationsgeschichte 162
  - 11.3.1 Migration als Familienprojekt 162
  - 11.3.2 Kulturelle Transformation 163
  - 11.3.3 Unterschiedliche Lebenslagen 163
  - 11.3.4 Rolle ethnischer Communities 163
  - 11.3.5 Sozialisation in Migrantenfamilien 164
  - 11.3.6 Zusammenfassung 164
- 11.4 Interkulturelle Orientierung und Öffnung des ASD 164
  - 11.4.1 Historische Bezüge 164
  - 11.4.2 Interkulturalität 165
  - 11.4.3 Interkulturelle Orientierung 165
  - 11.4.4 Interkulturelle Öffnung 166
  - 11.4.5 Interkulturelle Kompetenz 167
- 11.5 Konsequenzen für die Praxis 168
  - 11.5.1 Einzelfallorientierte Arbeit 168
  - 11.5.2 Fallübergreifende Arbeit 170
  - 11.5.3 Infrastrukturbbezogene Arbeit 171

#### 12 ASD und Gender 172

*Von Kerstin Feldhoff und Luise Hartwig*

- 12.1 ASD und Gender: Ausgangslage und Fragestellung 172
  - 12.1.1 § 9 Abs.3 SGB VIII 173
  - 12.1.2 Gender Mainstreaming 173
  - 12.2 ASD und Familie 174
  - 12.3 Alleinerziehende: prekäre Lebenslage von Müttern und Kindern 175
  - 12.4 ASD und das Handlungsfeld „Gewalt in der Familie“ 175
    - 12.4.1 Wie reagieren Jungen, wie reagieren Mädchen auf häusliche Gewalt? 176
    - 12.4.2 Häusliche Gewalt als „gewichtiger Anhaltspunkt“ für eine Kindeswohlgefährdung 177
    - 12.4.3 Welche Perspektiven bietet die Kooperation von Frauen- und Jugendhilfe 178
    - 12.4.4 Rolle und Aufgabe des ASD bei Gewalt gegen Frauen in der Familie 179
  - 12.5 Geschlechtergerechte Hilfeplanung 185
    - 12.5.1 Problemlagen 185
    - 12.5.2 Gestaltung des Verfahrens 186
    - 12.5.3 Hilfarrangements 187
  - 12.6 Personal im ASD: hoher Frauenanteil und geschlechterspezifische Hierarchisierung 188

**13 Hilfeplanung 192**

*Von Joachim Merchel*

- 13.1 Hilfeplanung als dauerhafte Entwicklungsaufgabe für den ASD 193
- 13.2 Gesetzliche Verfahrensanforderungen 194
- 13.2.1 Mitwirkung der Adressaten 195
- 13.2.2 Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte 197
- 13.2.3 Kontinuierlichkeit der Hilfeplanung 198
- 13.2.4 Hilfeplanung bei der Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a SGB VIII) 199
- 13.3 Weitere fachliche Anforderungen 200
- 13.4 Hilfeplanung und Ressourcensteuerung 202
- 13.5 Hilfeplanung in Spannung zu anderen methodischen Vorgehensweisen? 203

**14 Sozialpädagogische Diagnosen und sozialpädagogisches Fallverstehen 206**

*Von Christian Schrappner*

- 14.1 Sozialpädagogische Diagnostik und Fallverstehen und ihre Bedeutung für die Arbeit im ASD 207
- 14.2 Herausforderungen sozialpädagogischer Diagnose- und Verstehensarbeit im ASD 209
- 14.3 Methodisches Vorgehen für sozialpädagogische Diagnosen und Fallverstehen 209
- 14.3.1 Themen und Fragestellungen 210
- 14.3.2 Instrumente und Vorgehensweisen 210
- 14.3.3 Zwischenfazit 213
- 14.3.4 Diagnostik unter Zeitdruck? 213
- 14.4 Schwierigkeiten bei der Umsetzung sozialpädagogisch verstehender Diagnostik im ASD 214

**15 Case Management im ASD 215**

*Von Ingrid Gissel-Palkovich*

- 15.1 Einbindung von CM in das Methodenspektrum 215
- 15.2 Herkunft und Entwicklung von CM 216
- 15.3 CM als Fall- und Systemsteuerung 216
- 15.3.1 Fallsteuerung 216
- 15.3.2 Systemsteuerung 219
- 15.4 Die Implementierung von CM und die Funktion der Leitungskräfte 220
- 15.5 Bedeutung von CM für den ASD 221
- 15.6 Kritische Erfolgsfaktoren 223
- 15.6.1 Zergliederung von Leistungsprozessen 224
- 15.6.2 CM (auch) als Beratung, Fallbegleitung oder (nur) Fallvermittlung? 224
- 15.6.3 Autonomie der Fachkräfte und Standardisierungsgrad von CM 224

