Optimierung des Personalmanagements im Allgemeinen Sozialen Dienst zur Bewältigung sich verändernder Anforderungen in der Jugendhilfe.

Masterarbeit

an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen

> Betreuer: Dr. Michael Hinz Betreuer: Dr. Ute Enderlein

> > vorgelegt von Anne Riemer

Meißen, 1. Oktober 2019

Inhaltsverzeichnis

Abbildung	jsverzeichnis	3
Tabellenv	erzeichnis	3
Abkürzun	gsverzeichnis	4
1	Einleitung	6
2	Personalmanagement im öffentlichen Dienst	9
2.1	Entwicklung und Herausforderungen	
2.2	Zum Verhältnis von Personalmanagement und ASD	
3	Der ASD	14
3.1	Zuständigkeitsebenen	14
3.2	Rechtliche Einordnung und Auftragsstellung des ASD	15
3.3	Entwicklung in den letzten 10 Jahren	17
3.4	Personalsituation	19
3.5	Zukünftig zu erwartende Entwicklungen	22
4	Personalmanagement im ASD	24
4.1	Personalpolitik	25
4.2	Personalbeschaffung	26
4.2.1	Planung	
4.2.2 4.2.3	Auswahl	
4.2.3 4.3	Einführung Personalentwicklung	
4.4	Entlohnung	
4.5	Führung	
5	Qualitative Experteninterviews	45
5.1	Erklärung der Forschungsmethode/ Herangehensweise	45
5.2	Durchführung der Interviews/ Datenerhebung	
5.3	Auswertung	49
5.3.1 5.3.2	Aktuelle und zukünftige Anforderungen in der Jugendhilfe Politische Ausrichtung und Berücksichtigung rechtlicher und	50
	finanzieller Grundsätze	
5.3.3 5.3.4	Personalmanagement für zukunftsfähige Fachkräfte im ASD	
5.5. 4 6	Standards für professionelles Personalmanagement im ASD Zusammenführung der Ergebnisse	
6.1	Zuordnung der Standards zu den Verantwortungsebenen	
6.1.1	Anforderungen an die Kommunalebene	
6.1.2	Anforderungen an die Landesebene	64
6.1.3 6.2	Anforderungen auf BundesebeneFlexibilität erhalten	
7	Standards für zukunftsfähiges ASD-Personalmanagement	
8	Fazit	
	ı azıt	
•	erzeichnis	
⊏iuesstati	tliche Versicherungen	. 129

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Verantwortungsebenen ASD - Bundesregierung	
Sektor	
Abbildung 3 - Kreislauf ASD – Personalmanagement	13
Abbildung 4 - Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung	36
Tabellenverzeichnis	
Tabelle 1 - Fachkompetenzen	32

Abkürzungsverzeichnis

Abkurzungsverzeichnis						
Abkürzung	Erläuterung					
AGJ	Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe					
APA	Aufsuchende Präventive Arbeit					
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst					
BAGLJÄ	Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter					
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement					
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend					
BKiSchG	Bundeskinderschutzgesetz					
BSA	Bezirkssozialarbeiter					
BTHG	Bundesteilhabegesetzes					
DIJuF	Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e.V.					
DJI	Deutsches Jugendinstitut					
HzE	Hilfen zur Erziehung					
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement					
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz					
KJSG	Kinder- und Jugendstärkungsgesetz					
KKG	Gesetz zur Kooperation und Kommunikation im Kinderschutz					
KSA	Kommunaler Schadenausgleich					
KSD	Kommunaler Sozialdienst					
KSV	Kommunaler Spitzenverband					
LJA	Landesjugendamt					
LRA	Landratsamt					
SG	Sachgebiet					
SGL	Sachgebietsleiter					
SGB VIII	Sozialgesetzbuch Acht (Kinder- und Jugendhilfe)					

SMS Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Verbrau-

cherschutz

SuE Sozial- und Erziehungsdienst

TVöD Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

TzBfG Teilzeit- und Befristungsgesetz

UMA unbegleitete minderjährige Ausländer

VKA Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände

VzÄ Vollzeitäquivalent

1 Einleitung

"Das Personalmanagement in den Städten, Gemein[-]den und Landkreisen steht vor einer Vielzahl von Veränderungen und Herausforderungen. Die Not[-]wendigkeit eines konsequenten Personalmanage[-]ments wird durch die demografische Entwicklung deutlich verstärkt. Denn besonders das Personal in den öffentlichen Verwaltungen wird von der demo[-]grafischen Entwicklung betroffen sein. Während in der Vergangenheit vor allem der Personalabbau das beherrschende Thema war, rücken nun Themen wie die Gewinnung von Nachwuchskräften, Alterung der Belegschaft und Wissensmanagement in den Mit[-]telpunkt des Handelns (Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. IX)".

Mit diesem Einstieg in das Lehrbuch von Dr. Ulrich Maly, Präsident des Deutschen Städtetages 2014 wird die zunehmend veränderte Relevanz von Personal und Personalmanagement im öffentlichen Sektor insgesamt deutlich. Darüber hinaus wird bereits angedeutet, dass es strategische und operative Anpassungen des Personalmanagements geben muss. Einerseits muss der Status Quo überprüft werden. Andererseits müssen neue, zukunftsfähige Inhalte integriert und möglicherweise nicht mehr zeitgemäße Methoden und Strategien abgelöst werden. Punkt 2 setzt sich in diesem Sinne mit der Entwicklung und Herausforderungen des Personalmanagements im öffentlichen Dienst grundsätzlich auseinander.

Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) bildet das Herzstück bzw. den Dreh- und Angelpunkt der kommunalen Jugendhilfe und damit der Jugendämter in Deutschland (vgl. Beckmann 2018, S. 17). Als solcher steht er im besonderen Fokus und soll deshalb bezüglich des dafür notwendigen Personalmanagements auf Anforderungen und Notwendigkeiten untersucht werden. Dies erfolgt im Punkt 3 und 4 der vorliegenden Arbeit. Zunächst muss hier im Fachdienst die Balance zwischen Dienstleister und Eingriffsbehörde (Beckmann, 2018, S. 16) immer wieder neu ausgelotet werden. Darüber hinaus sollen im Punkt 3 die Arbeit- und Auftraggeber, d. h. Kommune, Land und die Bundesebene als gesetzlicher Auftraggeber einbezogen werden. Es soll nicht ausschließlich die einzelne Sichtweise des Fach- oder Querschnittsamtes in den Fokus genommen, sondern die relevanten Segmente aus beiden Bereichen zusammengeführt werden.

In den letzten Jahren seit Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) wandelt sich nicht nur unsere Gesellschaft zunehmend schneller. Auch der sensible Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist immer komplexer werdenden und verlaufenden Familien- und Fallkonstellationen ausgesetzt, in welchen er stets in der Lage sein muss, souverän und zügig zu handeln. Bereits hieraus erschließt sich die Forschungsfrage und gleichzeitig Herausforderung der vorliegenden Masterthesis. Im Rahmen dieser sollen bisherige Anforderungen der Kinder- und Ju-

gendhilfe auf ihre aktuelle Relevanz geprüft, hinzukommende Anforderungen aufgenommen und dazu bereits vorhandene Ergebnisse aus Studien und Forschung auf ihre aktuelle Gültigkeit hin untersucht werden. Anschließend werden die dabei betroffenen Personalmanagementbereiche beschrieben. Dies erfolgt jedoch nicht vollumfänglich, sondern immer mit Blick auf die, besonders im ASD beeinflussbaren Teilbereiche des Personalmanagements.

Als wissenschaftliche Forschungsmethode werden leitfadengestützte Experteninterviews geführt und kategorisch ausgewertet. Ziel ist hier zunächst einen Abgleich und die Zusammenführung von theoretischen, in der vorhandenen Literatur zusammengefassten Erkenntnissen mit den Ergebnissen aus den Experteninterviews vorzunehmen. Dabei werden die Experteninterviews im Punkt 5.3 zunächst nach Themenkomplexen ausgewertet. Entscheidend ist hierbei, dass im Gegensatz zu zahlreichen bisherigen Betrachtungen und wissenschaftlichen Arbeiten nun die entscheidenden Schnittstellen zum ASD berücksichtigt werden. Bereits bei der Literaturrecherche und -analyse wird deutlich, dass die meisten Betrachtungen und Ansätze ihren Ursprung im Fachbereich haben. Bei der Auswahl der Experten für die qualitative Forschung nach den Kernpunkten für gelingendes Personalmanagement im ASD wird der Schwerpunkt dabei bewusst nicht auf die klassisch am nächsten am ASD verorteten Fachleute gesetzt. Stattdessen werden in den Experteninterviews Stakeholder der mittleren und oberen Leitungsebene des ASD und des Personalamtes zu Wort kommen. Die Erfahrungen und Kenntnisse dieser Stakeholder werden als Grundlage aufgenommen und berücksichtigt, wenn es um relevante kommunale Entwicklungsfaktoren geht. Qualitativ soll darüber hinaus vor allem das Wissen und die Erfahrungen der Experten zu den bisher nicht ausreichend berücksichtigten Schnittstellen und Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen erfasst und verbunden werden, um zu einem neuen Erkenntnisgewinn beizutragen. Deshalb werden weitere Interviews mit Vertretern der Landes- und Bundesebene, bezogen auf die Kinder- und Jugendhilfe und das Personalmanagement im ASD, geführt. Auf allen übergeordneten Zuständigkeitsebenen werden somit Aufgaben und Entwicklungen in den unterschiedlichen Verantwortungsbereichen erfasst und entsprechend gewichtet.

Im Punkt 6 sollen die bereits in Punkt 3, 4 und 5 relevanten Ergebnisse zusammengeführt werden. Dazu erfolgt zunächst die Einteilung in die drei Verantwortungs- bzw. Einflussebenen: Kommune, wozu Fachamt, Personalamt sowie die Behördenleitung gehören; Landes- und schließlich die Bundesebene (siehe Abb. 1). Innerhalb dieser werden den aktuellen und zukünftigen Anforderungen, welche

in Punkt 2 beschrieben wurden, die entsprechenden Personalmanagementaufgaben und -maßnahmen zugeordnet. Dabei gibt es zum Teil Überschneidungen, da mit bestimmten Maßnahmen mehrere Herausforderungen bewältigt werden können. Quintessenz dieser weiteren Filterung und Anordnung soll ein übersichtliches Standardpapier werden, worin für alle ASD und unter Einbeziehung der Verantwortlichkeiten auf den übergeordneten Ebenen die wesentlichsten Aufgaben und Maßnahmen erfasst werden, die zu einer Optimierung des Personalmanagements unter Berücksichtigung der zukünftigen zu bewältigenden Veränderungen in der Kinder- und Jugendhilfe notwendig sind und beitragen können. Dieses kann jeder kommunale ASD als Orientierungshilfe für ein individuelles Personalentwicklungskonzept nutzen. Es verdeutlicht jedoch auch die bundesweite und -einheitlich notwendige Schaffung der Voraussetzungen, um eine tatsächliche Optimierung zu erreichen.

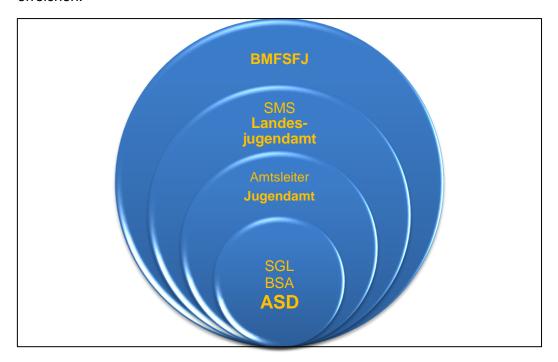


Abbildung 1 - Verantwortungsebenen ASD - Bundesregierung

Zur Handhabung der Geschlechterfrage wird die männliche Form genutzt, wobei diese geschlechtsneutral gemeint sein soll und ein leichteres, flüssigeres Lesen beabsichtigt.

2 Personalmanagement im öffentlichen Dienst

In diesem Punkt soll zunächst kurz eine Begriffsdefinition, Aufgaben- und Zielbeschreibung von Personalmanagement im Allgemeinen und für den öffentlichen Dienst im Besonderen vorgenommen werden. Anschließend werden Entwicklungen der letzten zwei Jahrzehnte und aktuelle sowie zukünftige Herausforderungen für das Personalmanagement im öffentlichen Dienst allgemein erklärt, bevor dann die Überleitung zum ASD stattfindet.

Im Allgemeinen zählt das Personal zu den wichtigsten und zumeist kostenintensivsten Ressourcen für Unternehmen wie Behörden (vgl. Hopp/ Göbel, 2013, S. 37). Es wird heute nicht mehr nur als Mittel zum Zweck gesehen, sondern als strategischer Erfolgsfaktor, der, wenn er sensibel ausgewählt und umfassend ausgebildet ist, die Aufgaben einer Stelle nicht nur erfüllen, sondern die Wirtschaftlichkeit insgesamt verbessern kann. "Weil seit Jahrzehnten im öffentlichen Sektor das Spar-Diktat herrscht, galten Mitarbeiter lange nur als Kostenfaktor). Nun setzt sich in der Breite die Erkenntnis durch, dass die wichtigste Ressource der öffentlichen Verwaltung eben genau ihr Personal ist" (Siemann, 2012, S. 6).

"Personalmanagement [im Allgemeinen] hat die Aufgabe, die Ressource Personal zur Verfügung zu stellen und zur Verwirklichung der Behördenziele optimal zu steuern" (Nicolai, 2018, S. 1). Nach Merchel wird mit "dem Begriff Personalmanagement [...] die Gesamtheit der auf die Mitarbeiter einer Organisa[-]tion bezogenen Steuerungsaktivitäten bezeichnet (Merchel, 2015, S. 396)". Ziele des Personalmanagements werden in ökonomische Ziele des Arbeitgebers und soziale Ziele für die Mitarbeiter eingeteilt. Im öffentlichen Dienst im Gegensatz zur Privatwirtschaft ist das Ziel nicht Gewinnmaximierung, sondern sparsamer, effizienter Mitteleinsatz zur Zielerreichung (Erfüllung des gesetzlichen Auftrages). Dazu muss das Personal mit der entsprechenden Qualifikation möglichst zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Arbeitsplatz eingesetzt werden und Maßnahmen zu dessen Leistungssteigerung ergriffen werden (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 4). Zu den sozialen Zielen gehören die Optimierung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter, die unter anderem durch Entlohnung, flexible Arbeitszeiten, Fortbildungsangebote und Teamförderungsmaßnahmen erreicht werden können (vgl. Jung, 2017, S. 14). Ökonomische und soziale Ziele können sich zeitweise entgegenstehen. Hier kommt es auf den Zielzeithorizont an. Kurzfristig können soziale Zielmaßnahmen zu Kosten führen, die den ökonomischen Zielen entgegenstehen. Längerfristig betrachtet, kann die soziale Zielerreichung jedoch auch meist zu einer ökonomischen Zielerreichung beitragen. Hier ist die Erwartung und Politik der Behördenleitung ausschlaggebend, die sich aus den Behördenzielen und den Leitbildern ableiten lässt. Daraus ergibt sich die jeweilige Personalpolitik, welche von Behörde zu Behörde höchst unterschiedlich sein kann (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 5). Insgesamt besteht jedoch eine Tendenz zur legislaturzeitlichen Zielsetzung, da die Behördenleiter größtenteils Wahlbeamte sind und damit die Problemstellung der Behördenziele insgesamt deutlich wird. Diese besteht in der Umsetzung des gesetzlichen Auftrages einerseits unter Berücksichtigung der jeweiligen politischen Ausrichtung und finanziellen Rahmenbedingungen innerhalb jeder Legislatur andererseits. Das setzt neben den Behördenleitungen, alle darunter beschäftigten Abteilungen unter Druck und erschwert die mittel- bis langfristige Verfolgung von Behörden- und Mitarbeiterzielen.

2.1 Entwicklung und Herausforderungen

Bei der Literaturrecherche zu den Themen: Management in der öffentlichen Verwaltung, Verwaltungsmodernisierung, New Public Management etc. findet sich wiederholt der Hinweis auf Personalmangel. Im Kontext des Neuen Steuerungsmodells wurden bereits durch Anpassung der Vergütungs- und Besoldungsgruppen, durch die Etablierung des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) am 01.10.2006 und der wiederkehrenden Anpassung und Nachjustierung der Leistungs- und Entgeltorientierung starke Motivationsfaktoren berücksichtigt, um dem Motivationsdefizit der Angestellten im Öffentlichen Dienst sowie dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken (vgl. Hopp/ Göbel 2013, S. 30). Hinzu kommen verstärkt außer- und übertarifliche Arbeitsverträge. § 5 TVÖD geht weiterhin von dem Grundgedanken lebenslangen Lernens sowohl auf Arbeitnehmer- wie auch auf Arbeitgeberseite aus. "Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen. Die Tarifvertragsparteien verstehen Qualifizierung auch als Teil der Personalentwicklung (§ 5 Abs. 1 TVÖD)". Das, in § 18 verortete Leistungsentgelt soll außerdem zur Optimierung der öffentlichen Dienstleistung für den Bürger aber auch zur Motivationssteigerung und Eigenverantwortungsstärkung des Personals dienen. Das, am 01.01.2019 in Kraft getretene Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) bildet hier eine weitere Grundlage für den Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer, flexibel auf die veränderten Anforderungen und Bedarfe der modernen Arbeitswelt, auch in der Verwaltung, einzugehen. In der Praxis zeigt sich bereits, dass in der Umsetzung sowohl Vor- als auch Nachteile im Personalmanagement deutlich werden. Neben einer Flexibilisierung der Arbeitszeit, besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf u. a. ist die Herausforderung für die Personalplanung, die in der Stellenplanung geplanten Vollzeitäquivalente (VzÄ), die sich durch die befristete Teilzeit zunehmender Mitarbeiter anteilig verringern, mit den trotz Arbeitszeitverringerung anfallenden Tätigkeiten und Aufgaben in Einklang zu bringen. Zukünftige Herausforderungen des Personalmanagements im öffentlichen Dienst insgesamt werden sein¹:

- Wettbewerb mit dem privaten Sektor um qualifizierte Beschäftigte aufgrund des demografischen Wandels, vor allem auch unter dem Aspekt der älter werdenden Beschäftigten und deren Ausstieg in den nächsten Jahren aus dem Erwerbsleben
- Lebenszeitprinzip des öffentlichen Dienstes, d. h. grundsätzliche Unkündbarkeit, welche besondere Maßnahmen in der Personalentwicklung zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft erfordert
- Vermehrte Flexibilisierung und Mobilität der Arbeitswelt sowie der Wandel öffentlicher Aufgaben erfordern dies auch von den Arbeitnehmern (fachlich und räumlich)
- Unsteter werdende Berufsbiografien: Menschen entscheiden sich kaum noch für einen festen Beruf, sondern wollen sich weiterentwickeln, wechseln Arbeitsstellen (Berufsvielfalt)
- Rechtlich eng reglementierte Arbeitskontexte im öffentlichen Dienst erschweren organisatorische Handlungsspielräume und personalwirtschaftliche Flexibilität
- Image des öffentlichen Dienstes bisher als formell-konservativer Arbeitgeber, "trockene Büroarbeit" einerseits und Sicherheit der Stelle ohne Leistungs- und Kündigungsdruck andererseits.

_

¹ (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 17 ff.)

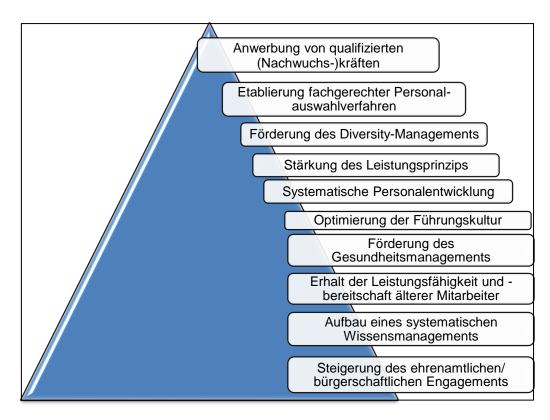


Abbildung 2 - Herausforderungen für das Personalmanagement im öffentlichen Sektor²

Hinzu kommen die Herausforderungen für das Personalmanagement in einer sich wandelnden Verwaltungsstruktur. Im Sinne des Changemanagements muss das Personal hier bereit sein, die Ziele in neuen Strukturen anzunehmen und bei Bedarf benötigte Qualifikationen zu erwerben. Zu dieser theoretischen Grundvoraussetzung erscheint es folgerichtig ein strategisches Personalentwicklungskonzept zu entwickeln und Hierarchieebenen zu verflachen. Dies kommt jedoch in den meisten Kommunen im Zuge von zu priorisierenden Haushaltskonsolidierungen und weiterhin, teilweise inoffiziell weiter bestehenden autoritären Führungsstilen entschieden zu kurz (vgl. Hopp/ Göbel, 2013, S. 30 ff.). Eine tatsächliche Änderung in der Zielorientierung und Verwaltungsmodernisierung, die sowohl nach außen wie auch nach innen, d. h. auf das Personal(management) wirkt, beginnt bei der entsprechenden Formulierung eines Leitbildes der Behörde und der strategischen Zielausrichtung.

2.2 Zum Verhältnis von Personalmanagement und ASD

Neben Ausbildung und Auswahl braucht es selbstverständlich noch mehr Gelingensfaktoren, wozu unter anderem Motivation und Entwicklung zählt. Grundsätzlich betrachtet, ist selbst die Erziehung, Bildung und das Sozialsystem eines Staa-

12

² Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 24

tes mit ausschlaggebend für genügend und zufriedenstellendes Personal. So erfährt ein Kind bereits im Familiensystem und -alltag eine gewisse Regelmäßigkeit, Struktur und Leistungserwartung, die sukzessive erlernt und beschritten wird. In der Erziehung aber auch durch Vorbildwirkung der Eltern und Erwachsener im sozialen Kontext insgesamt entwickeln sich Ziel- und Zukunftsvorstellungen, welche im jeweiligen Bildungssystem verfolgt werden. Wenn dieses Umfeld also förderlich ausgestaltet und ausgestattet ist, so können die Schul- und Ausbildungsabschlüsse erreicht werden, welche für Personalbesetzungen benötigt werden.

Die Relevanz des ASD und der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt für diese Entwicklung wird im § 1 SGB VIII deutlich. Demnach ist für jeden jungen Menschen bei Bedarf die Hilfe und Förderung zu dessen Entwicklung und Erziehung bereit zu stellen, die es benötigt, um sich zu einer gemeinschaftsfähigen, eigenverantwortlichen Persönlichkeit zu entwickeln. Ein Ziel ist, dass diese demnach u. a. selbstständig ihren Lebensunterhalt bestreitet und einer möglichst sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit mit erlerntem Beruf nachgeht, so dass sie möglichst nicht vom Sozialsystem des Staates aufgefangen werden muss. Unterschieden werden muss an dieser Stelle zwischen den Leistungen und anderen Aufgaben der Jugendhilfe im SGB VIII. Ersteres bezieht sich auf Angebote der Förderung der Erziehung in der Familie und von Kindern in Kindertagesstätten. Wenn demnach das SGB VIII als rechtliche Grundlage für eine gesunde, förderliche Erziehung und Entwicklung von Kindern betrachtet wird, so kann das Verhältnis von ASD zu Personalmanagement in Verbindung mit weiteren Rechtsgebieten und den darin wirkenden Akteuren weitläufig als Kreislauf dargestellt werden, aus welchem sich u. a. auch Personal für den zukünftigen ASD entwickelt.



Abbildung 3 - Kreislauf ASD - Personalmanagement

3 Der ASD

3.1 Zuständigkeitsebenen

Die kommunalen Gebietskörperschaften, also Landkreise und kreisfreie Städte sind verpflichtet, ein Jugendamt vorzuhalten. Als kommunales Verfassungsorgan gehört neben dem Jugendamt der Jugendhilfeausschuss zur, in der deutschen Verwaltungsstruktur einmaligen Zweigliedrigkeit der Behörde. Während die Verwaltung des Jugendamtes für die alltägliche Erledigung der gesetzlichen Aufgaben verantwortlich ist, soll der Jugendhilfeausschuss grundsätzliche Angelegenheiten der Jugendhilfe einbringen, diskutieren und mit Auswirkungen auf die Verwaltung beschließen.

Konkret sollen gem. § 71 Abs. 2 SGB VIII Problemlagen junger Menschen und ihrer Familien erörtert, Anregungen und Vorschläge für die Weiterentwicklung der Jugendhilfe gegeben, geplant und besonders die freie Jugendhilfe gefördert werden. Damit und mit der Besetzung, die in § 71 Abs. 1 SGB VIII geregelt ist, spiegelt der Jugendhilfeausschuss die, in §§ 3 und 4 SGB VIII geforderte Zusammenarbeit von öffentlicher und freier Jugendhilfe wider. Darüber hinaus nimmt er gegenüber dem Jugendamt, also der Verwaltung eine Vorrangstellung ein. "Er kann Entscheidungen in allen Angelegenheiten der Kinder- und Jugend[-]hilfe treffen und Maßnahmen der Verwaltung entscheidend beeinflussen" (Merchel, 2015, S. 45). D. h. auch, dass er für die Aufgabengestaltung des ASD verantwortlich ist, was wiederrum die Ausrichtung und Ausstattung des Personalmanagements beinhaltet. Nach Merchel sind zukünftig steigende qualitative und quantitative Anforderungen an das Personal im ASD zu erwarten, welchen durch ausreichend Bereitstellung von zeitlichen und personellen Ressourcen begegnet werden muss. Hier kann der Jugendhilfeausschuss Personalentwicklungskonzepte forcieren, initiieren und selbst ausarbeiten; bei Bedarf Fortbildungen anregen, so dass einer Überlastung und zunehmenden Fluktuation vorgebeugt bzw. entsprechend begegnet werden kann (vgl. ebd. S. 46).

