

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 33

- 2 Organisatorische Verortung des ASD 34**
Von Benjamin Landes und Eva Keil
- 2.1 Grundlagen der Organisation 34
- 2.2 Rechtliche Gestaltungsvorgaben zur Organisation 36
 - 2.2.1 Aufbauorganisation 36
 - 2.2.2 Ablauforganisation 37
 - 2.2.3 Dienstrecht 37
- 2.3 Die Verwaltung des ASD 39
 - 2.3.1 Der ASD in der Gesamtverwaltung 39
 - 2.3.2 Die Binnenorganisation des ASD 41
- 2.4 Anbindung an die lokale Fachpolitik 44
- 3 Organisationsgestaltung im ASD 47**
Von Joachim Merchel
- 3.1 Zur Notwendigkeit von Organisationsgestaltung 48
 - 3.1.1 Handlungsprogramme 49

- 3.1.2 Strukturen 52
- 3.1.3 Leitung 54
- 3.2 Organisation im ASD: Themen mit Entscheidungsbedarf 55
 - 3.2.1 Generalisierte und spezialisierte Organisationsweisen 55
 - 3.2.2 Arbeitsteilung und Modalitäten der Kooperation 57
 - 3.2.3 Zentralität versus Dezentralität von Strukturen 58
 - 3.2.4 Handhabung der sozialräumlichen Ausrichtung 60
 - 3.2.5 Leitungsverantwortung und gruppenbezogene Teamorganisation 60
- 3.3 Informalität und Organisationskultur als Dimension bei der Organisationsgestaltung im ASD 60
 - 3.3.1 Informalität in Organisationen 61
 - 3.3.2 Organisationskultur 62
 - 3.3.3 Zur Beeinflussbarkeit von Organisationskultur 63
- 4 Teamstrukturen und Leitung im ASD 65**
Von Joachim Merchel
 - 4.1 Notwendigkeit und Zweck von Teambildung im ASD 66
 - 4.2 Produktivität von Teams (auch) als Ergebnis von Strukturierung 69
 - 4.3 Leitungsfunktionen für die Gestaltung von Teamarbeit 70
 - 4.4 Teamleitungskompetenz als Bestandteil eines umfassenden Leitungskonzepts 72

