

Joachim Merchel
(Hg.)

Handbuch

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)

4. Auflage

 reinhardt

Joachim Merchel (Hg.)

Handbuch



Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)

4., überarbeitete Auflage
Mit 32 Abbildungen und 8 Tabellen

Mit Beiträgen von Marie-Luise Conen, Sonja Enders,
Kerstin Feldhoff, Christine Gerber, Ingrid Gissel-Palkovich,
Peter Hammerschmidt, Luise Hartwig, Adam Khalaf, Eva Köhler,
Benjamin Landes, Maria Lüttringhaus, Joachim Merchel,
Thomas Meysen, Jutta Möllers, Sybille Nonninger, Hildegard Pamme,
Wolfgang Rüting, Eric van Santen, Hans-Jürgen Schimke,
Reinhold Schone, Christian Schrapper, Hubertus Schröer,
Herbert Schubert, Mike Seckinger, Britta Tammen,
Wolfgang Tenhaken, Uwe Uhlendorff, Ulrike Urban-Stahl,
Dirk Waschull, Peter-Ulrich Wendt und Renate Zwicker-Pelzer

Ernst Reinhardt Verlag München

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

Im Ernst Reinhardt Verlag ebenfalls erschienen:

Merchel, J., Berghaus, M., Khalaf, A.: Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) (2023; 978-3-497-03180-1)

Merchel, J.: Evaluation in der Sozialen Arbeit (3. akt. Aufl. 2019; 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; 978-3-497-02123-9)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-497-03221-1 (Print)

ISBN 978-3-497-61789-0 (PDF-E-Book)

ISBN 978-3-497-61790-6 (EPUB)

4., überarbeitete Auflage

© 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 Einspeicherung 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

Satz: ew print & medien service GmbH, Würzburg

Ernst Reinhardt Verlag, Kemnatenstr. 46, D-80639 München Net: www.reinhardt-verlag.de E-Mail: info@reinhardt-verlag.de

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

- 1 Zur Entstehungsgeschichte des ASD – von den Anfängen bis in die 1970er Jahre 10**
Von Peter Hammerschmidt und Uwe Uhlendorff
- 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 „Soziale 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

- 2 Organisatorische Verortung des ASD 32**
Von Benjamin Landes und Eva Köhler
- 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
- 3 Organisationsgestaltung im ASD 45**
Von Joachim Merchel
- 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 Leistungsentscheidung – 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 Hilfestellung	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
7	Grundsicherungsrecht und Sozialhilfe	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
8	Familienrecht und familiengerichtliches Verfahren (FamFG)	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	Hilfesauftrag 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
9	ASD-Tätigkeit und strafrechtliche Verantwortung	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 Schöne
- 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 Infrastrukturbezogene 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 Hilfearrangements 187
- 12.6 Personal im ASD: hoher Frauenanteil und geschlechterspezifische Hierarchisierung 188

B Methodische Anforderungen in spezifischen Handlungsbereichen des ASD 191

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 Schrapper

- 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
21	Berichte/ Dokumentation/ Aktenführung	276
	<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
22	Einschätzung von Gefährdungsrisiken im Kontext möglicher Kindeswohlgefährdung	285
	<i>Von Reinhold 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
23	„Unmotivierte“ und unfreiwillige Klienten im ASD	294
	<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
24	Fachkonzept Sozialraumorientierung: Grundlagen und Methoden der fallunspezifischen und fallübergreifenden Arbeit	306
	<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
25	Digitalisierung – nicht nur Unterstützung des beruflichen Handelns durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien?	317
	<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 Fallevaulation 325
 - 25.5.5 Sach- & Finanzcontrolling 326
 - 25.5.6 Planung und Steuerung 326
- 25.6 Technologiennutzung im ASD und Datenschutz 327
- 25.7 Zukünftige Anforderungen an Technologieunterstützung im ASD 327
- 25.8 Fazit 328

26 Fachliches Handeln und Finanzsteuerung 330

Von Joachim Merchel

- 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

27 Der ASD im Kontext kommunaler Sozialpolitik 342

Von Joachim Merchel

28 ASD und Sozialraumkonzepte 349

Von Herbert Schubert

- 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

29 Kooperation im ASD 361

Von Eric van Santen und Mike Seckinger

- 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
- 30 ASD und Jugendhilfeplanung – der Allgemeine Sozialdienst als Subjekt und als Objekt der Planung kommunaler Jugendhilfe 378**
Von Reinhold Schöne
- 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**
- 31 Anforderungen und Belastungen der Fachkräfte im ASD 390**
Von Joachim Merchel
- 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
- 32 Personalmanagement und Qualität der Arbeit des ASD 401**
Von Joachim Merchel
- 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
- 33 Personalbemessung im bzw. für den ASD 409**
Von Adam Khalaf
- 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
- 34 Personalentwicklung im ASD 418**
Von Hildegard Pamme
- 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

