



Merchel  
Berghaus  
Khalaf

# Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

SOZIALE ARBEIT



reinhardt

Joachim Merchel • Michaela Berghaus •  
Adam Khalaf

# **Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)**

Mit Online-Material

Mit 46 Abbildungen und 2 Tabellen

Ernst Reinhardt Verlag München

Prof. i.R. Dr. *Joachim Merchel* lehrte an der FH Münster im Bereich „Organisation und Management in der Sozialen Arbeit“.

Prof.in Dr. *Michaela Berghaus* lehrt an der FH Münster „Kinder- und Jugendhilfe“. Sie war zuvor mehrere Jahre im ASD eines Kreisjugendamtes tätig.

*Adam Khalaf* M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Sozialwesen an der FH Münster.

Im Ernst Reinhardt Verlag ebenfalls erschienen:

Merchel, J. (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)  
(3. akt. u. erw. Aufl. 2019; ISBN 978-3-497-02865-8)

Merchel, J.: Evaluation in der Sozialen Arbeit  
(3. akt. Aufl. 2019; ISBN 978-3-8252-5200-7)

Merchel, J.: Jugendhilfeplanung. Anforderungen, Profil, Umsetzung  
(2016; ISBN 978-3-8252-4677-8)

Merchel, J.: Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit  
(2010; ISBN 978-3-497-02123-9)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.  
ISBN 978-3-497-03180-1 (Print)  
ISBN 978-3-497-61767-8 (PDF-E-Book)  
ISBN 978-3-497-61768-5 (EPUB)

© 2023 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt GmbH & Co KG, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Ein-speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Der Verlag Ernst Reinhardt GmbH & Co KG behält sich eine Nutzung seiner Inhalte für Text- und Data-Mining i.S.v. § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Printed in EU

Covermotiv: © iStock.com/FooTToo

Satz: JÖRG KALIES – Satz, Layout, Grafik & Druck, Unterumbach

Ernst Reinhardt Verlag, Kemnatenstr. 46, D-80639 München  
Net: [www.reinhardt-verlag.de](http://www.reinhardt-verlag.de) · E-Mail: [info@reinhardt-verlag.de](mailto:info@reinhardt-verlag.de)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangspunkt: Legitimität organisationaler Eigenständigkeit eines jeden ASD? .....</b>	<b>9</b>
1.1	Zur Bedeutung von Profilbildung im ASD.....	9
1.2	Profil(rahmen) als notwendiges Struktur- und Prozesselement im ASD .....	17
<b>2</b>	<b>Grundlagen einer Profilbildung.....</b>	<b>21</b>
2.1	Eckpunkte rechtlicher Art.....	23
2.2	Eckpunkte fachlicher Art.....	25
2.3	Eckpunkte organisationaler Art .....	28
<b>3</b>	<b>Forschungskonzept und methodisches Vorgehen .....</b>	<b>32</b>
3.1	Konzeptioneller Rahmen.....	32
3.2	Quantitative Erhebung .....	35
3.3	Qualitative Erhebung .....	41
<b>4</b>	<b>Forschungsergebnisse .....</b>	<b>43</b>
4.1	Organisationsaufbau des ASD .....	43
4.1.1	Aufgabenprofil und Arbeitszeitverteilung.....	45
4.1.2	Fallzuordnung zu den Fachkräften.....	49
4.1.3	(De)zentrale Organisationsweise .....	52
4.1.4	Teamorganisation .....	55
4.2	Fachkräfte im ASD.....	58
4.2.1	Personalbestand.....	60
4.2.2	Personalfluktuation.....	69
4.2.3	Personalbemessungsverfahren.....	72
4.3	Arbeitsprozesse .....	77
4.3.1	Regelungen zu Arbeitsprozessen auf dem Prüfstand.....	79
4.3.2	Arbeitsweisen im Team.....	88