**16 Beratung im Allgemeinen Sozialen Dienst 226**

*Von Renate Zwicker-Pelzer*

- 16.1 Orte von Beratung im ASD 227
- 16.2 Die Besonderheit von Beratung als Dienstleistung 228
- 16.3 Merkmale von Beratung 229
- 16.3.1 Äußere Ordnung 229
- 16.3.2 Innere Ordnung 230
- 16.3.3 Ziel- und Auftragsklärung 230
- 16.3.4 Veränderungen brauchen Zeit 231
- 16.3.5 Vertrauensschutz 231

- 16.3.6 Grenzen erkennen und Überleitung in andere Hilfen ermöglichen 232  
16.3.7 Umgang mit dem Druck zu schnellen Entscheidungen 232  
16.4 Beratung als zirkulärer Prozess von Diagnostizieren, Hypothesenbildung und Intervention 232
- 17 Trennungs- und Scheidungsberatung sowie Zusammenarbeit mit dem Familiengericht gemäß FamFG 236**  
*Von Wolfgang Rüting*  
17.1 Trennung und Scheidung als gesellschaftliche Realität – Gestaltungsaufgabe für die Jugendhilfe (ASD) 237  
17.2 Psychosoziale Dimensionen des Trennungs- und Scheidungskonfliktes in Familien 238  
17.3 Zur Praxis der Trennungs- und Scheidungsberatung 240  
17.4 Das Verfahren in Kindschaftssachen § 151 ff. FamFG – Chancen zur Schlichtung und Entwicklung 242  
17.5 Die Zusammenarbeit des Jugendamtes mit dem Familiengericht im Netzwerk der Verantwortungsträger 243
- 18 Begleiteter Umgang 245**  
*Von Jutta Möllers*  
18.1 Rechtliche Ausgangslage 246  
18.2 Begleiteter Umgang als Jugendhilfeangebot 247  
18.2.1 Ziele des begleiteten Umgangs 247  
18.2.2 Leistungsformen der Umgangsbegleitung 248  
18.2.3 Phasen des begleiteten Umgangs 250  
18.2.4 Leistungsbezogene Fallsteuerung durch das Jugendamt 251  
18.2.5 Organisationsformen des begleiteten Umgangs 252  
18.3 Das aktive Jugendamt im familiengerichtlichen Verfahren – Rolle und Funktion 253  
18.4 Kooperation der am begleiteten Umgang beteiligten Institutionen – Verantwortungsgemeinschaft für das Kind 254
- 19 Hausbesuche 255**  
*Von Ulrike Urban-Stahl*  
19.1 „Hausbesuch“ oder „Heimsuchung“? 256  
19.2 Die „Haltung“ der Fachkraft beim Hausbesuch 256  
19.3 Informationsgewinnung und Beziehungsgestaltung 257  
19.4 Ambivalenzen des Hausbesuchs 258  
19.5 Rechtliche Aspekte von Hausbesuchen 259  
19.6 Methodische und organisatorische Aspekte 261  
19.6.1 Die Begründung von Hausbesuchen 261  
19.6.2 Vorbereitung von Hausbesuchen 262  
19.6.3 Durchführung 262  
19.6.4 Nachbereitung und Reflexion 263  
19.7 Qualitätssicherung von Hausbesuchen 263  
19.8 Der Hausbesuch im Kinderschutz 263
- 20 Krisenintervention und Inobhutnahme 265**  
*Von Christine Gerber*  
20.1 Krisenintervention 265  
20.1.1 Belastungen und Risiken 265  
20.1.2 Interventionen in der Krise 266  
20.2 Inobhutnahme 267

