

Ergebnisse einer Fachveranstaltung „ASD der Zukunft – Professionelle Anforderungen an die Soziale Arbeit“

veranstaltet von der Landesarbeitsgemeinschaft ASD Hamburg und ZEPRA von der HAW vom 19. – 20.4.2018

Mitarbeiter/innen aus der Basis des ASD in Hamburg widmeten sich in vier Arbeitsgruppen den zentralen Themen der aktuellen Anforderungen an die Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter. Mit der Methode der ‚Zukunftswerkstatt‘ entwickelten die Teilnehmer/innen über eine Kritikphase Forderungen an eine fachlich ausgewiesene Soziale Arbeit im ASD und den dazu notwendigen Arbeitsbedingungen. Nachstehend findet sich eine kurze Zusammenfassung der umfangreichen Ergebnisse dieser Veranstaltung.

Förderliche Strukturen im ASD

Kritik

Die nachstehend aufgeführten Begriffe (bzw. die da hinter stehende Phänomene) scheinen auf allen Strukturebenen des Hamburger Kinder- und Jugendhilfesystems (z.B. Klient/innen, ASD Fachkräfte, Träger, bezirkliche Leitungsebenen, BASFI) relevant zu sein.

Angst: Angst der Eltern, dass das Jugendamt ihnen die Kinder entzieht, Angst der ASD Fachkräfte, dass ein Kind zu Schaden kommt und dass die Schuld daran dem ASD zugeschrieben wird, Angst der ASD Leitungen (ASD L) in Bezug auf die eigene Karriere, wenn Regeln nicht umgesetzt werden, Angst der politischen Ebene, des Senats in Bezug auf Rücktrittsforderungen im Fall der Fälle bzw. sich für weitere Kostensteigerungen in der Kinder- und Jugendhilfe rechtfertigen zu müssen (insbesondere wenn durch Maßnahmen wie JUS-IT und SHA/SAJF zuvor Kostenersparnisse suggeriert wurden)

Misstrauen: Misstrauen der Eltern gegenüber der ASD Fachkräfte und umgekehrt – Ergebnis steigender Kontrolldruck, Misstrauen der ASD L gegenüber den Trägern in Bezug auf mögliche entstehende Kosten (Träger als wirtschaftliche Unternehmen in einem Pseudomarkt), Misstrauen der ASD L gegenüber den unterstellten Mitarbeiter/innen und umgekehrt – Ergebnis Kontrolldruck, Misstrauen der Fachbehörde gegenüber den Bezirken – mehr Kontrolle usw.

Fehlende Anerkennung auf allen Ebenen, jedoch mit den negativsten Auswirkungen in den Klientensystemen, da diese zumeist schon unter Exklusionserfahrungen leiden.

Fehlende Selbstwirksamkeitserfahrungen auf allen Systemebenen mit ihren negativen Auswirkungen wie z.B. Vermeidungsverhalten, physische und psychische Erkrankungen.

Angst, Misstrauen, fehlende Anerkennung und fehlende Selbstwirksamkeit stehen wahrscheinlich in einem engen Zusammenhang und bilden möglicherweise Zwangszirkel, die es zu durchbrechen gilt, wenn der ASD nicht als Kinderschutzbehörde, ausschließlich ausgerichtet auf Kontrollaspekte, verkommen und sich der Hilfs- und Unterstützungsangebote berauben lassen will. In diesem Fall wäre dann die Soziale Arbeit mit ihrem **doppelten Mandat** als Profession zur Bearbeitung der Problematiken nicht mehr geeignet.

Forderungen

Eine zentrale Erkenntnis der Arbeitsgruppe betrifft die auf Steuerungsaspekte im top-down Modus ausgerichtete Hamburger öffentliche Jugendhilfe. Insbesondere die damit verbundenen Auswirkungen auf die bezirklichen ASD's werden als Problem gewertet.