## **6 Inhalt**

4.3.3	Digitalisierung und Kommunikation .....	94
4.4	Schnittstellen zu spezialisierten Diensten .....	104
4.5	Entscheidungsprozesse im ASD.....	118
4.5.1	Rolle der Leitung in Entscheidungsprozessen .....	119
4.5.2	Fallbezogene Entscheidungsprozesse.....	125
4.5.3	Fachkraft, Team und Leitung in Entscheidungsprozessen .....	131
4.5.4	Verhältnis von Entscheidungen und Verantwortung .....	137
4.6	Der ASD im internen und externen Kooperationsgefüge .....	140
4.6.1	Hintergründe und Zielsetzungen .....	140
4.6.2	Kooperationsformen.....	142
4.6.3	„Interne“ Kooperationen des ASD .....	144
4.6.4	„Externe“ Kooperationen des ASD .....	149
4.6.5	Kriterien gelungener und misslungener Kooperationen .....	152
4.6.6	Einflussmöglichkeiten des ASD .....	159
4.7	Profilmerkmale in der Arbeit des ASD .....	162
4.7.1	Profilelemente.....	164
4.7.2	Entwicklungsperspektiven.....	169
4.7.3	Umgang mit Spannungsfeldern als Profilelement .....	176
4.7.4	Umgang mit Verantwortung .....	182
4.8	Wechselverhältnis der ASD-Merkmaalsausprägungen .....	185
4.8.1	Methodischer Exkurs .....	187
4.8.2	Schrittweise Darstellung der Zusammenhänge .....	189
4.8.3	Fazit .....	196
<b>5</b>	<b>Bedeutung der Forschungsergebnisse .....</b>	<b>198</b>
5.1	Ähnlichkeiten zwischen den ASD .....	198
5.2	Unterschiede zwischen den ASD.....	205
5.3	Zukunftsperspektiven .....	209
5.3	Fazit .....	212
<b>6</b>	<b>Vorschlag für einen ASD-Profilrahmen.....</b>	<b>213</b>
6.1	Selbstverständnis und Aufgabenverständnis .....	215
6.2	Professionelles Handeln .....	218
6.3	Leitorientierungen zu Vorgehensweisen und methodischem Handeln .....	222
6.3.1	Fokus auf junge Menschen und deren Eltern .....	222
6.3.2	Interne Aufgabenbearbeitung .....	225
6.3.3	Innerorganisatorische Struktur im ASD .....	227

6.3.4	Kooperationsgestaltung innerhalb des Jugendamtes .....	229
6.3.5	Kooperationsgestaltung mit Externen .....	230
6.3.6	Sozialraumorientierung und sozialraumbezogenes Handeln .....	231
6.4	Perspektiven .....	231
6.4.1	Inklusion als Auftrag an den ASD .....	231
6.4.2	Digitalisierung im ASD .....	234
<b>7</b>	<b>Vorschlag zur Nutzung des Profilrahmens .....</b>	<b>236</b>
<b>Literatur.....</b>		<b>242</b>
<b>Sachregister .....</b>		<b>248</b>

Das Online-Material zum Buch können Sie auf der Homepage des Ernst Reinhardt Verlags unter <https://www.reinhardt-verlag.de> herunterladen. Auf der Homepage geben Sie den Buchtitel oder die ISBN in der Suchleiste ein. Hier finden Sie das passwortgeschützte Online-Material unter den Produktanhängen. Das Passwort zum Öffnen der Dateien finden Sie im Buch hinter der **Literatur**.

# **3 Forschungskonzept und methodisches Vorgehen**

## **3.1 Konzeptioneller Rahmen**

Das Forschungs- und Diskursprojekt „Profil und Profilentwicklung im ASD“ wurde von September 2019 bis Februar 2022 mit finanzieller Förderung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und mit Unterstützung der kommunalen Spitzenverbände (Empfehlung an die kommunalen Jugendämter bzw. ASD zur Beteiligung an der empirischen Erhebung) von der Fachhochschule Münster in Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft ASD e.V. (BAG ASD) durchgeführt. Im Mittelpunkt des Projekts standen zwei generelle Ziele:

- Zum einen sollte im Projekt ein Profilrahmen erarbeitet werden: als ein fachpolitischer Impuls zur Profilbestimmung des ASD und als ein zur Selbstreflexion aufforderndes Angebot an die regionalen ASD. Nur wenn ein Profilrahmen von den ASD aufgenommen und in internen Selbstverständnis- und Selbstbewertungsdiskursen aufgenommen und verarbeitet wird, wird mit ihm eine Wirkung zur Profilierung des ASD als Organisationstypus erzeugt werden können.
- Zum anderen konnte und kann eine solche Profildebatte nur stattfinden, wenn differenzierte empirische Erkenntnisse erzeugt werden zur Realität des ASD: zu seinen elementaren Organisationsstrukturen, zur Aufgabenkomplexität, zu den verfügbaren Ressourcen und zu deren Bewertung, zu den fachlichen Orientierungen und zu den Verfahrensweisen im ASD. Es soll empirisch besser erkennbar werden, was sich hinter dem einheitlichkeitsggerierenden Etikett an realer Ähnlichkeit und realen Differenzen verbirgt.