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

Von Joachim Merchel

Betrachtet man die Veröffentlichungen zum „Allgemeinen Sozialen Dienst“ (ASD), so ist man erstaunt: Während seit einigen Jahren der ASD sich insbesondere vor dem Hintergrund der fehlgelaufenen Kinderschutzfälle und der damit einsetzenden Kinderschutzdebatten einer relativ großen Aufmerksamkeit in der Fachöffentlichkeit sicher sein kann, war das fachliche und fachpolitische Interesse, das dem ASD entgegengebracht wurde, über eine lange Zeit gering. Es hat zwar vielfältige Veröffentlichungen gegeben zu methodischen Aspekten (Hilfeplanung, kollegiale Beratung, Trennungs- und Scheidungsberatung, Case Management etc.), die auch in die Arbeit des ASD hineinragten, aber selten wurde der ASD als „Ganzheit“ in Blick genommen mit seinen vielfältigen Facetten der Organisationsmodalitäten, der fachlichen Anforderungen und methodischen Vorgehensweisen, der Herausbildung von professionellen Haltungen und Arbeitsweisen seiner Mitarbeiter, der Kooperationsbezüge zu anderen Organisationen u. a. m. Man war sich bewusst, dass es in der Kommunalverwaltung eine Organisationseinheit gab, die sich aus den Traditionen der kommunalen Armenpflege und später vor allem aus der Familienfürsorge, dem Außendienst des Jugendamtes, entwickelt hatte. Aber man hat diesem Dienst keine besondere Aufmerksamkeit gewidmet, die Frage seiner professionellen Ausgestaltung wurde nur wenig diskutiert.

Dies änderte sich nachdrücklich erst mit dem Beginn der Kinderschutzdebatten, ausgelöst durch das „Osnabrücker Verfahren“ (Mörsberger/Restemeier 1997) und in der Folge durch die intensiven Dis-

kussionen zu weiteren „fehlgelaufenen“ Kinderschutzfällen. Doch das „Osnabrücker Verfahren“ wurde noch weniger unter der Frage diskutiert, wie sich ein Jugendamt bzw. ein ASD organisatorisch und fachlich auf die Erfüllung der Schutzaufgaben einzustellen habe, sondern eher unter dem Aspekt der strafrechtlichen Verantwortlichkeit und des Risikos, dem die einzelne Fachkraft bei ihren beruflichen Aufgaben ausgesetzt sei (Deutscher Verein/AGJ 2001, Bringewat 1997). Erst allmählich gerieten die fachlichen und organisationsbezogenen Anforderungen an das Jugendamt bzw. den ASD bei der Gewährleistung eines angemessenen Kinderschutzes in den Blick – eine Perspektive, die dann im Gefolge weiterer zu Tode gekommener Kinder intensiver und differenzierter diskutiert wurde. Mit der Hervorhebung, dass bei den „fehlgelaufenen“ Kinderschutzfällen nicht nur die Qualifikationen und das Handeln der jeweiligen Mitarbeiter überprüft werden dürfen, sondern gleichermaßen die Organisationsverantwortung des Jugendamtes zur Debatte steht (ISS 2012), wurden nun auch Aufgaben, Organisationsmodalitäten und Handlungsweisen im ASD intensiver analysiert und diskutiert. Zugespitzt formuliert: Bedauerlicherweise löste erst der Tod von Kindern eine intensivere fachliche Beschäftigung mit dem ASD aus – dies aber unter einem spezifischen Fokus: dem Kinderschutz. „Kinderschutz“ wurde einseitig zum zentralen thematischen Verankerungspunkt der Debatten zum ASD.

Obwohl der ASD, dem bisweilen der Status eines „Basisdienstes“ der Sozialen Arbeit zugesprochen wurde (Greese 1994, 45), eine erhebliche Bedeu-

tung hat für eine gute Leistungsgewährung und Leistungsgestaltung in der Sozialen Arbeit und obwohl – vor allem im Zuge der Diskussionen um Kindeswohlgefährdung/Kinderschutz – der ASD verstärkt in den Fokus der fachpolitischen (zum Teil auch öffentlichen) Aufmerksamkeit gerückt ist, existieren bisher nur einige Veröffentlichungen, die den Stand des Fachwissens über den ASD, seine Aufgabenbereiche und seine Handlungsansätze dokumentieren. Die wenigen Buchveröffentlichungen zum ASD stammen vorwiegend aus der ersten Hälfte der 1990er Jahre (Krieger 1994, Textor 1994, Greese et al. 1993, ISA 1991). Weitere Veröffentlichungen zum ASD entstanden erst mit deutlichem zeitlichem Abstand: neben einigen Beiträgen in Fachzeitschriften insbesondere das vom ISS (2011) herausgegebene Buch, das eine erste allgemeine Orientierung bietet, der als „Lehrbuch“ konzipierte Band von Gissel-Palkovich (2011a), der Forschungsbericht von Gissel-Palkovich / Schubert (2015) und die Studie von Beckmann et al. (2018), die zwar viel Aufmerksamkeit in der Presse gefunden hat, jedoch von einigen elementaren Unzulänglichkeiten in der Forschungsmethodik durchzogen ist (u. a. Mühlmann / Pothmann 2018).

Die Ergebnisveröffentlichung zu einem neuen Forschungs- und Diskursprojekt „Profil und Profilentwicklung im ASD“ (Merchel et al. 2023; Berghaus et al. 2022), das weitere und genauere Profildebatten zum ASD anregen will, vermag hoffentlich, die Fachdebatten zum ASD im Bewusstsein zu halten und zu fördern.