Strukturell sollte es **ein (das) Jugendamt**, natürlich mit diversen Standorten in Hamburg geben. Ziel muss dabei ein einfacher Zugang für Klient/innen, zum Beispiel in Form eines Bürgerhauses, sein, im welchen alle relevanten Organisationseinheiten des Jugendamtes anzutreffen sind. Die bislang in den

Bezirksämtern verorteten Jugendämter mit ihren besonderen Voraussetzungen passen nicht in deren Verwaltungslogik.

Die aufgeführte **Misstrauenskultur**, deren Ausprägung das QMS nach DIN ISO 9001, der Anlagenband zur Fachanweisung, JUS-IT und nicht zuletzt auch die Jugendhilfeinspektion sind, muss umgewandelt werden in eine Kultur des Vertrauens. Damit die zuvor beschriebenen Instrumente von den ASD Fachkräften als unterstützend und hilfreich angesehen werden können, müssen diese radikal verändert oder abgeschafft werden. Das QM System muss dialogisch ausgerichtet sein. Aufgrund der bislang im Alltag entstandenen Erfahrungen muss JUS-IT entweder durch eine angemessene Software ersetzt oder massiv verändert werden. Nach Auffassung der Arbeitsgruppe muss auf den unterschiedlichen Ebenen (Klient/innen/ASD Fachkräfte, innerhalb der Abteilungen, ASD FK/Leitung, usw.) das gegenseitige Misstrauen in der alltäglichen Arbeit thematisiert werden, um es dann verändern zu können.

Als eine weitere Möglichkeit eine **Vertrauenskultur**, insbesondere auf der Ebene der Fachkräfte und der Klient/innen herzustellen, ist nach Auffassung der Arbeitsgruppe ein Imagewechsel des ASD notwendig. Dieser Imagewechsel sollte durch Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen erwirkt werden. So müssen ASD Fachkräfte in die Lage versetzt werden, wieder Beziehungen mit den Klient/innen aufbauen zu können, um deren Lebenswelten kennenzulernen, zu verstehen und die Bedürfnisse bzw. die Nichterfüllung und das damit entstandene Leid zu erfassen, um es darauf folgend im Uno-actu-Prinzip zu verändern. Dazu werden entweder mehr Personalressourcen benötigt oder der zeitliche Aufwand für eine Dokumentation, die den fachlichen (professionellen) Standards entspricht, wird verringert (siehe Forderung zu JUS-IT).

In Bezug auf die **Personalsituation** muss im ASD eine Situation geschaffen werden, die es den Mitarbeiter/innen ermöglicht, als Professionelle in den Abteilungen der ASD's zu verbleiben (Personalbindung). Eine deutlich definierte Fallobergrenze ist dafür Grundvoraussetzung. Erfolgversprechend könnte die Förderung der im ASD Tätigen durch umfangreiche intensive Fortbildungen in dem Bedarf entsprechenden Maße/Umfang (nicht wie aktuell die systemische Beratungsfortbildung) sein. Auch müssen ASD Fachkräfte von ihren Leitungen anerkannt und in ihren Entscheidungen respektiert und unterstützt werden. Einzelbüros, ausreichend Dienstwagen, HVV Profi-Card müssen die Arbeit erleichtern und fördern.

ASD Leitungen stellen einen weiteren zentralen Themenkomplex im Zusammenhang mit der Personalsituation im ASD dar. An die Auswahl, das Kompetenzprofil und die innere Haltung der ASD Leitungen werden besondere Anforderungen gestellt. Nach Auffassung der Arbeitsgruppe müssen die Leitungskräfte die ASD Kolleginnen und Kollegen in ihrer täglichen Arbeit unterstützen und somit die Fachkräfte befähigen, ihren Auftrag zu erfüllen. Die Kontrolle der Mitarbeiter als ein Tätigkeitsfeld von Leitung ist im begrenzten Ausmaß akzeptabel, darf aber nicht der Haupttätigkeitsbereich sein. Ein Übermaß an Regeln und Kontrolle, ausgeübt durch die ASD L, schränkt massiv den notwendigen professionellen Entscheidungsspielraum der Fachkräfte ein. Hier gibt es angemessenere Möglichkeiten, wie die kollegiale Überprüfung. Das Kompetenzprofil der ASD Leitungen muss auf die Auftragserfüllung und nicht auf Steuerung im Kontext von Zielvorgaben durch höhere Leitungen ausgerichtet sein. Im Hamburger ASD werden nicht immer die geeignetsten Personen als ASD Leitungen eingesetzt.