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 20.2.1    | Entscheidung zur Inobhutnahme   | 267        |
| 20.2.2    | Vorbereitung einer Inobhutnahme   | 269        |
| 20.2.3    | Durchführung einer Inobhutnahme   | 270        |
| 20.2.4    | Während der Unterbringung   | 273        |
| <b>21</b> | <b>Berichte / Dokumentation / Aktenführung</b>  | <b>276</b> |
|           | <i>Von Hans-Jürgen Schimke</i>  |            |
| 21.1      | Die Dokumentation als Grundlage und Inhalt der Akte   | 277        |
| 21.2      | Die Aktenführung in sozialen Diensten   | 278        |
| 21.3      | Die gutachtliche Stellungnahme im ASD   | 281        |
| <b>22</b> | <b>Einschätzung von Gefährdungsrisiken im Kontext möglicher Kindeswohlgefährdung</b>  | <b>285</b> |
|           | <i>Von Reinholt Schone</i>  |            |
| 22.1      | Rechtlicher Ausgangspunkt   | 286        |
| 22.2      | Kindeswohl und Kindeswohlgefährdung als auslegungsbedürftige Begriffe   | 287        |
| 22.3      | Bezugspunkte des Bewertungsprozesses zur Feststellung von Kindeswohlgefährdung  | 288        |
| 22.4      | „Gefährdungsrisiko“: zum Verhältnis von Risiko und Gefahr   | 289        |
| 22.5      | Beurteilung von Gefährdungsrisiken  | 290        |
| 22.5.1    | Instrumente zur Einschätzung von Gefährdungsrisiken   | 290        |
| 22.5.2    | Zusammenwirken mehrere Fachkräfte   | 291        |
| 22.5.3    | Beteiligung von Eltern und Kindern / Jugendlichen an der Einschätzung von Gefährdungssituationen  | 292        |
| 22.6      | Fazit   | 293        |
| <b>23</b> | <b>„Unmotivierte“ und unfreiwillige Klienten im ASD</b>   | <b>294</b> |
|           | <i>Von Marie-Luise Conen</i>  |            |
| 23.1      | Einflussnahme   | 295        |
| 23.2      | Autonomie und Widerstand  | 296        |
| 23.3      | Motivation  | 296        |
| 23.4      | Freiwilligkeit – Hoffnung auf Veränderungen   | 297        |
| 23.5      | Veränderungsdruck und Zwang   | 299        |
| 23.6      | Das Dreieck Fachkraft – Klient – ASD-Mitarbeiter  | 300        |
| 23.6.1    | Rolle der beauftragten Fachkraft  | 300        |
| 23.6.2    | Rolle der Klienten  | 301        |
| 23.6.3    | Rolle des ASD-Mitarbeiters  | 302        |
| 23.7      | Effektivität  | 304        |
| <b>24</b> | <b>Fachkonzept Sozialraumorientierung: Grundlagen und Methoden der fallunspezifischen und fallübergreifenden Arbeit</b>                       | <b>306</b> |
|           | <i>Von Maria Lüttringhaus</i>   |            |
| 24.1      | Das Fachkonzept Sozialraumorientierung  | 307        |
| 24.1.1    | Sozialraumorientierung als Eckpfeiler der Ressourcenorientierung  | 308        |
| 24.1.2    | Drei Eckpunkte für die Umsetzung der Sozialraumorientierung: fallunspezifische Arbeit, fallübergreifende Arbeit, Netzwerkarbeit               | 309        |
| 24.2      | Der Fall im Feld: Es kommt darauf an, was man daraus macht!   | 311        |
| <b>25</b> | <b>Digitalisierung – nicht nur Unterstützung des beruflichen Handelns durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien?</b> | <b>317</b> |
|           | <i>Von Wolfgang Tenhaken</i>  |            |
| 25.1      | Informations- und Kommunikationstechnologien, digitale Transformation – Begriffsbestimmung  | 319        |
| 25.2      | Technologienutzung im Sozialwesen – eine kurze historische Einordnung   | 319        |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 25.3      | Zur IT-Infrastruktur Sozialer Organisationen  | 320 |
| 25.4      | Die zentralen Funktionen von IT im Sozialwesen  | 321 |
| 25.5      | Anforderungen an Technologieunterstützung im ASD heute  | 322 |
| 25.5.1    | IT-gestützte Kommunikation  | 323 |
| 25.5.2    | Aufgaben- und Zeitmanagement  | 324 |
| 25.5.3    | Fallsteuerung und Prozesssteuerung  | 324 |
| 25.5.4    | Dokumentation und Fallesvaluation   | 325 |
| 25.5.5    | Sach- & Finanzcontrolling   | 326 |
| 25.5.6    | Planung und Steuerung   | 326 |
| 25.6      | Technologienutzung im ASD und Datenschutz   | 327 |
| 25.7      | Zukünftige Anforderungen an Technologieunterstützung im ASD                                   | 327 |
| 25.8      | Fazit   | 328 |
| <b>26</b> | <b>Fachliches Handeln und Finanzsteuerung</b>   | 330 |
|           | <i>Von Joachim Merchel</i>  |     |
| 26.1      | Kostenentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung   | 331 |
| 26.2      | Zur Steuerbarkeit bei den Erziehungshilfen  | 333 |
| 26.3      | Ansatzpunkte für Steuerung  | 333 |
| 26.4      | Sozialraumbudget, wirkungsorientierte Finanzierung, Wettbewerb: Potenziale und Nebenwirkungen | 337 |