Anders als in anderen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit kann man im Hinblick auf den ASD wahrlich nicht von einer zur Unübersichtlichkeit neigenden Literaturlage sprechen. Das relativ geringe Interesse, das dem ASD in der Fachöffentlichkeit über eine längere Zeit entgegengebracht wurde, lässt sich beispielhaft auch daran ablesen, dass im „Handbuch Soziale Arbeit“, das den Anspruch erhebt, „den gegenwärtigen Stand der Entwicklung in der theoretischen Diskussion, der Forschung und der Praxis der Sozialen Arbeit“ zu präsentieren (Otto/Thiersch 2011, V), ein Beitrag zum ASD, der noch bis zur 3. Auflage im Handbuch enthalten war (Greese 2005), ab der 4. Auflage nicht mehr zu lesen ist. Auch in den umfangreichen Handbüchern bzw. „Kompendien“ zur Kinder- und Jugendhilfe (Schröer et al. 2016; Böllert 2018) sucht man vergeblich nach einem

Beitrag, der die spezifischen fachlichen und organisationalen Aspekte des ASD verdeutlicht. Selbst in den dort enthaltenen Beiträgen zum Jugendamt findet der ASD lediglich marginale Erwähnung.

Dies trifft auch zu auf Einführungsbücher zur Kinder- und Jugendhilfe; lediglich die Einführung von Hansbauer et al. (2020) würdigt das Handlungsfeld „ASD“ in einem eigenen, inhaltlich profilierten Abschnitt (S. 220–237).

Die Herausgabe des vorliegenden Handbuchs zum ASD folgt dem Motiv, ein umfassendes Werk vorzulegen, in dem die verschiedenen, für den ASD relevanten fachlichen und damit verknüpften organisationsbezogenen Aspekte zusammengefasst dargestellt werden. Ein solches Handbuch entspringt gleichermaßen dem Bestreben, den mittlerweile erreichten fachlichen Entwicklungsstand des Handlungsfeldes ASD zum Ausdruck zu bringen, sowie dem Anliegen, mit einer Zusammenfügung des Wissensstandes über den ASD Impulse für eine fachliche Weiterentwicklung und eine qualitative Stabilisierung des Praxisfeldes ASD zu geben. Das Handbuch zum ASD spiegelt also zum einen die fachliche Bedeutung dieses Handlungsbereichs der Sozialen Arbeit wider und will zum anderen einen Beitrag leisten zur Festigung dieser Bedeutung, indem es Anregungen zur professionellen Selbstverständigung der Akteure in diesem Handlungsfeld und Anstöße zur Weiterentwicklung in der praktischen Ausgestaltung der jeweiligen regionalen ASD vermittelt.

Nicht zuletzt soll durch das Handbuch die Tatsache markiert werden, dass der „Kinderschutz“, für den der ASD in weiten Teilen der öffentlichen Debatten zum Jugendamt steht, zwar einen wichtigen Bestandteil im Aufgabenprofil des ASD darstellt, jedoch das, was im ASD fachlich und organisational geschieht, deutlich über ein enges Verständnis von Kinderschutz hinausgeht.

Zur Definition: Was ist ein ASD?

In den bisherigen Ausführungen wurde so getan, als sei für alle Akteure in der Sozialen Arbeit, für die Kooperationspartner, mit denen der ASD zu tun hat, und nicht zuletzt für alle Leser dieses Handbuchs klar, was „der ASD“ ist. Angesichts der organisatorischen Vielfalt des ASD und der verschiedenartigen Begriffe, mit denen dieser Dienst in Kommunalver-

waltungen belegt wird, kann man jedoch nicht von einem einheitlichen Begriffsverständnis ausgehen. Schon die Namen, die diesem Dienst zugeordnet werden, können für Verwirrung sorgen: Die Rede ist nicht nur vom ASD, sondern auch vom KSD (Kommunaler Sozialdienst), manchmal nur vom Sozialdienst oder Kinder- und Jugendhilfedienst, manchmal vom Bürgerbüro oder Sozialbürgerhaus u. a. m. Neben diesen unterschiedlichen Begrifflichkeiten findet man verschiedene organisatorische Zuordnungen in der Kommunalverwaltung: in der Regel die Zuordnung zum Jugendamt, das aber wiederum in verschiedenen Organisationsmodalitäten auftaucht (als Fachbereich oder als Amt, mehr oder weniger verkoppelt mit weiteren Aufgabenbereichen außerhalb oder am Rande der Jugendhilfe), in einigen Fällen auch dem Fachbereich Soziales oder Sozialamt zugeordnet oder als eine relativ selbstständige Organisationseinheit (analog einem Amt) organisiert. Noch vielfältiger wird es, wenn der ASD anhand seiner Aufgaben eingegrenzt werden soll: Der Schwerpunkt der ASD-Aufgaben liegt in der Kinder- und Jugendhilfe, aber ob noch weitere Aufgaben aus anderen Handlungsbereichen hinzukommen (Altenhilfe, Behindertenhilfe, sozialpsychiatrische Versorgung) und welche Dienste als Spezialdienst organisiert sind (z. B. Jugendgerichtshilfe, Pflegekinderdienst, Vormundschaften/Pflegschaften) oder dem ASD zugeordnet sind, kann örtlich verschiedenartig geregelt werden.