Die wichtigste Forderung betrifft die **Klient/innen**. Diese müssen das Gefühl haben bzw. feststellen, dass sich der Kontakt zum ASD gelohnt hat und ihre sozialen Probleme entweder gelöst oder auf ein Mindestmaß reduziert wurden (Wirkungsorientierung). Dazu benötigen die ASD Fachkräfte geeignete Hilfsangebote, die den Einzelfällen und deren Problematiken gerecht werden. Die aktuellen verfügbaren Angebote sind nicht immer geeignet (z.B. starre Trennung von ambulanten und stationären Maßnahmen). Hier muss eine höhere Flexibilität in der Realisierung und Finanzierung von passenden, ggf. individuell ausgerichteten Maßnahmen bei Trägern und vor allem im Landesjugendamt im Bereich der Leistungsvereinbarungen geschaffen werden.

Soziale Arbeit – (Beziehungsarbeit) noch zeitgemäß in einem modernen ASD?

Kritik

Zum Thema **Jus-It** wurde der im Arbeitsalltag erlebte Frust um dieses Programm abgebildet. Stichworte des tagtäglichen Arbeitens mit diesem Programm: es ist zu aufwändig, nicht ergonomisch, umfasse sinnlose Tätigkeiten, nicht auf ASD abgestimmt und zeitfressend, dient nicht dem Kinderschutz und frisst 70 – 80 % der Arbeitszeit.

Zum Thema **Beziehungsarbeit** wurde das Fehlen von Beziehung kritisiert und dass die Menschen nicht mehr im Zentrum des Interesses stehen, sondern zweitrangig seien. Durch mangelnde Zeit für die Beziehungsarbeit aufgrund von vielfachen Verwaltungsaufgaben leidet das Fallverstehen.

Der von der BASFI proklamierten Hinwendung zu Management-Aspekten mit der Folge dramatisch gesunkener Sozialer Arbeit mit Kindern und Familien wurde eine klare Absage erteilt.

Es herrscht eine Mentalität vor, die Kontrolle statt Vertrauen bedient, ein Vorschriften- und Regelirrsinn und im ASD existiert eine Misstrauenskultur.

Unter dem Begriff **Leitung** wurde kritisiert, dass unerfahrene und unqualifizierte Leitungen die Abteilungen führen und dass Leitungen aus Angst (vor Widerspruch) sinnlose Projekte wie QMS oder das Einrichten von Hilfen aus Angst unterstützen und als Leitung defizitorientiert handeln.

In diesen Aussagen bildet sich die **extreme Fluktuation** in den ASD Abteilungen ab. Auf freie Stellen bewerben sich ASD –Mitarbeiter/innen aus belasteten oder unzulänglich geführten Abteilungen in Dienste anderer Stadtteile, die mutmaßlich weniger belastet oder besser geführt werden. Die Mangelverwaltung, hält bis heute an und schlägt direkt auch auf die Leitungsebenen durch. Wenn wiederholt nur wenige Bewerbungen auf Führungspositionen vorliegen, kommen die Verantwortlichen unter Druck, die Anforderungen an Leitungskräfte zu senken und Bewerber/innen einzustellen, die weder die Erfahrung noch die Kompetenz mitbringen, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Diese Entwicklung hat nachhaltig und spürbar Schaden in den ASD-Fachdiensten in Hamburg angerichtet.