## **V ASD als Teil der kommunalen Infrastruktur** 341

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>27</b> | <b>Der ASD im Kontext kommunaler Sozialpolitik</b>        | 342 |
|           | <i>Von Joachim Merchel</i>                                |     |
| <b>28</b> | <b>ASD und Sozialraumkonzepte</b>                         | 349 |
|           | <i>Von Herbert Schubert</i>                               |     |
| 28.1      | Definitionen: Sozialraum und Sozialraumorientierung       | 350 |
| 28.1.1    | Sozialraum  | 350 |
| 28.1.2    | Sozialraumorientierung                                    | 352 |
| 28.2      | Exemplarische Sozialraumkonzepte                          | 354 |
| 28.3      | Praktische Perspektiven auf die Sozialraumarbeit des ASD  | 356 |
| 28.3.1    | Sozialraumpraxis in der Perspektive der Fachkräfte        | 356 |
| 28.3.2    | Reorganisationsprinzipien der Sozialraumorientierung      | 358 |
| <b>29</b> | <b>Kooperation im ASD</b>                                 | 361 |
|           | <i>Von Eric van Santen und Mike Seckinger</i>             |     |
| 29.1      | Warum ist Kooperation für den ASD notwendig?              | 362 |
| 29.2      | Interinstitutionelle Kooperation und ihre Definition      | 363 |
| 29.3      | Der Kooperationsdiskurs                                   | 363 |
| 29.4      | Interinstitutionelle Kooperation und der ASD              | 364 |
| 29.4.1    | Kooperation des ASD innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe | 366 |
| 29.4.2    | Kooperationspartner des ASD bezogen auf Kinderschutz      | 367 |
| 29.4.3    | Hilfeplanverfahren als Ort der Kooperation                | 369 |
| 29.4.4    | Neue Kooperationsanforderungen durch das KJSG             | 371 |
| 29.5      | Voraussetzungen für Kooperationen                         | 371 |
| 29.5.1    | Klärung von Erwartungen und Ressourcen                    | 372 |
| 29.5.2    | Ergebnissicherung   | 372 |
| 29.5.3    | Systematische Rückkopplung                                | 372 |
| 29.5.4    | Doppelte Zielkongruenz und multiple Adhärenz              | 373 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 29.5.5    | Wissen über die Kooperationspartner   | 373        |
| 29.5.6    | Vertrauensbildung   | 375        |
| 29.5.7    | Zeitliche und persönliche Kontinuität   | 375        |
| 29.5.8    | Institutionelle Verankerung der Kooperation   | 376        |
| 29.5.9    | Erkennbares Kooperationsprofil  | 376        |
| <b>30</b> | <b>ASD und Jugendhilfeplanung – der Allgemeine Sozialdienst als Subjekt und als Objekt der Planung kommunaler Jugendhilfe</b> | <b>378</b> |
|           | <i>Von Reinhold Schone</i>  |            |
| 30.1      | Jugendhilfeplanung: Worum geht es?  | 379        |
| 30.2      | Berührungspunkte: Warum ist der ASD für die Jugendhilfeplanung so zentral?  | 380        |
| 30.3      | ASD als Sensor für soziale Problemlagen und Impulsgeber für Infrastrukturgestaltung   | 381        |
| 30.4      | ASD als Planungsinstanz für die Hilfen zur Erziehung  | 382        |
| 30.5      | Der ASD als Gegenstand der Jugendhilfeplanung   | 384        |
| 30.6      | Anforderungen an die Planungsorganisation   | 386        |

