

**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 Köhler*
- 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
- 6.4.4 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 unterstützender Aufgaben 102

## **7 Grundsicherungsrecht und Sozialhilfe 106**

*Von Britta Tammen*

- 7.1 Das SGB II – 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 111
- 7.1.4 Hilfebedürftigkeit 115
- 7.1.5 Sanktionen 116
- 7.2 SGB XII – Sozialhilfe 117
- 7.2.1 Adressatenkreis und Zuständigkeit 117
- 7.2.2 Hilfe zum Lebensunterhalt 117
- 7.2.3 Leistungen der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung 118
- 7.2.4 Hilfebedürftigkeit 119
- 7.2.5 Hilfen in besonderen Lebenslagen 121

## **8 Familienrecht und familiengerichtliches Verfahren (FamFG) 126**

*Von Thomas Meysen und Sybille Nonninger*

- 8.1 Familienrecht im ASD 126
- 8.2 Beratung und Unterstützung in Familienkonflikten 127
- 8.2.1 Trennungs- und Scheidungsberatung (§ 17 SGB VIII) 127
- 8.2.2 Beratung und Unterstützung bei Umgangskontakten (§ 18 Abs. 3 SGB VIII) 128
- 8.3 Anrufung des Familiengerichts bei Kindeswohlgefährdung (§ 8a Abs. 2, § 42 Abs. 3 SGB VIII) 129
- 8.4 Mitwirkung im familiengerichtlichen Verfahren (§ 50 SGB VIII) 130
- 8.4.1 Hilfeauftrag überlagert Unterstützung für das Familiengericht 130
- 8.4.2 Trennung und Scheidung, Übertragung der gemeinsamen elterlichen Sorge (§ 155 Abs. 2, §§ 155a, 156, 162 FamFG) 130
- 8.4.3 Kindeswohlgefährdung (§ 155 Abs. 2, §§ 157, 162 FamFG) 131
- 8.4.4 Gewaltschutz- und Ehesachen (§§ 205, 213 FamFG) 133
- 8.4.5 Abstammungssachen (§ 176 FamFG) 133
- 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**

*Von Thomas Meysen und Sybille Nonninger*

- 9.1 Garantenstellung als Sinnbild für Erfolgsdruck 137
- 9.2 Differenzierte Wahrnehmung der professionellen Verantwortung 138
- 9.3 Logik strafrechtlicher Verantwortung 138
- 9.4 Sicherheit durch fachliche Standards oder Standardisierungen? 140
- 9.5 Rechtliche Bewertung und reale Bedrohung 140

## 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 Migrationshintergrund 162
    - 11.3.1 Migration als Familienprojekt 162
    - 11.3.2 Kulturelle Transformation 162
    - 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 165
    - 11.4.5 Interkulturelle Kompetenz 167
  - 11.5 Konsequenzen für die Praxis 167
    - 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 173
  - 12.3 Alleinerziehende: prekäre Lebenslage von Müttern und Kindern 174
  - 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 183
    - 12.5.1 Problemlagen 183
    - 12.5.2 Gestaltung des Verfahrens 184
    - 12.5.3 Hilfearrangements 185
  - 12.6 Personal im ASD: hoher Frauenanteil und geschlechterspezifische Hierarchisierung 185

**13 Hilfeplanung** 190

*Von Joachim Merchel*

- 13.1 Hilfeplanung als dauerhafte Entwicklungsaufgabe für den ASD 191
- 13.2 Gesetzliche Verfahrensanforderungen 192
  - 13.2.1 Mitwirkung der Adressaten 193
  - 13.2.2 Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte 195
  - 13.2.3 Kontinuierlichkeit der Hilfeplanung 196
  - 13.2.4 Hilfeplanung bei der Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a SGB VIII) 197
- 13.3 Weitere fachliche Anforderungen 198
- 13.4 Hilfeplanung und Ressourcensteuerung 200
- 13.5 Hilfeplanung in Spannung zu anderen methodischen Vorgehensweisen? 201