III Rechtliche Grundlagen für die Arbeit des ASD 77

- 5 ASD-Arbeit und Verwaltungsverfahren 78**
Von Dirk Waschull
 - 5.1 Prinzipien und Perspektiven des Sozialverwaltungsverfahrens 78
 - 5.2 Maßgebliche Rechtsquellen 80
 - 5.3 Relevante Verfahrenssituationen 80
 - 5.3.1 Beginn des Verwaltungsverfahrens 80
 - 5.3.2 Bearbeitungsfristen 81
 - 5.3.3 Aufklärung des Sachverhalts 82
 - 5.3.4 Sozialdatenschutz 83
 - 5.3.5 Entscheidungsergebnisse 84
 - 5.4 Rechte der Verfahrensbeteiligten 86
 - 5.4.1 Vertretung durch einen Bevollmächtigten 86
 - 5.4.2 Akteneinsichtsrecht 87
 - 5.4.3 Anhörung 87
- 6 Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) 88**
Von Sybille Nonninger und Thomas Meysen
 - 6.1 Das Handlungsfeld des ASD im Jugendamt 88
 - 6.2 Der ASD als Berater 89
 - 6.3 Der ASD als „Mittler“ von Leistungen 90
 - 6.3.1 Einleitung einer Hilfe durch eindeutige Willensbekundung 90
 - 6.3.2 Partizipative Entscheidungsprozesse 90
 - 6.3.3 Wunsch- und Wahlrecht bei Auswahl von Einrichtungen und Diensten (§ 5 SGB VIII) 91
 - 6.3.4 Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII als Kernauftrag 91
 - 6.3.5 Leistungsentscheidung – Leistungsgewährung 93
 - 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 seelische behinderte 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 99
 - 6.4.3 Verfahren zum Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung (§ 8a SGB VIII) 99
 - 6.4.5 Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen (§ 42 SGB VIII) 100
 - 6.5 Die Aufgabenwahrnehmung unterstützende Aufgaben 102
 - 7 **Grundsicherungsrecht und Sozialhilfe** 105
 - Von Britta Tammen*
 - 7.1 Das SGB II – Grundsicherung für Arbeitsuchende 106
 - 7.1.1 Zuständigkeit und Adressatenkreis 106
 - 7.1.2 Leistungen zur Eingliederung in Arbeit 108
 - 7.1.3 Leistungen zur Abdeckung des täglichen Lebensbedarfs nach dem SGB II 110
 - 7.1.4 Hilfebedürftigkeit 114
 - 7.1.5 Sanktionen 115
 - 7.2 SGB XII – Sozialhilfe 115
 - 7.2.1 Adressatenkreis und Zuständigkeit 115
 - 7.2.2 Hilfe zum Lebensunterhalt 116
 - 7.2.3 Leistungen der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung 117
 - 7.2.4 Hilfebedürftigkeit 117
 - 7.2.5 Hilfen in besonderen Lebenslagen 119
 - 8 **Familienrecht und familiengerichtliches Verfahren (FamFG)** 123
 - Von Thomas Meysen und Sybille Nonninger*
 - 8.1 Familienrecht im ASD 123
 - 8.2 Beratung und Unterstützung in Familienkonflikten 124
 - 8.2.1 Trennungs- und Scheidungsberatung (§ 17 SGB VIII) 124
 - 8.2.2 Beratung und Unterstützung bei Umgangskontakten (§ 18 Abs. 3 SGB VIII) 125
 - 8.3 Anrufung des Familiengerichts bei Kindeswohlgefährdung (§ 8a Abs. 2, § 42 Abs. 3 SGB VIII) 126
 - 8.4 Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren (§ 50 SGB VIII) 127
 - 8.4.1 Hilfsauftrag überlagert Unterstützung für das Familiengericht 127
 - 8.4.2 Trennung und Scheidung (§ 155 Abs. 2, §§ 156, 162 FamFG) 127
 - 8.4.3 Kindeswohlgefährdung (§ 155 Abs. 2, §§ 157, 162 FamFG) 128
 - 8.4.4 Gewaltschutz- und Ehewohnungssachen (§§ 205, 213 FamFG) 130
 - 8.4.5 Abstammungssachen (§ 176 FamFG) 130
 - 8.5 Perspektive: Koordination und Kooperation in Rollenklarheit 131
 - 8.5.1 Familiengericht 131
 - 8.5.2 Jugendamt 131
 - 8.5.3 Die anderen Akteure 132
 - 9 **ASD-Tätigkeit und strafrechtliche Verantwortung** 134
 - Von Thomas Meysen und Sybille Nonninger*
 - 9.1 Garantenstellung als Sinnbild für Erfolgsdruck 134
 - 9.2 Differenzierte Wahrnehmung der professionellen Verantwortung 135
 - 9.3 Logik strafrechtlicher Verantwortung 135
 - 9.4 Sicherheit durch fachliche Standards oder Standardisierungen? 137
 - 9.5 Rechtliche Bewertung und reale Bedrohung 137