## **VI Mitarbeiter im ASD** 389

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>31</b> | <b>Anforderungen und Belastungen der Fachkräfte im ASD</b>           | <b>390</b> |
|           | <i>Von Joachim Merchel</i>   |            |
| 31.1      | Zum Begriff Arbeitsbelastung   | 391        |
| 31.2      | Hinweise zu quantitativen Aspekten der Arbeitsbelastung im ASD       | 394        |
| 31.3      | Die qualitative Dimension von Arbeitsbelastung im ASD                | 396        |
| 31.4      | Umgang mit Arbeitsbelastungen der ASD-Fachkräfte als Leitungsaufgabe | 398        |
| <b>32</b> | <b>Personalmanagement und Qualität der Arbeit des ASD</b>            | <b>401</b> |
|           | <i>Von Joachim Merchel</i>   |            |
| 32.1      | Zur Bedeutung von Personalmanagement bei sozialen Dienstleistungen   | 402        |
| 32.2      | Personal als entscheidender Qualitätsfaktor im ASD                   | 404        |
| 32.3      | Zum Begriff Personalmanagement                                       | 406        |
| 32.4      | Zur Praxis des Personalmanagements im ASD                            | 408        |
| <b>33</b> | <b>Personalbemessung im bzw. für den ASD</b>                         | <b>409</b> |
|           | <i>Von Adam Khalaif</i>  |            |
| 33.1      | Warum Personalbemessung?   | 411        |
| 33.2      | Vorstellung und Diskussion gängiger Verfahren der Personalbemessung  | 413        |
| 33.2.1    | Varianten mit einer einzelnen Messgröße                              | 413        |
| 33.2.2    | Varianten mit mehreren Messgrößen                                    | 415        |
| 33.2.3    | Zeitbasierte Modelle   | 415        |
| 33.3      | Fazit  | 417        |
| <b>34</b> | <b>Personalentwicklung im ASD</b>                                    | <b>418</b> |
|           | <i>Von Hildegard Pamme</i>   |            |
| 34.1      | Fachkräftemangel im ASD?   | 419        |
| 34.2      | Personalgewinnung  | 420        |
| 34.3      | Attraktive Rahmenbedingungen gestalten                               | 422        |
| 34.4      | Personalbindung  | 423        |
| 34.4.1    | Kompetenzorientierte Personalauswahl                                 | 423        |
| 34.4.2    | Strukturierte Einarbeitung   | 423        |
| 34.4.3    | Regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsgespräche                         | 424        |
| 34.4.4    | Steuerung von Fort- und Weiterbildungen                              | 425        |

- 34.4.5 Methodisch basierte Kollegiale Beratung 425
- 34.4.6 Zielorientierter Einsatz von Supervision und Coaching 426

## **VII Der ASD im Licht der Öffentlichkeit 429**

- 35 Jugendamt und ASD in den Medien – zwischen Überforderung und Untätigkeit? 430**  
*Von Sonja Enders*
  - 35.1 Zwischen gefühlten Annahmen und empirischen Befunden 431
  - 35.2 Wie öffentlich ist das Jugendamt? 436
  - 35.3 Wer oder was ist die relevante Öffentlichkeit aus Sicht der Jugendämter? 437
  - 35.4 Öffentlichkeitsarbeit als Marketingstrategie oder als eine zentrale Gestaltungsaufgabe? 438
  - 35.5 Öffentlichkeitsarbeit in Krisen 440
  - 35.6 Was braucht es für eine fachlich profilierte Öffentlichkeitsarbeit? 441
  - 35.7 Hinweise zu einer ‚guten‘ Öffentlichkeitsarbeit 442

## **VIII Qualität und Qualitätsentwicklung im ASD 443**

- 36 Qualitätsmanagement und Organisationslernen: Zur Förderung von Lernbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit im ASD 444**  
*Von Joachim Merchel*
  - 36.1 Qualität und organisationale Lernbereitschaft – bedeutsame Themen für den ASD 445
  - 36.2 Qualitätsentwicklung im ASD 446
    - 36.2.1 Verfahrensstandardisierung 447
    - 36.2.2 Systematisierte Selbstbewertung 448
    - 36.2.3 Systematisierter Vergleich mit anderen ASD 449
    - 36.2.4 An Qualitätskriterien ausgerichtete Evaluationen 450
    - 36.3 Der ASD als lernbereite und lernfähige Organisation 451
- 37 Qualitätskriterien: Was macht einen „guten ASD“ aus? 454**  
*Von Joachim Merchel*
  - 37.1 Fallbezogene Aktivitäten 457
    - 37.1.1 Strukturqualität 457
    - 37.1.2 Prozessqualität 457
    - 37.1.3 Ergebnisqualität 459
  - 37.2 Organisationsbezogene Aktivitäten 459
    - 37.2.1 Strukturqualität 459
    - 37.2.2 Prozessqualität 460
    - 37.2.3 Ergebnisqualität 461
  - 37.3 Umweltbezogene Aktivitäten 462
    - 37.3.1 Strukturqualität 462
    - 37.3.2 Prozessqualität 462
    - 37.3.3 Ergebnisqualität 463
- 38 Fachliche und fachpolitische Perspektiven: der ASD zwischen regionaler Diversität und einheitlichem Profil 464**  
*Von Joachim Merchel*

**Literatur 470**

**Autorinnen und Autoren 500**

**Sachregister 502**