**14 Sozialpädagogische Diagnosen und sozialpädagogisches Fallverstehen** 203

*Von Christian Schrapper*

- 14.1 Sozialpädagogische Diagnostik und Fallverstehen und ihre Bedeutung für die Arbeit im ASD 204
- 14.2 Herausforderungen sozialpädagogischer Diagnose- und Verstehensarbeit im ASD 206
- 14.3 Methodisches Vorgehen für sozialpädagogische Diagnosen und Fallverstehen 206
  - 14.3.1 Themen und Fragestellungen 207
  - 14.3.2 Instrumente und Vorgehensweisen 207
  - 14.3.3 Zwischenfazit 210
  - 14.3.4 Diagnostik unter Zeitdruck? 211
- 14.4 Schwierigkeiten bei der Umsetzung sozialpädagogisch verstehender Diagnostik im ASD 211

**15 Case Management im ASD** 213

*Von Ingrid Gissel-Palkovich*

- 15.1 Einbindung von CM in das Methodenspektrum 213
- 15.2 Herkunft und Entwicklung von CM 214
- 15.3 CM als Fall- und Systemsteuerung 214
  - 15.3.1 Fallsteuerung 214
  - 15.3.2 Systemsteuerung 217
- 15.4 Die Funktion der Leitungskräfte im CM 218
- 15.5 Bedeutung von CM für den ASD 219
- 15.6 Kritische Erfolgsfaktoren 220
  - 15.6.1 Zergliederung von Leistungsprozessen 220
  - 15.6.2 CM (auch) als Beratung, Fallbegleitung oder (nur) Fallvermittlung? 220
  - 15.6.3 Autonomie der Fachkräfte und Standardisierungsgrad von CM 221

**16 Beratung im Allgemeinen Sozialen Dienst** 222

*Von Renate Zwicker-Pelzer*

- 16.1 Orte von Beratung im ASD 223
- 16.2 Die Besonderheit von Beratung als Dienstleistung 224
- 16.3 Merkmale von Beratung 225
  - 16.3.1 Äußere Ordnung 225
  - 16.3.2 Innere Ordnung 226
  - 16.3.3 Ziel- und Auftragsklärung 226
  - 16.3.4 Veränderungen brauchen Zeit 227
  - 16.3.5 Vertrauensschutz 227

- 16.3.6 Grenzen erkennen und Überleitung in andere Hilfen ermöglichen 228
- 16.3.7 Umgang mit dem Druck zu schnellen Entscheidungen 228
- 16.4 Beratung als zirkulärer Prozess von Diagnostizieren, Hypothesenbildung und Intervention 228
  
- 17 Trennungs- und Scheidungsberatung sowie Zusammenarbeit mit dem Familiengericht gemäß FamFG 232**  
*Von Wolfgang Rüting*
- 17.1 Trennung und Scheidung als gesellschaftliche Realität – Gestaltungsaufgabe für die Jugendhilfe (ASD) 233
- 17.2 Psychosoziale Dimensionen des Trennungs- und Scheidungskonfliktes in Familien 234
- 17.3 Zur Praxis der Trennungs- und Scheidungsberatung 236
- 17.4 Das Verfahren in Kindschaftssachen § 151 ff. FamFG – Chancen zur Schlichtung und Entwicklung 238
- 17.5 Die Zusammenarbeit des Jugendamtes mit dem Familiengericht im Netzwerk der Verantwortungsträger 239
  
- 18 Begleiteter Umgang 241**  
*Von Jutta Möllers*
- 18.1 Rechtliche Ausgangslage 242
- 18.2 Begleiteter Umgang als Jugendhilfeangebot 243
- 18.2.1 Ziele des begleiteten Umgangs 243
- 18.2.2 Leistungsformen der Umgangsbegleitung 244
- 18.2.3 Phasen des begleiteten Umgangs 246
- 18.2.4 Leistungsbezogene Fallsteuerung durch das Jugendamt 247
- 18.2.5 Organisationsformen des begleiteten Umgangs 248
- 18.3 Das aktive Jugendamt im familiengerichtlichen Verfahren – Rolle und Funktion 249
- 18.4 Kooperation der am begleiteten Umgang beteiligten Institutionen – Verantwortungsgemeinschaft für das Kind 250
  