Das seit einigen Jahren eingeführte **Qualitätsmanagementsystem** (QMS) wurde mehrfach an sich als Nerv- oder Frustfaktor benannt. Bestenfalls ist dieses QM mit seinen epischen Flussdiagrammen eine hübsche Übersicht, in der Dienstvorschriften übersichtlicher gemacht wurden. Tatsächlich ist das QM-System aber die Testung und Überprüfung von völlig aus dem Zusammenhang gerissenen Kleinprozessen, die dann auch eben nicht inhaltlich überprüft werden.

Zur **Fallbelastung** wurde benannt, dass keine Zeit für das Kennenlernen der Klient/innen vorhanden ist, ebenso wie für Beratung und gründliche Einarbeitung, und dass es keine Fallbegrenzung gibt.

Zum Thema **Verwaltungsaufgaben**: Es ist kaum zu erklären, warum ein pädagogischer Fachdienst nur bedingt durch eine angemessene Verwaltung unterstützt wird, die sämtliche nichtpädagogischen Tätigkeiten übernimmt und damit Freiraum für notwendige Soziale Arbeit geben könnte.

Forderungen

Beziehungsarbeit steht im Zentrum Sozialer Arbeit. Auch im ASD muss sie - neben dem Staatlichen Wächteramt- einen herausragenden Platz haben.

Über ein durch persönliche Kontakte erworbenes Fallverstehen ergibt sich eine gute Einschätzung des Unterstützungsbedarfs, die den Hilfeverlauf sichert und Handlungssicherheit bei KWG-Verläufen bringt.

Kontrolle kann im Wesentlichen durch konsequente Tandemarbeit, Reflexion des Fallverstehens und Kollegiale Beratung sichergestellt werden. Konstruktive Kritik kann Fachlichkeit und das Vertrauen in sie stärken.

Leitung sollte insofern die Fallarbeit inhaltlich begleiten und fachlich stützen. Dafür ist zwingend eine hohe Qualifikation erforderlich, welche sich durch Erfahrung, Teamfähigkeit, Empathie und Vertrauen auszeichnet. Leitung muss Mitarbeiter/innen Wertschätzung entgegenbringen und ggf. auch mutig Entwicklungen entgegentreten, die schädlich sind für Soziale Arbeit.

Daraus ergibt sich, dass die ASD Teams an der Auswahl der Leitungskräfte beteiligt werden müssen und diese nach einer positiven Probezeit bestätigen.

Die Dokumentation der Arbeit muss so schlank und ergonomisch sein, dass die Mitarbeiter/innen sie gern nutzen und ihre Informationen, Erfahrungen und Einschätzungen schnell und effizient abbilden und später durch hohe Übersichtlichkeit und Bedienerfreundlichkeit nutzen können. Eine unterstützende Software muss weitgehend selbsterklärend sein, wie es inzwischen bei Smartphone-Apps eine alltägliche Selbstverständlichkeit ist. Dokumentation sollte insgesamt nicht mehr als 20% der Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Vereinbarungen, Schutzkonzepte und Diagnostikinstrument sollten nur nach fachlicher Notwendigkeit eingesetzt werden.

Nichtpädagogische Tätigkeiten sollten konsequent von Verwaltungskräften erledigt werden (Finanzen, Abrechnungen).

Eine Angemessene Vergütung (TvL 11 oder höher) sowie Wertschätzung für belastende Tätigkeiten ist notwendig, ebenso wie eine positive Öffentlichkeitsdarstellung und Rückendeckung für die Mitarbeiter/innen. Auch eine Stundenabsenkung für Mitarbeiter/innen in stark belasteten Stadtteilen wäre eine denkbare Entlastung.

Systeme, die unter falschen Prämissen, nämlich nicht an den Erfordernissen des ASD ausgerichtet sind - Jus-It, Jugendhilfeinspektion, QMS - sind abzuschaffen.