Dies alles führt zu der Schwierigkeit, die Übersicht zu behalten und das zu definieren, was „den ASD“ ausmacht. Der immer wieder eingebrachte Hinweis „jeder ASD ist anders“ spiegelt die Erfahrungen zur Unterschiedlichkeit dessen wider, was mit dem Begriff ASD umfasst werden kann. Trotz aller Unterschiedlichkeit können *einige markante Merkmale, die den ASD ausmachen*, festgehalten werden (auch Gissel-Palkovich 2011b, Müller 2008):

- Der Begriff ASD kennzeichnet eine **Verwaltungseinheit innerhalb einer kommunalen Behörde**. Als Bestandteil der Kommunalverwaltung – in der Regel des Jugendamtes – (Pluto et al. 2007, 48 ff.) wirkt der ASD an der infrastrukturellen Gewährleistungsverantwortung des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe (§ 79 SGB VIII) mit. Eine eigene Rechtsgrundlage für die Organisationsweise eines ASD existiert nicht; mit welchen Aufgaben bzw. Aufgabenkombinationen ein ASD

versehen und in welcher administrativen Zuordnung der ASD organisiert wird, unterliegt der jeweiligen kommunalen Entscheidungshoheit.

- Der ASD ist in der Regel **bezirklich (an Sozialräumen oder an administrativ festgelegten Regionen)** ausgerichtet. Die Verteilung der Zuständigkeiten an Teams oder an einzelne ASD-Mitarbeiter erfolgt nach räumlichen Bezirken.
- Ein **Aufgabenschwerpunkt** des ASD liegt bei der **Kinder- und Jugendhilfe**, wodurch die Zugehörigkeit zum Jugendamt begründbar ist, denn für Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe muss dem zweigliedrigen Jugendamt die Verantwortung zugewiesen sein (§ 70 Abs. 1 SGB VIII).
- Beim ASD handelt sich um ein eher **generalistisch ausgerichtetes Arbeitsfeld**; denn mit dem Adjektiv „allgemein“ wird verdeutlicht, dass der ASD eine erste Anlaufstelle bei vielfältigen und noch nicht genau strukturierten Problemsituationen von Bürgern ist. Der ASD vermittelt auf der Grundlage einer fachlichen Kenntnis zu den regional vorhandenen Hilfeangeboten zielgerichtete Hilfen und verschafft einen Zugang zu sozialen Unterstützungsmöglichkeiten.
- Mit dem **Etikett des Allgemeinen** unterscheidet sich der ASD von Besonderen Sozialen Diensten, da diese sich entweder auf vorher definierte Ausschnitte bzw. Aufgaben beschränken (Jugendgerichtshilfe, Vormundschaften/Pflegschaften) oder sie zwar organisatorisch Bestandteil des öffentlichen Trägers sind, aber in ihrem Aufgabenzuschnitt bereits auf der Grundlage vorheriger Hilfe-Entscheidungen – anders als der ASD in der Funktion eines fachlich fundierten „Leistungsverteilers“ – als Leistungserbringer fungieren (z. B. Pflegekinderdienst, ambulante Hilfen in Trägerschaft des Jugendamtes).
- Entsprechend der Aufgabenzuordnung an den ASD steht methodisch die **Einzelfallarbeit im Mittelpunkt**. Dies schließt fallübergreifende und fallunabhängige Tätigkeiten nicht aus, erfordert diese sogar, um in individuellen Lebenssituationen von Adressaten auf geeignete Hilfe- und Unterstützungsmöglichkeiten zurückgreifen zu können. Aber auch solche zunächst vom Einzelfall als abgelöst erscheinenden Tätigkeiten sind letztlich immer auf Problembewältigungspotenziale ausgerichtet, die für den Einzelfall eingesetzt werden.
- Der ASD fungiert nicht nur als ein Ansprechpartner für Bürger (insbesondere Kinder, Jugendliche, Eltern/teile), sondern er muss auch das **staatli-**

che Wächteramt zur Abwendung von Gefahren für das Wohl von Kindern und Jugendlichen wahrnehmen. Hierbei muss er neben den Unterstützungen für Eltern (reaktiv und präventiv) auch kontrollierend und eingreifend handeln. Dadurch wird das Bild, das sich die Öffentlichkeit vom Jugendamt bzw. vom ASD macht, stark geprägt.

Anlaufstelle bei schwierigen Lebenssituationen von Bürgern einen Hilfebedarf analysiert und den Betroffenen einen zielgerichteten Zugang zu sozialen Hilfen verschafft. In seinem Aufgabenschwerpunkt der Kinder- und Jugendhilfe nimmt der ASD die dem staatlichen Wächteramt entsprechenden Aufgaben der Kontrolle/des Eingriffs und der Unterstützung zur Abwendung einer Gefährdung des Wohls von Kindern/Jugendlichen wahr. Seine Aufgaben bestehen vor allem in der einzelfallbezogenen Steuerung von Hilfen, die ergänzt werden durch Aktivitäten, die eine angemessene Infrastruktur von Hilfsmöglichkeiten bewirken sollen.

An diesen Merkmalen ausgerichtet lässt sich folgende *Arbeitsdefinition zum ASD* zugrunde legen:

Der ASD ist ein bezirklich organisierter Dienst innerhalb der Kommunalverwaltung, der als eine erste