- 19 Hausbesuche 251**  
*Von Ulrike Urban-Stahl*
- 19.1 „Hausbesuch“ oder „Heimsuchung“? 252
- 19.2 Die „Haltung“ der Fachkraft beim Hausbesuch 252
- 19.3 Informationsgewinnung und Beziehungsgestaltung 253
- 19.4 Ambivalenzen des Hausbesuchs 254
- 19.5 Rechtliche Aspekte von Hausbesuchen 255
- 19.6 Methodische und organisatorische Aspekte 257
- 19.6.1 Die Begründung von Hausbesuchen 257
- 19.6.2 Vorbereitung von Hausbesuchen 258
- 19.6.3 Durchführung 258
- 19.6.4 Nachbereitung und Reflexion 259
- 19.7 Qualitätssicherung von Hausbesuchen 259
- 19.8 Der Hausbesuch im Kinderschutz 259
  
- 20 Krisenintervention und Inobhutnahme 261**  
*Von Christine Gerber*
- 20.1 Krisenintervention 261
- 20.1.1 Belastungen und Risiken 261
- 20.1.2 Interventionen in der Krise 262
- 20.2 Inobhutnahme 263

20.2.1	Entscheidung zur Inobhutnahme	263
20.2.2	Vorbereitung einer Inobhutnahme	265
20.2.3	Durchführung einer Inobhutnahme	266
20.2.4	Während der Unterbringung	269
<b>21</b>	<b>Berichte/ Dokumentation / Aktenführung</b>	<b>272</b>
	<i>Von Hans-Jürgen Schimke</i>	
21.1	Die Dokumentation als Grundlage und Inhalt der Akte	273
21.2	Die Aktenführung in sozialen Diensten	274
21.3	Die gutachtliche Stellungnahme im ASD	277
<b>22</b>	<b>Einschätzung von Gefährdungsrisiken im Kontext möglicher Kindeswohlgefährdung</b>	<b>281</b>
	<i>Von Reinhold Schone</i>	
22.1	Rechtlicher Ausgangspunkt	282
22.2	Kindeswohl und Kindeswohlgefährdung als auslegungsbedürftige Begriffe	283
22.3	Bezugspunkte des Bewertungsprozesses zur Feststellung von Kindeswohlgefährdung	284
22.4	„Gefährdungsrisiko“: zum Verhältnis von Risiko und Gefahr	285
22.5	Beurteilung von Gefährdungsrisiken	286
22.5.1	Instrumente zur Einschätzung von Gefährdungsrisiken	286
22.5.2	Zusammenwirken mehrere Fachkräfte	287
22.5.3	Beteiligung von Eltern und Kindern / Jugendlichen an der Einschätzung von Gefährdungssituationen	288
22.6	Fazit	289
<b>23</b>	<b>„Unmotivierte“ und unfreiwillige Klienten im ASD</b>	<b>290</b>
	<i>Von Marie-Luise Conen</i>	
23.1	Einflussnahme	291
23.2	Autonomie und Widerstand	292
23.3	Motivation	292
23.4	Freiwilligkeit – Hoffnung auf Veränderungen	293
23.5	Veränderungsdruck und Zwang	295
23.6	Das Dreieck Fachkraft – Klient – ASD-Mitarbeiter	296
23.6.1	Rolle der beauftragten Fachkraft	296
23.6.2	Rolle der Klienten	297
23.6.3	Rolle des ASD-Mitarbeiters	298
23.7	Effektivität	300
<b>24</b>	<b>Fachkonzept Sozialraumorientierung: Grundlagen und Methoden der fallunspezifischen und fallübergreifenden Arbeit</b>	<b>302</b>
	<i>Von Maria Lüttringhaus</i>	
24.1	Das Fachkonzept Sozialraumorientierung	303
24.1.1	Sozialraumorientierung als Eckpfeiler der Ressourcenorientierung	304
24.1.2	Drei Eckpunkte für die Umsetzung der Sozialraumorientierung: fallunspezifische Arbeit, fallübergreifende Arbeit, Netzwerkarbeit	305
24.2	Der Fall im Feld: Es kommt darauf an, was man daraus macht!	307
<b>25</b>	<b>Digitalisierung – nicht nur Unterstützung des beruflichen Handelns durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien?</b>	<b>313</b>
	<i>Von Wolfgang Tenbaken</i>	
25.1	Informations- und Kommunikationstechnologien, digitale Transformation – Begriffsbestimmung	314
25.2	Technologienutzung im Sozialwesen – eine kurze historische Einordnung	315
25.3	Zur IT-Infrastruktur Sozialer Organisationen	315