IV Methodische Anforderungen und Arbeitsweisen im ASD 139

A Übergreifende methodische Anforderungen 141

- 10 Zwischen Hilfe und Kontrolle – der ASD im Spannungsfeld zwischen Dienstleistung und Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung 142**
Von Reinhold Schöne
- 10.1 Ausgangspunkt: Der Auftrag der Jugendhilfe 143
 10.2 Rolle und Funktion des ASD 145
 10.3 Hilfe und Schutz als Auftrag und Aufgaben im Handlungsfeld der Hilfen zur Erziehung 147
 10.4 Zum Umgang mit der Ambivalenz 152
- 11 ASD als interkultureller Sozialer Dienst 155**
Von Hubertus Schröer
- 11.1 Zur Funktion des ASD 155
 11.2 Vom Umgang mit Vielfalt 157
 11.3 Kinder, Jugendliche und Familien mit Migrationshintergrund 158
 11.3.1 Migration als Familienprojekt 158
 11.3.2 Kulturelle Transformation 158
 11.3.3 Unterschiedliche Lebenslagen 159
 11.3.4 Rolle ethnischer Communities 159
 11.3.5 Sozialisation in Migrantenfamilien 159
 11.3.6 Zusammenfassung 160
 11.4 Interkulturelle Orientierung und Öffnung des ASD 160
 11.4.1 Historische Bezüge 160
 11.4.2 Interkulturalität 161
 11.4.3 Interkulturelle Orientierung 161
 11.4.4 Interkulturelle Öffnung 161
 11.4.5 Interkulturelle Kompetenz 162
 11.5 Konsequenzen für die Praxis 163
 11.5.1 Einzelfallorientierte Arbeit 164
 11.5.2 Fallübergreifende Arbeit 166
 11.5.3 Infrastrukturbezogene Arbeit 167
- 12 ASD und Gender 168**
Von Kerstin Feldhoff und Luise Hartwig
- 12.1 ASD und Gender: Ausgangslage und Fragestellung 168
 12.1.1 § 9 Abs. 3 SGB VIII 169
 12.1.2 Gender Mainstreaming 169
 12.2 ASD und Familie 169
 12.3 Alleinerziehende: prekäre Lebenslage von Müttern und Kindern 170
 12.4 ASD und das Handlungsfeld „Gewalt in der Familie“ 171
 12.4.1 Wie reagieren Jungen, wie reagieren Mädchen auf häusliche Gewalt? 172
 12.4.2 Häusliche Gewalt als „gewichtiger Anhaltspunkt“ für eine Kindeswohlgefährdung 173
 12.4.3 Welche Perspektiven bietet die Kooperation von Frauen- und Jugendhilfe 174
 12.4.4 Rolle und Aufgabe des ASD bei Gewalt gegen Frauen in der Familie 175
 12.5 Geschlechtergerechte Hilfeplanung 178
 12.5.1 Problemlagen 179
 12.5.2 Gestaltung des Verfahrens 180
 12.5.3 Hilfearrangements 181
 12.6 Personal im ASD: hoher Frauenanteil und geschlechterspezifische Hierarchisierung 181