Das Projekt verfolgte somit zum einen die Absicht, empirische Erkenntnisse zu gewinnen, die genauere Auskünfte und Einschätzungen zu Strukturen und Arbeitsweisen in den bundesdeutschen ASD ermöglichen. Zum anderen sollten die empirisch ermittelten Kenntnisse verkoppelt werden mit denjenigen fachlichen und fachpolitischen Debatten, die aktuell und künftig das Profil eines fachlich kompetent und produktiv arbeitenden ASD beeinflussen und zu denen

sich die einzelnen ASD in ihren internen Konzept- und Profilentwicklungen aktuell und voraussichtlich künftig verhalten müssen.

Der empirische Teil des Forschungsprojekts bestand aus einer Fragebogenerhebung und einer qualitativen Erhebung. Die Fragebogenerhebung richtete sich an alle ASD-Leitungen in bundesdeutschen Ämtern (Vollerhebung) und fragte sowohl nach Strukturelementen als auch nach Prozessen (bzw. Prozessstrukturen) in den ASD; ferner wurden die Leitungspersonen zu ihren Einschätzungen bei einzelnen Struktur- und Prozesselementen, zu Spannungsfeldern im Arbeitsfeld und zu künftigen Entwicklungen befragt. Um zu den letztgenannten Aspekten nicht nur die Perspektive der Leitungskräfte in den Blick zu nehmen, sondern diese mit den Perspektiven der ASD-Fachkräfte vergleichen zu können, wurden auch diese befragt. Allerdings wurden diese im Vergleich zur Leitungsbefragung begrenzt auf Einschätzungen zu bestimmten Fragen der ASD-Arbeit und – anders als die postalisch versendeten Fragebögen zur Befragung der ASD-Leitungen – in einer online-basierten Befragung erfasst. Der qualitative Teil der Erhebung, der auf die Fragebogenerhebung folgte, bestand aus 20 leitfadengestützten Interviews mit ASD-Leitungspersonen.

Neben der quantitativen und der qualitativen Erhebung bildeten Diskussionsforen den dritten methodischen Bestandteil des Projekts. In den Diskussionsforen wurden besonders profilrelevante Themen für die Strukturen und Arbeitsweisen des ASD methodisch strukturiert erörtert, wobei jeweils thematisch relevante Ergebnisse aus den empirischen Erhebungen eingespeist und in den Debatten verarbeitet wurden. Es fanden insgesamt sieben thematisch spezifizierte Diskussionsforen statt, zu denen jeweils ca. 20 Personen (Wissenschaftler/innen, ASD-Leitungspersonen, Fachkräfte aus ASD) gezielt eingeladen wurden und teilnahmen; darunter auch jeweils Mitglieder der Projektgruppe. In den Diskussionsforen wurden besonders profilrelevante Themen für die Strukturen und Arbeitsweisen des ASD methodisch strukturiert erörtert, wobei jeweils thematisch relevante Ergebnisse aus den empirischen Erhebungen eingespeist und in den Debatten verarbeitet wurden. Die – durch empirische Erkenntnisse angereicherten – Diskussionsforen eröffneten fachliche und fachpolitische Perspektiven, die in die Erarbeitung eines „Profilrahmens“ einmündeten. Die Themen der sieben – pandemiebedingt z.T. online realisierten – Diskussionsforen, die in der begleitenden Projektgruppe diskutiert und festgelegt wurden, waren:

- Das Selbstbild oder die Selbstbilder des ASD: Ähnlichkeiten, Schnittpunkte, Differenzen
- Konzepte und Realisierungsformen für „Sozialraumorientierung im ASD“
- Das „Bild von Eltern“ zwischen fachlicher Norm und realer Haltung im Alltag: Umgang mit Widersprüchen und deren Spiegelung im ASD-Profil

- Digitalisierung im ASD: Realität und Gestaltungsperspektiven
- Inklusion im reformierten SGB VIII – Auftrag und Anforderungen an den ASD
- Professionalität im ASD: Was macht „Fachlichkeit“ im ASD-Handeln aus?
- Der ASD im fachlichen und fachpolitischen Profil: Erörterungen zum Entwurf eines ASD-Profilrahmens

Das Projekt wurde kontinuierlich begleitet von einer Projektgruppe aus Fachpersonen aus Jugendämtern und ASD sowie aus dem Wissenschaftsbereich; zu einem großen Teil waren Mitglieder der Projektgruppe ebenfalls im Vorstand, im Beirat und in der Mitgliedschaft der BAG ASD e.V. tätig. Die Projektgruppe hat das Projekt in den einzelnen Arbeitsphasen mit vielen fachlichen und methodischen Anregungen, Interpretationen und thematischen Hinweisen begleitet und sich in einer Weise engagiert, die über die ansonsten übliche „Beirat-Funktion“ deutlich hinausgeht.