25.4	Die zentralen Funktionen von IT im Sozialwesen	316
25.5	Anforderungen an Technologieunterstützung im ASD heute	317
25.5.1	IT-gestützte Kommunikation	318
25.5.2	Aufgaben- und Zeitmanagement	319
25.5.3	Fallsteuerung und Prozesssteuerung	319
25.5.4	Dokumentation und Fallevaulation	320
25.5.5	Sach- und Finanzcontrolling	321
25.5.6	Planung und Steuerung	321
25.6	Technologienutzung im ASD und Datenschutz	321
25.7	Zukünftige Anforderungen an Technologieunterstützung im ASD	322
25.8	Fazit	322
<b>26</b>	<b>Fachliches Handeln und Finanzsteuerung</b>	<b>324</b>
	<i>Von Joachim Merchel</i>	
26.1	Kostenentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung	325
26.2	Zur Steuerbarkeit bei den Erziehungshilfen	326
26.3	Ansatzpunkte für Steuerung	327
26.4	Sozialraumbudget, wirkungsorientierte Finanzierung, Wettbewerb: Potenziale und Nebenwirkungen	331

## **V ASD als Teil der kommunalen Infrastruktur** 335

<b>27</b>	<b>Der ASD im Kontext kommunaler Sozialpolitik</b>	<b>336</b>
	<i>Von Peter-Ulrich Wendt</i>	
27.1	Sozialpolitische Rahmung	337
27.2	Konsequenzen für die Soziale Arbeit und den ASD	342
<b>28</b>	<b>ASD und Sozialraumkonzepte</b>	<b>348</b>
	<i>Von Herbert Schubert</i>	
28.1	Definitionen: Sozialraum und Sozialraumorientierung	349
28.1.1	Sozialraum	349
28.1.2	Sozialraumorientierung	350
28.2	Exemplarische Sozialraumkonzepte	353
28.3	Praktische Perspektiven auf die Sozialraumarbeit des ASD	355
28.3.1	Sozialraumpraxis in der Perspektive der Fachkräfte	355
28.3.2	Reorganisationsprinzipien der Sozialraumorientierung	357
<b>29</b>	<b>Kooperation im ASD</b>	<b>359</b>
	<i>Von Eric van Santen und Mike Seckinger</i>	
29.1	Warum ist Kooperation für den ASD notwendig?	360
29.2	Interinstitutionelle Kooperation und ihre Definition	361
29.3	Der Kooperationsdiskurs	361
29.4	Interinstitutionelle Kooperation und der ASD	362
29.4.1	Kooperation des ASD innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe	364
29.4.2	Kooperationspartner des ASD bezogen auf Kinderschutz	365
29.4.3	Hilfeplanverfahren als Ort der Kooperation	368
29.5	Voraussetzungen für Kooperationen	369
29.5.1	Klärung von Erwartungen und Ressourcen	369
29.5.2	Ergebnissicherung	369
29.5.3	Systematische Rückkopplung	370
29.5.4	Doppelte Zielkongruenz und multiple Adhärenz	370
29.5.5	Wissen über die Kooperationspartner	371



- 29.5.6 Vertrauensbildung 372
- 29.5.7 Zeitliche und persönliche Kontinuität 373
- 29.5.8 Institutionelle Verankerung der Kooperation 373
- 29.5.9 Erkennbares Kooperationsprofil 374

**30 ASD und Jugendhilfeplanung – der Allgemeine Sozialdienst als Subjekt und als Objekt der Planung kommunaler Jugendhilfe 375**

*Von Reinhold Schöne*

- 30.1 Jugendhilfeplanung: Worum geht es? 376
- 30.2 Berührungspunkte: Warum ist der ASD für die Jugendhilfeplanung so zentral? 377
- 30.3 ASD als Sensor für soziale Problemlagen und Impulsgeber für Infrastrukturgestaltung 378
- 30.4 ASD als Planungsinstanz für die Hilfen zur Erziehung 379
- 30.5 Der ASD als Gegenstand der Jugendhilfeplanung 381
- 30.6 Anforderungen an die Planungsorganisation 383

**VI Mitarbeiter im ASD 385**

**31 Anforderungen und Belastungen der Fachkräfte im ASD 386**

*Von Joachim Merchel*

- 31.1 Zum Begriff Arbeitsbelastung 387
- 31.2 Hinweise zu quantitativen Aspekten der Arbeitsbelastung im ASD 390
- 31.3 Die qualitative Dimension von Arbeitsbelastung im ASD 392
- 31.4 Umgang mit Arbeitsbelastungen der ASD-Fachkräfte als Leitungsaufgabe 394