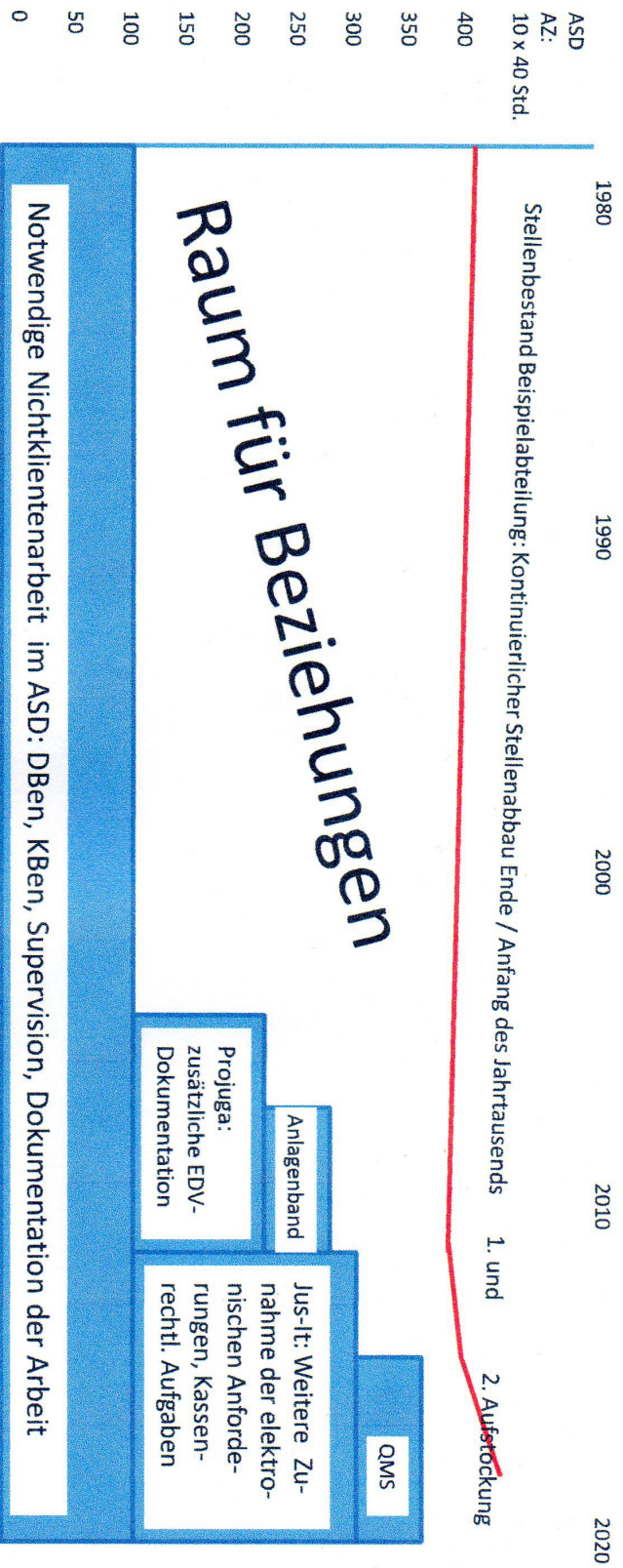
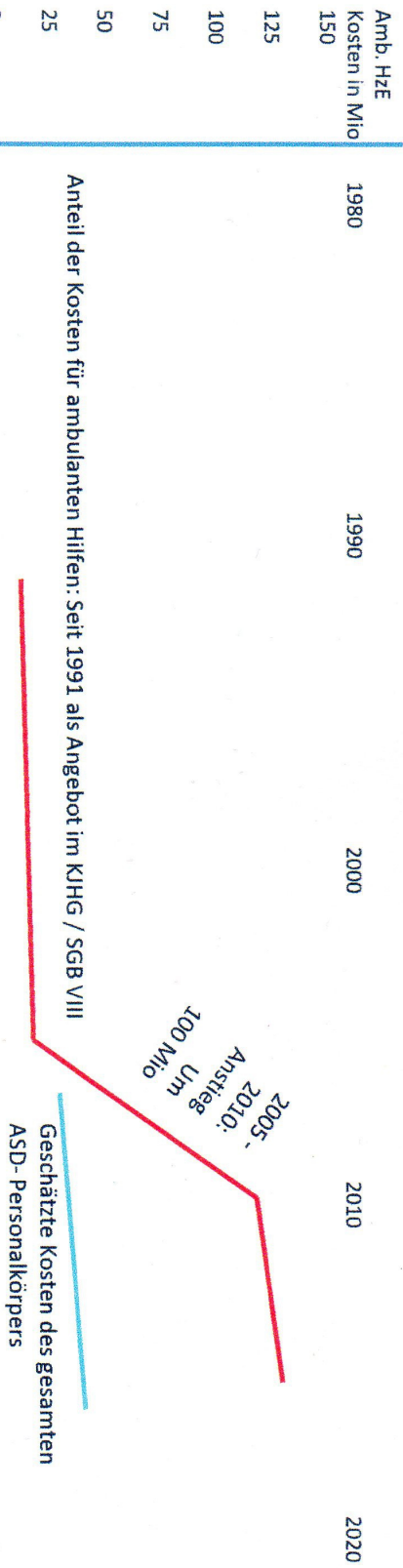