Gem. § 69 SGB VIII hat der überörtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe ein Landesjugendamt sowie einen Landesjugendhilfeausschuss zu gründen. Deren Aufgabe besteht vor allem in der Beratung und Unterstützung der öffentlichen Träger inklusive des Anbietens von Fortbildungsmaßnahmen. Sie sind gleichzeitig Aufsichtsbehörde für die freien Träger und für die Betriebserlaubnisverfahren von Einrichtungen gem. § 45 SGB VIII verantwortlich.

Schließlich sind die Tätigkeitsnachweise und -ergebnisse der Arbeit auf kommunaler sowie auf Landesebene in dem Kinder- und Jugendhilfebericht, der auf Bundesebene durch die Regierung pro Legislaturperiode einmal erstellt werden muss, nachvollziehbar.

3.2 Rechtliche Einordnung und Auftragsstellung des ASD

Gesetzliche Grundlage für die Arbeit des ASD ist das Sozialgesetzbuch VIII (SGB VIII). Es zielt laut § 1 SGB VIII auf jeden jungen Menschen und dessen Recht auf Förderung seiner Entwicklung und Erziehung hin zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit ab. Gleichzeitig betont es im Absatz zwei nochmal die grundgesetzlich verankerte Pflicht und das Elternrecht bezüglich der Erziehung und Pflege von Kindern, die durch die staatliche Gemeinschaft überwacht wird. Die staatliche Gemeinschaft bildet hiernach jeder Bürger, auf dessen wachsamen Blick in der Gemeinschaft sich das Wächteramt der Kinder- und Jugendhilfe im ASD des Jugendamtes begründet. Das heißt, dass der ASD nur dann tätig werden kann, wenn ihm Informationen gemeldet werden. Neben der Schutzaufgabe bietet das SGB VIII Grundlagen für Prävention und Hilfestellung. Seit der Einführung des SGB VIII; KJHG 1990/91 veränderte sich der staatliche Auftrag von einer Eingriffs- und ordnungsrechtlichen Behörde hin zu einer präventiven und Dienstleistungsbehörde. Die darin tätigen Fachkräfte bewegen sich immer in dem Spannungsfeld zwischen "möglichst wenigen Eingriffen in die Familien einerseits und der staatlichen Verpflichtung zum Schutz, zur Hilfe für das Kind andererseits" (Beckmann, 2018, S. 13).

Das SGB VIII beinhaltet die rechtliche Grundlage für das Handeln des gesamten Jugendamtes als Träger der öffentlichen Jugendhilfe, worin der ASD eine Teilinstanz bildet. In dieser Teilinstanz sind hauptsächlich Sozialpädagogen beschäftigt, die als Bezirkssozialarbeiter arbeiten. D.h. sie sind für ein regional festgelegtes Gebiet zuständig. Eigenverantwortlich haben sie über Hilfebedarfe vor Ort in Familien zu entscheiden. Sie sollen dabei die Grundsätze der Subsidiarität und Sparsamkeit wahren. D.h., dass nur notwendige, ausreichende Hilfe mit dem geringsten Eingriffsvolumen installiert werden soll bevor intensivere Maßnahmen ergriffen werden. Dieses Subsidiaritätsprinzip beschreibt demnach, dass ambulante Hilfen vor Stationären zu gewähren sind. Weitere rechtliche Grundsätze des ASD sind das Wächteramt und in dem Zusammenhang das Elternrecht gem. Art. 6 GG. Demnach soll der Staat also nur und erst eingreifen, wenn das Kindeswohl gefährdet ist. Vor bzw. unterhalb dieser Schwelle sollen Leistungen, also Dienstleistun-

gen bzw. Angebote der Hilfe zur Selbsthilfe angeboten werden, die im Interventionsbereich der Hilfen zur Erziehung eingeordnet sind, die jedoch auch einen gewissen Grad an Bedarf, also Notwendigkeit und Geeignetheit erfüllen müssen. Unterhalb dieser Bedarfs- bzw. Notwendigkeitsschwelle gilt wiederrum der Vermittlungs- und Beratungsgrundsatz in Richtung der präventiven Hilfeangebote und offenen Kinder- und Jugendarbeit. Anders ausgedrückt, heißt die Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips demnach auch, dass nur so viel Hilfe wie nötig und so wenig Hilfe wie möglich gewährt wird.

In der Praxis erscheint diese, so klar theoretisch festgelegte Ausrichtung jedoch immer wieder diskussionswürdig. Es verschwimmen Grenzen zwischen den Bereichen. Seinen Niederschlag finden diese Debatten u. a. in den Diskussionen um die Etablierung eines eigenen Kinderrecht im Grundgesetz sowie bei der zurückgestellten und weiterhin vorzubereitenden Reform des SGB VIII. Hierbei werden nun erstmals Beteiligte bzw. direkt betroffene Klienten und Bürger involviert, befragt und in Arbeitsgruppen Partizipation realisiert. Aber auch im kommunalen Kontext finden regelmäßig Diskussionen in Jugendhilfeausschüssen zur finanziellen Investition in präventive und offene Kinder- und Jugendarbeit und -hilfeangebote statt, welche nach Außen marginal wirken, verglichen mit den Ausgabendimensionen im Erziehungshilfebereich.

Tatsächlich ermitteln die Fachkräfte zunächst die Hilfebedarfe aufgrund der Familienstruktur und -dynamik unter Berücksichtigung der lebenszyklischen familialen Entwicklungsphase sowie die Qualität der Beziehungen. Auf dieser Grundlage analysieren sie die Inhalte, Dynamik und Ursache des aktuellen Konfliktgeschehens um daraus die notwendigen und geeigneten Hilfeangebote entwickeln zu können (vgl. Krause/ Peters, 2014, S. 54 bzw. Beckmann, 2018, S. 15). Diese individuelle Hilfeform sowie ihr Umfang wird in einem Fachteam von mehreren Sozialarbeitern des ASD diskutiert und entschieden. Anweisungen der Leitungsebene und Interventionen sind rechtlich nicht erlaubt, wenn sie einer fachlich fundierten und begründeten Hilfeform entgegenstehen. Hierin wird auch das besondere Selbstverständnis der Sozialarbeiter in ihrer Tätigkeit deutlich. Aufgaben in diesem Zusammenhang für den Sozialarbeiter im ASD sind allgemeine Familienund Erziehungsberatung gem. § 16 SGB VIII, Trennungs- und Scheidungsberatung zu Sorgerecht und Umgang gem. §§ 17 und 18 SGB VIII, Vermittlung in andere (präventive) Hilfeangebote, wie Schuldnerberatung, sozialpsychiatrische Dienste, Suchtberatung etc. Ein besonderer Fokus bildet der Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung gem. § 8a SGB VIII, welcher eine intensivere Kooperation mit den Kindertageseinrichtungen und Schulen aber auch Ärzten und Polizei erfordert. § 42 SGB VIII (Inobhutnahme bei Kindeswohlgefährdung) beschreibt das Eingriffsrecht des ASD in Krisensituationen zur Krisenintervention und räumt ihm gleichzeitig umfängliche rechtliche Befugnisse während dieser Zeit ein. Jedoch ist währenddessen das Kindeswohl unbedingt und der mutmaßliche Wille der Personensorgeberechtigten angemessen zu berücksichtigen, sollten Rechtshandlungen für das Kind notwendig sein. Widersprechen die Sorgeberechtigten der Inobhutnahme und kann diese aufgrund sonst fortbestehender Kindeswohlgefährdung, z. B. wegen Verweigerung von Hilfeannahme nicht beendet werden, muss das Familiengericht involviert werden. Die Mitwirkung bei familiengerichtlichen Verfahren gem. § 1666 SGB VIII erfordert besondere fachliche und sachliche Professionalität des Sozialarbeiters im ASD. Darüber hinaus wirkt das Jugendamt bei familiengerichtlichen Verfahren zu Sorgerechts- und Umgangsangelegenheiten, z. B. bei Trennung und Scheidung, bei notwendigen Verfahren zu geschlossenen Unterbringungen wegen akuter Eigen- und/oder Fremdgefährdung in Kinder- und Jugendpsychiatrischen Kliniken aber auch in jugendgerichtlichen Strafverfahren nach dem Jugendgerichtsgesetz (§§ 50 ff. SGB VIII) mit. Schließlich ist auch die Mitwirkung bei Verfahren zur Annahme als Kind, also bei Adoption Aufgabe des ASD, wenn sie nicht strukturell einem anderen Bereich im Jugendamt zugeordnet ist. Für die Adoptionsvermittlung gelten wiederrum spezielle Anforderungen an die Stelleninhaber und den Datenschutz sowie die Informationssicherheit.

3.3 Entwicklung in den letzten 10 Jahren

In den vergangenen Jahren von zunehmenden Kinderschutzdebatten und strafrechtlichen Verurteilungen von Sozialarbeitern und Leitern aus Allgemeinen Sozialen Diensten nimmt der Dokumentationsaufwand und -auftrag eine neue, größere Dimension ein. Die Verwaltungstätigkeiten, wie vollumfängliche Verschriftlichung aller Handlungen, Führen von Statistiken bis hin zu, nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben geführten Akten bilden neue Herausforderungen für den ASD. Hinzukommende Verpflichtungen für Schulen und Kitas im Rahmen des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdung erfordern eine noch engere und regelmäßigere Kooperation zwischen den Institutionen und dem ASD. Dazu kommen präventive Angebote, wie Frühe Hilfen, Netzwerkkoordinatoren für Kinderschutz und zahlreiche etablierte Kinderschutzgruppen in Kliniken, bei der Polizei sowie bei allen, an der Schnittstelle zur Kinder- und Jugendhilfe tätigen Organisationseinheiten. Diese erwarten Beratung, Zusammenarbeit und Unterstützung vom ASD. Da auch Präven-

tion und die gesamte niederschwellige Kinder- und Jugendarbeit als früher Kinderschutz definiert wird ist auch hier vermehrt Kommunikation gefordert sowie ein gegenseitiger Bedarfsabgleich. Der ASD wird zunehmend Jugendhilfeplaner und Netzwerker. Die regelmäßige Evaluation mit freien Trägern der Jugendhilfe ist hingegen eine gewachsene und konstruktive Aufgabe an der Schnittstelle der Arbeit des ASD; ebenso die Kooperation von ASD und Kinder- und Jugendpsychiatrie, Schule und Polizei sowie Jobcenter und Arbeitsagentur. Durch die Flüchtlingskrise 2015 sind weitere Aufgaben kurzfristig und in hoher Intensität auf die Sozialarbeiter im ASD zugekommen. So waren kurzfristig pro Kommune hunderte bis tausende unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA) unterzubringen und deren Betreuung und Versorgung bis hin zu ihrer Integration bzw. Familienzusammenführung zu bewältigen.

Bereits in der 18. Legislaturperiode von 2013 bis 2017 wurde ein weiterer Reformprozess zum Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) initiiert, bei welchem jedoch sehr spät die betroffenen Akteure beteiligt wurden. Erst im März 2017 wurden diese mit der Fristsetzung von einer Woche durch das Bundesfamilienministerium zur Stellungnahme aufgefordert³. Im Ergebnis wurde die Entscheidung getroffen, sich dem Gesetzgebungsprozess in der 19. Legislaturperiode tiefergehender und partizipativ zu widmen um im Ergebnis tatsächlich eine Optimierung des Kinderschutzes sowie eine Stärkung von Kindern und Jugendlichen gesetzlich verankert zu erreichen⁴. Seitdem wurde der Beteiligungs- und Dialogprozess "Mitreden – Mitgestalten" vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gestartet, um die Kinder- und Jugendhilfe partizipativ und ganzheitlich am Modernisierungsprozess des SGB VIII/ KJSG zu involvieren. Kernthemen sind u. a.:

- - Beteiligung von Kindern und Jugendlichen,
 - Einrichtung von Ombudstellen,
 - Stärkung von Pflegekindern und ihren Familien,
 - Vermittlung von Medienkompetenz im Rahmen des erzieherischen Kinderund Jugendschutzes,
 - weitere Verbesserung der Kooperation im Kinderschutz, besonders mit den Strafverfolgungsbehörden, den Familiengerichten und dem Gesundheitswesen sowie
 - bedarfsgerechte Angebote und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe.

³ (vgl. https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/entwurf-eines-gesetzes-zur-staerkung-von-kindern-und-jugendlichen/119554, 15.09.2017)

^{4 (}vgl. https://www.mitreden-mitgestalten.de/informationen#href=%2Finformationen%2Fzum-hintergrund-des-prozesses&container=%23main-content)

Darüber hinaus sollen die stärkere Verankerung der Inklusion sowie die Klarstellung, dass differenzierte Hilfearten kombiniert werden können, ihre Würdigung im Gesetz finden⁵. Absehbar ist demnach, dass weitere Aufgaben auf den ASD zukommen, die zusätzlich personelle Kräfte beanspruchen aber vor allem auch eine Prozessoptimierung und Auseinandersetzung mit zukünftigen Bedarfen der modernen, digitalen Generation erfordern. In diesem Zusammenhang sind auch die Überprüfung und neue Ausrichtung der Studiengänge der Sozialen Arbeit vorzunehmen.

3.4 Personal situation

"Ende 2010 waren laut amtlicher Statistik 34.959 Personen in kommunalen Jugendämtern beschäftigt" (Pothmann/ Tabel, 2012, S. 12). Davon arbeiteten 9.477 Personen, also 27 % der gesamten, in Jugendbehörden tätigen Angestellten im ASD. Pothmann und Tabel haben die Jahre 2006 und 2010 verglichen und sind in diesem Zeitraum bereits auf einen Zuwachs an Personal im Jugendamt insgesamt von fast 21 % gekommen. Im ASD stieg die Personalzahl um 17%. Dabei gab es jedoch regional unterschiedliche Entwicklungen. "So sind auf der einen Seite im Saarland oder in Sachsen Personalrückstände um bis zu 20% zu beobachten, während auf der anderen Seite in Brandenburg (+46%) oder Rheinland-Pfalz (+60%) Zuwächse bei den Beschäftigten zu verzeichnen sind, die weit über dem Bundesdurchschnitt liegen" (ebd., S. 12 f.). Zu den Unterschieden erfolgt keine Begründung. Eine Erklärung kann die unterschiedliche Ausgangslage bei der Zahl des Personalbestandes sein, die mehr oder weniger auszugleichen war. Weiterhin können unterschiedliche landesbezogene finanzielle Förderungen und Aufstockungen eine Rolle gespielt haben.

Im weiteren Vergleich der Fallzahlentwicklung stellen Pothmann und Tabel schließlich noch fest, dass diese im Verhältnis zu dem bereits genannten Personalanstieg um 32% anstiegen; nämlich von 202.404 im Jahr 2006 auf 267.979 in 2010. Damit wird deutlich, dass trotz Personalerhöhung die Arbeitsbelastung nicht geringer geworden ist. Im Jahr 2006 lag die durchschnittliche Fallzahl von Hilfen zur Erziehung bei rund 31 pro VzÄ und erhöhte sich bis 2010 sogar auf 33 (vgl. ebd.).

Ebenfalls bis 2010 ist mit Blick auf die Altersstruktur im ASD eine beginnende Entwicklung Richtung Verjüngung des Personals festzustellen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt weiterhin im mittleren Alter bei 40-55, jedoch nimmt die Anzahl der 25-35jährigen deutlich zu. Angesichts der Erkenntnis von Körner, dass bis

_

^{5 (}vgl. ebd.)

2025 immerhin 50% der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe ausscheiden (Körner, 2018, S. 620) und das Durchschnittsalter im ASD rund 10% höher ist, als in anderen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, wird deutlich, dass eine Verjüngung hier einerseits zwingend notwendig ist. Andererseits ist gerade im ASD eine fundierte Professionalität und fachliche Sicherheit im Agieren nur mit ausreichend Erfahrung zu erreichen. D. h. eine gesunde Durchmischung in den Teams des ASD von jüngeren und älteren Mitarbeitern ist wichtig für den Erhalt und die Aktualität von Wissen und Handlungssicherheit.

Bereits 2010 weisen 95% der Beschäftigten im ASD zudem eine Hochschulbildung nach.

2017 waren bereits 45.874 Mitarbeiter in Jugendämtern beschäftigt, von denen 13.355 im ASD arbeiteten (Statistisches Bundesamt, 2017). D. h., in den Jugendämtern ist insgesamt seit 2010 ein Zuwachs auf fast 24 % zu verzeichnen, während das Personal im ASD sogar um fast 30 % anwuchs. Parallel zu dieser Entwicklung erreichten die Fallzahlen im Bereich der Hilfen zur Erziehung 2014 erstmals die Millionenmarke (vgl. Beckmann, 2018, S. 15). 2015 stieg die Fallzahl weiter auf 1,05 Mio.⁶. Hinzu kamen 129.485 Gefährdungseinschätzungen im Rahmen des § 8a SGB VIII7. Im Rückblick auf die Fallzahlen von 2006 und 2010 ist hier ein Anstieg von über 75%-80% zu verzeichnen, der in keinem Verhältnis zur Personalerhöhung im ASD von 30% steht. Eine Ursache kann in dem, seit 2012 geltenden Gesetz zur Stärkung eines aktiven Schutzes von Kindern und Jugendlichen, dem Bundeskinderschutzgesetz (BKiSchG) liegen, welches vor allem die Kooperation und Kommunikation aller, am Kinderschutz Beteiligter durch klare Rahmenbedingungen für den Aufbau von Netzwerkstrukturen fördern soll. Integriert ist hierin auch das Gesetz zur Kooperation und Kommunikation im Kinderschutz (KKG)8. Unabhängig von dieser Untersuchung und den abzuleitenden Konsequenzen und Maßnahmen aus diesen Ergebnissen sollte mit Personalaufstockung auf diese Situation reagiert werden. Dies geschah jedoch nicht verhältnismäßig. Nach der Befragung von Beckmann, Ehlting und Klaes 2017 in 175 Jugendämtern variierten Fallzahlen zwischen 25 und 140 Fällen, wobei das Verständnis von der Falldefinition bei 88% der Befragten dasselbe war (vgl. Beckmann, 2018, S. 51 ff.). Dass die Differenz zwischen IST- und SOLL-Fallzahl auch hier wieder außerordentlich voneinander abweicht, wird deutlich, wenn man die Empfehlung der Bundesar-

⁶ https://jugendhilfe-inklusiv.de/sites/default/files/2018-10-22/vortragmuehlmann_asdzahlen.pdf:

⁷ (ebd.)

⁸ vgl. www.fruehehilfen.de

beitsgemeinschaft ASD/KSD 2011 von 35 Fällen pro VzÄ als realistische Belastungsgrenze der o. g. Fallzahl der Jugendamtsmitarbeiter gegenüber stellt (ebd., S. 54). In den genannten Studien wird nicht tiefgehend auf weitere Einflussfaktoren zur Fallbelastung eingegangen. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die einzelne Fallbelastung im ASD erheblich variiert. Neben inhaltlichen Themen und Fallverläufen spielt beispielsweise die Auf- bzw. Verteilung der Fälle im ASD eine Rolle. In der Beckmann-Studie wird festgestellt, dass hier meist eine territoriale Zuständigkeit (ca. 70%) mit "Bezirkssozialarbeitern" existiert. Mancherorts wird nach Fallkapazität der einzelnen Mitarbeiter "verteilt" (vgl. ebd. S. 55). Vorteilhaft aus Personalmanagement-Sicht erscheint die gebietsweise Verteilung der Fälle. Hierdurch können Wege verbunden und Kontakte sowie örtliche bzw. regionale Netzwerke geknüpft und etabliert werden, die bei durchgängig gewährter professioneller Distanz der Beteiligten zu Qualitäts- und Zeitoptimierung sowie schließlich zu positiven Kosteneffekten führen.

Zahlreiche Studien beschäftigten sich zu o. g. und weiteren, in der Öffentlichkeit diskutierten und relevanten Fragen bezüglich der Arbeit des ASD; vor allem seit den Kinderschutzdebatten sowie der darauffolgenden Explosion der Erziehungshilfehaushalte. "Berufliche Realität im Jugendamt: der ASD in strukturellen Zwängen." überschreibt die letzte, aktuellste Studie zum Kontext und Arbeitsfeld und erforschte kritische und ursächliche Bedingungen darin, welche zu den o. g. öffentlichkeitswirksamen Diskussionen führen. Das meistdiskutierte Thema innerhalb der Fachämter sind die steigenden Erziehungshilfekosten, die gesenkt werden sollen. Von der Landesseite gab und gibt es für die allgemeine Verwaltung die Order, Personalkosten insgesamt einzusparen. Immer wieder wird dabei eine Verbindung zwischen Personalkosten und -kapazitäten im ASD einerseits und den Kosten für Hilfen zur Erziehung andererseits gesehen. So beschreibt auch Landes die Wechselwirkung mit Leistungskosten, die er als "Bugwelleneffekte" versinnbildlicht. Die Kosteneffekte, die durch quantitativ und qualitativ entsprechend positiv oder negativ ausgestattetes Personal Auswirkungen auf die Menge und den Erfolg der Hilfen zu Erziehung haben, übersteigen die Personalkosten wiederkehrend (vgl. Landes in jugendhilfe 2018, S. 675). Beckmann nennt darüber hinaus im Arbeitsfeld liegende Bedingungen, die Einfluss auf die Qualität der Leistung des Personals und damit die Kosten für die Hilfen zur Erziehung nehmen. Ein Ergebnis in der Untersuchung der Strukturqualität der Jugendämter und des ASD ergab, dass ein Drittel der Befragten ASD-Mitarbeiter kein Einarbeitungsmodell haben und trotz 68% der Befragten mit Einarbeitungsmodell erlebten 15% davon lediglich eine Einarbeitungszeit von einem Monat (Beckmann, 2018, S. 53). Darüber hinaus wird in der Realität bisher weiterhin keine erhöhte Relevanz zum Thema festgestellt (vgl. ebd.).

Zur Frage, wer an der Personalauswahl beteiligt ist, werden vor allem die Personalabteilung, Abteilungsleitung und Teamleitung genannt (vgl. ebd., S. 53f.). Zur organisatorischen Ausstattung des ASD wurde vor allem von den ASD-Mitarbeitern der Beckmann-Studie die Frage nach der Büroraumsituation als relevant und prioritär erachtet. Beckmann erklärt dies mit der besonders hohen Beratungsund Kriseninterventionstätigkeit in dem Bereich, welche einen geschützten Raum einerseits erfordern und gleichzeitig Konzentration bei der Verschriftlichung von sozialpädagogischen Analysen, Diagnosen, familiengerichtlichen Stellungnahmen etc. 65% der von Beckmann & Co. Befragten haben bereits Einzelzimmer. Von den 35% der in geteilten Büros Arbeitenden sind immerhin 74% Büros mit zwei Arbeitsplätzen (vgl. Beckmann, 2018, S. 57). Über die Hälfte der Befragten schätzt ein, dass es zu wenige Beratungsräume gibt (ebd.). Für das Personalmanagement ist diese Raum- und Rahmengestaltung relevant, da auch hierdurch Leistungsfähigkeit sowie Ergebnisqualität und -quantität beeinflusst werden. Fortgesetzt kann hier auch die weitere organisatorische Ausstattung in den Blick genommen werden. Wo bereits in anderen Ämtern und Dienststellen mobile Endgeräte wie Laptops, Tablets und Diensthandys zur Verfügung stehen, wird im ASD zum einen ein deutlicher Bedarf an mobiler Büroausstattung erkannt, da nach dem Reisekostengesetz die Tätigkeiten im ASD zumeist als typische Außendiensttätigkeiten definiert werden. D. h. über 50% der Termine finden außerhalb der Behörde statt. Zum anderen ist hierfür kaum eine entsprechende Ausstattung an Informations- und Dokumentationstechnik vorhanden.

3.5 Zukünftig zu erwartende Entwicklungen

Zukünftige Herausforderungen werden in der Jugendhilfe parallel zur, zu erwartenden Gesetzesnovellierung, vor allem durch einen Fachkräftemangel geprägt, der selbst bei guter Kompensation durch die Erhöhung der Studentenzahlen in den einschlägigen Studiengängen der Sozialpädagogik nicht ausreichend kompensiert werden kann. Eine Ursache für diese Herausforderung liegt im demografischen Wandel.

Eine zweite Ursache liegt im Fachkräftemangel in Schnittstellenbereichen des Berufsfeldes. So zieht die Möglichkeit, als Quereinsteiger aufgrund des Lehrermangels an Schulen jeder Art zu wechseln oder sogar noch einmal mit einer aufstockenden Qualifizierung in diesen Beruf zu wechseln viele Sozialpädagogen ab.

Auch an den Schulen und Horteinrichtungen werden zunehmend Sozialpädagogen eingestellt um u. a. Schulsozialarbeiterstellen, die aufgrund jüngerer gesetzlicher Regelung an allen Oberschulen in Deutschland vorzuhalten sind, abzudecken. Etwas länger besteht bereits der gesetzliche Anspruch auf eine Kinderbetreuung ab dem ersten Lebensjahr, welcher zu einem Ausbau an Kindertagesstätten geführt hat, die mindestens in der Leitungsebene mit weiteren Sozialpädagogen besetzt werden müssen.