Da die Projektgruppe das Forschungs- und Diskursprojekt kontinuierlich begleitet sowie durch fachlich und methodische Anregungen sehr unterstützt hat, seien die Mitglieder auch namentlich aufgeführt. In der Projektgruppe haben mitgewirkt: Anselm Bröskamp (ehemals Jugendamt Kreis Plön); Christine Gerber (Deutsches Jugendinstitut); Prof. Dr. Verena Klomann (Hochschule Darmstadt); Harith Krenitz, (Bezirksamt Berlin-Mitte); Kerstin Kubisch-Piesk (Bezirksamt Berlin-Mitte); Christian Papies/Ruth Piedboeuf-Schaper (Jugendamt Bochum); Stefan Pietsch (Jugendamt Eschweiler); Bernhard Redecker (Jugendamt Wuppertal); Prof. Dr. Reinhold Schone (Fachhochschule Münster); Wolfgang Tenhaken (Fachhochschule Münster); Sabine Trockel (Jugendamt Münster); Dr. Monika Weber (Landesjugendamt Westfalen-Lippe); Thomas Wüst (Jugendamt Wetzlar/Kreis Siegen-Wittgenstein). Auch an dieser Stelle sei der Projektgruppe für das fachliche Engagement und für viele fachliche Anregungen sehr gedankt!

Durch die fachliche Kompetenz und den Einsatz der Projektgruppenmitglieder konnte das Projekt in einer Weise ausgestaltet werden, bei der wissenschaftliche Vorgehensweisen an verlässliche und differenzierte Wahrnehmungen zur Praxis des ASD angekoppelt werden konnten.

## 5.3 Fazit

Ist der ASD in den Jugendämtern ein Arbeitsbereich mit einem ausreichend konturierten Profil? Die Versuche einer Antwort sind, so die Forschungsergebnisse, mit Ambivalenzen verknüpft. Einerseits bilden sich deutliche Profiltendenzen ab: in der Zentrierung auf Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe, in der Komplexität der Aufgaben und in Tendenzen zur Spezialisierung als Muster der Komplexitätsbewältigung, in Tendenzen zur Verfahrensstandardisierung, in der weiterhin vorhandenen Einzelfallorientierung sowie in der Teamorientierung bei den Arbeitsweisen. Ferner sind eine relativ hohe Zufriedenheit mit der Ressourcenausstattung und ein Empfinden von Akzeptanz durch das organisationale Umfeld bemerkenswert.

Andererseits sind jedoch auch markante Unterschiede zwischen den ASD zu konstatieren, die im Rahmen weiterer Profilentwicklungen und Profilstabilisierungen zu erörtern sind: die mangelnde Transparenz bei fallbezogenen Entscheidungsprozessen, die nicht ausreichend praktizierte Koppelung von Entscheidung und Verantwortung, die Notwendigkeit einer stärkeren Profilierung von „Team“ als fachlichem Produktivitätsfaktor sowie die notwendige Weiterentwicklung von ASD-übergreifenden jugendamtsinternen Kooperationsmodalitäten. Hinzu kommen zukunftsgerichtete Anforderungen im Personalbereich, beim Umgang mit strukturbedingten Spannungsfeldern und bei der Bewältigung der Inklusionsanforderungen. Der ASD bleibt ein „spannendes Handlungsfeld“: auf dem Weg einer verbesserten Profilgewinnung und Anerkennung, aber auch mit einigen elementaren „Baustellen“, die im Rahmen weiterer Prozesse der Profilentwicklung zu bearbeiten sind.

Eine stärkere Profilbildung und Profilentwicklung sowohl in den einzelnen ASD als auch für den „Organisationstypus ASD“ sind zu wünschen. Die Hauptaufgabe für die Initiierung solcher Prozesse und für die Kontinuität von Profilreflexionen liegt bei den ASD-Leitungen. Zum einen sollen die Prozesse strukturieren und methodisch so anleiten, dass die Beteiligten Ergebnis und Nutzen solcher Profilentwicklungen für sich festmachen können. Zum anderen sollen sie darauf achten, dass die Erörterungen und Reflexionen zum ASD-Profil nicht – ähnlich wie manchen sog. „Leitbild“-Prozessen – in allgemeine, unverbindliche und wenig aussagekräftige Formeln abgleiten. Der in dem Forschungs- und Diskursprojekt gemeinsam mit der Projektgruppe erarbeitete Profilrahmen (Kap. 6) soll eine fachliche Orientierung geben, und die darauf aufbauenden Selbstbewertungsbögen sind ein Hilfsmittel, um die Profilbildungs-, Profilreflexions- und Profilentwicklungsprozesse in den ASD in eine hoffentlich produktive Richtung zu bringen (Kap 7).