Schaubild zweier Entwicklungen: Könnte der zunehmend kleinere Spielraum für Beziehungsarbeit im ASD mit der Kostenexplosion bei den ambulanten Hilfen zusammenhängen? Exakte Zahlen und Zeiten wären wünschenswert!

TZ 2014



Neue Mitarbeiter/innen im ASD – eine wünschenswerte Einstiegspraxis

Kritik

Das durch die BASFI veröffentlichte „Rahmenkonzept Einarbeitung im ASD“ (vgl. BASFI 2016) wurde mit Blick auf die derzeitigen Arbeitsvoraussetzungen und hohen (Fall-) Belastungen in der Arbeitspraxis als „unrealistisch“ beurteilt. Bedauerlicherweise existiere nach wie vor „keine Fallobergrenze“. Für eine adäquate Ausbildung neuer Mitarbeiter/innen sei „zu wenig Zeit in der Praxis“. In den Abteilungen würden Fallzuständigkeiten oft mit hohen Anzahlen „von null auf hundert“ ohne ausreichende Vorbereitung hergestellt, eine „individuelle Einarbeitung nach eigenem Ermessen“ finde keine Berücksichtigung, man werde oft „in den Arbeitsalltag gestoßen“. Es gebe nicht genügend Zeit, um „sich an (die) Arbeitsbelastung (u.a. durch zu hohe Fallzahlen) zu gewöhnen“.

Die Einarbeitung werde mit Blick auf das 18-monatige Weiterbildungsformat „Neu im ASD“ (NiA) „zu zentral organisiert“ und beziehe sich nicht in ausreichendem Maß auf den Sozialraum. Es herrsche eine „große Diskrepanz zwischen den Ausbildungsinhalten (NiA) und der Praxis, da die angebotenen Inhalte „praxisfern“ seien. Einige Lehrinhalte der NiA-Fortbildung seien wissenschaftlich obsolet oder teilweise schon durch die Curricula der absolvierten Studiengänge als Einstellungsvoraussetzung abgedeckt. Die Vereinbarkeit der NiA-Schulungen mit weiteren Fortbildungen (wie z.B. JUS-IT-Schulungen) und der Einarbeitungsphase in der Praxis seien wegen des hohen Arbeitsaufwandes und den Arbeitsbelastungen in den Abteilungen nur schwer zu realisieren.