Ob aus Fachkräftemangel oder auch aus der Erfahrung heraus begründet, gut durchmischte ASD-Teams auszustatten, werden zunehmend junge Berufseinsteiger in ASD's eingestellt. Diese benötigen in der Regel ein bis drei Jahre Berufserfahrung im ASD um sicher und selbstständig arbeiten zu können. Dies liegt u. a. an den besonders individuellen Falllagen sowie den dabei ständig auftretenden Spannungsfeldern, beispielsweise zwischen Souveränität einerseits und Anweisungen andererseits oder zwischen Recht auf Hilfe und dem Sparsamkeitsdiktat. Gleichzeitig geht mit der notwendigen Verjüngung der ASD-Fachkräfte auch eine Erhöhung der Personalfluktuation einher, welcher begegnet werden muss um das spezielle und solide Fachwissen des ASD zu erhalten. Dies liegt u. a. am Wertewandel und der Spezifik der aktuellen Generation der Berufsanfänger, die häufiger den Beruf wechseln und sich weiter entwickeln wollen.

Aus der Definition, vergangenen und zukünftig zu erwartenden Entwicklungen und Anforderungen des Fachgebietes ergibt sich die Relevanz und die besondere Verbindung zum Personalmanagement, dessen Inhalte und Ausrichtung sich ebenfalls aufgrund der gesellschaftlichen und äußeren Veränderungen neu justieren und anpassen muss.

4 Personalmanagement im ASD

Zur Klärung der Frage, an welchen Stellen und wie Personalmanagement im ASD optimiert werden kann, werden im Punkt 4 die einzelnen Bereiche des Personalmanagements genauer dargestellt und relevante Verbindungen sowie Prozessabläufe im ASD erklärt. Dabei wird der Fokus wiederum nicht auf die Beschreibung aller Personalmanagementprozesse im Detail gelegt, sondern vielmehr auf die, im ASD bedeutsamen Teilbereiche, welche bei der Optimierung des Personalmanagements zukünftig eine Rolle spielen.

Bezogen auf die Kommunalverwaltung insgesamt, sollte das Thema Personalmanagement bereits seit den 1990er Jahren mit der Implementierung des Neuen Steuerungsmodells umfassend in den Behörden angekommen und integriert worden sein. Jedoch muss konstatiert werden, dass im ASD erst im Zuge der bereits genannten Kinderschutzdebatten seit Mitte der 2000er Jahre Personalmanagement beginnend mit der Frage der Personalausstattung in den Fokus rückte. Es folgten zunehmend kriterienbasierte Personalbemessungen und erste Maßnahmen zur konzeptbasierten, beständigen Personalentwicklung. Letzteres steckt jedoch in dem Großteil der deutschen Jugendämter noch immer in den Kinderschuhen (vgl. Merchel, 2015, S. 398).

Der ASD gehört als Organisationseinheit zu den sozialen Dienstleistungsbereichen, welche sich dadurch auszeichnen, dass ihre Leistung entscheidend von den Interaktions- und Kommunikationsfähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters abhängen. Je nach deren Qualität und Motivation wird die individuelle Leistung effizienter wirken und Ziele erreicht. Grundlage des Personalmanagements ist also vor allem eine Verantwortungsübertragung für die einzelne Leistung an den Mitarbeiter. Eine entsprechende Verantwortungsbereitschaft und -übernahme ist auf der Mitarbeiterseite Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Aufgabe. "Ein hohes Maß an Ver[-]antwortung geben heißt nicht, naiv auf eine unter[-]stellte Motivation und eine vermutete Kompetenz der Person zu vertrauen, sondern vielmehr diese sorgfältig zu beobachten, sie im Hinblick auf die Anforderungen zu bewerten und mit entsprechen[-]den Impulsen (Maßnahmen, Angeboten) zur Wei[-]terentwicklung anzuregen" (Merchel, 2015, S. 393).

Der Arbeitsbereich ASD ist durch besondere, differenzierte Belastungen im Arbeitsalltag geprägt. Diese wirken sich je nach individuellem Anspruchsniveau und Bewältigungsstrategien zur Psychohygiene auf den einzelnen Mitarbeiter unterschiedlich aus. Dazu gehören psychische Belastungen, die sich aus den Arbeitsaufgaben ergeben, aufgrund der Dramatik und hohen Verantwortungsübertragung

im Einzelfall bis hin zu Auswirkungen auf Leib und Leben der Zielgruppe. Hinzu kommen quantitative Belastungen aufgrund des Aufgabenzuwachses im ASD in Folge der Kinderschutzdebatten und daraus entstandener zusätzlicher Anforderungen an den ASD (vgl. Merchel, 2015, S. 380). Merchel beschreibt weiterhin ein "handlungsspezifisches Belastungspotential", da sich in dem Arbeitsfeld des ASD "außerordentlich anspruchsvolle Anforderungen bündeln (Merchel, 2015, S. 380)". Diese lassen den ASD im Vergleich zu anderen Arbeitsbereichen der Sozialen Arbeit herausstechen, so dass Merchel sogar von einer "besonderen, fast "einzigartigen" Belastungssituation (ebd.)" spricht. Entscheidend ist zusätzlich die Struktur, Organisation sowie die sozialen Rahmenbedingungen im Arbeitsbereich und der Behörde insgesamt. Themen wie Gesundheitsmanagement, Führungsleitlinien und das Leitbild der Behörde sind auch ein erstes Indiz für das Personalmanagement im ASD. Hierin finden sich auch personalpolitische Grundsätze, die häufig zunächst mit den tatsächlich gelebten Abläufen und Umgangsweisen in der Behörde insgesamt abzugleichen sind.

4.1 Personalpolitik

Welche Personalpolitik eine öffentliche Behörde verfolgt, spiegelt sich letztlich in der Politik und Kultur der gesamten Behörde wider. Diese ist in den Leitbildern und Dienstanweisungen sowie Arbeitsgrundsätzen direkt verankert oder findet sich in indirekten Formulierungen zum Umgang miteinander. Ziel der Personalpolitik ist eine motivierte und damit leistungsbereite und -starke Mitarbeiterschaft, die zweckmäßig zur Verwirklichung der Behördenziele und gleichzeitig sparsam, also effizient eingesetzt wird (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier 2019, S. 25 ff.).

Der Grundsatz: "Culture eats strategy for lunch" beschreibt die, nicht direkt in Handlungen umsetzbare Nuance der Personalpolitik, welche durch die Instrumente der Personalentlohnung, Führungsleitlinien, Arbeitszeitregelungen und die Gestaltung des Arbeitsumfeldes indirekt beeinflusst werden können (vgl. ebd., S. 29). Die Vorbildwirkung von Führungskräften und Mitarbeitern im Handeln im Interesse für die Behörde(nziele) und die Authentifizierung mit der Behörde und dem Arbeitgeber insgesamt führen zu personalpolitischer Motivation. Dazu braucht es vor allem Transparenz, Verlässlichkeit und vertrauensvolle Kommunikation sowie eine motivationsfördernde Arbeitskultur.

So ist beispielsweise der Grundsatz der Leistungsorientierung in Behörden kein neuer Diskussionspunkt. Das Personal in Behörden ist traditionell bekannt als sicherheits- und regelkonforme Mitarbeiterschaft. Die Rahmenbedingungen für Personal sind durch besonders sichere Arbeitsverträge und Arbeitsplatzgarantien mit sozial verträglichen Arbeitszeiten und sicheren, guten Gehältern bekannt. Gleichzeitig steht dem auf der anderen Seite fehlende Innovation und Entwicklungsfreudigkeit gegenüber sowie viel Bürokratie mit wenig Pragmatismus und Flexibilität. So gab es lange Zeit zwar die sicheren Urlaubs- und Weihnachtsgeldzahlungen, die jedoch von keiner individuellen Leistungserwartung bzw. -erfüllung ausgingen. Erst seit der Neugestaltung des öffentlichen Tarifrechts 2003, die 2005 in Tarifverträgen mit dem Bund und Kommunen mündeten, gibt es eine klare Aufgaben- und Leistungsorientierung, die frühere Kann-Regelungen, die so gut wie keine Umsetzung fanden, ablösten. Doch bis heute diskutieren Gewerkschaften und Personalräte über die Sinnhaftigkeit und den Nutzen dieser, teils sehr starren Regelungen. So gibt es Leistungszulagen, die eine befriste Sonderzahlung für eine erhebliche Mehrleistung ist und Leistungsprämien, die jährlich für besondere, also zusätzliche Leistungen über die, in der Stellenbeschreibung hinausgehenden 100% Arbeitstätigkeit gezahlt werden (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 36 ff.). Ein weiterer personalpolitischer Grundsatz ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zu der es im öffentlichen Dienst zahlreiche gesetzliche Regelungen gibt. Noch zu einer Umfrage 2011 waren zwei Drittel der befragten Eltern der Auffassung, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht zufriedenstellend sei. Dabei kann damit eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter erreicht werden, die weiterhin zu Motivation, Leistungsbereitschaft auch über das geforderte Maß hinaus beiträgt und mit nachweislich weniger Fehl- und Kranktagen auch zu betriebswirtschaftlichen Vorteilen, wie weniger Personalkosten aufgrund geringerer Personalfluktuation (vgl. ebd. S. 39 ff.). Eine Weiterentwicklung in der Personalpolitikausrichtung ist die lebensphasenorientierte Personalpolitik, die besonders in Bezug auf Fachkräftemangel und -bedarf einerseits und demografischen Wandel mit älter werdenden und ausscheidenden Personal in passiver Arbeitszeit andererseits sowie diesbezüglich notwendigen neuen Personalmanagementaufgaben führt (vgl. ebd., S. 42). Vor allem für den ASD aber auch in allen Organisationseinheiten einer Behörde ist Partizipation der Mitarbeiter ein zunehmend geforderter personalpolitischer Grundsatz. Vor allem bei den vielfältigen neuen Herausforderungen und Veränderungen wird hier der enge Bezug und Notwendigkeit von Changemanagement deutlich.

4.2 Personalbeschaffung

4.2.1 Planung

Die Grundlage für die Personalbeschaffung bildet die Personalplanung. Diese leitet sich im öffentlichen Sektor durch die gesetzlich formulierten Aufgaben ab, die

durch die Verwaltung zu erfüllen und umzusetzen sind. Personalplanung orientiert sich dabei an den folgenden vier Fragen:

- 1. Wieviel Personal brauche ich, um die Aufgaben zu erfüllen?
- 2. Welche Kompetenzen und Qualifikation braucht das Personal, um die Aufgaben adäquat erfüllen zu können?
- 3. Wo, d.h. an welchem Ort und in welcher Organisationseinheit setze ich welches Personal ein?
- 4. Wie lange benötige ich das Personal, um die Aufgaben zu erfüllen?

Die ersten zwei Fragen zielen dabei auf die quantitative und qualitative Personalplanung ab (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 43).

Die strategische Personalplanung bezieht dabei weitere Faktoren mit ein, wie beispielsweise politische, gesetzliche Veränderungen oder auch finanzielle durch hinzukommende oder wegfallende Aufgaben (vgl. Böhle, 2017, S. 10). Es empfiehlt sich mit der strategischen Planung, im Gegensatz zur kommunalen Haushaltsplanung, von ein bis maximal zwei Jahren im Voraus, mindestens für fünf Jahre, zu planen. Hier bezieht sich Böhle vor allem auf die Studiendauer der Zielgruppe inklusive der Auswahlverfahren (vgl. ebd., S. 15f.). Im Rahmen der strategischen Personalplanung werden Kennzahlen und Handlungsfelder definiert, die ein Risiko ankündigen bzw. beschreiben und gleichzeitig Optionen ermöglichen, diesen Risiken zu begegnen, sie zu reduzieren bzw. ganz auszuschließen. Bezogen auf den ASD, die in den Studien und der Literatur benannten Themen, Anforderungen, Entwicklungen und aus den Antworten der Experteninterviews heraus, können folgende Risiken erkannt und mit den entsprechenden Handlungsfeldern bearbeitet werden:

- Die demografische Entwicklung, die Entwicklung des Arbeitsmarktes, die Anzahl der Bewerbungen pro Stelle/ Ausschreibung und Altersstruktur sind u. a. Risiken, die im ASD eine Rolle spielen. Veranlasst werden sollten hier Maßnahmen zum Employer Branding, Personalmarketing und die Beschleunigung von Stellenbesetzungsverfahren. Da Letzteres im ASD bzw. im öffentlichen Dienst insgesamt aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen kaum möglich ist, wird die benannte Praxis, den favorisierten Bewerber nach dem Auswahlverfahren bereits vorab telefonisch darüber in Kenntnis zu setzen, angewendet. Aber auch die Relevanz einer qualitativ guten Einarbeitung und Maßnahmen der Personalbindung sind hier entscheidende Größen (vgl. Böhle, 2017, S. 17 f.).
- Als Demotivations- und Gesundheitsrisiken werden für den ASD u. a. die leicht zunehmende Fluktuationsquote genannt, die jedoch noch immer im

Vergleich zu anderen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit relativ gering ist, und als wesentliches Merkmal die Überlastungsanzeigen. Begegnet werden kann dem vor allem durch die Verwaltungs- und Teamkultur, Führungshandeln, Maßnahmen der Personalentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Entlastungs- und teambildende Maßnahmen (vgl. ebd.).

Insgesamt betrachtet besteht in öffentlichen Verwaltungen aufgrund der sparsamen Haushaltsplanung der Grundsatz, wirtschaftlich zu planen. Dieser Grundsatz gilt selbstverständlich auch für die Personalplanung. Eingesetzt werden soll also nur so viel Personal wie nötig, um die Aufgaben zu erfüllen und so wenig wie möglich um nicht unnötig hohe Personalausgaben zu verzeichnen. Wichtig ist weiterhin, dass entsprechend der Entlohnung und Eingruppierung der Mitarbeiter auch der Anspruch der Arbeitsaufgaben ausgerichtet ist. D. h., dass hoch eingruppiertes Personal auch entsprechend höhere Tätigkeiten zu erfüllen hat und die einfacheren Tätigkeiten entsprechend auf niedriger eingruppierte Entgeltgruppen verteilt werden. Es wird deutlich, dass Personalplanung kein statisches Element sein kann, sondern fortlaufend evaluiert und angepasst werden muss, um zukünftigen Veränderungen und Anforderungen gerecht zu werden (vgl. ebd., S. 40 f.).

Synonym zu Personalplanung werden die Begriffe Personalbemessung und Personalbedarfsplanung verwendet. Im ASD erfolgte diese lange Zeit als erfahrungsbasierte Personalplanung und -bemessung. Allmählich wird diese durch kriterienbasierte Personalbemessung abgelöst, was u. a. auf die zunehmenden Kostendiskussionen und Personaleinsparungsoffensiven des öffentlichen Dienstes seit den 1990er Jahren zurück zu führen ist. Für den ASD ist eine kriterienbasierte Personalbemessung eine besondere Herausforderung. Erste Verfahren wurden in den 1980er Jahren von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) entwickelt. Aufgrund der spezifischen Besonderheiten, wie regionale Unterschiede, Bedarfslagen sowie differenzierte Organisation und Struktur des ASD, muss jedoch festgestellt werden, dass ein allgemeingültiges, auf alle ASD anwendbares Verfahren nicht realisierbar ist. Es muss stattdessen eine gewisse Flexibilität und ein offener Rahmen die individuellen Kriterien einbeziehen können. Nicht zuletzt ist diese Herausforderung ein Grund, weshalb auch 2010 noch ca. ein Drittel keine oder, wenn, dann nur eine erfahrungsbasierte Stellenbemessung vornimmt (vgl. Khalaf in Merchel, 2015, S. 399 f.). Sinnvoll ist eine quantifizierbare Personalbemessung jedoch um zunächst alle Prozesse und Tätigkeiten zu erfassen, eine ausreichende Personalausstattung sicherzustellen und nicht zuletzt eine regelmäßige Reflexion und Aktualisierung dazu vorzunehmen (ebd. S.

401). Zwei weitere, entscheidende Wirkungen sind zunehmende Rechtfertigungsnotwendigkeit für Personalbedarf nach Außen sowie die Sicherheit und psychosoziale Entlastung der Mitarbeiter im ASD. Diese sollten bei der Erstellung der Personalbemessungskonzepte jederzeit mit einbezogen werden um deren Akzeptanz durch Transparenz und Beteiligung zu erreichen. Zunächst kann nur mithilfe der, im ASD Tätigen die vollumfängliche Erfassung aller Prozesse und Tätigkeiten erfolgen sowie die dazugehörige Zeiterfassung. Für die Leitungs- und Personalmanagementebene kann darüber hinaus; bestenfalls unter Einbeziehung der Mitarbeiter; die Grundlage zur Prozessoptimierung geschaffen werden. Somit wird nach innen wie nach außen eine Gesamtbetrachtung des ASD-Arbeitsvolumens möglich, welche einerseits den entsprechenden Personaleinsatz nach Bedarf rechtfertigt und gleichzeitig die tatsächliche Arbeitsfülle der Mitarbeiter im ASD würdigt. Um im Anschluss der Personalplanung und -bemessung zu einer Personalauswahl in Form einer Bestenauslese zu kommen, können differenzierte Maßnahmen zur Personalbedarfsdeckung ergriffen werden. Auch diese unterliegen einem Subsidiaritätsprinzip. Das bedeutet, dass zunächst interne Maßnahmen ergriffen werden, die zunächst die Ressourcen des bestehenden Personals vollständig ausschöpfen sollen. Dabei müssen zukünftig Mehrarbeit, Überstunden, die Erhöhung der Normalarbeitszeit oder auch die Arbeitsverdichtung auf den Prüfstand gestellt und nur kurzfristig im Notfall genutzt werden. Konsequenzen dieser Maßnahmen können sonst Überforderung und Überlastung der Mitarbeiter, Demotivation bis hin zu gesundheitlichen Folgen sein. Interne Stellenausschreibungen bieten eine relativ kurz- bis mittelfristige Lösung zur Personalbedarfsdeckung. Mittel- bis langfristig betrachtet gilt auch die Personalentwicklung mit ihren Möglichkeiten als Maßnahme zur Personalbedarfsdeckung. Das bestehende Personal kann durch Motivations- und Wissenssteigerung die Arbeitsleistung noch besser erbringen (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 53). Als Synergieeffekt erfüllen zufriedene, motivierte Mitarbeiter gleichzeitig Aufgaben des Personalmarketings und Employer Brandings. Diese Formen der Personalwerbung und Werbung für den Arbeitgeber Kommune und Jugendamt sind aufgrund der, in Punkt 3.5 genannten Entwicklungen (Fachkräftemangel aufgrund von Demografie und steigenden Bedarf an Sozialarbeitern in anderen Arbeitsfeldern sowie veränderte Einstellung zur Arbeitsplatz- und Arbeitgeberbindung) nötig. Externe Maßnahmen zur Personalbedarfsdeckung sind kurz- bis mittelfristig die befristete und langfristig die unbefristete Neueinstellung. Bei befristeten Neueinstellungen muss zunächst erklärt werden, dass diese vor allem Vorteile für den Arbeitgeber bringen, da sie je nach Bedarf nach der Befristung beendet oder entsprechend verlängert bzw. entfristet werden können. Nachteilig wirkt sich jedoch aus, dass befristete Arbeitsverträge zu einer weniger festen Bindung des Mitarbeiters an den Arbeitgeber führen und dieser von sich aus möglicherweise vor Ablauf der Befristung bereits das Arbeitsverhältnis kündigt, da er sich bei anderen Arbeitgebern mit Erfolg beworben hat. D. h. die Gefahr einer weiteren Fluktuation besteht, was besonders im ASD kontraindiziert erscheint. Jedoch muss hier auch wieder differenziert werden. So birgt ein erster, zunächst befristeter Arbeitsvertrag mit der Option auf Verlängerung oder sogar Entfristung die Chance für beide Vertragspartner zunächst zu prüfen, ob das Arbeitsfeld zum Stelleninhaber passt. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen kann dann sukzessive evaluiert und rechtzeitig entsprechend zukunftsorientiert geplant werden. Wenn man bedenkt, dass die unbefristete Einstellung im öffentlichen Dienst höchst selten zu einer Kündigung durch den Arbeitgeber führt und Beschäftigte in der Regel über Jahrzehnte in der Organisation bleiben, so kann von einer Investitionsentscheidung gesprochen werden, die sorgsam angebahnt und vorbereitet sein sollte (vgl. ebd., S. 57 f.).

4.2.2 Auswahl

U. a. aufgrund der soeben genannten Kostenauswirkungen einer Neueinstellung im öffentlichen Dienst allgemein wie auch im ASD sollte besonderes Augenmerk auf die Personalauswahl gelegt werden. Ziel dieser ist zunächst, die Mindesteignung einer Stellenbesetzung zu definieren und schließlich durch eine Bestenauslese die Stelle an den passendsten Bewerber zu vergeben. Art. 33 Abs. 2 GG beschreibt das Recht jedes Deutschen, entsprechend seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt zu haben (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 70 f.).

Bezogen auf die Personalauswahl ist zunächst festzustellen, welche vorrangigen Kompetenzen ein ASD-Mitarbeiter vorzuweisen hat. Diese Kompetenzen lassen sich aus den Anforderungen und zu bewältigenden Aufgaben ableiten. Im ASD sind hierbei besondere Spannungsfelder zu berücksichtigen. Dazu gehört das Ausbalancieren zwischen Hilfe/Dienstleistung einerseits und Schutz/Eingriff im Rahmen des staatlichen Wächteramtes andererseits. Es ist demnach eine systemische, lösungsorientiere Gesprächsführung(skompetenz) gefragt mit besonderen Kenntnissen zu Kindeswohl(gefährdung). Dazu braucht es souveränes Auftreten, Handlungssicherheit und Entscheidungskonsequenz sowie Sozialkompetenz. Auch die Einzelfallarbeit sowie die Netzwerkarbeit über den Einzelfall hinaus im Sozialraumbezug sind zu erfüllen. Ambivalent scheint weiterhin die Verbindung des Rechtsanspruches auf die, im Einzelfall geeignete und notwendige Hilfe, bei

gleichzeitiger Einhaltung des Sparsamkeitsdiktats der Verwaltung und Subsidiaritätsprinzips (vgl. Merchel, 2015, S. 394 f.). Insgesamt dient die Entwicklung eines Kompetenzprofils für den ASD neben der Gewinnung von qualitativ gut ausgestatten Personal auch zur Steigerung der Attraktivität der Arbeit des ASD, was sich in guten Ergebnissen für die betroffenen Familien, Kinder und Jugendlichen auswirkt (vgl. Merchel, 2019, S. 417 f.). Gleichzeitig kann mithilfe eines professionell erfassten Kompetenzprofils auch das passende Personalauswahlverfahren entwickelt werden. Ein Kompetenz- oder auch Anforderungsprofil beinhaltet, die für die Stelle und deren Aufgabenerfüllung notwendigen: "

- Qualifikationen: z. B. Abitur [...]
- Kenntnisse und Fertigkeiten: z. B. [...] Kenntnisse im Sozi[-]alrecht [...]
- geistige Fähigkeiten: z. B. [...] Wahrnehmungsgeschwindigkeit [...]
- Persönlichkeitsmerkmale: z.B. [Empathie, psychische Belastbarkeit] [...]
- Werthaltungen, Einstellungen, Interessen: z.B. [Toleranz, Bereitschaftsdienst]

(vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 74)".

Pamme und Merchel beschreiben Kompetenzprofile als "notwendig[e] Sollvorstellungen darüber [..], was die Fachkräfte vor Ort 'können sollen' (Pamme/ Merchel, 2014, S. 46)". Sie beschreiben also einen idealen ASD-Mitarbeiter. Zur Personalauswahl hingegen, muss differenziert werden, welche Kompetenzen dabei mindestens vorhanden sein müssen um die Stelle ausfüllen zu können. Eine Unterteilung in Basiskompetenzen, notwendige Kompetenzen und Bonuskompetenzen ist dafür zweckmäßig (vgl. ebd. S. 55 f.). Im Rahmen der Personaleinführung und später -entwicklung sollen die Kompetenzen immer wieder evaluiert und aktuell abgeglichen werden. Hierfür unterscheiden Pamme und Merchel vor allem zwischen folgenden Kompetenzbereichen:

- Fach- und Methodenkompetenzen können eher durch Fortbildung und sukzessive Einarbeitung ausgebaut werden,
- Sozialkompetenzen und vor allem persönliche Eignungsvoraussetzungen,
 d. h. bestimmte Persönlichkeitsmerkmale sind kaum bzw. mit hohem Aufwand veränderbar (vgl. ebd., S. 48).