B Methodische Anforderungen in spezifischen Handlungsbereichen des ASD 185

- 13 Hilfeplanung 186**
Von Joachim Merchel
- 13.1 Hilfeplanung als dauerhafte Entwicklungsaufgabe für den ASD 187
- 13.2 Gesetzliche Verfahrensanforderungen 188
- 13.2.1 Mitwirkung der Adressaten 189
- 13.2.2 Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte 191
- 13.2.3 Kontinuierlichkeit der Hilfeplanung 192
- 13.2.4 Hilfeplanung bei der Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a SGB VIII) 193
- 13.3 Weitere fachliche Anforderungen 194
- 13.4 Hilfeplanung und Ressourcensteuerung 196
- 13.5 Hilfeplanung in Spannung zu anderen methodischen Vorgehensweisen? 197
- 14 Sozialpädagogische Diagnosen und sozialpädagogisches Fallverstehen 199**
Von Christian Schrapper
- 14.1 Sozialpädagogische Diagnostik und Fallverstehen und ihre Bedeutung für die Arbeit im ASD 200
- 14.2 Herausforderungen sozialpädagogischer Diagnose- und Verstehensarbeit im ASD 202
- 14.3 Methodische Vorgehen für sozialpädagogische Diagnosen und Fallverstehen 202
- 14.3.1 Themen und Fragestellungen 203
- 14.3.2 Instrumente und Vorgehensweisen 203
- 14.3.3 Zwischenfazit 206
- 14.3.4 Diagnostik unter Zeitdruck? 206
- 14.4 Schwierigkeiten bei der Umsetzung sozialpädagogisch verstehender Diagnostik im ASD 207
- 15 Case Management im ASD 208**
Von Ingrid Gissel-Palkovich
- 15.1 Einbindung von CM in das Methodenspektrum 208
- 15.2 Herkunft und Entwicklung von CM 209
- 15.3 CM als Fall- und Systemsteuerung 209
- 15.3.1 Fallsteuerung 209
- 15.3.2 Systemsteuerung 212
- 15.4 Die Funktion der Leitungskräfte im CM 213
- 15.5 Bedeutung von CM für den ASD 214
- 15.6 Kritische Erfolgsfaktoren 215
- 15.6.1 Zergliederung von Leistungsprozessen 215
- 15.6.2 CM (auch) als Beratung, Fallbegleitung oder (nur) Fallvermittlung? 215
- 15.6.3 Autonomie der Fachkräfte und Standardisierungsgrad von CM 216
- 16 Allgemeiner Sozialer Dienst und Beratung 217**
Von Renate Zwicker-Pelzer
- 16.1 Orte von Beratung im ASD 218
- 16.2 Die Besonderheit von Beratung als Dienstleistung 219
- 16.3 Merkmale von Beratung 219
- 16.3.1 Äußere Ordnung 219
- 16.3.2 Innere Ordnung 220
- 16.3.3 Ziel- und Auftragsklärung 220
- 16.3.4 Veränderungen brauchen Zeit 221
- 16.3.5 Vertrauensschutz 221

- 16.3.6 Grenzen erkennen und Überleitung in andere Hilfen ermöglichen 222
- 16.3.7 Umgang mit Druck zu schnellen Entscheidungen 222
- 16.4 Beratung als zirkulärer Prozess von Diagnostizieren, Hypothesenbildung und Intervention 223
- 17 Trennungs- und Scheidungsberatung sowie Zusammenarbeit mit dem Familiengericht gemäß FamFG 227**
Von Wolfgang Rütting
- 17.1 Trennung und Scheidung als gesellschaftliche Realität – Gestaltungsaufgabe für die Jugendhilfe (ASD) 228
- 17.2 Psychosoziale Dimensionen des Trennungs- und Scheidungskonfliktes in Familien 229
- 17.3 Zur Praxis der Trennungs- und Scheidungsberatung 231
- 17.4 Das Verfahren in Kindschaftssachen § 151 ff. FamFG – Chancen zur Schlichtung und Entwicklung 233
- 17.5 Die Zusammenarbeit des Jugendamtes mit dem Familiengericht im Netzwerk der Verantwortungsträger 234
- 18 Begleiteter Umgang 236**
Von Jutta Möllers
- 18.1 Rechtliche Ausgangslage 237
- 18.2 Begleiteter Umgang als Jugendhilfeangebot 238
- 18.2.1 Ziele des begleiteten Umgangs 238
- 18.2.2 Leistungsformen der Umgangsbegleitung 239
- 18.2.3 Phasen des begleiteten Umgangs 241
- 18.2.4 Leistungsbezogene Fallsteuerung durch das Jugendamt 242
- 18.2.5 Organisationsformen des begleiteten Umgangs 243
- 18.3 Das aktive Jugendamt im familiengerichtlichen Verfahren – Rolle und Funktion 244
- 18.4 Kooperation der am begleiteten Umgang beteiligten Institutionen – Verantwortungsgemeinschaft für das Kind 245
- 19 Hausbesuche 246**
Von Ulrike Urban-Stahl
- 19.1 „Hausbesuch“ oder „Heimsuchung“? 247
- 19.2 Die „Haltung“ der Fachkraft beim Hausbesuch 247
- 19.3 Informationsgewinnung und Beziehungsgestaltung 248
- 19.4 Ambivalenzen des Hausbesuchs 249
- 19.5 Rechtliche Aspekte von Hausbesuchen 250
- 19.6 Methodische und organisatorische Aspekte 252
- 19.6.1 Die Begründung von Hausbesuchen 252
- 19.6.2 Vorbereitung von Hausbesuchen 253
- 19.6.3 Durchführung 253
- 19.6.4 Nachbereitung und Reflexion 254
- 19.7 Qualitätssicherung von Hausbesuchen 254
- 19.8 Der Hausbesuch als Kontrollinstrument?
 Zur Notwendigkeit der fachlichen Qualifizierung 254
- 20 Berichte / Dokumentation / Aktenführung 256**
Von Hans-Jürgen Schimke
- 20.1 Die Dokumentation als Grundlage und Inhalt der Akte 257
- 20.2 Die Aktenführung in sozialen Diensten 258
- 20.3 Die gutachtliche Stellungnahme im ASD 261