**32 Personalmanagement und Qualität der Arbeit des ASD 397**

*Von Joachim Merchel*

- 32.1 Zur Bedeutung von Personalmanagement bei sozialen Dienstleistungen 398
- 32.2 Personal als entscheidender Qualitätsfaktor im ASD 400
- 32.3 Zum Begriff Personalmanagement 402
- 32.4 Zur Praxis des Personalmanagements im ASD 404

**33 Personalbemessung im bzw. für den ASD 405**

*Von Adam Khalaf*

- 33.1 Warum Personalbemessung? 407
- 33.2 Vorstellung und Diskussion gängiger Verfahren der Personalbemessung 409
  - 33.2.1 Varianten mit einer einzelnen Messgröße 409
  - 33.2.2 Varianten mit mehreren Messgrößen 410
  - 33.2.3 Zeitbasierte Modelle 411
- 33.3 Fazit 413

**34 Personalentwicklung im ASD 414**

*Von Hildegard Pamme*

- 34.1 Fachkräftemangel im ASD? 415
- 34.2 Personalgewinnung 416
- 34.3 Attraktive Rahmenbedingungen gestalten 417
- 34.4 Personalbindung 418
  - 34.4.1 Kompetenzorientierte Personalauswahl 419
  - 34.4.2 Strukturierte Einarbeitung 419
  - 34.4.3 Regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsgespräche 420
  - 34.4.4 Steuerung von Fort- und Weiterbildungen 420
  - 34.4.5 Methodisch basierte Kollegiale Beratung 421
  - 34.4.6 Zielorientierter Einsatz von Supervision und Coaching 422

## **VII Der ASD im Licht der Öffentlichkeit 423**

- 35 Jugendamt und ASD in den Medien – zwischen Überforderung und Untätigkeit? 424**  
*Von Sonja Enders*
- 35.1 Zwischen gefühlten Annahmen und empirischen Befunden 425
- 35.2 Wie öffentlich ist das Jugendamt? 430
- 35.3 Wer oder was ist die relevante Öffentlichkeit aus Sicht der Jugendämter? 431
- 35.4 Öffentlichkeitsarbeit als Marketingstrategie oder als eine zentrale Gestaltungsaufgabe? 432
- 35.5 Öffentlichkeitsarbeit in Krisen 434
- 35.6 Was braucht es für eine fachlich profilierte Öffentlichkeitsarbeit? 435
- 35.7 Hinweise zu einer ‚guten‘ Öffentlichkeitsarbeit 436

## **VIII Qualität und Qualitätsentwicklung im ASD 437**

- 36 Qualitätsmanagement und Organisationslernen: Zur Förderung von Lernbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit im ASD 438**  
*Von Joachim Merchel*
- 36.1 Qualität und organisationale Lernbereitschaft – bedeutsame Themen für den ASD 439
- 36.2 Qualitätsentwicklung im ASD 440
- 36.2.1 Verfahrensstandardisierung 441
- 36.2.2 Systematisierte Selbstbewertung 442
- 36.2.3 Systematisierter Vergleich mit anderen ASD 443
- 36.2.4 An Qualitätskriterien ausgerichtete Evaluationen 444
- 36.3 Der ASD als lernbereite und lernfähige Organisation 445
- 37 Qualitätskriterien: Was macht einen „guten ASD“ aus? 448**  
*Von Joachim Merchel*
- 37.1 Fallbezogene Aktivitäten 451
- 37.1.1 Strukturqualität 451
- 37.1.2 Prozessqualität 451
- 37.1.3 Ergebnisqualität 453
- 37.2 Organisationsbezogene Aktivitäten 453
- 37.2.1 Strukturqualität 453
- 37.2.2 Prozessqualität 454
- 37.2.3 Ergebnisqualität 455
- 37.3 Umweltbezogene Aktivitäten 456
- 37.3.1 Strukturqualität 456
- 37.3.2 Prozessqualität 456
- 37.3.3 Ergebnisqualität 457
- 38 Fachliche und fachpolitische Perspektiven: der ASD zwischen regionaler Diversität und einheitlichem Profil 458**  
*Von Joachim Merchel*
- Literatur 464**
- Autorinnen und Autoren 492**
- Sachregister 494**