Verantwortlich für die Erstellung der Kompetenzprofile sind die mittleren und oberen Leitungsebenen, die zuvorderst bei der Personalauswahl involviert sind (vgl. ebd., S. 47). Sporadisch kann es ratsam sein, auch Fachkräfte des ASD direkt daran zu beteiligen. Das Landesjugendamt Bayern hat 2011 entsprechend der genannten Kompetenzbereiche folgende Kompetenzen in einem Anforderungsprofil zusammengeführt:

Tabelle 1 - Fachkompetenzen

	T		T
Fach-/ Sachkompetenz	Methodenkom- petenz	Sozialkompetenz	Persönlichkeits- kompetenz
Kenntnisse über Organisation und Auftrag des Jugendamts, insbesondere des ASD (Aufgaben- und Rollenverständnis)	Fähigkeit zur Priorisierung und Strukturie- rung von gleich- zeitig anstehen- den Aufgaben/ Zeitmanage- ment	Fähigkeit zur strukturierten, kol- legialen Zusam- menarbeit im Team	Fähigkeit den ho- hen beruflichen Be- lastungen Stand zu halten/ Stressbe- wältigung
Kenntnisse über das Spektrum der (Jugend-) Hilfemöglichkeiten	Fähigkeit zur Ressourcenakti- vierung und Mo- tivationsförde- rung	Akzeptierende, respektierende, wertschätzende Haltung	Fähigkeit zum selbstständigen, ei- genverantwortli- chen, verantwor- tungsbewussten Handeln
Kenntnisse über an- grenzende Bereiche am ASD	Analyse- und Diagnosekompetenz	Kontakt- und Kommunikations- fähigkeit	Professionelle Distanzierungs- und Abgrenzungsfähigkeit
sozialpolitische Kennt- nisse	Beurteilungs- und Entschei- dungskompe- tenz	Empathie entwi- ckeln und aus- drücken können	Sicheres und situa- tionsadäquates Handeln und Auf- treten
Rechtskenntnisse in der Sozialgesetzgebung	Konfliktlösungs- und Deeskalati- onsmethoden	Interkulturelle Kompetenz und Sensibilität	Reflexions- und Int- rospektionsfähigkeit
verwaltungstechnisches und -rechtliches Wissen	Reflexion und Selbstevaluation	Fähigkeit zum Aufbau und zur Pflege von inter- disziplinären und interprofessionel- len Kooperations- strukturen und Netzwerken	Frustrationstoleranz
systemtheoretische Kenntnisse	Beratungs- und Gesprächsfüh- rungs-methoden		Bewusstsein für Notwendigkeit der ständigen fachli- chen und persönli-
Entwicklungspsychologisches Wissen	Fähigkeit zur ak- tiven Fallsteue- rung		chen Weiterent- wicklung

(vgl. Reiners, 2011, S. 4 ff. sowie Pamme/ Merchel, 2014, S. 210 ff.)

Aus den jeweiligen, je nach individuellem ASD und zu besetzender Stelle notwendigen Kompetenzen wird das Personalauswahlverfahren ermittelt. In der Praxis erfolgt dies in den meisten ASD weiterhin nach der Sichtung und Vorauslese der Bewerbungsunterlagen über Interviewverfahren in Einzelgesprächen und einem anschließenden Ranking der Kompetenzpunkte. Anwesend sind dabei vom Fachamt in der Regel die Jugendamtsleitung, die ASD-Leitung, mitunter auch die

Teamleitung im Sinne der untersten Führungsebene und selten der direkte zukünftige Kollege. Vom Querschnittsamt sind ein Vertreter des Personalamtes, des Personalrates und je nach Bewerber die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung anwesend (vgl. Pamme/ Merchel, 2014, S. 79 ff.). Da jedoch im verhältnismäßig kurzen Bewerbungsgespräch kaum alle Kompetenzen genau und in ausreichendem Maße erkannt und eingeschätzt werden können, wird die Probezeit zur Eignungsprüfung des Bewerbers neben der Einarbeitung immer wichtiger. In diesem ersten halben Jahr nach Einstellung kann die Erreichung der Mindestanforderungen des Stelleninhabers erkannt und schließlich beurteilt werden, ob diese ausreicht, um den Aufgaben zukünftig gerecht zu werden. Andere Auswahlverfahren, wie schriftliche oder Persönlichkeitstests bieten hierfür kein authentisches, vollumfängliches Ergebnis. Deutlich werden also auch die grundlegenden Kriterien an eignungsdiagnostische Personalauswahlverfahren. Diese sind:

- Objektivität (meint dabei die Neutralität des Durchführenden),
- Reliabilität, (meint die Zuverlässigkeit des Verfahrens, das also auch bei Wiederholung zum selben Ergebnis führen sollte),
- Validität (definiert die Genauigkeit des zu erfragenden Kriteriums),
- Kosten (des Verfahrens müssen verhältnismäßig zu dem daraus zu erwartenden Ergebnis, dessen Qualität und Bedeutung der Stelle sein) und
- die Akzeptanz durch die Bewerber (wird letztlich deren Bindung an den Arbeitgeber positiv beeinflussen)⁹.

Diese Kriterien können ein Grund für die sparsam gehaltenen Auswahlverfahren im ASD sein. Mitunter werden die Interviews ergänzt durch Arbeitsproben im Sinne von Fallstudien. Dabei werden den Bewerbern Fallbeispiele beschrieben und vorgelegt, für welche sie mit einer konkreten Fragestellung einen Bearbeitungszeitraum erhalten und anschließend ein Lösungsmuster bzw. ihre Herangehensweise beschreiben. Die Personalauswählenden bewerten nach vorher festgelegten Kriterien. Als drittes, in den ASD-Auswahlverfahren anzutreffendes Instrument sind situative Verfahren im Sinne von Gruppenaufgaben anzutreffen, wobei vor allem die Teamfähigkeit und Sozial- sowie Persönlichkeitskompetenzen erkannt werden sollen. Da jedoch gerade bei Gruppenaufgaben und komplexeren, situativen Verfahren die Einhaltung aller Gütekriterien für Auswahlverfahren herausfordernder wird und sich damit die Angreifbarkeit einer Entscheidung erhöht, verzichten viele Personalämter auf diese.

-

⁹ (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 78 f.)

Ist die Entscheidung des Auswahlgremiums getroffen, wird diese mit der schriftlichen Dokumentation zur Entscheidungsfindung und -begründung an den Personalrat übergeben. Dieser berät in seiner nächsten Sitzung darüber, ob personalund arbeitsrechtliche Bedingungen eingehalten wurden. Idealerweise bestätigt er die Entscheidungen, woraufhin zunächst die schriftlichen Absagen versendet werden können. Daraufhin schließt sich eine 14tägige Widerspruchsfrist zur Absage an. Erst nach Ablauf dieser zwei Wochen können die Zusagen an die zukünftigen Stelleninhaber schriftlich versendet werden. Immer mehr Personalämter gehen aufgrund dieser langen Wartezeit dazu über, bereits nach erfolgter Auswahl im Ergebnis der abgeschlossenen Auswahlverfahren, die ausgewählten Bewerber telefonisch darüber zu informieren, dass sie für die Stelle am geeignetsten sind, jedoch das rechtlich einzuhaltende Prozedere abzuwarten ist. Dieses Verfahren hat auch den Vorteil, dass Bewerber ggf. mitteilen können, falls sie sich ihrerseits anders entschieden haben. Bis zur Unterzeichnung des Arbeitsvertrages dauert es also nochmal mehrere Wochen.

4.2.3 Einführung

Zur Personaleinführung und der, besonders im ASD bedeutsamen Einarbeitung wird die Nutzung eines Einarbeitungskonzeptes immer wichtiger. Trotzdem arbeiten viele ASD ohne ein solches. Auch die Einarbeitungszeit spielt eine wesentliche Rolle im ASD und wird in der Praxis häufig als viel zu kurz eingeschätzt. Ziele der Personaleinführung bzw. Einarbeitungszeit sind die Bewältigung aller Aufgaben mit dem Wissen über die Ablauforganisation, die soziale Integration in das Team sowie die Zufriedenheit mit beidem (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 109). Dabei orientiert sich die Einarbeitungszeit im ASD meist an der sechsmonatigen Probezeit, in welcher ein Einarbeitungskonzept als Orientierung, jedoch nie als starres Vorgehen dienen soll. Die Einarbeitungszeit kann je nach Entwicklungsstand des neu eingestellten Mitarbeiters individuell variieren. Grundsätzlich sollte jedoch eine sukzessive Verantwortungsübernahme für die (Fall-)Arbeit erfolgen. D.h. über Begleitung anderer Kollegen bei der Fallarbeit soll ein Einstieg in die Abläufe und Techniken gefunden werden. Hinzu kommen die sukzessive eigene Übernahme von Gesprächen und Fallakten sowie Neufällen, welche quantitativ und qualitativ ebenfalls allmählich zunehmen sollen. Regelmäßige Einarbeitungsbzw. Reflexionsgespräche mit dem einarbeitenden Kollegen sowie dem direkten Vorgesetzten dienen der Evaluation des Einarbeitungsstandes und weiteren Einarbeitungsbedarfes. Nicht zuletzt wird hier auch geprüft, ob die Probezeit erfolgreich bewältigt werden kann oder ggf. das Arbeitsverhältnis beendet werden muss,

da der neue Mitarbeiter doch nicht in der Lage ist, Fallverantwortung zu übernehmen (vgl. Pamme/ Merchel, 2014, S. 121). Pamme und Merchel beschreiben zudem die Notwendigkeit einer strukturierten Einarbeitung, um vor allem neuen Mitarbeitern mit Potential ein professionelles Gefühl zu vermitteln, dass der ASD gut aufgestellt ist und sie damit zu halten. Weiterhin kann durch eine ordentliche Einarbeitung auch die Arbeitsqualität und -quantität der neuen Kolleginnen erhöht werden und damit deren Sicherheit in der Fallbearbeitung. Sie können beispielsweise in komplexen, latent kindeswohlgefährdenden Fällen trotzdem mit professioneller Distanz und sicheren Fachlichkeit abwägen, welche Hilfe dem Subsidiaritätsprinzip entsprechend eingesetzt werden soll statt vordergründig mit der Absicht, sich selbst abzusichern, eine teure und stark eingreifende Hilfe einzusetzen. Damit spart eine gut eingearbeitete Fachkraft Geld und Zeit und kann damit den ASD entlasten (vgl. Pamme/ Merchel, 2014, S. 123). Insgesamt kann eingeschätzt werden, dass ausgehend von Berufsanfängern im ASD ein bis drei Jahre für eine umfassende Einarbeitung und Sicherheit in wesentlichen Aufgaben des ASD nötig sind (vgl. ebd., S. 124). Bezogen auf Berufsanfänger bzw. -einsteiger spielen Traineeprogramme, die in der Regel bis zu 24 Monate laufen, eine zunehmende Rolle für diese längere Einarbeitungsphase. Auch die Abschaffung des Anerkennungsjahres im Berufsfeld der Sozialen Arbeit in den meisten Bundesländern spielt für deren zunehmende Relevanz eine Rolle. Voraussetzung für ein Traineeprogramm ist zunächst eine konkrete Stellenbedarfsplanung, vor allem auch der freiwerdenden Vakanzen mit dem Ziel, die Trainees nach dem Traineeprogramm unbefristet einzustellen (vgl. ebd., S. 129 f.). Hierfür benötigt es wieder die enge, kooperative und konstruktive Zusammenarbeit mit dem Personalamt und der Leitung, möglicherweise sogar eine eigene Personalie an der Schnittstelle bzw. zur Personalplanung und -entwicklung insgesamt.

4.3 Personalentwicklung

"Die Personalentwicklung ist ein Tätigkeitsfeld, [...] in das viele Akteure involviert sind. Die Festlegung strategischer Schwer[-]punkte sowie des Budgetrahmens wird durch die Behördenleitung initiiert. Der zentrale Personalbereich ist für die Konzeption, Einführung, Umset[-]zung und Evaluation der Personalentwicklung zuständig. Dem Personalrat stehen Beteiligungsrechte nach dem Personalvertretungsgesetz zu. [...] Darüber hinaus sind die Führungskräfte und die teilnehmenden Mitarbeiter involviert, da diese in Bezug auf ihre Verantwortungsbereiche unmittelbare Kenntnisse zu erforderlichen Personalentwicklungsmaßnahmen besitzen (Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 147 f.)".

Personalentwicklung spielt vor allem in Organisationen eine wichtige Rolle, in denen es schwer ist, freigewordene Stellen neu zu besetzen, also auch eine Fluktuation zu minimieren und letztlich Personal zu binden. Sie sorgt also auch für die

Erfüllung der Entwicklungsbedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter, was für die Organisation wiederrum hilfreich ist, da es zu Motivation und Engagement in der Arbeit führt sowie zur Stärkung und dem Ausbau der jeweiligen Kompetenzen und Fähigkeiten. Von Organisationsseite aus sollte sich Personalentwicklung systematisch und zielorientiert um die Förderung, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter kümmern, so dass diese ihre Aufgaben optimal bewältigen können. Dabei bezieht es den aktuellen Qualifikationsstand und das -potential der Mitarbeiter ein und ermittelt über den Abgleich zwischen vorhandener und notwendiger Qualifikation die erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen (vgl. Merchel, 2015, S. 396 f.). Ziel ist schließlich die Erreichung von Effektivität und Effizienz. Im Folgenden wird der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung in sechs Phasen dargestellt.

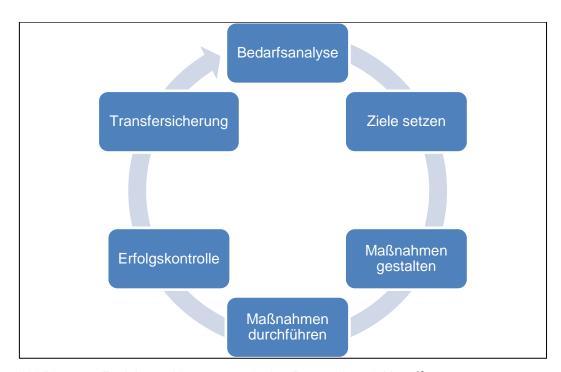


Abbildung 4 - Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung¹⁰

Personalentwicklung ist nötig um Personal zu binden; aber auch um Fachkräfte zu gewinnen. Hier kann wiederholt der Bezug zu dem, in Punkt 3.5 genannten Fachkräftemangel aufgrund hohen Bedarfs an Sozialpädagogen in anderen Arbeitsfeldern genannt werden (vgl. Merchel, 2019, S. 415 f.). Intern werden zur Personalgewinnung hier vor allem die folgenden drei Maßnahmen der Personalentwicklung genannt: "

können Ausbildungskapazitäten erhöht und Fach[-]kräfte selbst (weiter-)qualifiziert werden;

-

^{10 (}vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 151)

- 2. kann der Austausch zwischen Jugendamt/ ASD und (Fach-)Hochschulen systematisch organisiert werden; [und]
- 3. kann die Personalbeschaffung selbst strategisch ausgerichtet werden¹¹".

Die Personalentwicklung beginnt demnach mit der engen Kooperation des ASD mit den Ausbildungsstätten der Sozialpädagogen, wo zum einen über die inhaltliche Ausgestaltung der Studiengänge zunächst eine Kommunikation in Richtung möglicher weiterer oder vertiefender Wissens- und Methodenvermittlung stattfinden kann. Zum anderen kann hier auch der Abgleich von theoretisch vermitteltem Wissen und praktisch benötigtem Wissen und Können erfolgen. Zudem können evtl. nötige Aufbaulehrgänge für Fachkräfte, die bereits im ASD arbeiten, aber noch Bedarfe gezielt zum Einstieg in dieses Arbeitsfeld und damit verbundenes Spezialwissen und -können haben, entwickelt und angeboten werden. Schülerpraktika, Studentenpraktika, z. B. im dualen Studium, Traineeprogramme und berufsbegleitende Studentenpraktika können bereits frühzeitig das Interesse für den ASD erhöhen, bereits Vertiefungswissen zum Arbeitseinstieg ermöglichen und auch Quereinsteigern mit Berufserfahrung in anderen Arbeitsfeldern den Einstieg in die ASD-Arbeit ermöglichen (vgl. Merchel, 2019, S 416). Auch als Honorardozenten können ASD-Erfahrene direkt auf die Studieninhalte einwirken und Praxis und Theorie gewinnbringend verbinden. Im Austausch mit den wissenschaftlichen Dozenten der Hochschulen kann ein Abgleich zwischen ideell theoretischem und rein sozialpädagogischem Herangehen an ASD-Arbeit einerseits erfolgen. Andererseits können Seminare zu häufig in der Praxis angetroffenen Herausforderungen, wie beispielsweise Bewältigung der Verwaltungsarbeiten unter Einhaltung normativ stark reglementierter Vorgaben und rechtlich geprägter Anforderungen, Bescheidung mit Rechtsmittelbehelfsbelehrung, Widerspruchsverfahren, Beschwerden etc. optimal auf die Arbeitsbedingungen vorbereiten.

Besondere Herausforderung im ASD für die Personalentwicklung ist neben Einarbeitung, Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Personalbindung und -erhaltung der Umgang mit der erheblichen psychischen Belastung im Arbeitsalltag. Hierfür sind aktive Entlastungsstrategien wie auch ein gelebtes BGM mit unkompliziert zugänglichen Angeboten, wie Supervision, Coaching und anderen Leistungen, beginnend bei einer ausgewogenen Arbeitsbelastung und Unterstützung durch die Leitung, Voraussetzung (vgl. Merchel, 2019, S. 418). Pamme und Merchel haben bereits 2014 einen Ideenkatalog für Entlastungsstrategien zusammengestellt, in welchem u. a. konkrete Gestaltungsanregungen zur Einteilung sozialräumlicher

¹¹ (Merchel, 2019, S. 416)

Bezirke, Sicherheit im Umgang mit Klienten, Supervision, Kollegiale Beratung, Servicezeiten und ein Servicepoint "ASD" beschrieben werden. Weitere Entlastungsstrategien über Leitungsverhalten sowie durch individuelle Arbeitsanpassung für den Einzelnen bis hin zur materiellen Ausstattung des Arbeitsplatzes fassen konkrete Entlastungsmaßnahmen übersichtlich zusammen (vgl. Pamme/ Merchel, 2014, S. 237 ff.). Bereits in Punkt 4.2.1 wurde Personalentwicklung mit ihren Möglichkeiten als eine Maßnahme zur Personalbedarfsdeckung beschrieben. Das bestehende Personal kann durch Motivations- und Wissenssteigerung die Arbeitsleistung noch besser erbringen (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 53). Zu Ersterem können folgende Rahmenbedingungen beitragen:

"unbefristete statt befristete Stellen, mindestens das tariflich S14 TVöD zu zahlen und, wenn möglich, finanzielle Anreize zu setzen [...], Arbeitszeiten, z. B. über Vertrauensarbeitszeit, Heimarbeitsplätze, Sabbaticals und kurz- oder langfris[-]tige Arbeitszeitkonten auch für ältere Arbeitnehmer zu flexibilisieren, die Arbeitsplatzausstattung zu optimieren, z. B. in[-]dem Fachkräfte je nach Wunsch in Einzeloder Dop[-]pelbüros sitzen, über angemessene Besprechungs[-]räume verfügen, adäquat mit Druckern, Scannern und Kopierern ausgestattet sind, über Mobiltelefone und Dienstwagen verfügen, [...] (Merchel, 2019, S. 418)".

Diese, zur Personalbindung beitragenden Rahmenbedingungen sind nur ein Teil, einer, besonders im ASD wichtigen Personalbindungsstrategie. Fachkräfte in diesem Arbeitsfeld setzen zuvorderst eine Zusammenarbeit in einem fachlichen und funktionierenden Team mit einer Führung voraus, die auf Unterstützung und Rückhalt setzt. Dazu tragen, die bereits in Punkt 4.2.2 und 4.2.3 genannte kompetenzorientierte Personalauswahl mit einer anschließenden strukturierten Einarbeitung sowie regelmäßige Mitarbeiter(entwicklungs)gespräche bei (vgl. Merchel, 2019, S. 418 f.). Letztere dienen schließlich auch in der Personalentwicklung für fortlaufende Reflexion und den Abgleich zwischen Anforderungen der Organisation mit den Kompetenzen und Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter (vgl. Pamme/Merchel, 2014, S. 188). All diese Themen zusammengefasst in einem systematisch und strukturiert, kontinuierlich fortlaufenden Prozess können zu einer gelingenden, ganzheitlichen Personalentwicklung und damit zur Optimierung des Personalmanagements insgesamt beitragen.

4.4 Entlohnung

Die Entlohnung der Sozialarbeiter im ASD erfolgt seit 2009 gemäß der Entgeltordnung Sozial- und Erziehungsdienst (SuE), welche als Anhang zur Anlage C (VKA) des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) in Kraft trat. Dieser TVöD gilt für alle Kommunen, die Mitglied in der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) sind. Das Tabellenentgelt für den Sozial- und Erziehungsdienst

wurde als Abschnitt XXIV im TVöD aufgenommen. Die Eingruppierung erfolgt zwischen den Stufen S 2 bis S 14 und setzt klassifizierende Tätigkeitsmerkmale voraus. In der Protokollerklärung 14 heißt es:

"Das 'Treffen von Entscheidungen zur Vermeidung der Gefährdung des Kindeswohls und die Einleitung von Maßnahmen in Zusammenarbeit mit dem Familiengericht bzw. Vormundschaftsgericht, welche zur Gefahrenabwehr erforderlich sind', sind im Allgemeinen Sozialen Dienst bei Tätigkeiten im Rahmen der Fallverantwortung bei

- Hilfen zur Erziehung nach § 27 SGB VIII,
- der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII,
- der Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen (§ 42 SGB VIII),
- der Mitwirkung in Verfahren vor den Familiengerichten (§ 50 SGB VIII) einschließlich der damit in Zusammenhang stehenden Tätigkeiten erfüllt. Die Durchführung der Hilfen nach den getroffenen Entscheidungen (z. B. Erziehung in einer Tagesgruppe, Vollzeitpflege oder Heimerziehung) fällt nicht unter die Entgeltgruppe S 14. Die in Aufgabengebieten außerhalb des Allgemeinen Sozialen Dienstes wie z. B. Erziehungsbeistandschaft , Pflegekinderdienst, Adoptionsvermittlung, Jugendgerichtshilfe, Vormundschaft, Pflegschaft auszuübenden Tätigkeiten fallen nicht unter die Entgeltgruppe S 14, es sei denn, dass durch Organisationsentscheidung des Arbeitgebers im Rahmen dieser Aufgabengebiete ebenfalls Tätigkeiten auszuüben sind, die die Voraussetzungen von Satz 1 erfüllen (Brüchert/ Eibeck/ Hamm/ Köhler, Berlin, 2018, S. 47 f.)".

Da lange Zeit nur ca. 40% der ASD-Sozialarbeiter nach S 14 bezahlt wurden wurde durch o. g. Protokollerklärung 2011 nochmal die Tätigkeitsbeschreibung konkretisiert. Aufgrund weiterhin unzureichender Eingruppierung gab es 2013 und 2015 nach Klagen auch Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts für die Eingruppierung des Bezirkssozialarbeiters mit seinen typischen Aufgaben in die S 14 (vgl. Brüchert/ Eibeck/ Hamm/ Köhler, 2019, S. 68 f.).

In Punkt 2.1 und 4.3 wurde bereits erwähnt, dass die Bezahlung eine motivationsfördernde Rahmenbedingung für Sozialarbeiter im ASD darstellt. Es wird empfohlen, "mindestens das tariflich S 14 TVöD zu zahlen und, wenn möglich, finanzielle Anreize zu setzen [...] (Merchel, 2019, S. 418)". D. h. die Entlohnung kann als Teil der Personalentwicklung gesehen werden, ist jedoch im öffentlichen Dienst noch relativ starr reglementiert. Gleichzeitig muss gut abgewogen werden, dass durch sukzessive außer- und übertarifliche Bezahlung keine Benachteiligung und Demotivation der langjährig Beschäftigten erfolgt. Eine diesbezügliche tiefergehende Betrachtung soll jedoch hier nicht vorgenommen werden. Sie benötigt eine gesonderte Untersuchung, welche in diesem Bereich bisher nicht bzw. nicht umfassend erfolgt ist, aber in Bezug auf den vorhandenen und erwarteten Personalmangel sowie die adäquate Anerkennung der Arbeit im ASD wichtig erscheint.

4.5 Führung

Im Kontext der Optimierung des Personalmanagements im ASD, d. h. einer Organisationseinheit einer öffentlichen Behörde, nimmt die Führung und Leitung eine besondere Rolle ein. Sie ist ein Schlüsselthema, dass viel zur Optimierung beitragen und hier steuern kann. Gleichzeitig ist Führung im Öffentlichen Dienst im Gegensatz zur Privatwirtschaft ein herausforderndes Thema, bezogen auf die bisherige Besetzung von Führungspositionen, auch im Zusammenhang mit Beamtenstatus und geringer Flexibilität in der Stellenbesetzung und -vergabe durch harte Kriterien. Zwar wird in Deutschland zunehmend eine Verflachung von Hierarchien, auch im öffentlichen Dienst, schrittweise umgesetzt. Jedoch besetzen zahlreiche höhere Leitungsposten noch immer Menschen mit fragwürdigen, nach heutigen Kriterien nicht mehr ausreichenden beruflichen Qualifikationen, die ausschließlich aufgrund ihrer vorherigen Leitungsposition in der Behörde "untergebracht" werden müssen. Diese Leitungskräfte führen größtenteils noch mit einem klassischen Führungsverständnis von Autorität und Disziplin, was einer gleichzeitig zunehmenden Arbeitsstruktur in Teams und Projektorganisation nicht mehr gerecht wird.

Für die Leitung des ASD als Leitung einer Organisationseinheit im Sozialbereich ist entscheidend, zu wissen, dass die Leistung hierin vordergründig von der Qualität der Kommunikation und Kontaktgestaltung mit den Leistungsadressaten abhängt. Ausschlaggebend sind also die Qualifikation, Kompetenz und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Daraus ergibt sich wiederrum die Aufgabe für die Leitung zur Qualitätssteuerung ins direkte und vertiefte Gespräch mit den Mitarbeitern zu gehen (vgl. Merchel, 2015, S. 392 f.). Weiterhin braucht es eine grundlegende Vertrauensbasis "in die Wahrnehmungsbereit[-]schaft und Wahrnehmungskompetenz der Mitarbeiter (Merchel, 2015, S. 393)".