21	Einschätzung von Gefährdungsrisiken im Kontext möglicher Kindeswohlgefährdung	265
	<i>Von Reinhold Schone</i>	
21.1	Rechtlicher Ausgangspunkt	266
21.2	Kindeswohl und Kindeswohlgefährdung als auslegungsbedürftige Begriffe	267
21.3	Bezugspunkte des Bewertungsprozesses zur Feststellung von Kindeswohlgefährdung	268
21.4	„Gefährdungsrisiko“: zum Verhältnis von Risiko und Gefahr	269
21.5	Beurteilung von Gefährdungsrisiken	270
21.5.1	Instrumente zur Einschätzung von Gefährdungsrisiken	270
21.5.2	Zusammenwirken mehrere Fachkräfte	271
21.5.3	Beteiligung von Eltern und Kindern/Jugendlichen an der Einschätzung von Gefährdungssituationen	272
21.6	Fazit	273
22	„Unmotivierte“ und unfreiwillige Klienten im ASD	274
	<i>Von Marie-Luise Conen</i>	
22.1	Einflussnahme	275
22.2	Autonomie und Widerstand	276
22.3	Motivation	276
22.4	Freiwilligkeit – Hoffnung auf Veränderungen	277
22.5	Veränderungsdruck und Zwang	279
22.6	Das Dreieck Fachkraft – Klient – ASD-Mitarbeiter	280
22.6.1	Rolle der beauftragten Fachkraft	280
22.6.2	Rolle der Klienten	281
22.6.3	Rolle des ASD-Mitarbeiters	282
22.7	Effektivität	284
23	Fachkonzept Sozialraumorientierung: Grundlagen und Methoden der fallunspezifischen und fallübergreifenden Arbeit	286
	<i>Von Maria Lüttringhaus</i>	
23.1	Das Fachkonzept Sozialraumorientierung	287
23.1.1	Sozialraumorientierung als Eckpfeiler der Ressourcenorientierung	288
23.1.2	Drei Eckpunkte für die Umsetzung der Sozialraumorientierung: fallunspezifische Arbeit, fallübergreifende Arbeit, Netzwerkarbeit	289
23.2	Der Fall im Feld: Es kommt darauf an, was man daraus macht!	291
24	Unterstützung des beruflichen Handelns durch den Einsatz von Informationstechnologien	297
	<i>Von Wolfgang Tenhaken</i>	
24.1	Informationstechnologie – Begriffsbestimmung	298
24.2	Technologienutzung im Sozialwesen – eine kurze historische Einordnung	298
24.3	Zur IT-Infrastruktur Sozialer Organisationen	298
24.4	Die zentralen Funktionen von IT im Sozialwesen	299
24.5	Anforderungen an Technologieunterstützung im ASD heute	300
24.5.1	IT-gestützte Kommunikation	301
24.5.2	Aufgaben- und Zeitmanagement	301
24.5.3	Fallsteuerung und Prozesssteuerung	301
24.5.4	Dokumentation	303
24.5.5	Fallevaluation	303
24.5.6	Sach- & Finanzcontrolling	304
24.5.7	Planung und Steuerung	304