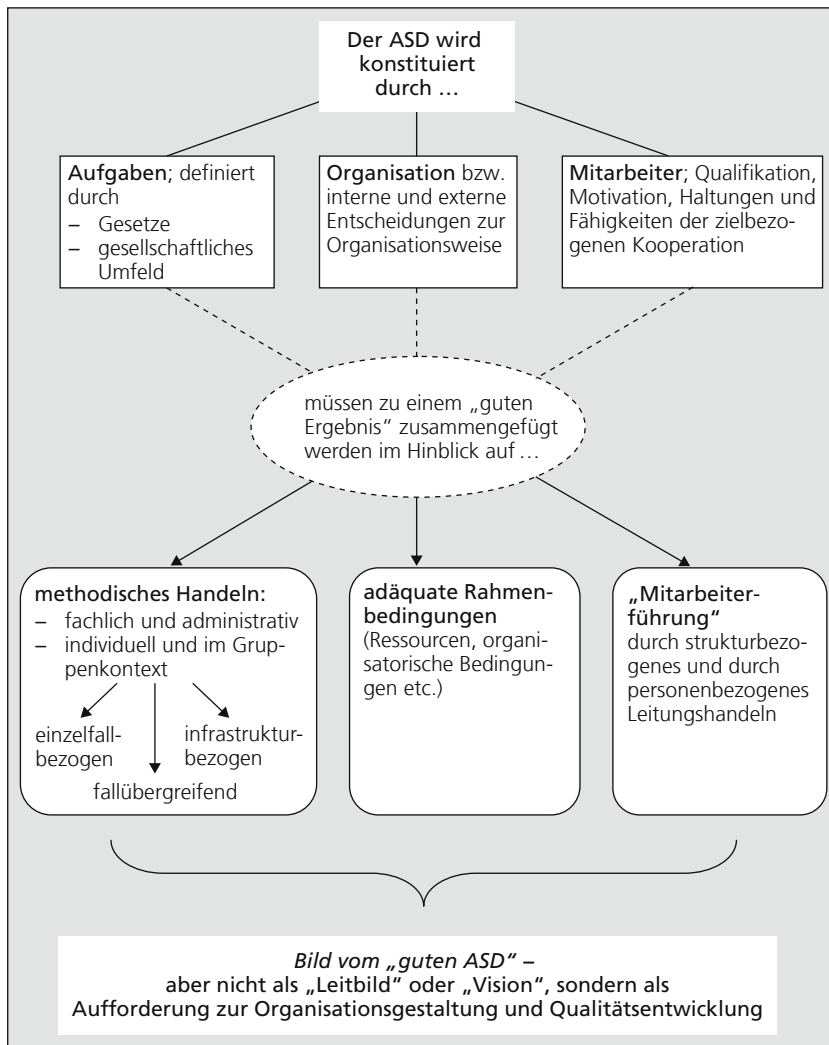


Abb. 1: Bedingungen zur Herausbildung „guter Arbeit“ im ASD

Diese Arbeitsdefinition spiegelt die wesentlichen Strukturmerkmale wider, die das Handlungsfeld prägen und die für alle Organisationseinheiten des öffentlichen Trägers, die mit dem Begriff ASD oder einem ähnlich gelagerten Begriff gekennzeichnet werden, zutreffen und die insofern – bei aller Unterschiedlichkeit in Begriffen und regionalen Organisationsweisen – den Kern des ASD ausmachen. An dieser Stelle sei betont, dass es sich hier um einen Dienst innerhalb der Kommunalverwaltung handelt, mit dem der öffentliche Träger seiner Gewährleistungsverantwortung (einzelfallbezogen und – vermittelt – infrastrukturbezogen) gerecht wird, und ausdrücklich nicht diejenigen Dienste bei Regionalgliederungen von Wohlfahrtsverbänden gemeint sind, die gelegentlich unter der Bezeichnung „Allgemeiner Sozialer Dienst“ oder einem ähnlichen Etikett tätig sind.

Man kann darüber streiten, ob es angesichts der nicht delegierbaren Gewährleistungsverantwortung des öffentlichen Trägers sinnvoll ist, Teile der ASD-Aufgaben an freie Träger zu delegieren (und dann Modalitäten zu finden, wie der öffentliche Träger im Einzelfall seiner Verantwortung wieder gerecht werden kann). Da die Kernaufgaben des ASD die Gestaltungsaufgaben des öffentlichen Trägers ansprechen, bleiben die wenigen Konstellationen, in denen ein wohlfahrtsverbandlicher Träger unter dem Etikett ASD Aufgaben zugewiesen bekommen und übernommen hat, hier unberücksichtigt.

Zum Konzept des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch stellt den Wissensstand über den ASD zusammenfassend, aber auch dem Gegenstand angemessen differenziert dar und erörtert und begründet auf dieser Basis die Entwicklungsperspektiven des ASD. Die in diesem Buch dargelegten Aspekte sind für das Verständnis der Institution ASD, ihre Handlungsweisen und Entwicklungsperspektiven bedeutsam: Geschichte, Organisation / Organisationsformen, gesetzliche Anforderungen und Aufgabenbereiche, gesellschaftliche und sozialpolitische Einbindung, Konzepte und methodische Handlungsweisen, Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung. Dem inhaltlichen Aufbau des Handbuchs, der Auswahl der thematischen Bereiche und der einzelnen Beiträge liegt ein Verständnis zugrunde, das in Abbildung 1 zusammengefasst ist.

Mit dem Schaubild (→ Abb. 1) ist das Gefüge gekennzeichnet, innerhalb dessen sich eine „gute Arbeit“ im ASD oder ein „guter ASD“ herausbilden kann. Der ASD wird konstituiert durch drei zentrale Elemente:

- die **Aufgaben**, die zum einen durch Gesetze und zum anderen durch Anforderungen aus seinem gesellschaftlichen Umfeld definiert sind. Die Anforderungen durch das gesellschaftliche Umfeld resultieren aus der Sozialpolitik, aus den Kooperationsbezügen mit anderen Institutionen/Organisationen, aus den Anforderungen der Leistungsadressaten. Um sie angemessen zu verstehen, ist es hilfreich, sich die geschichtlichen Wurzeln und die bisherigen Entwicklungsverläufe des ASD bewusst zu machen.
- die **Organisationsmodalitäten**, in die der ASD eingebunden ist (äußere Organisationsmodalitäten) und die er sich selbst zur angemessenen Bewältigung seiner Aufgaben gestaltet (innere Organisationsmodalitäten).
- die **Mitarbeiter**, durch die der ASD gegenüber den Leistungsadressaten und gegenüber anderen Organisationen/Institutionen ein „Gesicht“ erhält und von deren Qualifikation, Motivation, Haltungen die konkrete Leistungserbringung bzw. Aufgabebearbeitung im ASD wesentlich abhängt.