Im Spannungsfeld des ersten und zweiten Absatzes soll hier Führung als Chance und Herausforderung für die Optimierung des Personalmanagements im ASD zur Bewältigung sich verändernder Anforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe genauer betrachtet werden. Dafür erweist sich ein Blick auf die allgemeinen Ziele von Führung als nützlicher Einstieg. Führung soll Mitarbeiter motivieren und ihre Leistungsbereitschaft stärken. Organisational wird die Effizienz des Ressourceneinsatzes, Effektivität der verwendeten Mittel und die Repräsentation nach Außen und Innen, wozu auch die Erhöhung der Qualität der Leistungen und Kundenzufriedenheit gehört, genannt. Mitarbeiterbezogene Ziele sind die Steigerung der aktuellen und zukünftigen Leistungsfähigkeit, die Förderung der Arbeitsfähigkeit (gesundheitlich) und die Stärkung des unternehmerischen Denkens und Handelns. Nicht

zuletzt gehört hier auch die Erhöhung der Stresstoleranz und der kognitiven Flexibilität und Mobilität dazu (vgl. Gourmelon/ Seidel/ Treier, 2019, S. 197). Allgemeine Führungsgrundsätze sind u. a. Vorbildwirkung, Innovationsförderung, Flexibilität, Transparenz und überlegtes Delegieren, Zielorientierung, Teamfähigkeit, wie auch Gerechtigkeit (vgl. ebd., S. 199). Besonders für die sehr eigenverantwortlich und nach Gerechtigkeits- und Moralprinzipien arbeitenden Sozialarbeiter im ASD ist ein sorgsamer und partizipativer Führungsstil entscheidend, um die Führungsziele zu erreichen.

Besondere Herausforderung für die Führungskräfte stellt aktuell auch die demografische Situation dar. Hier ist zum einen der Umgang mit und die Motivation von zahlreichen, vor der Rente stehenden Mitarbeitern gefordert, die zum Großteil aufgrund der Notwendigkeit auch im Prozess der Digitalisierung einbezogen und mitgenommen werden müssen. Sie benötigen mehr Zeit und Energie für innerbehördliche Änderungen. Helfen kann dabei die gegenseitige Wissensnutzung von zunehmend neu und jung eingestellten Mitarbeitern, die ihre Kenntnisse zu Digitalisierung und zukunftsorientierten Arbeitsmodellen und -inhalten einbringen und den älteren Kollegen beibringen können. Auf der anderen Seite können ältere Kollegen ihren Wissens- und Erfahrungsstand weitergeben, so dass ein Abgleich und im besten Fall ein Verschmelzen beider Potentiale erfolgt.

Speziell im ASD wird von der Leitung fachliche, ökonomische, organisationale sowie mitarbeiterbezogene Steuerung erwartet. Hinzu kommt die Gestaltung von Bezügen zur Umwelt. Dabei agieren sie vordergründig in einer Vorbildrolle, indem sie verantwortungsvoll, selbst reflektiert, systemisch und ganzheitlich Entscheidungen treffen und sich dabei als belastbar erweisen. Pamme und Merchel beschreiben daher zunächst ein Kompetenzprofil der ASD-Leitung, das mit dem der Fachkräfte im ASD vergleichbar ist, jedoch darüber hinaus geht. Konkret wird benannt, dass die Leitung eher den Systemblick als den Fallblick betrachten soll und aus den Einzelfällen eher Rückschlüsse auf die gesamte Steuerung im ASD schließt und bewertet (vgl. Pamme/ Merchel, 2014, S. 171 ff.). Dies kann ein Grund dafür sein, dass knapp 87% der Leitungskräfte im ASD ihre Leitungserfahrungen ausschließlich in der aktuellen Tätigkeit gesammelt haben (vgl. ebd., S. 178). Für die Personalentwicklung ergibt sich daraus, dass die ASD- und Jugendamtsleitung immer einen Blick für Potentiale und Ressourcen der einzelnen ASD-Mitarbeiter haben sollte. Nicht nur, um besondere, spezielle Fähigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale optimal in die Arbeitsaufgabe einzubeziehen und Posten zu besetzen, sondern auch, um potentielle Nachwuchs-Führungskräfte zu erkennen und entsprechend zu fördern (vgl. ebd. S. 179). Kontrovers diskutiert wird die Frage, ob ASD-Leitung aus ASD-Mitarbeitern akquiriert werden sollten und Erfahrungen aus der ASD-Einzelfalltätigkeit benötigen. Entscheidend sei nach Pamme und Merchel hier die Führungsaufgabenbeschreibung. Ist hierin die Beratung bei besonders komplexen und kritischen Einzelfällen, möglicherweise sogar die eigene Fallübernahme von besonders kritischen Fällen oder auch Anweisung und Entscheidung bei widersprüchlichen und mehrdeutigen Falllagen beschrieben, dann erweisen sich bereits selbst gemachte Erfahrungen in der ASD-Fallarbeit als hilfreich (vgl. ebd., S. 180 ff.). Neben den bereits genannten Heraus- und Anforderungen an Führungskräfte im ASD sind die Teambildung und der Umgang mit den besonderen Arbeitsbelastungen der ASD-Mitarbeiter zentrale Aufgaben der Leitung. Letzteres muss durch folgende Beobachtung und Steuerung im Blick und Gleichgewicht gehalten werden:

- Die Fallzahlen der einzelnen Mitarbeiter beobachten, um quantitative und gerechte Fallbelastung zu erkennen und ggf. Steuerungsmaßnahmen abzuleiten.
- Mitarbeitergespräche zur qualitativen, also tatsächlichen Fallbelastung führen, um die tatsächliche Belastung zu erkennen.
- Sicherheit geben, indem klare Zeiträume und Schritte zur Bewältigung von Fallüberlastung bekannt sind, so dass kurzfristige Überlastungszeiten durchgehalten werden.
- Rechtzeitige Information und Einleitung von Maßnahmen zur Abwendung von Fallüberlastung.

Insgesamt ist hier eine strukturierte Zusammenarbeit mit dem Team und der Leitung des Fach- und Personalamtes wichtig. Diese muss von gegenseitigem Vertrauen durch Transparenz und Verlässlichkeit geprägt sein. Merchel benennt hierfür konkrete Entlastungsstrategien, die mitarbeiterbezogen (z. B. Aufgabenreduzierung oder Stellenwechsel) oder organisationsbezogen (Neuaufteilung der Zuständigkeitsregionen, Überprüfung der Auslagerung von Aufgaben etc.) sein können (vgl. Merchel, 2019, S. 394 f.). Um die vollen Teampotentiale ausschöpfen zu können, benötigt es nach Merchel vor allem partizipative Leitungsfunktion (vgl. ebd., S. 71). Wichtigste Aufgaben für die Teamleitung zur Stabilisierung und Stärkung eines Teams sind:

- Koordination und Organisation von Abläufen und Aufgabenverteilung im Team und zur Einarbeitung sowie zu Teamberatungen;
- die Teamdynamik im Blick behalten und entsprechend intervenieren mit Gesprächen, mitarbeiterbezogener Personalentwicklungsplanung sowie Beratung;

- die Vertretung des Teams nach Außen und Oben aber auch das
- Ausbalancieren und Moderieren von Konflikten im Team und zwischen dem Team und anderen/höheren Organisationseinheiten sowie nach außen.
- Schließlich sind auch die bestehenden Regelungen und Abläufe auf ihre Sinnhaftigkeit und Effektivität sowie Effizienz zu überprüfen, diese im Team zu diskutieren und bei Bedarf entsprechend anzupassen (Prozessoptimierung).

Abschließend muss konstatiert werden, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der ASD-Führung von der Klarheit über die eigene Management- und Steuerungsfunktion beeinflusst wird. Entscheidend ist hier also einerseits die klare Abgrenzung der Managementrollen zwischen Jugendamts-, Sachgebiets- und Teamleitungsebene. Andererseits muss die Teamleitung Personalmanagementaufgaben übertragen bekommen, um wirksam steuern zu können. Für erweiterte Personalmanagementaufgaben, bei denen es die Entscheidung und Unterstützung der höheren Leitungsebenen braucht, ist regelmäßige Kommunikation, Information und Transparenz zur Arbeitsbelastung des ASD gefordert. Auch gegenüber dem Personalamt und Jugendhilfeausschuss ist es wichtig, ein Verständnis für die Arbeit des ASD, die Zielstellung, Anforderungen und typischen Schwierigkeiten zu vermitteln, so dass Kooperation gelingen kann und Gründe für eine evtl. notwendige Personalbemessung und -auftstockung nachvollziehbar sind. Letzteres ist sicher eine gemeinsame Aufgabe von ASD- und Jugendamtsleitung. Nur so kann die unterste Führungsebene im ASD ihrer wichtigsten Aufgabe im Bereich Personalmanagement entsprechen, nämlich rechtzeitig zu sich abzeichnenden Überlastungen zu informieren sowie die Erschöpfung aller internen Personalmanagementaufgaben nachzuweisen, um somit den Weg für weitere Personalmaßnahmen, die nur von der höheren Leitung und dem Personalamt veranlasst werden können, freizumachen (vgl. Khalaf/ Merchel/ Pamme, 2012, S. 359).

Um eine Optimierung des Personalmanagements im ASD vorzunehmen benötigt es vor allem die Berücksichtigung der personalpolitischen Grundsätze der gesamten Behörde. Die Methoden des Changemanagements sollten unbedingt mit genutzt werden. Besonders im ASD spielt hierbei die Partizipation der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle, um die Motivation und Bindung zu dem Bestandspersonal zu sichern und gleichzeitig neu eingestellten Mitarbeitern eine partizipative Kultur zu vermitteln, welche gleichzeitig Personalmarketingeffekte erzielt. Daran sollte auch der Führungsstil im ASD ausgerichtet sein. Als geeignete Personalpolitik

empfiehlt sich zukünftig aufgrund der demografischen Entwicklung eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Weitere Kernaussagen im Punkt 4 sind, dass eine enge und konstruktive Zusammenarbeit von ASD, Fach- und Personalamt wesentlich zu einer erfolgreichen Personalbeschaffung und -entwicklung beitragen kann. Traineeprogramme, Praktika und die, u. a. durch diese Angebote ermöglichten Quereinstiege in das Arbeitsfeld können dazu beitragen, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Ein gelebtes und vielfältiges BGM, Supervision, Coaching und entlastende Rahmenbedingungen, wie ein ASD-Servicepoint, mobile Arbeit durch Laptops, Diensthandy, aber auch die Arbeitsplatzsituation mit ausreichend Beratungsräumen und maximal ein bis zwei Arbeitsplätzen pro Büro können u. a. die hohe Belastung im ASD reduzieren. Schließlich spielt auch die Entlohnung für den ASD eine entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit des Arbeitsfeldes. Hier wurde klar, dass darüber eine Steuerung und personelle Motivation sowie vor allem Anerkennung der außerordentlichen Leistungen möglich ist. Jedoch muss zukünftig konkreter geprüft und schließlich eine adäquate Entlohnung gefunden werden, ohne damit durch individuelle Unterschiede und damit ungerechter Bezahlung Demotivation und Resignation zu befördern.

5 Qualitative Experteninterviews

Nachdem bisher die entscheidenden Personalmanagementbereiche für den ASD genauer beschrieben und aktuell gültige und notwendige Aufgaben aus den Literaturquellen und Studien sowie Forschungsprojekten ermittelt wurden, soll im nächsten Schritt eine eigene wissenschaftliche Betrachtung den Abgleich mit den bisherigen Erkenntnissen liefern. Dazu wird zunächst die gewählte Forschungsmethode beschrieben und begründet, weshalb diese zweckmäßig im Hinblick auf die Forschungsfrage erscheint. Anschließend wird die Durchführung der Interviews erklärt und wie die Datenerhebung erfolgt ist, bevor schließlich in der Auswertung die essenziellen Aussagen zu den Themenkomplexen zusammengefasst sortiert werden.

5.1 Erklärung der Forschungsmethode/ Herangehensweise

Für die vorliegende Masterarbeit wurde das leitfadengestützte Experteninterview als, für die Zielsetzung geeignetste wissenschaftliche Forschungsmethode ausgewählt und eingesetzt. Im Rahmen der qualitativen Sozialforschung kann es als semi- bzw. halbstrukturiertes Interview dazu dienen, eine Reihe von Themen anzusprechen, damit das Forschungsthema umfänglich erschlossen und von den differenzierten Perspektiven aus betrachtet werden kann (Strübing, 2018, S. 101 ff.). Es bietet weitere Möglichkeiten als ein standardisierter Fragebogen, so dass keine relevanten Aspekte außen vorgelassen werden und auch neue, gerade für die zukunftsorientierte Ausrichtung zweckmäßige Überlegungen einfließen können. Um zu vermeiden, dass das Thema zu ausschweifend und damit oberflächlich behandelt wird, ist wiederum bewusst kein besonders schwach strukturiertes Interview als Forschungsmethode eingesetzt worden (vgl. ebd. S. 102).

"Ein Interviewleitfaden [...] enthält eine Reihe relevanter Themen und Fragerichtungen, ohne aber in den Frageformu[-]lierungen und vor allen Dingen in der Themenabfolge restriktiv zu sein: Zwar wer[-]den meist zumindest die zentraleren Fragen, bei denen Wert darauf gelegt wird, dass sie in allen Interviews thematisiert werden, im Leitfaden ausformuliert. Auch Ergänzungs- und Vertiefungsfragen werden zumindest in Stichworten im Leitfaden verzeichnet und alles in eine Reihenfolge gebracht, die einem denkbaren Gesprächsverlauf entspricht. Mitunter notiert der Forscher sich sogar mögliche Antwortalternativen. Doch lautet die Handlungsanweisung in der Interviewsituation nicht, die Fragen nacheinander vorzulesen oder gar Antworten zur Auswahl zu stellen. Die Interviewerin ist vielmehr dazu angehalten, das Gespräch von Thema zu Thema, von Frage zu Frage zu moderieren, dabei den Gesprächsfluss zu erhal[-]ten und zugleich die möglichst vollständige Bearbeitung aller geplanten Themen im Blick zu behalten. Antwortmöglichkeiten werden von ihr nur im Notfall ins Ge[-]spräch eingeführt, dann nämlich, wenn der Befragte sich unter der Frage partout nichts vorzustellen vermag. Der Leitfaden

ist, richtig angewandt, nicht ein Dreh[-]buch für den Ablauf eines Interviews, sondern eine Gedächtnisstütze, auf die es sich zurückkommen lässt, wenn ein Themenwechsel ansteht, sich aber nicht zwanglos ergibt" (Strübing, 2018, S. 102 f.).

Das Experteninterview erfüllt zwei Zwecke. Zunächst steht der interviewte Experte als Vertreter des Organisationswissens im Fachbereich. Er kennt einerseits formalisierte Abläufe, Funktionsweisen und Zusammenhänge aber auch informelle Regeln und besonders Schwachstellen bzw. Konflikte zwischen Praxis und Theorie. Es geht also im zweiten Schritt auch um die Relevanz der Themen und die Einschätzung des Experten zu den tatsächlichen, sich aus dem kombinierten Wissen von Theorie und Praxis ergebenden bedeutsamen Sachverhalten (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014, S. 119 f.). In der vorliegenden Masterarbeit sind besonders Experten zum Thema auf allen Ebenen befragt worden um deren Kontextwissen zu den Schnittstellen festzustellen und Handlungsansätze abzuleiten. D.h. die Untersuchung bezieht sich zwar vordergründig auf das Personal, inklusive der Leitungsebene im ASD. Dazu kann jedoch nützliches Wissen von der höheren Leitungsebene, aus Politik, Verwaltung und Personalmanagementgesichtspunkten bis hin zum wissenschaftlichen Hochschulblickwinkel ermittelt und zielführend hinzugezogen werden um neue Erkenntnisse im untersuchten Feld zu gewinnen (vgl. ebd., S. 120). Besonders, da es zu dem Personalmanagement im ASD bereits zahlreiche Untersuchungen und Befragungen des Personals aus dem Fachamt gibt und hier kaum eine ausreichend neue Erkenntnis zu erwarten wäre, wenn dies wiederholt würde.

Um das Gütekriterium der Validität für die Interviewantworten einzuhalten, wurde den vier Themenkomplexen des Leitfadens ein Themenkomplex Null vorangestellt. Dieser (er-)klärt zum einen die Kontextsituation des Interviewpartners zur Forschungsthematik und ermöglicht somit die Common-Sense-Konstruktion durch gegenseitige Verständnis-synchronisierung der, im Leitfaden formulierten Fragen und Begrifflichkeiten. Reliabilität wiederrum wird durch die Struktur des Interviews und der Fragestellung gesichert, die sich in jedem Gespräch wiederholt und die gleichen Themenkomplexe und Ausgangssituationen sowie -hypothesen expliziert. Dadurch und anhand des Vergleichs mit den Erkenntnissen aus Theorie, Literatur, quantitativen und qualitativen Forschungsergebnissen bisheriger Studien können die zunächst subjektiven Antworten der Interviewpartner objektiviert werden. Auch die Offenheit des Interviewers sowie die Vermeidung von Suggestivfragen führen bereits zu mehr Objektivität der Antworten (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014, S. 25 ff.).

Gründe für die Wahl dieser Erhebungsmethode sind weiterhin die Möglichkeit verdichteter Datengewinnung, der sachlich neutrale Zugang zu einem schwierigen

sozialen Feld und Thema sowie die Ersparung langer Wege (Bogner und Menz, in Bogner, 2005, S. 7.). Im Vordergrund dieser Experteninterviews steht das reflexiv verfügbare und spontan kommunizierbare Handlungs- und Erfahrungswissen. Ziel ist es, eine systematische und lückenlose Informationsgewinnung durch Aufklärung über objektive Tatbestände zu eruieren. Diese betrifft hier die tatsächlich aktuell oben aufliegenden und bekannten Schwerpunkte und relevanten Themen an der Schnittstelle. Zusätzlich, hat der Experte die Möglichkeit, seine Sicht der Dinge zu der Thematik zu erläutern. Letzteres Ziel des Experteninterviews ist vor allem hilfreich um wichtige, eventuell in der Literatur nicht ausreichend bedachte Rahmenbedingungen mit zu berücksichtigen. Positiver Nebeneffekt könnte sein, dass ein Gefühl der gemeinsamen Erarbeitung durch den eigenen Beitrag der einzelnen Institutionen und differenzierten Ebenen die Bereitschaft zur Annahme und Umsetzung der gewonnen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen erhöht.

5.2 Durchführung der Interviews/ Datenerhebung

Zunächst wurden die ausgewählten Institutionen und teilweise bereits die konkreten Experten per Email über das Masterarbeitsthema informiert und ihre Bereitschaft zur Teilnahme am Interview erfragt. Nach deren Bestätigung und Terminvereinbarung erhielten Sie im weiteren Schritt die Hinweise und Informationen zum Experteninterview mit dem Leitfaden (sh. Anlage 1), worin der voraussichtlich geplante Befragungszeitraum genannt, Informationen zur Datenverarbeitung sowie zum Zweck der Interviews und dem Kontext der Masterarbeit gegeben wurden. Zusätzlich konnten sich die Fachleute damit bereits vorbereitend einen Überblick über das geplante Gespräch verschaffen.

Im Vorfeld dieser ausgearbeiteten Liste offener Fragen wird zunächst die Forschungsfrage benannt (vgl. Gläser/ Laudel, 2010, S. 107). Diese soll "darauf abzielen, wissenschaftlich neues und relevantes Wissen zu produzieren. [Sie] muss also darauf gerichtet sein, dem Wissensbestand etwas hinzuzufügen. Dazu muss sie eine Lücke in diesem Wissensbestand beschreiben, die geschlossen werden soll" (ebd., S. 61 f.). Im Rahmen dieser Arbeit wird demnach ein Abgleich zwischen Literatur- und theoretischem Wissen mit praktischem Erfahrungswissen der Experten vorgenommen. Die besondere Lücke meint hier die bisherige ausschließliche Betrachtung aus Fachamtssicht. Neue Erkenntnisse werden aufgrund der Befragung und Beteiligung der Experten sowohl auf der Fachamtsebene, wie auch aus Personalamts- und hinkommend auf Landes- bis Bundes- und Hochschulebene gewonnen. Im Ergebnis der Experteninterviews wird deutlich, dass ein gewisser

Wissensstand bezüglich Optimierungsbedarfen aber auch -potentialen und Ressourcen sowie aktuellen Problemen bei allen Interviewpartnern vorhanden ist. Mithilfe der strukturierten Interviews sollen dabei die offenbar prekären Themen herausgefiltert werden. Darum richtet sich die Forschungsfrage auf die grundsätzlichen Anforderungen und Bestandteile sowie Empfehlungen, die für ein optimiertes Personalmanagement im ASD entscheidend sind. Hierfür ist der Leitfaden in fünf Themenkomplexe gegliedert, unter welchen sich verschiedene Fragestellungen finden. Zu beachten ist, dass diese Fragen lediglich Orientierungsfunktion haben. Das heißt, sie sollten keinesfalls standardmäßig abgefragt, sondern der Situation entsprechend angemessen (um-)formuliert werden. Entscheidend ist die Informationsgewinnung zu den Themenkomplexen.

Am 24.06.2019 wurde das erste Experteninterview auf Bundesebene geführt, welches um ein weiteres Interview zum Abgleich der differenzierten politischen Richtungen am 26.06.2019 ergänzt wurde. Auf Landesebene wurden weitere zwei Interviews, jeweils am 04.07.2019 innerhalb des Sozialministeriums Sachsen und des Landesjugendamtes Sachsen geführt. Im Anschluss folgte ein Gespräch auf Landkreisebene mit einem Landrat in seiner Rolle als Behördenleiter und damit höchster Verantwortlicher für das gesamte Personal in dieser. Ein weiteres Interview wurde mit einer direkten Personalamtsleitung geführt und zwei Gespräche mit einer Jugendamts- und ASD-Leitung. In das Interview mit der ASD-Leitung war zudem eine ASD-Bezirkssozialarbeiterin involviert. Abschließend vervollständigte ein Interview mit einer Hochschul-Professorin die ganzheitliche Betrachtung des Themas. Mit dem Einbezug dieser Gesamtheit an Instanzen soll zuallererst ein Abgleich des Wissens und im zweiten Schritt der Priorisierung der Kernthemen erfasst werden aus welchen die, für die Basis und kurz- bis langfristige Empfehlungen und Standards erschlossen werden.

Zunächst wurden die Rahmenbedingungen des Gesprächs geklärt. Die Erlaubnis zur digitalen Audioaufnahme des Interviews bei gleichzeitiger Zusicherung von Anonymität wurde eingeholt. Der zeitliche Rahmen der Gespräche variierte zwischen 46 Minuten und 1:35 Stunden (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014, S. 122). Die Entscheidung, einen Interviewleitfaden für alle Interviewpartner gleichsam zur Verfügung zu stellen erwies sich als effektive und für die Kommunikation transparente Variante, auch, wenn es anfänglich Rückfragen Einzelner zur Komplexität aufgrund der Zusammenfassung zweier Fachgebiete gab. Zunächst fand eine kurze Vorstellung des Experten und seiner Tätigkeit inklusive der Organisationsebene und Kontextbeschreibung zur untersuchten Thematik statt. Bereits durch

die Eingangs- und Kontextfrage wird der Übergang zum Forschungsthema geschaffen und der Experte zur Beschreibung seines Wissens animiert. Wichtig ist dabei, ausreden zu lassen bevor weitere Fragen zur Vertiefung der Antworten oder zum weiteren Themenkomplex gestellt werden (vgl. ebd. S. 122 f.). Im Verlaufe der Interviews wurde deutlich, dass die Themenkomplexe meist in einander griffen und nicht immer der Reihe nach, behandelt werden mussten. Entscheidende Fragen zu spezifischen Sachverhaltsdarstellungen (exmanente Nachfragen) wurden gezielt gestellt und daraus Erkenntnisse gewonnen (vgl. ebd., S. 124). Zeitlich kritische Rahmenbedingungen wurden gelöst, indem die Option erfragt und von allen Experten ermöglicht wurde, bei Bedarf, z. Bsp. bei wichtigen, vergessenen Fragen, diese nochmals telefonisch oder schriftlich im Nachgang zu stellen. Der letzte Themenkomplex zielte auf die Konkretisierung bis zur Theoretisierung ab um nochmals den Fokus auf die wesentlichsten Sachverhalte zu generieren aber auch um Gelegenheit zu offener Äußerung weiterer relevanter Faktoren zu geben, die im Interview bis dato möglicherweise nicht erfragt und erfasst wurden aber aus Expertensicht bedeutsam sind.

5.3 Auswertung

Die Auswertung der Experteninterviews orientiert sich an dem Leitfaden und den vorstrukturierten Themenkomplexen. Nach der Methode von Meuser und Nagel erfolgt zunächst die komplette Transkription der Interviews (vgl. Meuser/ Nagel, in Bogner, 2005, S. 83). Wichtig ist dabei vor allem die kontextuelle Vollständigkeit. Die weiteren Verfahren des Paraphrasierens und Setzens von Überschriften nach Meuser und Nagel werden in der Auswertung dieser Experteninterviews ausgelassen (vgl. ebd., S. 83-86).

Im zweiten Schritt wird eine Tabelle mit den Institutionen sowie den einzelnen Themenkomplexen des Leitfadens erstellt (sh. Anlage 2). Dazu sind die einzelnen Interviewtranskriptionen auseinandergenommen und relevante Passagen stichpunktartig, zum Teil paraphrasiert zu den einzelnen Themenkomplexen sortiert worden. In der Tabelle konnten die Aussagen der Befragten zu ähnlichen Inhalten schließlich nebeneinandergestellt und somit verglichen werden.