- 24.6 Technologiennutzung im ASD und Datenschutz 304
- 24.7 Zukünftige Anforderungen an Technologieunterstützung im ASD 305
- 24.8 Fazit 305
- 25 Fachliches Handeln und Finanzsteuerung 307**
Von Joachim Merchel
- 25.1 Kostenentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung 308
- 25.2 Zur Steuerbarkeit bei den Erziehungshilfen 309
- 25.3 Ansatzpunkte für Steuerung 310
- 25.4 Sozialraumbudget, wirkungsorientierte Finanzierung, Wettbewerb: Potenziale und Nebenwirkungen 314

V ASD als Teil der kommunalen Infrastruktur 317

- 26 Der ASD im Kontext kommunaler Sozialpolitik 318**
Von Peter-Ulrich Wendt
- 26.1 Sozialpolitische Rahmung 320
- 26.2 Konsequenzen für die Soziale Arbeit und den ASD 325
- 27 ASD und Sozialraumkonzepte 330**
Von Herbert Schubert
- 27.1 Definitionen: Sozialraum und Sozialraumorientierung 331
- 27.1.1 Sozialraum 331
- 27.1.2 Sozialraumorientierung 332
- 27.2 Exemplarische Sozialraumkonzepte 335
- 27.3 Praktische Perspektiven auf die Sozialraumarbeit des ASD 337
- 27.3.1 Sozialraumpraxis in der Perspektive der Fachkräfte 337
- 27.3.2 Reorganisationsprinzipien der Sozialraumorientierung 339
- 28 Kooperation im ASD 341**
Von Eric van Santen und Mike Seckinger
- 28.1 Warum ist Kooperation für den ASD notwendig? 342
- 28.2 Interinstitutionelle Kooperation und ihre Definition 343
- 28.3 Der Kooperationsdiskurs 343
- 28.4 Interinstitutionelle Kooperation und der ASD 344
- 28.4.1 Kooperation des ASD innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe 346
- 28.4.2 Kooperationspartner des ASD bezogen auf § 8a SGB VIII 347
- 28.4.3 Hilfeplanverfahren als Ort der Kooperation 349
- 28.5 Voraussetzungen für Kooperationen 351
- 28.5.1 Klärung von Erwartungen und Ressourcen 351
- 28.5.2 Ergebnissicherung 351
- 28.5.3 Systematische Rückkopplung 352
- 28.5.4 Doppelte Zielkongruenz und multiple Adhärenz 352
- 28.5.5 Wissen über die Kooperationspartner 353
- 28.5.6 Vertrauensbildung 354
- 28.5.7 Zeitliche und persönliche Kontinuität 355
- 28.5.8 Institutionelle Verankerung der Kooperation 355
- 28.5.9 Erkennbares Kooperationsprofil 356

- 29 ASD und Jugendhilfeplanung – der Allgemeine Sozialdienst als Subjekt und als Objekt der Planung kommunaler Jugendhilfe 357**
Von Reinhold Schöne
- 29.1 Jugendhilfeplanung: Worum geht es? 358
 29.2 Berührungspunkte: Warum ist der ASD für die Jugendhilfeplanung so zentral? 359
 29.3 ASD als Sensor für soziale Problemlagen und Impulsgeber für Infrastrukturgestaltung 360
 29.4 ASD als Planungsinstanz für die Hilfen zur Erziehung 361
 29.5 Der ASD als Gegenstand der Jugendhilfeplanung 363
 29.6 Anforderungen an die Planungsorganisation 365