Diese drei Konstitutionselemente bilden den Rahmen für das Entstehen eines fachlich guten Handelns, einer guten Leistungserbringung im ASD. Damit eine gute Leistung im ASD zustande kommt, bedarf es der Verarbeitung der Konstitutionselemente im Hinblick auf drei für die Leistungserstellung maßgebliche Prozesselemente:

- **Konzipierung, kontinuierliche Aufrechterhaltung und Förderung fachlich angemessener methodischer Handlungsweisen:** Methodische Handlungsweisen im ASD müssen sowohl einzelfallbezogen als auch fallübergreifend und im Hinblick auf eine Einflussnahme auf die Infrastruktur der regionalen Hilfen implementiert und kontinuierlich beobachtet, bewertet, mit Impulsen zur Weiterentwicklung versehen werden. Methodische Handlungsweisen, die dem „Stand der fachlichen Kunst“ entsprechen und den jeweiligen Bedingungen in einem ASD angepasst werden, werden sowohl von den einzelnen Fachkräften als auch im

Gruppenkontext (Team) realisiert. Die Einflussnahme auf das methodische Handeln erfolgt zum einen in fachlicher (sozialarbeiterischer) Hinsicht und zum anderen mit Blick auf die administrativen Verfahrensweisen und auf deren Auswirkungen auf das fachliche Handeln.

- **Herstellung und Gewährleistung adäquater organisatorischer Rahmenbedingungen:** Die organisatorischen Rahmenbedingungen richten sich einerseits auf die Bereitstellung der finanziellen, räumlichen und sachlichen Ressourcen, die für erforderlich gehalten werden, um fachlich angemessenes Handeln erzeugen und aufrechterhalten zu können. Andererseits geht es um die Gestaltung von Organisationsstrukturen, die eine verlässliche Leistungserstellung erzeugen, sowie um eine Organisationskultur, die fachlich sinnhafte Interaktionen im ASD zu fördern vermag.
- **Beobachtung und Förderung der Mitarbeiterpotenziale:** Da der ASD personenbezogene (Dienst-)Leistungen erzeugen soll und die Qualität solcher Leistungen von einem gelingenden koproductiven Interaktionsprozess zwischen Leistungsadressat und ASD-Mitarbeiter abhängt, kommt der Qualifikation, der Motivation und Haltung der Mitarbeiter eine entscheidende Bedeutung zu – mit der Folge, dass Mitarbeiterführung im Sinne einer Beobachtung und Förderung der Mitarbeiterpotenziale als ein elementarer Bestandteil guter Leistungserstellung im ASD gewertet werden muss. Mitarbeiterführung gehört zu den Aufgaben der Leitung (der ASD-Leitung und der Amtsleitung) und bezieht sich sowohl in personenbezogenen Interaktionen auf einzelne Mitarbeiter als auch auf die Gestaltung von strukturellen Bedingungen, die das Verhalten der Einzelnen prägen und herausfordern sollen.

Durch die genauere Betrachtung der Konstitutionselemente und deren Verarbeitung in den für die Leistungserstellung maßgeblichen Prozessbereichen entsteht ein Bild von einem als „gut“ angesehenen ASD mit entsprechenden Qualitätskriterien, die für weitere Fachdiskurse orientierende Richtungen angeben, welche in die Debatte aufgenommen und kritisch verarbeitet werden sollten. Das so konstruierte Bild von einem „guten ASD“ sollte nicht missverstanden werden als ein „Leitbild“ oder eine „Vision“, wie sie in vielen Konzepten zur Organisationsentwicklung propagiert werden, jedoch häufig

weniger gelebt werden als vielmehr – in schönen Formulierungen glattgebügelt – in Aktenordnern abgelegt und vor allem an Feiertagen und zu Legitimationszwecken (häufig bei Konflikten) hervorgeholt und funktionalisiert werden. Das „Bild von einem guten ASD“ sollte als eine fachliche Folie betrachtet werden, vor der der konkrete Zustand eines bestimmten ASD eingeordnet und im Diskurs bewertet werden kann. Mithilfe einer solchen Einordnung und Bewertung können konkrete Ansatzpunkte zur Organisationsgestaltung, Organisationsveränderung und Qualitätsentwicklung in einem ASD gefunden und praktisch genutzt werden. Die skizzierte Vorstellung von einer Herausbildung „guter Arbeit“ im ASD bildet die Grundlage für die Struktur des Handbuchs:

1. Im **ersten Teil** wird eine geschichtliche Einordnung des ASD vorgenommen, die einen historischen Zugang ermöglichen soll zum Verstehen aktueller organisationsbezogener, sozialpolitischer und methodischer Fragestellungen zum ASD.
2. Der **zweite Teil** beschäftigt sich mit dem Organisationscharakter des ASD. Hier geht es um grundlegende Organisationsentscheidungen zur Verortung des ASD in der Kommunalverwaltung sowie um Fragen der Organisationsgestaltung innerhalb des ASD: um Organisationsstrukturen und Organisationskulturen, in denen sich die Leistungserstellung im ASD ereignet, und um Anforderungen an Teamgestaltung und an Steuerung durch Leitung.
3. Der **dritte Teil** thematisiert die gesetzlichen Aufgabenbereiche des ASD und Regelungen für die Arbeit des ASD im Sozialgesetzbuch. Es werden aus den einzelnen Rechtsbereichen diejenigen gesetzlichen Grundlagen dargelegt und erläutert, die für eine Tätigkeit des ASD von Bedeutung sind und in denen sich Anforderungen an den ASD dokumentieren.
4. Der **vierte Teil** ist der umfangreichste des Handbuchs und unterteilt in zwei Abschnitte: Erläuterungen zu generellen methodischen Orientierungen, die in allen Handlungsfeldern des ASD eine prägende Bedeutung haben (sollten), und Erörterungen zu spezifischen Handlungsfeldern mit ihren jeweiligen methodischen Anforderungen. Es werden die methodischen Anforderungen gekennzeichnet, die sich an die Akteure im ASD richten; es werden Verfahren benannt, in denen diese Anforderungen bearbeitet werden; und es werden

Konstellationen erläutert, die die Umsetzung der methodischen Anforderungen als schwierig und fachlich herausfordernd erscheinen lassen.

5. Im **fünften Teil** des Handbuchs steht der ASD in seiner Einbindung in die kommunale Infrastruktur im Mittelpunkt. Der ASD übernimmt eine Funktion in der kommunalen Sozialpolitik, und als Teil des Jugendamtes beteiligt er sich an Aufgaben der Jugendhilfeplanung. Der ASD bewegt sich in der kommunalen Infrastruktur und wirkt als Gestaltungsakteur durch seine vielfältigen Kooperationsbezüge mit anderen Organisationen innerhalb und außerhalb der Jugendhilfe sowie durch seine Einflussnahme auf die Entwicklungsdynamiken in Sozialräumen.
6. Die Bedeutung der Mitarbeiter, die spezifischen Belastungspotenziale der ASD-Tätigkeit und die daraus folgenden Anforderungen an das Personalmanagement im ASD sind Gegenstand des **sechsten Teils**. Die Thematisierung von Personalmanagement-Aufgaben in einem eigenen Handbuch-Teil soll die zentrale strategische Bedeutung dieses in der Vergangenheit zumeist vernachlässigten Aspekts in der Steuerung des ASD hervorheben.
7. Im **siebten Teil** des Handbuchs wird ein Problemkomplex bearbeitet, der insbesondere in den Debatten zum Kinderschutz ins Bewusstsein getreten ist, der aber in der Diskussion „Jugendamt zwischen Dienstleistung und Kontrollbehörde“ schon lange eine Herausforderung darstellt: das schwierige Verhältnis zwischen Jugendamt und Öffentlichkeit bzw. die Probleme des Jugendamtes, ein angemessenes Bild oder ein angemessenes Image in der Öffentlichkeit zu erzeugen. Zu einem „guten ASD“ gehört auch, der Öffentlichkeit die elementaren Aufgaben und Handlungsweisen adäquat zu vermitteln und somit ein Bild des ASD zu erzeugen, das eine generelle Akzeptanz des ASD sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei potenziellen Leistungsadressaten ermöglicht.
8. Der abschließende **achte Teil** widmet sich den Entwicklungsperspektiven des ASD und damit zum einen der Frage, was einen „guten ASD“ ausmacht, also der Frage nach den Qualitätskriterien, die in den Beiträgen des Handbuchs bereits zum Ausdruck gebracht wurden und die abschließend zu einem Gesamtbild zusammengeführt werden, und zum anderen den Verfahrensweisen, mit deren Hilfe sich ein ASD lernbereit und entwicklungsfähig halten kann, durch die er sich also gleichermaßen

als eine verlässlich handelnde, kalkulierbare wie auch lernfähige und entwicklungs offene Organisation erweisen kann, die Qualität nicht nur „absichert“, sondern als kontinuierlichen Entwicklungsprozess begreift und gestaltet. Ferner wird in einem Ausblick die Frage nach dem künftigen fachlichen und fachpolitischen Profil des ASD angesprochen.

Der Herausgeber verfolgt mit diesem Handbuch neben dem zentralen Motiv – Beitrag zur Profilierung und Professionalisierung des ASD durch einen umfassenden Überblick – einen Nebenzweck: Das Handbuch kann (und sollte) *auch* als ein Beitrag zu einem *fachlich profilierten Sozialmanagement* gelesen werden.

Im Unterschied zu rein betriebswirtschaftlichen Managementvorstellungen (die teilweise in Veröffentlichungen zu Management in Non-Profit-Organisationen propagiert werden), sollte das Sozialmanagement von einer integrierten Managementperspektive geprägt sein, bei der die Besonderheiten der fachlichen Aufgaben und der Gegebenheiten in einem Handlungsfeld Eingang finden in die verschiedenen Steuerungsüberlegungen und Strategien des Managements (Merchel 2015a und 2017). In dem Handbuch finden sich Aussagen zu allen Steuerungsbereichen, die das Management prägen: fachliche Steuerung, ökonomische Steuerung, organisationsbezogene Steuerung, mitarbeiterbezogene Steuerung, Steuerung der Bezüge zur Umwelt. Hinzu kommen Beiträge zur rechtlichen Dimension, die in die Steuerung des ASD hineinwirken, und Aussagen zu ethischen Erwägungen bei der Arbeit des ASD (z. B. zum Thema Schutz/Kontrolle, zu Hausbesuchen etc.). Das Handbuch verdeutlicht auf diese Weise beispielhaft, welche Anforderungen im Handlungsfeld Soziale Arbeit an das Steuerungs- und somit Management gestellt werden und im Management bewältigt werden müssen.