Bei diesem dritten Schritt, dem thematischen Vergleich, geht es vor allem darum, Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Abweichungen und Widersprüche zwischen den einzelnen Interviewpartnern heraus zu filtern. Dabei ist sowohl von Interesse inwieweit sich die differenzierten Systeme voneinander unterscheiden oder einig sind als auch Differenzen und Übereinstimmungen innerhalb der einzelnen The-

menkomplexe. Hierfür wird teilweise auch die gesamte Verschriftlichung herangezogen um nicht zu sehr von der ursprünglichen Aussage abzuweichen und zunächst nebensächlich erscheinendes bei Bedarf mit einzubeziehen und zu berücksichtigen. Schließlich werden die Ergebnisse in den Punkten 5.3.1 bis 5.3.4 sukzessive mit den Literaturrecherchen und theoretischen Ergebnissen zu den einzelnen Personalmanagementbereichen verglichen und im Punkt 6 die wichtigsten Standards in einer Übersicht den Verantwortungsebenen zugeordnet.

5.3.1 Aktuelle und zukünftige Anforderungen in der Jugendhilfe

Bezüglich aktueller und zukünftiger Anforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe wurde auf der Bundesebene das Thema Personalverknappung angesprochen. Kritisch sei für den ASD hierbei besonders das Risiko, in Kinderschutzfällen nicht mehr richtig zu entscheiden. Weiterhin wurden Mangelverwaltung, Fachkräftebedarf und zu hohe Fallzahlen als weitere Baustellen genannt. Darüber hinaus seien Fachthemen wie:

- Umgang bei Trennung und Scheidung von Eltern sowie bei stationären Erziehungshilfen mit der Fragestellung: Wie viel und häufig ist der Umgang, mit Blick auf die Bindung und das Wohl des Kindes, zu gewähren;
- die Stärkung von Pflegefamilien im Sinne von intensiverer Schulung und Vorbereitung sowie Begleitung bei Aufnahme eines Kindes und nicht zuletzt
- die kontinuierliche, partizipative Arbeit mit den Herkunftseltern

zukünftige Anforderung an die Kinder- und Jugendhilfe und speziell den ASD. Von der wissenschaftlichen Ebene wurde weiterhin die strukturelle Herausforderung in Jugendämtern mit Kinderschutz als zentrales Thema deklariert. Hier gebe es bisher kein Pflichtmodul Kinderschutz bei den meisten Studiengängen. Insgesamt besteht auf der Bundesebene offensichtlich das gleiche Problem wie auf kommunaler Ebene: Es herrscht Zeitmangel um notwendige und geforderte Studien zu konkreten Themen inhaltlich aufzuarbeiten und zu möglicherweise sinnvollen bis notwendigen Gesetzesnovellierungen zu analysieren. Grundsätzlich wird ein Mangel an präventiven Angeboten in Deutschland festgesellt, der im SGB VIII gefordert, aber aufgrund der Freiwilligkeit der Angebote nicht ausreichend von den Kommunen bereitgestellt werde. Eine aktuelle Überarbeitung und Novellierung des SGB VIII halten sowohl die Bundesebene wie auch die wissenschaftliche Expertin nicht für notwendig, da es sehr konkret und detailreich sei und die Problematik eher in der Auslegung und Umsetzung bestehe.

Von der Landesebene wird ebenfalls die Fallbelastung und der Personalmangel benannt, der dazu führe, dass nahezu ausschließlich Kindesschutzfälle bearbeitet werden. Auch die Thematik und der Bedarf an präventiven Angeboten wird hier genannt und speziell für den Bereich der Kleinstkinder von 0-3 Jahren als ausbaunotwendig beschrieben. Die SGB VIII-Reform mit dem Schlagwort Partizipation und die direkte Kommunikation aus dem Fachbereich mit konkreten Ansprechpartnern in der Politik werden als einziges Mittel zur Initiierung von notwendigen Veränderungen und zur Bedarfsdeckung erkannt. Nachhaltige Kinder- und Jugendhilfe ist hier ein Schlagwort. Dafür sei ganz konkret in der Kommune und jeder einzelnen Organisationseinheit die Etablierung einer Fehlerkultur ein wichtiges Instrument des Personalmanagements.

Die Bedeutung von präventiven Angeboten für Kinder bis zum Kindergartenalter in der Zukunft wird auch von kommunaler Ebene betont. Darüber hinaus seien besonders niedrigschwellige Angebote und die Kinder- und Jugendarbeit, wie Vereinstätigkeit, Ehrenamt, z. B. Feuerwehr stärker zu gewichtende Institutionen, die helfen können, die Zielstellung des SGB VIII zu erreichen. Von den Querschnittsämtern und der Behördenleitung wird hier besonders die gesamte regionale Entwicklung als Zielstellung betrachtet, für welche eine grundsolide Wertevermittlung im Kindesalter unbedingte Voraussetzung sei. Der bereits in Punkt 2.2 genannte Kreislauf von ASD-Arbeit und Personalmanagement wurde hier sinnbildlich auf die gesamte Arbeitskräftesituation eines Landkreises bezogen. Des Weiteren sei die, sich verändernde Personalarbeit insgesamt, mit zu berücksichtigen. Dazu gehöre zunehmende Flexibilisierung von Personal und Arbeitseinsatz, je nach sich verändernden Bedarfslagen und -regionen, Teamfähigkeit und professionelle Führung sowie ein konstruktives Miteinander, auch zwischen den Hierarchieebenen. Die Kultur im Team und der Organisation insgesamt spiele eine zentrale Rolle.

Vornehmlich im Fachbereich müsse die Hilfelandschaft neu, im Sinne von flexibler, gedacht werden. Es brauche konkret neue Angebote für die Stabilisierung und Befähigung der gesamten Familie und Kombinationsmöglichkeiten. Inklusion und die Einführung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) werde von den ASD-Fachkräften weitere Spezialisierungen erfordern und gleichzeitig Vernetzungen mit dem Gesundheits-, Bildungs- und Behindertenbereich. Hinzu kommen die Anforderungen der Digitalisierung, wie die Einführung der E-Akte. Diese bringe Chancen der Verschlankung von Prozessen und Dokumenten mit sich. Zunächst seien jedoch intensive Arbeit bei der Einführung und Umstellung damit verbunden. Eine weitere konkrete Anforderung für die Kinder- und Jugendhilfe werde zukünftig die stärker auseinandergehende Schere zwischen Arm und Reich sein, die Bedarfe erhöhe. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede, denen mit der Aneignung interkulturellen Wissens und Toleranz begegnet werden könne. Schließlich werden auch vom

Fachamt Anforderungen, wie eine lernermöglichende Fehlerkultur, Beteiligung Aller im System und Umgang mit der Personalfluktuation genannt. Nicht zuletzt werde das BGM und dessen Möglichkeiten bei Notfällen, psychischen Belastungen und Bedrohungen eine wichtige Rolle spielen.

5.3.2 Politische Ausrichtung und Berücksichtigung rechtlicher und finanzieller Grundsätze

In diesem Themenkomplex weichen die Antworten der Experten teilweise erheblich voneinander ab. So wird auf Bundesebene und von der Wissenschaft zwar ein Zusammenhang von Budgetierung, sparsamen Mitteleinsatz und negativen Auswirkungen bei den Freiwilligen Aufgaben im SGB VIII beschrieben. Gleichzeitig wird ein Zusammenhang mit Legislaturperioden von Bundesebene weniger als relevant eingeschätzt, während aus der Wissenschaft ein Widerspruch von Denken in Haushaltsjahren und Legislaturperioden einerseits und mittel- bis längerfristigen Jugendhilfeentwicklungen andererseits konstatiert wird. Von Bundesebene wird hier vielmehr die Notwendigkeit ausreichender personeller Ausstattung bei Umsetzung neuer rechtlicher Aufgaben, wie beispielsweise beim Bundeskinderschutzgesetz, gesehen, die bisher mangelhaft erfolge. Gleichzeitig werden von Bundesebene auch die fachliche Qualifikation und Weiterbildung als essenziell betrachtet. Auf der Landesebene wird mitunter nicht nur der Zusammenhang zwischen politischer Ausrichtung der Behörde/Kommune bzw. des Landes und der finanziellen Ausstattung und Zielstellung für die Jugendhilfe gesehen, sondern noch mehr eine konkrete Einflussnahme durch persönliche Kontakte und Bedarfsbeschreibungen bei politischen Entscheidungsträgern. Soziale Themen werden auf Tagesordnungen im Kreistag häufig verschoben, da sie finanziell und für das Image eher mit Ausgaben und Verlust verbunden seien statt mit Gewinnen für die Kommune. Hier benötige es also eine direkte Kommunikation aus dem Fachbereich in das politische Gremium über den Jugendhilfeausschuss hinaus, mindestens in den Kreistag oder über die Landesjugendämter und Jugendamtsleitertagungen in Entscheidungsgremien. Noch deutlicher beschrieben, brauche es andernfalls kontinuierlich öffentlichkeitswirksame Fälle von Kindeswohlgefährdung bis Kindestot, bei denen Fachkräfte und Institutionen aufgrund mangelhafter Ausstattung versagt haben, um das Thema auf die Tagesordnung zu bringen und in der Konsequenz finanzielle Mittel sowie eine politisch-rechtliche Debatte zu initiieren. Um Ersteres, also die Kommunikation und Durchsetzung von Fachamtsthemen in Entscheidungsgremien hinein zu tragen, zu erreichen, müsse die Behördenleitung dafür sorgen, dass die Amtsleiter in Jugendämter entsprechend qualifiziert sind und kommunikativ so souverän, dass sie die nötige Vehemenz im Jugendhilfeausschuss wie auch auf Amtsleitertreffen auf Landesebene und weiteren politischen Gremien, wie dem Kreistag, aufweisen. Um im Bereich des ASD etwas zu bewegen und das Thema vernünftig anzugehen, benötige es jemanden, der es zur Chefsache mache. Auch auf Landesebene wird die Bedeutung von Frühen Hilfen und freiwilligen präventiven Leistungen als essenziell im Zusammenhang mit Effizienz und Effektivität der ASD-Arbeit gesehen. Hier benötige es ein klares Bekenntnis zur Investition.

Einigkeit besteht auf allen Ebenen, dass die Leistungen und Aufgaben der Kinderund Jugendhilfe keinesfalls kurz- bis mittelfristig gedacht, geplant und umgesetzt
werden können. Abweichende Antworten und mehr oder weniger Zusammenhänge werden hingegen im Kontext des Einflusses politischer sowie finanzieller
Bedingungen gesehen. Hier ziehen sich einige Experten auf den konkreten
Rechtsanspruch durch das SGB VIII zurück und die Langfristigkeit der Verwaltung.
Andere Experten sehen stattdessen sehr wohl einen Zusammenhang zwischen
öffentlichkeitswirksamer Relevanz des Themas und finanziellen Auswirkungen, die
einerseits eine finanzielle Mittelausstattung befördern und andererseits behindern
können; vor allem bei den freiwilligen Aufgaben des SGB VIII.

Von kommunaler Ebene wird schließlich ein klarer Zusammenhang zwischen politischer Ausrichtung, finanzieller Lage und den rechtlichen Auslegungsmöglichkeiten beschrieben. So war langfristig Personalabbau in der Behörde insgesamt ein prioritäres Ziel, welches sich auch auf den ASD als Fachgebiet auswirkte. Jedoch müsse von Behördenleitungsseite aus auch eine Abwägung stattfinden, welche Themen Brennpunktthemen sind, bzw. risikobehaftet. Bereiche, in denen viele kritische Bürger dahinterstehen, dürften mittel- bis langfristig nicht vernachlässigt werden. Weiterhin wird hier klar beschrieben, dass der Stellenplan die politische Vorgabe des Kreistages sei. D. h. einerseits wird der politische Einfluss deutlich. Andererseits sei es die Aufgabe des Personal- und Fachamtes in Kooperation, den Bedarf an einer Erweiterung dieses Personalplanes ausreichend zu begründen, so dass die Notwendigkeit deutlich werde. Dafür sei wiederum ein qualifiziertes Personalmanagement wichtig, worin einerseits eine effektive und effiziente Personalplanung aber vor allem auch eine sukzessive, nachvollziehbare Personalentwicklung bis hin zum -controlling erkennbar werde.

5.3.3 Personalmanagement für zukunftsfähige Fachkräfte im ASD

In diesem Themenkomplex wurde nach den wesentlichen Personalmanagementaufgaben und -inhalten gefragt um die bestehenden Standards zu überprüfen und Neuerungen zu erfahren. Bei den Befähigungen und Qualifikationen von ASD- Fachkräften wurde aufgrund der Personalsituation überlegt, ob andere Abschlüsse, wie Dipl.-Pädagogen, Kindheitspädagogik oder andere Abschlüsse ebenfalls akzeptiert werden können. Einheitlich festgestellt wurde, dass bei ähnlichen bzw. vergleichbaren Berufsabschlüssen, wie Kinder- und Jugendpsychotherapeuten oder Psychologen und Pädagogen ebenfalls Fachkräftemangel besteht und sie aufgrund der Entlohnung keine realistische Lösung darstellen. Erfahrungen wurden jedoch auch mit Abschlüssen wie Afrikanistik gemacht. Eine mögliche Idee sei die Kompetenzorientierung statt des Abschlusses als hartes Kriterium in der Personalauswahl, wo beispielsweise ein Abschluss als systemischer Berater oder Familientherapeut bereits Hinweise auf Kompetenzen liefere.

Als entscheidend erachten alle Experten die Probezeitphase von einem halben Jahr, welche zur Erkennung und Einschätzung der tatsächlichen Kompetenzen und Befähigung für den ASD genutzt werden müsse. Hierfür brauche es ein Einarbeitungskonzept und möglicherweise noch zusätzliche Fortbildungseinheiten. Diese müssten von Landesebene und Fortbildungsanbietern sowie Hochschulen als ASD-Einführungsseminare mit modularem Aufbau angeboten und Themen, wie die Struktur des ASD und der Kinder- und Jugendhilfe, Finanzierungsstrukturen, Kinderschutzbewertung, (biografische) Selbstreflektion, auch im Sinne von Biografiearbeit und Familienrekonstruktion sowie Konfliktmanagement beinhalten. Von hohem Bedarf wird die Sicherheit in Rechtskenntnissen des SGB VIII und angrenzender Gesetze eingeschätzt. Aber auch Verfahrensstandards, methodische und Gesprächsführungskompetenzen bis hin zu Kenntnissen im Verwaltungshandeln seien noch zu schulen. Kenntnisse im interkulturellen Kontext und ein möglichst diverses, heterogenes Team sind weitere Kriterien, die genannt werden. Ein interdisziplinäres Team als Standard halten alle Experten für nicht zwingend erforderlich, wenn in der Behörde oder im institutionellen Netzwerk auf Juristen, die sich im Familienrecht auskennen und Kinder- und Jugendpsychologen zurückgegriffen werden kann. Eine Verwaltungsfachkraft oder Bürofachangestellte in einem Geschäftszimmer zum Eingangsmanagement oder mögliche einfache, wiederkehrende Verwaltungstätigkeiten einzusetzen, wird als effektive und effiziente Idee bzw. Erfahrung beschrieben, die bei der Entlastung der Sozialpädagogen und Prozessoptimierung unterstützen kann. Vor allem persönliche Kompetenzen, wie Teamfähigkeit und Beziehungsfähigkeit werden als wichtige Voraussetzungen für die Arbeit im ASD genannt. Hinzu kommen auch Selbstreflektionsfähigkeit, Kritikfähigkeit und eine tolerante, offene Haltung mit guter Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Auch die Studieninhalte der Sozialpädagogik-Studiengänge, die Einblicke in die differenzierten Arbeitsfelder geben und für Aufgaben der Sozialen Arbeit vorbereiten sollten grundständig nicht verändert werden. Das Erstellen einer sozialpädagogischen Analyse bzw. Diagnostik inklusive einer umfassenden Familienanamnese und dafür geschulte entwicklungspsychologische Kenntnisse sollen auf jeden Fall Inhalte sein. Ein spezielles ASD-Studium wird nicht als zielführend eingeschätzt, jedoch eine, im weiteren Verlauf des Studiums wählbare Vertiefungsrichtung Soziale Dienste in der Verwaltung. Das, in den meisten Bundesländern weggefallene Anerkennungsjahr halten die meisten Experten für nachteilig und halten deshalb Ersatzetappen, wie die Probezeit, (bezahlte) Praktika, duale Studiengänge und Traineeprogramme für hilfreich bzw. ausgleichende Möglichkeit der Erprobung für Berufsanfänger.

Die Leitung im ASD sollte bestenfalls durch erfahrene Sozialpädagogen besetzt sein, die bereits im ASD tätig waren und die besonderen Problemlagen kennen. D.h. eine Besetzung nach Qualifikation und Erfahrung wird gefordert. Dabei wird besonders von der kommunalen Ebene auch Verwaltungs- und Entscheidungskompetenz erwartet, die die Führungskraft von den meisten ASD-Fachkräften abhebt. Insgesamt seien Sozialkompetenz als persönliche Voraussetzung und Empathievermögen die grundlegendsten Voraussetzungen. Von kommunaler Ebene wird konkret ein partizipativer Führungsstil erwartet, der mit dem besonderen Selbstverständnis der im ASD tägigen Sozialpädagogen begründet wird. Diese arbeiten besonders eigenverantwortlich und werden ebenfalls Partizipation und Beteiligung im Arbeitsalltag anwenden. Weiterhin werden juristische Fähigkeiten und Kenntnisse genannt, Spaß und Bewusstsein der Verantwortung und Gestaltung bei der Leitungsaufgabe. Humor sei darüber hinaus ein wichtiges Element für die Psychohygiene und Motivation sowie Bewältigung der zahlreichen Belastungen im Arbeitsalltag. Eine Zusatzausbildung als Mediator, Familientherapeut oder systemischer Berater sind weitere wünschenswerte Qualifikationen. Wichtig erscheint darüber hinaus die Offenheit für eine Feedback- und Fehlerkultur und nicht zuletzt auch in Auseinandersetzung zu gehen, ein Rollenbewusstsein, um Kritik nicht persönlich zu nehmen und widerständig zu sein gegenüber den Vorgesetzten. Lösungsorientierung, konstruktives Kritisieren aber auch das Überzeugen von neuen Wegen, Verfahrensweisen, also Changemanagement sei außerdem nützlich um Einzelne, das Team aber auch die politischen Gremien zu überzeugen und mitzunehmen.

Bezüglich eines idealen Auswahlverfahrens im ASD ist eine Tendenz sowohl auf Bundes- als auch auf Landes- und kommunaler Ebene erkennbar, die die Fachebene als die Personalauswahl treffende Instanz sieht. An der Auswahl beteiligt sein sollte neben dem Personalamt die unterste Leitung des ASD und je nach zu besetzender Stelle möglicherweise eine ASD-Fachkraft. Weitere, an der Personalauswahl zu beteiligende Instanzen können die Amtsleitung sein und die Betriebsbzw. Personalräte und Gleichstellungsbeauftragten, wenn dies zweckmäßig erscheint. Das Personalauswahlverfahren für den ASD sollte wie auch alle anderen Auswahlverfahren rechtlich sicher und passend für die jeweils zu besetzende Stelle ausgewählt und abgestimmt sein. So schlagen sowohl die wissenschaftliche Ebene als auch die Fachamtsebene vor, ein Verfahren zu wählen, dass Einzelinterviews mit Arbeitsproben und Gruppendiskussion verbindet. Bereits hier erscheint ein angenehmes Setting und der Kontakt zu den Fachkräften als hilfreiches Employer Branding-Instrument und Marketingstrategie. Praxis ist es zudem, bereits nach dem Auswahlgespräch bei Entscheidung für einen Bewerber diesen am folgenden Tag telefonisch über die Favorisierung und das weitere innerbehördliche Prozedere zu informieren, um die Wartezeit zu überbrücken und ggf. veränderte Einstellungen des Bewerbers zur Stelle zu erfahren.

Weitere Rahmenbedingungen im Aufgabenbereich des Personalmanagements für zukunftsfähige ASD-Fachkräfte seien die organisationale Ausstattung, wie beispielsweise die Bürosituation, die aus Räumen mit ein bis zwei Arbeitsplätzen bestehen sollte und gleichzeitig mobiles Arbeiten ermöglicht, d. h. eine Ausstattung mit Smartphone, Laptop und den dazugehörigen Arbeitszeitregelungen. Auch Schreibsysteme, wie Spracherkennungssysteme usw. seien zukünftige Lösungen zur Arbeitszeitersparnis. Genannt werde zum Thema Fehlerkultur auch das Angebot regelmäßiger Seminare zum Umgang mit Fehlern und Fehlentscheidungen als Voraussetzung für individuelles und organisationales Lernen. Insgesamt sei ein Kulturentwicklungsprozess vor allem aus Sicht der Personalämter nötig um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und ausreichend qualifiziertes Personal zu erhalten und zu behalten. Die Schnittstellenarbeit zwischen Fach- und Querschnittsamt sei hier eine essenzielle Aufgabe, die von Transparenz und offener Kommunikation geprägt sein müsse. Führungsleitlinien seien eine Aufgabe in diesem Prozess sowie Gesundheitsmanagement.

5.3.4 Standards für professionelles Personalmanagement im ASD

Als Standards wird vorgeschlagen, eine Fallzahlbegrenzung, Rechtsschutz für Sozialarbeiter im ASD, Praktika als Voraussetzung für die ASD-Tätigkeit zu fordern aber auch zu ermöglichen, beispielsweise über bezahlte Praktika. Darüber hinaus

sollten interne Abläufe, wie Teamberatungen als Entscheidungsvoraussetzung für eine Hilfegewährung standardisiert werden, gleichzeitig aber eher als Orientierungshilfe und Leitfaden dienen statt pauschalisiert, da jeder Einzelfall doch wieder individuelle Vorgehensweisen erfordert. Auch von der Bundesebene gefordert wird eine Imagekampagne für das Jugendamt. Bereits hierbei und grundsätzlich wird die aktive Beteiligung der ASD-Fachkräfte am Personalmanagement als Standard verlangt. Standardisiert werden sollte weiterhin eine flexible Arbeitszeit und Struktur, in der die Sozialarbeiter in eigener Zuständigkeit möglichst frei und eigenverantwortlich sowie selbstbestimmt ihre Aufgaben bewältigen können. Essenziell ist eine adäquate Einarbeitungszeit, für welche die meisten Experten eine Dauer von ca. sechs Monaten als angemessen einschätzen. Unterstützt wird diese bestenfalls durch ein Einarbeitungs- oder sogar Traineekonzept, mindestens jedoch durch eine strukturierte Einarbeitung während der Probezeit mit regelmäßigen Mitarbeiterentwicklungsgesprächen. In denen soll zunächst die grundsätzliche Eignung und Befähigung des neuen Stelleninhabers festgestellt werden, die nötig ist, um die ASD-Tätigkeit zu bewältigen. Regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsgespräche werden insgesamt als Standard benannt, woraus sich u. a. auch eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsplanung ergibt. Supervision, z. B. monatlich wird als weiterer Standard genannt. Die Standardisierung der Kooperation zwischen Amt und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, der Ausbildungsinhalte, wie Umgang mit Macht und Machtasymmetrien, Verantwortung, Selbstkritik, Selbstund Fremdwahrnehmung, Persönlichkeitsentwicklung, Haltung, Gesprächsführung, systemische Beratung, methodische Vielfalt sind weitere Ideen der Bundesebene und aus der Wissenschaft.

Von der Landesebene wird die Standardisierung regelmäßiger Jugendamtsleitertreffen gefordert, in denen ein Benchmarking und Austausch zu best-practice im ASD und zwischen den Kommunen möglich ist. Weiterhin kann hierin ein Austausch zu zukünftigen Bedarfen und Handlungsoptionen mit Informationen zur allgemeinen Entwicklung verbunden werden. Grundlage sollte bei diesen Treffen Kooperation und ein offener Dialog statt Konkurrenz sein. Darüber hinaus wird auch auf Landesebene die Kooperation zwischen regionalem ASD und ortsansässigen, tätigen freien Trägern als wichtiger Standard für gelingende Arbeit und Personalmanagementaufgabe betrachtet. Hieraus können sowohl Bedarfe als auch Lösungen gemeinsam etabliert und Brennpunkte frühzeitig erkannt werden.

Trotz der Standardisierungsideen erkennt auch die Landesebene die unterschiedlichen regionalen Gegebenheiten, die individuell berücksichtigt werden müssen und für den ASD unterschiedliche Herausforderungen darstellen.

Insgesamt vereint alle ASD jedoch die Fragen:

- Wie kann Personalfluktuation verhindert werden?
- Wie können neue Mitarbeiter gewonnen werden?

Allgemeingültige Antworten auf diese Fragen können als Standard formuliert werden. Ggf. können landesspezifische oder sogar kommunale Besonderheiten berücksichtigt werden, wie beispielsweise eine fehlende Ausbildungsstätte für Soziale Arbeit im Landkreis. Standardisiert werden sollte auch die Angebotslandschaft von Spezialisten, die den ASD und Fachkräfte insgesamt zu Themen, wie sexuellen Missbrauch, Drogen und Sucht etc. beraten.

Einige Experten sprechen sich auch für eine Wiedereinführung des Anerkennungsjahres aus. Auf kommunaler Ebene wird eine konsequente Standardisierung im Verständnis von detaillierter Verfahrensanweisungsbeschreibung als kontraindiziert und dem Selbstverständnis von Sozialarbeitern entgegenstehend beschrieben. Als Orientierungshilfen für neue Kollegen und für ein Qualitätscontrolling mit Spielrahmen und Flexibilität kann es hingegen hilfreich sein. Eine konsequente präventive und zudem langfristige Arbeit, die an der regionalen Bedarfslage ausgerichtet ist, kann ein Standard sein, der von kommunaler Ebene gefordert aber in den vorherigen Themenkomplexen auch von Landes- und Bundesebene initiiert wurde. Kritisch gesehen werden hingegen auch von der Bundesebene initiierte, bundesweit einheitliche Projekte, wie die Frühen Hilfen in Form der Aufsuchenden Präventiven Arbeit (APA). Diese, meist als "Neugeborenenhausbesuche" durchgeführten Maßnahmen werden zumindest von der kommunalen Ebene in ihrer Gänze in Frage gestellt und eher Abwandlungen dieser Art als sinnvoll erachtet, die dann jedoch nicht mehr vom Bund gefördert werden.