VI Mitarbeiter im ASD 367

- 30 Anforderungen und Belastungen der Fachkräfte im ASD 368**
Von Joachim Merchel
- 30.1 Zum Begriff Arbeitsbelastung 369
 30.2 Hinweise zu quantitativen Aspekten der Arbeitsbelastung im ASD 372
 30.3 Die qualitative Dimension von Arbeitsbelastung im ASD 374
 30.4 Umgang mit Arbeitsbelastungen der ASD-Fachkräfte als Leitungsaufgabe 376
- 31 Personalmanagement und Qualität der Arbeit des ASD 379**
Von Joachim Merchel
- 31.1 Zur Bedeutung von Personalmanagement bei sozialen Dienstleistungen 380
 31.2 Personal als entscheidender Qualitätsfaktor im ASD 382
 31.3 Zum Begriff Personalmanagement 384
 31.4 Zur Praxis des Personalmanagements im ASD 386
- 32 Personalbemessung im bzw. für den ASD 387**
Von Adam Khalaf
- 32.1 Warum Personalbemessung? 389
 32.2 Vorstellung und Diskussion gängiger Verfahren der Personalbemessung 391
 32.2.1 Varianten mit einer einzelnen Messgröße 391
 32.2.2 Varianten mit mehreren Messgrößen 392
 32.2.3 Zeitbasierte Modelle 393
 32.3 Fazit 394
- 33 Personalentwicklung im ASD 396**
Von Hildegard Pamme
- 33.1 Generelle Maßnahmen der Personalentwicklung 397
 33.1.1 Personalbeschaffung und Personalauswahl 397
 33.1.2 Einarbeitung 398
 33.1.3 Fort- und Weiterbildungen 399
 33.2 Arbeitsfeldbezogene Maßnahmen der Personalentwicklung 401
 33.2.1 Kollegiale Beratung 401
 33.2.2 Supervision und Coaching 401
 33.3 Personalentwicklungsmaßnahmen aus betriebswirtschaftlichen Managementmodellen 402
 33.3.1 Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern/Teams 403
 33.3.2 Mitarbeiterentwicklungsgespräche 403
 33.3.3 Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) 404

VII Der ASD im Licht der Öffentlichkeit 405

- 34 Jugendamt und ASD in den Medien – zwischen Überforderung und Untätigkeit? 406**
Von Sonja Enders
- 34.1 Zwischen gefühlten Annahmen und empirischen Befunden 407
- 34.2 Wie öffentlich ist das Jugendamt? 412
- 34.3 Wer oder was ist die relevante Öffentlichkeit aus Sicht der Jugendämter? 413
- 34.4 Öffentlichkeitsarbeit als Marketingstrategie oder als eine zentrale Gestaltungsaufgabe? 414
- 34.5 Öffentlichkeitsarbeit in Krisen 416
- 34.6 Was braucht es für eine fachlich profilierte Öffentlichkeitsarbeit? 417
- 34.7 Hinweise zu einer ‚guten‘ Öffentlichkeitsarbeit 418

VIII Qualität und Qualitätsentwicklung im ASD 419

- 35 Qualitätsmanagement und Organisationslernen: Zur Förderung von Lernbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit im ASD 420**
Von Joachim Merchel
- 35.1 Qualität und organisationale Lernbereitschaft – bedeutsame Themen für den ASD 421
- 35.2 Qualitätsentwicklung im ASD 422
- 35.2.1 Verfahrensstandardisierung 422
- 35.2.2 Systematisierte Selbstbewertung 424
- 35.2.3 Systematisierter Vergleich mit anderen ASD 425
- 35.2.4 An Qualitätskriterien ausgerichtete Evaluationen 426
- 35.3 Der ASD als lernbereite und lernfähige Organisation 427
- 36 Qualitätskriterien:
 Was macht einen „guten ASD“ aus? 430**
Von Joachim Merchel
- 36.1 Fallbezogene Aktivitäten 432
- 36.1.1 Strukturqualität 432
- 36.1.2 Prozessqualität 433
- 36.1.3 Ergebnisqualität 434
- 36.2 Organisationsbezogene Aktivitäten 435
- 36.2.1 Strukturqualität 435
- 36.2.2 Prozessqualität 436
- 36.2.3 Ergebnisqualität 437
- 36.3 Umweltbezogene Aktivitäten 437
- 36.3.1 Strukturqualität 437
- 36.3.2 Prozessqualität 437
- 36.3.3 Ergebnisqualität 438

Literatur 440

Autorinnen und Autoren 466

Sachregister 468