Mit Blick auf die hohe Personalfuktuation in den ASD-Abteilungen wurde kritisiert, dass durch die Bezirke keine „überlappende Einstellung“ ermöglicht werde, um durch einen ausreichenden Personalspiegel präventiv eine angemessene Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen durch erfahrene Fachkräfte sicherzustellen. Erst wenn in den Abteilungen ein akuter Personalmangel herrsche, werde verspätet reagiert. Dies hätte dauerhaft „fehlende personelle Ressourcen“ für die „Einarbeitung im Team“ zur Folge, die Einarbeitung hänge „meist nur an einer Person“, die Tutoren würden für ihre Einarbeitungsaufgabe nicht ausreichend entlastet werden.

Forderungen

Es ist eine angemessene Einarbeitung mit einem stark ausgeprägten regionalen Bezug im Sozialraum des Tätigkeitsfeldes erforderlich. Während der Einarbeitung sind hier den neuen Mitarbeiter/innen zwecks Sozialraumerkundung und Vernetzung die Teilnahme an Exkursionen, Schnittstellentreffen und Hospitationen zu ermöglichen.

Fundamentale Arbeitsroutinen wie Fallbearbeitung (Hilfeplanung), Krisenintervention, Gesprächsführung, etc. sind vollumfänglich mit den erforderlichen theoretischen Inhalten eng mit der Praxis verknüpft zu vermitteln, bspw. durch gut ausgebildete Mentor/innen, Workshops und Lerngruppen in den Dienststellen.

Die Mentor/innen sind als Auszubildende in allen notwendigen Theorie- und Praxisgebieten des Arbeitsfeldes des ASD zu qualifizieren und direkt aus den jeweiligen Abteilungen der neuen Mitarbeiter/innen zu rekrutieren.

Die Mentor/innen sind mindestens mit einer halben Stelle von ihren regulären (Sachgebiets-) Aufgaben zu entlasten.

Für die Einarbeitungszeit sind 24 Monate festzulegen. Die neuen Mitarbeiter/innen sollen zuerst begleitet werden, dann Fälle probenhalber im Tandem mit den Tutor/innen mit bearbeiten ohne eigene Fallverantwortung. Ab dem siebten Monat kann eine sukzessive Fallübernahme durch neue Mitarbeiter/innen von bis zu maximal zehn Fallzuständigkeiten beginnen.

Für die sachgerechte Einarbeitung ist die Schaffung zweckdienlicher Voraussetzungen für *die Gesamtheit* der Mitarbeiter/innen des ASD notwendig. So ist eine Fallobergrenze von maximal 25 Zuständigkeiten (in der Summe bestehend aus Anliegen, Klärungsphasen und verfügte HzE) zu realisieren.

Der Umfang ausreichend personeller Ressourcen ist zu ermitteln und sicherzustellen, bei der Ermittlung ist der zusätzliche Arbeitsaufwand für die Einarbeitungsphase für Mentor/innen und die Abteilungen zu berücksichtigen.

Geltende Verfahrensvorschriften und Reglementierungen der öffentlichen Jugendhilfe in Hamburg sind kritisch durch unabhängige Sachverständige aus Wissenschaft und Berufsorganisationen zu überprüfen und ggf. abzuschaffen.

Das eingesetzte Qualitätsmanagementsystem (QMS) ist abzuschaffen.

Controllinginstrumente wie JUS-IT sind abzuschaffen.

Ein die sozialpädagogische und sozialarbeiterische Praxis unterstützendes Dokumentationssystem ist einzusetzen. Die Kompetenzen gut ausgebildeter und eingearbeiteter Mitarbeiter/innen sind somit anzuerkennen.

Die BASFI hat die Anerkennung der Sozialen Arbeit als eigenständige Profession in jeglicher Form zu unterstützen.