Konkrete Standards und wichtige Aufgaben, die aktuell anstehen sind aus Sicht des Fachbereichs Einarbeitung und die Akquise-Arbeit für den ASD mithilfe von Imagekampagnen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, die durch einen Imagefilm unterstützt werden könnten, Werbung nutzen wie auch soziale Medien. Die Zusammenarbeit mit Hochschulen ist ein weiterer entscheidender Punkt wie auch die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt, wozu auch Präsenz auf Messen und lokalen Festen gehört. Die Entwicklung einer Führungskultur wird auch als Standard genannt, wie auch die geplante, individuell angepasste Personalentwicklung.

In der Auwertung der Experteninterviews wird deutlich, dass überwiegend Einigkeit darüber besteht, dass die politische Ausrichtung sowie die finanziellen Rahmenbedingungen einer Kommune Auswirkungen auf die Arbeit im ASD sowie das Per-

sonalmanagement haben. Mehrere, hier genannte Aufgaben und Optimierungsbedarfe wurden bereits im Punkt 4 aus den Literaturquellen benannt und erscheinen demnach für die Zukunft entscheidend.

6 Zusammenführung der Ergebnisse

In den folgenden Unterpunkten werden nun aus den gesammelten Wissensbeständen der aktuellen Literatur und Theorie sowie aus den Experteninterviews die jeweiligen Aufgaben und Standards für die einzelnen Zuständigkeitsebenen gefiltert und diesen strukturiert zugeordnet, so dass im Ergebnis ein Standardpapier der Erfolgsfaktoren für optimiertes Personalmanagement im ASD zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen der Kinder- und Jugendhilfe entstehen kann. Dabei wird bewusst die Bottom-up-Methode benutzt, d. h. von kommunaler Ebene beginnen, um die zunehmende Bedeutung und notwendigen Entscheidungsträger sukzessive in Kenntnis zu setzen und anschließend in die Verantwortung zu nehmen.

6.1 Zuordnung der Standards zu den Verantwortungsebenen

Bezogen auf die, in Punkt 2.1 genannten Herausforderungen für das Personalmanagement der Gegenwart und Zukunft insgesamt sollen nochmal die, auch im ASD relevanten zu zukünftig zu bewältigenden Anforderungen aufgezählt werden.

6.1.1 Anforderungen an die Kommunalebene

Anforderung:

demografischer Wandel (Leistungsfähigkeit und Gesundheit älterer Beschäftigter, sicherer Einstieg junger Berufsanfänger, Änderungen familiärer Konstellationen und Anforderungen, z. B. erhöhter Pflegeaufwand Angehöriger)

Personalmanagementaufgaben (ASD/ Personalamt/ Behördenleitung):

- lebensphasenorientiertes Personalmanagement zum Umgang mit den unterschiedlichen Anforderungen junger, älterer und sich in den mittleren Jahren befindlicher Fachkräfte, vor allem auch Einbezug privater und persönlicher Anforderungen, die Auswirkungen auf die Arbeit haben, wie bspw. Kinderbetreuung, Pflege oder Vorbereitung auf den Ruhestand (vgl. AGJ, 2017, S. 17)
- Fehlerkultur in Form gelebter Führungs- und Amts- sowie Behördenleitbilder dazu
- Stellenplan entsprechend Personalbemessung und ausgeglichener Fallbelastung erstellen/ anpassen
- Einarbeitung junger Beschäftigter im Tandem ggf. Lernen voneinander, Einarbeitungskonzept mit 6 Monaten Einarbeitungszeit, Traineeprogramme und Praktikumsplätze anbieten, ASD-Einführungsfortbildungsreihen nutzen

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (Supervision, Teambildungsmaßnahmen, die über das BGM-Budget finanzierbar sind, Coaching, KSA-Leistungen bei Bedarf nutzen)
- für ältere Beschäftigte, vor allem nach Burn Out oder anderen Langzeiterkrankungen in Folge der hohen Arbeitsbelastung Angebote weniger belastender Stellen anbieten, z. B. in der Jugendhilfeplanung, Schulsozialarbeit, Projektarbeit ohne Einzelfallarbeit, Beratung (vgl. Landes, in jugendhilfe 2018, S. 674 f.)
- Wissensmanagement-Plattform im ASD etablieren

Verantwortliche:

ASD-Fachkräfte, ASD- und Amtsleitung, Personalamt(-sleitung), BGM-Verantwortlicher, Behördenleitung, Jugendhilfeausschuss

U. a. aus dem demografischen Wandel heraus ergeben sich weitere Anforderungen.

Anforderung:

Wettbewerb mit dem privaten Sektor um qualifizierte Beschäftigte aufgrund Personal- bzw. Fachkräftemangel, veränderte Vorstellungen und Erwartungen junger Menschen an die Arbeitsstelle, stärkere Personalfluktuation und unsteter werdende Berufsbiografien, welche vor allem Flexibilität, Mobilität und Weiterentwicklung anstreben

Personalmanagementaufgaben (ASD/ Personalamt/ Behördenleitung):

- wirtschaftliche und nachhaltige Personalpolitik durch strukturierte, vorausschauende Stellenplanung für die gesamte Organisationseinheit statt für die einzelne Stelle und dem Wissen, dass der ASD nie zu 100% besetzt ist, so dass eine Vakanz von einer VzÄ über 100% geplant werden sollte um einer permanenten Unterbesetzung entgegen zu wirken (vgl. AGJ, 2017, S. 18 f.)
- Personalbeschaffung: Personalmarketing, Imagekampagne des Jugendamtes/ ASD vor Ort durch Öffentlichkeitsarbeit mit Pressestelle und örtlichen Medien, Zusammenarbeit mit Landesebene in Vorbereitung dazu, Erstellung einer modernen, übersichtlichen und attraktiven Website mit der Möglichkeit unkomplizierter Kontaktaufnahme und Übersicht zu den wesentlichsten Inhalten (vgl. AGJ, 2017, S. 15), dauerhafte Stellenausschreibungen, befristet auf mindestens zwei Jahre mit Option bei Bewährung im

ASD auf unbefristete Einstellung; Quereinstieg ermöglichen für benachbarte Berufsgruppen, wie beispielsweise Erzieher, Therapeuten, pädagogische, soziologische, philosophische, psychologische und medizinische Studiengänge mit der Option berufsbegleitend Sozialpädagogik mit staatlicher Anerkennung nachzuholen oder durch Zusatzausbildung noch notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben; Evaluation bei Beendigung des Praktikums oder Arbeitsverhältnisses zu Gründen; aufgeschlossene, flexible und wertschätzend auftretende Personalsachbearbeiter

Personalbindung als Leitungsaufgabe definieren, dafür in Personalführung aus- und fortbilden, Coaching nutzen; Kooperation mit nächstgelegenen Hochschulen und Fortbildungszentren, beginnend bei den Studieninhalten, Praktikumsplatzvermittlung, bezahlte Praktika anbieten, Dozententätigkeit an Hochschulen, Fort-, Weiterbildung und berufsbegleitendes Studium; Motivation durch moderne Arbeits- und Rahmenbedingungen, neben grundsätzlich funktionierender EDV auch ein bis maximal zwei Arbeitsplätze pro Büro, Laptops, Diensthandy und Dienst-Pkw zur Ausübung des typischen Außendienstes und flexibler Arbeitszeitnutzung überall; Angebot von Telearbeit, Teilzeitarbeit, partizipativer Führungsstil und Führungsleitbild (Kommunikation auf Augenhöhe, Transparenz zu Informationen und Entscheidungen), Mitarbeiterentwicklungsgespräche, leistungsorientierte Bezahlung

Verantwortliche:

ASD- und Amtsleitung, Personalamt, Pressestelle, Behördenleitung, ASD-Fachkräfte, Kooperation mit Landesjugendamt und ggf. Bund, freien Trägern

Anforderung:

aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen, u. a. Bekämpfung von Kinderarmut, inklusive Gestaltung von Jugendhilfeleistungen, Zunahme von psychischen Erkrankungen im Kindes- und Erwachsenenalter (vgl. AGJ, 2017, S. 10)

Personalmanagementaufgaben (ASD/ Personalamt/ Behördenleitung):

 regelmäßige Kooperation und Vernetzung mit den benachbarten Institutionen und Organisationseinheiten, wie Jobcenter, Bundesagentur für Arbeit, Berufsbildungseinrichtungen etc., den Sozialämtern und angrenzenden Behörden, wie den Kommunalen Sozialverbänden (KSV), den freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe und der Kinder- und Jugendarbeit, dem Gesundheitssystem (Kliniken, Ärzten, Kinder- und Jugendpsychiatrien),

- Kindertageseinrichtungen und Schulen, Familiengerichten, mit anderen ASD, der Kommunalpolitik und den Landesjugendämtern
- Evaluation der Wirksamkeit und Passgenauigkeit von Hilfen zur Erziehung und Anpassung dieser nach dem Prinzip: So wenig Veränderung wie möglich so viel wie nötig. Über die eingesetzten Hilfen hinaus sollte dieses Prinzip auch für die Fallbearbeitung gelten, d. h. beständige Sozialarbeiter in einem Gebiet, statt Rotation zur Verhinderung von Informationsdefiziten und als Grundlage einer Vertrauensbasis bei den besonders sensiblen Problemlagen der Familien, die eine Zusammenarbeit und Zielerreichung in kürzerer Zeit ermöglicht; sozialräumlich orientierte langfristige Angebote der niedrigschwelligen, offenen Kinder- und Jugendarbeit

Verantwortliche:

ASD-Fachkräfte, ASD- und Amtsleitung, genannte Institutionen und Organisationseinheiten, Jugendhilfeplanung und -ausschuss

Anforderung:

Beteiligung, Mitwirkung, Partizipation aller Beteiligten, inkl. Aktivierung und Einbindung bürgerschaftlichen Engagements

Personalmanagementaufgaben (ASD/ Personalamt/ Behördenleitung):

- Verankerung einer partizipativen Haltung im Leitbild der Behörde/ Kommune, in den Führungsleitlinien unter Forderung eines partizipativen Führungsstils, in der gelebten Kultur zwischen den Hierarchien und Organisationseinheiten sowie in den Teams des ASD und zwischen dem Jugendhilfeausschuss, der Kommunalpolitik und der Verwaltung sowie den freien Trägern
- Integration von partizipativen Verfahren in den Hilfeprozessen für Herkunftsfamilie, Kinder und Pflegefamilien sowie Einbindung des sozialen Netzes
- Verbindung und Kombination von intervenierenden und niedrigschwelligen Hilfen bzw. Angebote der Kinder- und Jugendarbeit u. a. ehrenamtlicher Angebote
- Evaluations- und Beschwerdemöglichkeiten für alle Beteiligten
- Etablierung einer Fehlerkultur nach dem Prinzip Lessons Learned von Oben nach Unten, d. h. von der Leitungsebene in die Teams zu den Fachkräften
- in den Auswahlverfahren Beteiligung von ASD-Fachkräften

Verantwortliche:

Behördenleitung, Personalamt(-sleitung), Jugendamts- und ASD-Leitung, ASD-Fachkräfte

Anforderung:

Sicherung der Qualität der Kinder- und Jugendarbeit insgesamt zur Erfüllung des Auftrages nach SGB VIII – Überprüfung der Gültigkeit und möglichen Anpassungsbedarfes der gesetzlichen Grundlage unter den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen sowie die Gewährleistung von Partizipation

Personalmanagementaufgaben (ASD/ Personalamt/ Behördenleitung:

- kontinuierliche Inhouse-Schulungen zu Grundlagen des SGB VIII und angrenzender Rechtsgebiete sowie zu Novellierungen als Arbeitsbasis;
- Anpassung und prozesshafte Gestaltung der Anforderungs- und Kompetenzprofile an aktuelle Bedingungen, u. a. Umgang in und mit der digitalen Welt zwischen den Generationen,

Grundsätzlich braucht es für o. g. Anforderungen und den darauffolgenden Interventionen die Investitionsbereitschaft der (Kommunal-)Politik und trotzdem den weiterhin notwendigen Ansatz der Sparsamkeit, welcher letztlich nicht kurzfristig, also legislaturbezogen bewertet werden sollte, sondern stattdessen mittel- bis langfristig, d. h. generationenbezogen. Dies kann u. a. mit der, sich verschärfenden demografischen Entwicklung begründet werden, die nicht nur einen Fachkräfte- und Personalmangel insgesamt zur Folge hat und haben wird, sondern auch mit der generell sinkenden Anzahl von Kindern und Jugendlichen in unserer Gesellschaft, die jedoch gleichzeitig die Zukunft entscheiden wird und deshalb ausreichende Erziehung und Förderung zur Vorbereitung darauf erhalten muss.

6.1.2 Anforderungen an die Landesebene

Anforderung:

Personal- und Fachkräftemangel kompensieren

Aufgaben/ Standards:

- Imagekampagne für das Jugendamt/ASD initiieren und Sekundäreffekte bspw. durch positive Mund-zu-Mund-Werbung berücksichtigen
- Employer-Branding entwickeln

- Kompensation für wegfallendes Anerkennungsjahr entwickeln, ggf. bezahlte Praktika oder Traineeprogramme im ASD unterstützen,
- Empfehlungen für Qualifizierungsanforderungen und Kompetenzprofile für ASD-Mitarbeiter entwickeln
- regelmäßige Amtsleitertreffen, mit Benchmarking und Best-Practice-Austausch, auch auf Arbeitskreisebene für den ASD und daraus entstehende Änderungs- Anpassungsbedarfe landesrechtlich oder verfahrenstechnisch an die politischen Gremien bzw. zuständigen Personen weiterreichen
- interkommunale Zusammenarbeit insgesamt f\u00f6rdern und unterst\u00fctzen
- Angebote entwickeln für Einführungsseminare ASD zu den relevanten Themen sowie Fortbildungsreihen zu aktuellen Themen, wie sexueller Missbrauch, psychische Störungen, Umgang mit Digitalität, gesetzliche Neuerungen; Führungskräftetrainings; Fehlerkultur; Auffrischungskurse für langjährig im ASD Beschäftigte
- Unterstützung der Kommunen bei der Etablierung von Wissensmanagement-Plattformen, Träger- und Hilfeangebotsplattformen, Angebote oder Vergleiche von IT- und elektronischen Fachverfahren für den ASD

Anforderung:

Beteiligung, Mitwirkung, Partizipation aller Beteiligten, inkl. Aktivierung und Einbindung bürgerschaftlichen Engagements

Aufgaben/ Standards:

- Zusammenarbeit mit benachbarten, betroffenen Ministerien zu Schule, Bildung, Sicherheit (Innenministerium, Kultusministerium)
- Kooperation mit der Bundesebene, bspw. über die BAGLJÄ
- Netzwerkstrukturen schaffen bzw. anregen durch das Angebot entsprechender Plattformen, wie bspw. Arbeitskreise aller Pflegekinderdienste im Land etc.
- Ombud- und Beschwerdestellen für Fachkräfte installieren und ausstatten auf Landesebene
- Initiierung und Beantragung von Fördermaßnahmen zu bspw. Ehrenamtsprogrammen, Patenschaften etc.

Die besondere Aufgabe des Landesjugendamtes bzw. des Sozialministeriums des Landes liegt als Zwischeninstanz in der Vermittlung der Informationen und Bedarfe "von Unten nach Oben" und in der Vermittlung sowie entsprechenden Unterstützung von Neuerungen und Vorgaben "von Oben nach Unten". Dazu sind aus der Literatur und der Praxiserfahrungen aus den Experteninterview die o. g. Aufgaben und Standards für die Optimierung des Personalmanagements ausschlaggebend.

6.1.3 Anforderungen auf Bundesebene

Anforderung:

Sicherung der Qualität der Kinder- und Jugendarbeit insgesamt zur Erfüllung des Auftrages nach SGB VIII – Überprüfung der Gültigkeit und möglichen Anpassungsbedarfe der gesetzlichen Grundlage unter den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen sowie die Gewährleistung von Partizipation

Aufgaben/ Standards:

- SGB VIII-Reform unter Beteiligung aller Betroffener¹² mit den wesentlichsten Inhalten: Fallzahlbegrenzung in den Hilfen zur Erziehung; stärkere Gewichtung und politisch-rechtliches Bekenntnis zu präventiven Angeboten und Hilfen im SGB VIII durch Verpflichtung der Kommunen zur Schaffung von mittel- bis langfristigen sozialräumlich orientierten Angeboten mit Pauschal- statt befristeter Projekt- und Einzelfallfinanzierung; Bundesmittelfinanzierung; verbindliche Ombud- und Beschwerde- bzw. Feedbackstellen für alle Beteiligten der Kinder- und Jugendhilfe auf allen Ebenen einrichten; Elternarbeit verbindlich gesetzlich verankern, Qualifizierungsanforderungen an Fachkräfte in Heimerziehung, bedarfsgerechte Unterstützung junger Volljähriger fordern und fördern
- Stärkung der Pflegefamilien durch intensivere Begleitung, Beratung und Schulungsangebote sowie Transparenz im Zusammenhang mit der Bleibeperspektive von Pflegekindern
- Qualifizierungsanforderungen für Familienrichter, Gutachter und Verfahrensbeistände im familiengerichtlichen Verfahren
- Förderung und Beauftragung von Studien, Forschung, Bereitstellen von modernen Fortbildungsformen, wie z. B. E-Learning durch Webseminare und Online-Trainings zu Themen wie Kinderschutz, SGB VIII, sexueller Missbrauch, Umgangsgestaltung, Umgang mit neuen Medien und Digitalisierung im pädagogischen Alltag, Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Kindeswohlabschätzung,
- Verbindung von Studiengängen Sozialpädagogik und Informatik, etc.

-

¹² www.mitreden-mitgestalten.de

- Bereitstellung von Mitteln zu einheitlicher IT-Ausstattung des ASD (E-Akte und Fachverfahren)
- Kommunikation und Vernetzung in die Landesebenen und kommunale Kontakte um Praxisabgleiche zu erhalten
- Schnittstellenthemen aufnehmen und gesetzlich sowie politisch reagieren,
 z. B. auf zunehmende Kinderarmt

Anforderung:

Reagieren auf den Fachkräfte- und Personalmangel

Aufgaben/ Standards:

Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements durch gesetzliche Verankerung und finanzielle Unterlegung in Bundesprogrammen, die langfristig ausgelegt sind; gleichzeitig entsprechende Ausstattung der Hochschulen und Kooperation mit Hochschulen zur Sicherung der Unabhängigkeit dieser und entsprechenden Bereitstellung ausreichender Studienplätze mit den zukünftig notwendigen Studieninhalten und schließlich Übertragung von daraus sich ergebenden relevanten Themen auf die Bundesebene zur Diskussion auf politischer Ebene mit Abwägung gesetzlicher, rechtlicher Verankerung und entsprechender Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit

Insgesamt muss auf Bundesebene die politische und rechtliche Grundlage als Standard formuliert werden, dass finanziell die Absicht besteht, in die Kinder und Jugendlichen und folglich auch in die Kinder- und Jugendhilfe grundsätzlich zu investieren. Nur so kann die Ausrichtung, wie in Punkt 6.1.1 gefordert auf kommunalpolitischer Ebene durchsetzbar werden. Die Begründung hierzu wurde bereits in diesem Punkt erklärt.

6.2 Flexibilität erhalten

Sowohl in der recherchierten aktuellen wissenschaftlichen Literatur als auch in den Experteninterviews wurde deutlich, dass zu starre Vorgaben und Standards im Sinne von verpflichtenden Anweisungen nicht zielführend sind. Sie widersprechen zum einen dem Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung und werden regional unterschiedlichen Bedarfs- und Ausgangslagen nicht gerecht. Zum anderen sind sie auch nicht mit dem Selbstverständnis der Berufsgruppe der Sozialpädagogen vereinbar, die eigenverantwortliches Arbeiten und Selbstorganisation vom Stu-

dium auslernen und anstreben. In den Einzelbereichen des Personalmanagements, wie beispielsweise in Punkt 4.2.3 bei der Einführung des Personals kann ein Einarbeitungskonzept als Unterstützung und Orientierung dienen, sollte jedoch nie als starres Vorgehen konzipiert sein. Schließlich wurde deutlich, dass aufgrund der zunehmend schnelleren Entwicklung und Veränderungen die Anforderungen und Standards variabel und anpassbar sein müssen um handlungsfähig zu bleiben aber auch, um dem Personal die nötige Sicherheit und Orientierung zu geben. Es stellt sich also die Frage, ob und warum überhaupt Standards eine Relevanz für ein optimiertes Personalmanagement erhalten sollten. Aufgrund der beschriebenen Optimierungsbedarfe und zunehmender Herausforderungen für das Personalmanagement im ASD, sowohl bei der Personalbeschaffung wie auch in der Personalbindung und -entwicklung sollten bisher globale, defizitär verlaufene Prozesse und Verfahrensweisen im Sinne von Orientierungshilfen und Schlüsselthemen aufgegriffen und zukunfts- sowie wirkungsorientiert langfristig angepasst und fokussiert werden. Aus den zahlreichen genannten Themen und Aufgabenfeldern sowie Empfehlungen auf allen Ebenen und in allen Personalmanagementbereichen werden schließlich die grundsätzlichen und von Literaturquellen sowie Experten am meisten und dringlichsten benannten Themen gesammelt in einem Standardpapier zusammengefasst. Damit soll eine zeitsparende Übersicht für alle zuständigen Ebenen mit Ausgangsstandards und -aufgaben entstehen, die den Prozess der Personalmanagementoptimierung im ASD für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen ermöglicht.

Im Punkt 6 wurden nun die wesentlichsten, zuvor bereits den Themenkomplexen zugeordnetenen Standards und Aufgaben für das Personalmanagement den drei Verantwortungsebenen zugeordnet. Dabei wurden nur die, bereits zuvor in Punkt 4 auch in der aktuellen, wissenschaftlichen Literatur und Theorie gefundenen und als relevant beschriebenen Faktoren berücksichtigt und aufgenommen.

7 Standards für zukunftsfähiges ASD-Personalmanagement

In den bisherigen Beschreibungen, Auwertungen und Zusammenfassungen wurden zunächst alle, das Personalmanagement beeinflussenden Themen, Bereiche und konkrete Punkte gesammelt und gewichtet. Abschließend sollen diejenigen, die zu einer strukturierten und abgestimmten Steuerung des Personalmanagements nötig sind, übersichtlich in einem Standardpapier erfasst werden. Dieses Standardpapier soll für alle ASD in Deuschland und alle übergeordneten Behörden dazu dienen, eigene Handlungsansätze im Überlick und Zusammenhang mit allen Verantwortungsebenen zu erkennen und diese sukzessive umzusetzen.

Ein weiterer Effekt dieses Standardpapiers ist die Verdeutlichung, dass ausschließlich im Zusammenwirken und der Verantwortungsübernahme aller beteiligten Institutionen und Organisationseinheiten das gemeinsame Ziel erreicht werden kann. Dieses ist die Optimierung des Pesonalmanagements im ASD, um die zukünfigen, sich verändernden Anforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe zu bewältigen.

Zentrale Standards und Aufgaben für ein optimiertes Personalmanagement im und für den ASD zur Bewältigung sich verändernder Anforderungen

Ziel: Zuordnung der notwendigen Personalmanagementaufgaben und -standards zu den Verantwortlichen zur Etablierung eines zukunftsfähigen, nachhaltigen Personalmanagementkonzeptes für den ASD

Personalpolitische Standards und Aufgaben:

- > Lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Mit dem Ziel, die besondere Belastungssituation der ASD-Fachkräfte zu regulieren und gleichzeitig eine stringente Fallsteuerung gem. § 36 SGB VIII zu gewährleisten erfolgt eine gesetzliche Fallzahlbegrenzung von (max. 40) Hilfen zur Erziehung (pro VzÄ).
- Etablierung einer Fehlerkultur nach dem Prinzip "Lessons Learned" von Oben nach Unten (verantwortlich: Behördenleitung → Amts- und ASD-Leitung, ASD-Fachkräfte)
- Partizipation als Grundlagenhaltung und -handeln (Integration der Forderung nach Beteiligung der Mitarbeiter [und Klienten] in alle, sie tangierenden Prozesse)

Personalbeschaffung (Planung, Auswahl, Einführung):

- 1) Planung
- Der Stellenplan wird auf Grundlage der ausgewählten Personalbemessung und einer, durch die ASD-Leitung sicher zu stellenden ausgeglichenen Fallbelastung erstellt und jährlich bzw. bei Planung des Doppelhaushaltes angepasst (verantwortlich: Personalamt)
- Dabei wird eine zusätzliche SOLL-VzÄ als flexibel einzusetzende Fachkraft und Ausgleich zur Sicherstellung einer 100%igen IST-Besetzung des ASD geplant.