Damit ist mit der Herausgabe des Handbuchs ASD der Anspruch verbunden, gleichsam als „Nebeneffekt“ auch einen Beitrag zu einem handlungsfeldorientierten *Sozialmanagement*, zu einem mit fachlichen Ansprüchen rückgekoppelten und für die Profession Soziale Arbeit tragfähigen Management zu leisten.

Hinweis zur „Handhabung der Geschlechterfrage“ in der Schreibweise

Bei der im Jahr 2012 erschienen ersten Auflage wurde darauf hingewiesen, dass zur besseren Lesbarkeit der Texte in der Regel die grammatikalisch männliche Form benutzt wird, wobei damit ein bestimmter Typus bezeichnet wird und nicht ein bestimmtes Geschlecht gemeint ist. Trotz der formal männlichen Form wird jeweils ein Typus angesprochen, und es sind selbstverständlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Männer und Frauen, Mädchen und Jungen, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Richterinnen und Richter etc. gemeint. Beide Geschlechter sind immer mitzudenken!

Über die diesbezüglich angemessene Schreibweise ist mittlerweile viel und kontrovers diskutiert worden. Eine solche Regelung wie im Jahr 2012 wäre wohl heute bei vielen Autorinnen und Autoren sowie bei vielen LeserInnen nicht mehr akzeptabel. Für die vierte Auflage haben wir davon abgesehen, eine durchgängige neue Regelung für alle Kapitel einzuführen. Somit finden Leserinnen und Leser unterschiedliche geschlechterbezogene Schreibweisen in verschiedenen Kapiteln. Die meisten Kapitel folgen noch dem Modus der ersten Auflage, in anderen Kapiteln haben Autorinnen und Autoren bei der Überarbeitung einen anderen Modus eingefügt, der nach ihrer Ansicht für die sprachliche Handhabung der Geschlechterfrage angemessener ist. Wir bitten somit die LeserInnen, die diesbezügliche Unterschiedlichkeit zu tolerieren.

Zur vierten Auflage:

AutorInnen und Herausgeber sind erfreut über das Interesse am ASD, das eine vierte Auflage des Handbuchs ermöglicht. Die einzelnen Beiträge des Handbuchs sind aktualisiert worden. Einige Beiträge hatten keinen oder nur einen geringen Aktualisierungsbedarf, andere Beiträge bedurften einer weitergehenden Überarbeitung. Rechtliche Neuregelungen, die seit der dritten Auflage konstituiert wurden, sind bei der Überarbeitung bis zum

September/Oktober 2022 berücksichtigt worden (insbesondere die durch KJSG bewirkten Änderungen im SGB III).

Zwei Kapitel sind gegenüber der dritten Auflage stark verändert bzw. neu geschrieben worden: → Kap. 25 (Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien; Wolfgang Tenhaken) und → Kap. 27 (ASD im Kontext kommunaler Sozialpolitik; Joachim Merchel). Die Erfahrungen in der Corona-Pandemie und die schnellen Weiterentwicklungen im IT-Bereich erforderten eine etwas umfassendere Bearbeitung des → Kap. 25 gegenüber der dritten Auflage. Der Autor des Beitrags zur kommunalen Sozialpolitik aus den ersten drei Auflagen, Peter-Ulrich Wendt, hat seinen Beitrag für die vierte Auflage zurückgezogen; da der Herausgeber die Bedeutung der kommunalen Sozialpolitik für den ASD weiterhin im Bewusstsein halten wollte, hat er in einem neuen kurzen Beitrag für vierte Auflage diese Bedeutung thesenartig zu konturieren versucht.

Der Autor Wolfgang Rütting, Jugendamtsleiter im Kreis Warendorf sowie vielfältig engagierter Fachmann für die Belange des ASD, ist im Dezember 2019 verstorben. Der Beitrag von Wolfgang Rütting (→ Kap. 17) ist von der dritten Auflage unverändert übernommen worden; die zentralen Argumentationslinien, die Wolfgang Rütting in seinem Beitrag darstellt, sind weiterhin für die vierte Auflage aktuell und gültig. Wir bedauern den Verlust von Wolfgang Rütting als einen kundigen Mitautor und einen engagierten Akteur für die Belange von Kindern, Jugendlichen und Familien sehr.

Auch bei der vierten Auflage geben AutorInnen und Herausgeber ihrer Hoffnung (und Zuversicht) Ausdruck, dass das Handbuch Orientierungen für fachliche und organisationale Entwicklungen im ASD zu vermitteln vermag, mit deren Hilfe die Qualität der Arbeit im ASD entfaltet und dynamisch gehalten werden kann. Der ASD als wichtiger „Basisdienst der Sozialen Arbeit“ verdient Aufmerksamkeit, Interesse und Engagement. Wenn das Handbuch mit seiner vierten Auflage dazu beitragen könnte, hätte es seinen Zweck erreicht!