2) Auswahl

- Personalmarketing durch Entwicklung eines Employer Brandings kommunal (verantwortlich: Behörden-, Personalamts-, Jugendamtsleitung) und fachbereichbezogen (verantwortlich: Landesjugendamt/ Bund/ BAGLJÄ/ ASD-Leitungen und Fachkräfte)
- Um weiterhin eine ausreichende Auswahl an geeigneten Bewerbern in Form einer Besten-auslese zu sichern muss ein Quereinstieg auch für benachbarte Berufsgruppen ermöglicht werden mit der Option, berufsbegleitend zu studieren oder eine Zusatzausbildung zu absolvieren (verantwortlich: ASD-, Jugendamts- und Personalamtsleitung)
- Entwicklung eines Traineeprogrammes, das auch für Praktika genutzt werden kann (verantwortlich: ASD und Personalamt)
- Es werden dauerhafte, unbefristete bzw. mind. 2jährige Ausschreibungen mit der Option auf anschließende Entfristung angeboten (verantwortlich: Personalamt)
- Ein ideales Auswahlverfahren kann aus Gruppenarbeit, in der gemeinsam ein Fall bearbeitet werden muss und anschließendem Einzelinterview bestehen.
- Am Auswahlverfahren beteiligt werden 1-2 ausgewählte ASD-Fachkräfte, die ASD-Leitung, das Personalamt sowie die entsprechenden Personalratsvertreter
- ➤ Entwicklung eines aktuellen und fortschreibbaren Kompetenzprofils mit Rankingoption für die Bewerberauswahl/ Bestenauslese (verantwortlich: ASD und Personalamt)

3) Einführung

- Entwicklung eines Einarbeitungskonzeptes, welches die Probezeit mit den rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt und ein prozesshaftes Kompetenzprofil beinhaltet
- Nutzung von Traineeprogrammen (s. h. oben)
- Tandemmodell oder Mentoring zwischen Berufsanfänger und erfahrener ASD-Fachkraft (ASD-Leitung, ggf. Personalamt)

Personalentwicklung:

- Der ASD kooperiert mit den regional n\u00e4chstgelegenen Hochschulen und Ausbildungs-tr\u00e4gern im Sinne gegenseitigen Lernens durch partielle \u00dcbernahme von Lehrt\u00e4tigkeit im ASD langj\u00e4hrig Besch\u00e4ftigter einerseits und Praktika-/ Hospitationsoption f\u00fcr Studenten im ASD sowie Organisation von Fortbildungsangeboten f\u00fcr ASD-Mitarbeiter andererseits
- Kooperation und Vernetzung mit benachbarten ASD in Arbeitskreisen und der übergeordneten Behörde [Landesjugendamt] (verantwortlich: ASD, Landesjugendamt) Anpassungs- und Veränderungsbedarfe, die daraus für das Arbeitsfeld entstehen, werden den politisch zuständigen Gremien mitgeteilt/ übergeben (verantwortlich: Landesjugendamt bzw. benannte Arbeitskreisverantwortliche)
- Kontinuierliche Fortbildungsplanung mithilfe regelmäßiger Mitarbeiterentwicklungsgespräche und Grundlagenseminaren, z.B. zu SGB VIII und Gesetzesnovellierungen, die den Arbeitskontext betreffen, Auffrischungskurse etc. (verantwortlich: ASD-Leitung)
- ➤ Erweiterungs- und anpassbare Wissensmanagementplattform strukturiert entwickeln (ASD- und Jugendamtsleitung mit EDV und Personalamt)
- Nutzen von E-Learning, Web-Seminaren und -Trainings (verantwortlich: ASDund Jugendamtsleitung sowie Bekanntmachen durch Kooperation von Bund, Land, Kommune)
- Zur Personalbindung sollen mobiles Arbeiten mit Laptop, Diensthandy, Dienst-PKW und Rahmenbedingungen, wie max. 1-2 Arbeitsplätze pro Büro sowie Beratungsräume zur Verfügung gestellt werden (verantwortlich: Personalamt, ASD- und Jugendamtsleitung)
- ➢ So wenig Veränderung wie möglich so viel wie nötig: Beständigkeit von Zuständigkeiten in regionalen Gebieten statt Rotation zur Verhinderung von Informationsdefiziten und als Grundlage einer Vertrauensbasis bei den besonders sensiblen Problemlagen der Familien, die eine Zusammenarbeit und Zielerreichung in kürzerer Zeit ermöglicht

Entlohnung:

- Allgemeine Anpassung der tariflichen Bezahlung an die Arbeitsbelastung durch Erhöhung der Entgelte (verantwortlich: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände)
- Ausgleichende Maßnahmen, wie Teambildende Maßnahmen als Arbeitszeit, Budget des BGM dafür nutzen und weitere Angebote des BGM nutzen (verantwortlich: Behördenleitung, BGM-Beauftragter, ASD-Leitung)
- Mobiles Arbeiten ermöglichen, Teilzeitarbeit (ASD-Leitung, Personalamt)

Führung:

- Personalbindung als Leitungsaufgabe definieren und mit Maßnahmen untersetzen (verantwortlich: Jugendamtsleitung und Personalamt), u. a. durch partizipativen Führungsstil, hohe Sozialkompetenz
- Führungskräftetrainings, Coaching und Supervision nutzen (verantwortlich: ASD- und Jugendamtsleiter, ggf. Personalamt)

Schnittstellen:

- Verbindliche Qualifizierungsanforderungen für Familienrichter, Gutachter und Verfahrens-beistände im familiengerichtlichen Verfahren verankern (Bund)
- Ombud- und Beschwerdestellen für Fachkräfte und Klienten einrichten (Landesjugendamt, Bund)
- ➤ Einheitliche IT-Verfahren/ elektronische Fachverfahren für den ASD als Forschungsprojekt fördern und unterstützen bzw. ausschreiben (Bund und Land)
- Förderung und Stärkung ehrenamtlichen Engagements (verantwortlich: Bund, Land, Kommune)

8 Fazit

Deutlich geworden ist bereits in den Punkten 2 und 3, warum und dass Personalmanagement insgesamt für den öffentlichen Dienst und besonders für den ASD
zukünftig aufgrund der gesellschaftlichen, demografischen und digitalen Entwicklung ein langfristig und strategisch zu bearbeitendes Personalmanagementkonzept benötigt. Vor allem unter dem weiterhin wachsenden Kostenaspekt der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt und besonders im Personalbereich wird die zukünftige Legitimation dieser Ausgaben davon abhängen, ob erreicht werden kann,
dass Kinder und Jugendliche unabhängig von ihrer Herkunft oder/und persönlichen physischen Einschränkungen, psychischen Belastungen und geistigen Fähigkeiten eine Teilhabemöglichkeit am gesellschaftlichen Leben inklusive erfolgreicher Bildungswege erhalten.

"Die beiden Metathemen im ASD der letzten rund fünfzehn Jahre waren "Kindesschutz' und "Kostensteigerung". Sie stellten hohe Anforderungen an Fachkräfte und Leitungs[-]kräfte. Nach der Zwischenkonjunktur des Themas ,begleitete und unbegleitete min[-]derjährige Flüchtlinge' wird das Thema ,Personal' voraussichtlich die nächsten Jahre bestimmen. Die gesellschaftlichen Bedingun[-]gen, die aktuell zu Schwierigkeiten im Perso[-]nalbereich führen, werden nicht verschwin[lden, sondern sich eher weiter verschärfen. Die Ausstattung mit /einsatzfähigen Mitarbei[-]ter*innen, ihre Akquise und Bindung, wird die zentrale Aufgabe zur Gestaltung eines funktionierenden Jugendamtes werden. Es reicht deshalb nicht, das Ganze als kurzfristig zu lösendes Problem zu betrachten. Mehr als je müssen langfristige personalstrategische Konzepte aufgelegt werden, um nicht be[-]ständig "Löcher stopfen zu müssen". Diese Konzepte werden sich je nach Umfeldbedingungen unterscheiden müssen. In ländlichen Gebieten ist ggf. Personalbindung einfacher als in hoch mobilen urbanen Gebieten. In strukturschwachen Regionen stellt sich die Gehaltsfrage ggf. weniger als in strukturstar[-]ken. Wenn die Ausbildungsinstitution vor der Tür ist, lassen sich einfacher Kooperationen schließen, als wenn eine Kommune auf Fach[-]kraft-Zuzüge angewiesen ist (Landes, in jugendhilfe 2018, S. 675)".

In diesem Zitat werden die, mit dem Personalmanagement einhergehenden Themen im ASD und der Kinder- und Jugendhilfe angesprochen. Vor allem die Bedeutung von kommunalen Lösungen und Ansätzen dafür. Mit dem nun vorliegenden Standardpapier, dass aus gründlicher Recherche von Faktoren aus Literatur, Theorie und dem Praxisabgleich in Form der Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews sukzessive erstellt wurde, wird die Grundlage und gleichzeitig die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Personalmanagment im ASD geschaffen. Dieses benennt nicht nur die kommunalen Inhalte und Verantwortlichkeiten, sondern vor allem auch die Akteure auf Landes- und Bundesebene sowie deren entscheidende Aufgaben. Ohne diese Letztgenannten können die Bemühungen der Kommune und Fachämter nicht erfolgreich sein und werden Effekte im Fachbereich ausbleiben. Gleichzeitg soll noch einmal darauf hingewiesen sein, dass

bei der Entwicklung des Personalmanagements im ASD und den damit verbundenen Veränderungsprozessen die Grundsätze und Methoden des Changemanagements eine weitere Chance bieten. Vereinzelt wurden diese in der vorliegenden Arbeit genannt. Wie konkret das Changemanagement hier zum Gelingen beitragen kann, könnte in einer gesonderten Untersuchung erforscht werden. Ein weiterer, nicht tiefergehend untersuchter, aber relevanter Bestandteil eines gelingenden Personalmanagements im ASD wird zukünftig die Frage der Entlohnung und finanziellen Anerkennung dieser Tätigkeit sein. Auch hier sind weiterführende Überlegungen und Konkretisierung eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Land und Kommune.

Schließlich verweist die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) in ihrem Positionspapier zur Fachkräftegewinnung und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung bereits auf die gemeinsame Verantwortung der entscheidenden Akteure hin. Zu denen zählt neben der Kinder- und Jugendhilfe vor allem auch die Gesellschaft, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Diese Verantwortungsgemeinschaft trägt maßgeblich zu förderlichen Bedingungen für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen bei (vgl. AGJ, 2017, S. 12). Deutlich wird dies in dem Experteninterview mit einem Landrat als kommunaler Behördenleiter, der deutlich formulierte, dass bei ihm Kinder- und Jugendhilfe bereits viel früher beginne und er diese als einen Teil der gesamten regionalen Entwicklung betrachte, in der es hauptsächlich um Arbeitsplatzschaffung und -erhaltung geht und Sicherung der Wirtschaftsstandorte sowie der Arbeits- und Fachkräfte in der Region. Hier wird auch aus den Experteninterviews deutlich die frühzeitige Relevanz von Vereinstätigkeit und Ehrenamt sowie des nachbarschaftlichen Engagements gesehen. Kommunikation und Kooperation, Transparenz, Wertschätzung und Umgang auf Augenhöhe sind dabei Grundpfeiler und können kostenintensive Personalmarketingund Imagekampagnen ersetzen. In diesem Zusammenhang macht es durchaus Sinn, Personalmanagement auch und besonders im ASD konzeptionell strukturiert und planvoll in Kooperation mit den zu beteiligenden Fachkräften und Institutionen anzugehen, was auch im folgenden Zitat konstatiert wird: "Verstehen Sie Personalmanagement als strategische, langfristige Aufgabe und nicht als Lösung von Ein[-]zelproblemen. Kooperieren Sie mit anderen, um passende Maßnahmen auf den Weg zu bringen (Landes, in jugendhilfe 2018, S. 676)".

Anlagen

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Hinweise und Informationen zum Experteninterview	. 75
Anlage 2: Auswertung Experteninterview	. 79

Anlage 1: Hinweise und Informationen zum Experteninterview

Hinweise und Informationen zum Experteninterview

Formalien

Anne Riemer

Hochschule: Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszent-

rum

Fachbereich Allgemeine Verwaltung

Studiengang: Master Public Governance

Befragungszeitraum: 01.07.2019 bis 23.08.2019

Datenverarbeitung

erfolgt anonym und nach datenschutzrechtlichen Bestimmungen Verwendung erfolgt ausschließlich zur Erstellung der Masterarbeit

Zweck der leitfadengestützten Experteninterviews

- Erfassung von Schwerpunktthemen aus Sicht der Stakeholder aus den Fachbereichen, Akteure auf Leitungsebene und (gesetzlichen) Auftraggeber auf allen Ebenen zu zukünftigen Anforderungen der Jugendhilfe, welche veränderte, Personalmanagement-Aufgaben bedingen
- Ideensammlung zu konkreten Maßnahmen, Umsetzungsstand und Bedarfen (SOLL-IST-Abgleich)
- Möglichst ganzheitliche Einbeziehung und Verbindung von Bundes-, Landes- und Kommunaler Ebene mit der wissenschaftlichen Sichtweise um auch rechtliche und politische Rahmenbedingungen auszuloten

Ziel im Kontext des Themas der Masterarbeit:

Optimierung des Personalmanagements im Allgemeinen Sozialen Dienst zur Bewältigung sich verändernder Anforderungen in der Jugendhilfe.

Sammeln der aktuell relevanten Faktoren zur Planung einer zukunftsfähigen Strategie für das Personalmanagement im Fachbereich Allgemeiner Sozialer Dienst unter Berücksichtigung der veränderten Anforderungen der Kinder- und Jugendhilfe

Leitfaden zum Experteninterview

Optimierung des Personalmanagements im Allgemeinen Sozialen Dienst zur Bewältigung sich verändernder Anforderungen in der Jugendhilfe.

Forschungsfrage:

Wie muss ein professionelles Personalmanagement ausgestaltet sein, um einen maßgeblichen Beitrag zur Bewältigung der in der Zukunft entscheidenden Anforderungen für den ASD im Jugendamt leisten zu können?

0. Kontextklärung:

- → Was wissen Sie zur Zielstellung der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland? In welchem Kontext sehen Sie sich und Ihre Tätigkeit zu diesem Feld?
- → Welchen Einfluss können Sie zur Zielerreichung der Kinder- und Jugendhilfe nehmen bzw. wo und bei wem sehen Sie Einflussmöglichkeiten?
- → Welchen Beitrag kann der ASD Ihres Wissens nach zu o. g. Zielerreichung leisten? Wie ist Ihr Bezug zum ASD? Welche Schlagworte fallen Ihnen dazu ein (aktueller Bezug, z. B. andauernde Kinderschutzdebatte/ Personalmangel/ Überlastung, Nachtragshaushalt, SGB VIII-Reform etc.). Wie müsste Ihrer Meinung nach, ein ASD optimal ausgestattet sein um die o. g. Ziele effektiv zu erreichen?
- → Welchen Bezug haben Sie zum Personalmanagement? Weshalb, denken Sie, wurden Sie als Experte für dieses Thema und Interview ausgewählt?
- → Was sind Ihre ersten Gedanken zum Thema der Masterarbeit?

1. <u>Themenkomplex:</u>

Aktuelle und zukünftige Anforderungen in der Jugendhilfe

- → Welche Veränderungen bemerken Sie in Ihrer alltäglichen Arbeit – in Bezug auf: Wie verändert sich die Zielgruppe, die Hilfelandschaft in DL/ in Ihrem Bereich/ Fachkräftesituation?
 - Wie verändern sich die Netzwerke sowie die Anforderungen aus Politik und Leitungsebenen? Welche Auswirkungen hat das in Bezug auf Personal für und im Fachbereich?
- → Welche Anforderungen müssen Ihrer Meinung nach, an den ASD und Mitarbeiter im ASD zukünftig gestellt werden um o. g. Änderungen zu meistern und den gesetzlichen Auftrag/ die Ziele zu erreichen?
 - Gefühlte/ geschätzte Fallbelastung im ASD pro VzÄ (Empfehlung 35; IST zw. 25 und 140): aktuell: SOLL: Begründung kurz
- → Wie müssen Personalabteilungen zukünftig aufgestellt sein und sich ausrichten; evtl. ihre eigene Tätigkeitsbeschreibung ändern?

2. <u>Themenkomplex:</u>

Politische Ausrichtung der Jugendhilfe, des ASD und des Personalmanagements unter Berücksichtigung rechtlicher und finanzieller Grundsätze

Grundsatz für die Gewährung von Hilfen zur Erziehung bzw. Leistungen und Diensten im ASD sind die Voraussetzungen nach SGB VIII aber auch finanzielle Vorgaben der Leitungsebene bzw. politische Zielstellungen (z.B. so kurz wie nötig Hilfe gewähren VS. effiziente Hilfen i. S. von Verhältnismäßigkeit von Kosten zu Fallverläufen und Ergebnis – Nachhaltige Hilfen/ Investitionen i. S. § 1 SGB VIII VS. ausreichende Hilfe statt bestmögliche usw.)

- → Inwiefern hängt die Personalpolitik von der Behördenleitung und der politischen Ausrichtung ab? Von legislaturperiodischen Zeitund Zielvorgaben? Wie erleben Sie das Verhältnis von langfristigen Verwaltungshandeln zu legislaturperiodischen Zielen erleichtert/ erschwert es das Arbeiten und was kostet es? Welche Argumente dafür sehen Sie?
- → Welche Herausforderungen sind damit für ASD und Personalmanager aktuell und zukünftig verbunden?
- → Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für eine bundes-, oder landesweite Vereinheitlichung von Kernfragen des Personalmanagements im ASD (evtl. auch im Sinne politischer Ausrichtung oder finanzieller Mittelbegrenzung)?
- → Welche anderen Lösungen/ Kernthemen sehen Sie?
- → Welche Gründe sprechen gegen eine einheitliche Ausrichtung der ASD's inkl. des Personalmanagements (im Sinne: Kommunale Selbstverwaltung)?

3. Themenkomplex:

Personalmanagement-Aufgaben für zukunftsfähige Fachkräfte im ASD

- → Nach den Ihnen bekannten Anforderungen und Schwerpunkten im ASD welche Befähigung sollte eine Fachkraft dort hauptsächlich mitbringen?
- → Was, denken Sie, sollte unbedingt weiterhin Bestand bei der Ausbildung, Auswahl und den Einstellungsbedingungen im ASD haben?
- → Wo muss nachjustiert werden?
- → Was kann gerade auch bei bereits eingestelltem Personal durch Weiterbildung und Fortbildung kompensiert werden?
- → Welche Berufsgruppen gehören Ihrer Einschätzung nach in einen funktionierenden ASD?
- → Welchen Abschluss und Fähigkeiten sollten Führungskräfte im ASD haben?
- → Wer sollte bei der Personalauswahl beteiligt werden? Wer wird beteiligt?
- → Welche Schnittstellen sollten noch und wie betrachtet werden?
- → Welche Hürden waren und sind bisher zu beachten um nicht grenzenlos Personal einzustellen?
- → Wie s\u00e4he aus Ihrer Sicht ein ideales Auswahlverfahren f\u00fcr Fachkr\u00e4fte im ASD aus (von der Stellenausschreibung bis zur Auswahlentscheidung)? Welche rechtlichen oder sonstigen Hemmnisse sehen Sie im Hinblick auf die Etablierung solcher Auswahlverfahren?

4. Themenkomplex:

Ideensammlung für professionelles Personalmanagement im ASD

- → Angenommen es gebe ein standardisiertes Personalmanagement-Konzept für den ASD: Was würden Sie zuerst einheitlich festsetzen?
- → Wo müsste, Ihrer Meinung nach angefangen werden? Welche konkreten Schwerpunkte sehen Sie zukünftig in dem Bereich?
- → Wieviel Kommunikation und Transparenz an der Schnittstelle Personalamt und ASD ist Ihrer Meinung nach zweckmäßig? Vorund Nachteile?
- → Welche Standards sollen fortgesetzt werden?
- → Was spricht Ihrerseits evtl. gegen Standardisierung von Personalmanagement im ASD bzw. wo sehen Sie Grenzen?
- → Was ist Ihnen noch wichtig, bei einer Standardisierung zu beachten?
- → Was sollte flexibel bleiben?
- → Welche wären die drei wichtigsten Standards aus Ihrer Sicht?

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ): <u>Fachkräftegewinnung</u> und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung zukunftsfest gestalten – <u>Ausgangslage, Perspektiven, Instrumente.</u> Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. Berlin, 2017, unter: https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2017/Fachkräftegewinnung_und_-bindung_im_ASD.pdf (abgerufen am 14.09.2019)

Becker-Lenz, Roland; Busse, Stefan; Ehlert, Grudrun; Müller-Hermann, Silke (Hrsg.): <u>Bedrohte Professionalität. Einschränkungen und aktuelle Herausforderungen für die Soziale Arbeit.</u> Wiesbaden: Springer VS, 2015

Beckmann, Kathinka; Ehlting, Thora; Klaes, Sophie: <u>Berufliche Realität im Jugendamt: Der ASD in strukturellen Zwängen.</u> Berlin: Lambertus, 2018

Böhle, Thomas (Hrsg.): <u>Kommunales Personal- und Organisationsmanagement.</u> München: Verlag C. H. Beck oHG, 2017

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang: <u>Expertenwissen und Forschungspraxis:</u> <u>die moderni-sierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld.</u> In: Bogner, Alexander [u.a.] (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, 2005

Brüchert, Oliver; Eibeck, Bernhard; Hamm, Andreas; Köhler, Björn: <u>Tarifvertrag</u> Öffentlicher Dienst Kommunen. Ratgeber Eingruppierung Sozial- und Erziehungsdienst. Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, 2019

Friedrich, Andrea: <u>Personalarbeit in Organisationen sozialer Arbeit.</u> Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., 2010

Gläser, Jochen; Laudel, Grit: <u>Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.</u> 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., 2010

Gourmelon, Andreas; Seidel, Sabine; Treier, Michael: <u>Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen.</u> 2. Aufl. Heidelberg: rehm, 2019

Hölzle, Christina: <u>Personalmanagement in Einrichtungen der sozialen Arbeit:</u> <u>Grundlagen und Instrumente.</u> 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 2017

Hopp, Helmut; Göbel, Astrid: <u>Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen.</u> 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013

https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/entwurf-eines-gesetzes-zur-staerkung-von-kindern-und-jugendlichen/119554 (abgerufen am 16.08.2019)

https://www.fruehehilfen.de/grundlagen-und-fachthemen/grundlagen-der-fruehen-hilfen/rechtliche-grundlagen/bundeskinderschutzgesetz-bkischg/ (abgerufen am: 16.08.2019)

https://jugendhilfe-inklusiv.de/sites/default/files/2018-10-22/vortragmuehl-mann_asdzahlen.pdf; (abgerufen am 16.08.2019)

https://www.mitreden-mitgestalten.de/informationen#href=%2Finformationen%2Fzum-hintergrund-des-prozesses&container=%23main-content (abgerufen am 16.08.2019)

Jung, Hans: Personalwirtschaft. 10. Aufl. Berlin: Walter de Gruyter, 2017

Khalaf, Adam; Merchel, Joachim; Pamme, Hildegard: <u>Starke Leitung – starke Mitarbeiter/innen: Überlastungsschutz im ASD als Leitungsaufgabe!?</u> In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, Berlin, 2012 Nr. 7

Körner, André: Kompetenzentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Erfahrungen aus dem Projekt be/pe/so. In: jugendhilfe Heft 6, Seiten 585-700, 56. Jahrgang: Personalgewinnung, -entwicklung und -führung in der Kinder- und Jugendhilfe. München, Luchterhand, 2018

Krause, Hans-Ullrich; Peters, Friedhelm (Hrsg.): <u>Grundwissen erzieherische Hilfen. Ausgangsfragen, Schlüsselthemen, Herausforderungen.</u> 4. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 2014

Landes, Benjamin: <u>Personalmanagement im Jugendamt (ASD).</u> in jugendhilfe Heft 6, Seiten 585-700, 56. Jahrgang: Personalgewinnung, -entwicklung und -führung in der Kinder- und Jugendhilfe. München, Luchterhand, 2018

Merchel, Joachim (Hrsg.): <u>Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD).</u> 3. Aufl. München, Basel: Ernst Reinhardt Verl., 2019

Merchel, Joachim: <u>Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen.</u> 3. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 2015

Merchel, Joachim: <u>Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung.</u> Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 2015

Nicolai, Christiana: Personalmanagement. 5. Aufl. München: UVK, 2019

Pamme, Hildegard; Merchel, Joachim: <u>Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)</u>. Konzeptionelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen. Berlin: Lambertus, 2014

Pothmann, Jens; Tabel, Agathe: Mehr Personal – aber keine Entlastung. Die Entwicklung der Beschäftigten im Allgemeinen Sozialen Dienst. (ASD). In: KOMDAT Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe Heft Nr. 1/12 15. Jg., akjstat: Dortmund, März 2012, unter: https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/dasdji/home/komdat201201.pdf (abgerufen am: 23.09.2019)

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika: <u>Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch.</u> 4. Aufl. München: Oldenbourg, 2014

Reiners, Annette: <u>Anforderungsprofil für Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen</u> <u>Dienst des Jugendamts. Ergebnisse der Befassung auf der 17. gesamtbayrischen Jugendamtsleitungs-tagung</u>. In: Mitteilungsblatt, Zentrum Bayern Familie und Soziales Bayerisches Landesjugendamt Nr. 6 November/ Dezember 2011

Siemann, Anna: <u>Die Rolle des mittleren Managements. Führung, Hierarchie und Veränderung.</u> Wiesbaden: Springer Gabler, 2012

Strübing, Jörg: <u>Qualitative Sozialforschung</u>. <u>Eine komprimierte Einführung</u>. 2. Aufl. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2018

<u>Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005</u>, zuletzt geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 16 vom 18. April 2018, unter: https://oeffentlicher-dienst.info/pdf/tvoed/tvoed-nr16.pdf (abgerufen am: 30.07.2019)

Eidesstattliche Versicherungen

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich meinen Beitrag zur vorgelegten Masterarbeit [Kapitel 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 und 8, Literaturverzeichnis, Anlagen 1 und 2] selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Masterarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden ist.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Masterarbeit sind identisch.

Meißen, 1. Oktober 2019

Anne Riemer