Krisenmanagement im ASD - fachlich qualifizierte Soziale Arbeit im ASD in Krisensituationen

Kritik

Organisation vs. Mitarbeiter/innen vs. Klient/innen In der Organisation wird vor allem die fehlende Fachlichkeit in der Hierarchie bemängelt. Es wird deutlich, dass dadurch das Handeln in Krisensituationen eher gehemmt wird, da die Vorgaben der BASFI, wie in Krisensituationen gehandelt werden soll, oft nicht mit den sozialpädagogischen, fachlichen Einschätzungen übereinstimmen. So kommt es vor, dass Verfügungen oder Vorgaben entgegen der fachlichen Einschätzung (beispielsweise als Ergebnis einer kollegialen Beratung) ausgeführt werden. Dies hemmt, raubt Zeit und Ressourcen und führt zu Unverständnis in der Abteilung. Der Blick ist eher auf die Einhaltung der Dienstvorgaben gerichtet. Dadurch entsteht ein sehr großer Bruch mit Angeboten die präventiv wirken und jene in Krisen (z.B. im Stadtteil vorhandene Infrastruktur kann nicht genutzt werden, weil bei Krisen keine Leistungsvereinbarung vorhanden ist, obwohl die Familie dort schon lange bekannt ist).

Die Mitarbeiter/innen werden ziemlich alleine gelassen, da das Augenmerk auf die behördlichen Vorgaben gerichtet ist und nicht auf die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter/innen, teilweise führt dies zur „Beschneidung“ ihrer Kompetenz.

Somit ist es für Klient/innen eher hochschwellig, eine Beratung in den ASD's zu bekommen. Und zwar dadurch, dass Anweisungen an schnelle oftmals nicht durchdachte Kriseninterventionen der Behörde angelehnt sind. So fehlt es an einer guten und nachhaltigen Beratungsarbeit in Krisen.

Um in einem so komplexen Arbeitsfeld wie dem des ASD handlungsfähig zu bleiben und motiviert zu sein, bedarf es zusätzlich einer gesteigerten **Personalfürsorge**. Dazu zählt, dass die Leitung die

Ressourcen aller im Blick haben muss und sowohl strukturelle als auch fachliche Ressourcen zur Verfügung stellen muss. Dazu zählen wohlwollende Gespräche über die Bestärkung und Förderung einzelner, aber auch über Entlastungsmöglichkeiten bei sichtbarer oder formulierter Überlastung. Der Druck sollte durch Leitung gemindert werden. Auch hier kann präventiv agiert werden: Den einzelnen Mitarbeiter/innen sollten Weiterbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, die sowohl dem Dienstgeschehen als auch der persönlichen Entwicklung dienen. Mitarbeiterfürsorge setzt eine Kombination aus hoher persönlicher und fachlicher Kompetenz für eine Leitung voraus und ebenfalls die Bereitschaft, sich auf Führungsebene gemäß den aktuellen Bedingungen in der Abteilung, als auch abhängig von gesellschaftlichen Veränderungen, welche sich auf die Anforderungen an den ASD auswirken, weiterzubilden.

Interessenwidersprüche: *Es scheint das oberste Gebot in den Fachabteilungen zu sein, erst die Organisation zu schützen, was letztendlich die Personen in den oberen Hierarchieebenen sind. Die sehr große Diskrepanz der Interessen, also Schutz der Organisation im Gegensatz zu der sozialpädagogischen Arbeit mit Menschen, die sich in Krisen befinden, führt deshalb zu einer Handlungsunfähigkeit. Hinzu kommt noch die Abgabe der Verantwortung durch Eingangs- und Fallmanagement innerhalb einer Abteilung sowie die Abgabe der Verantwortung an andere Fachbehörden und Fachabteilungen.*

Ethik in der Behörde: *Die Vereinheitlichung der verschiedenen Fachabteilungen, was dazu führt, dass im ASD auch die Sachbearbeitung vorherrschend ist, wirkt sich hemmend auf die sozialpädagogische Arbeit in Krisensituationen aus. Der ASD unterscheidet sich in seinem Handlungsauftrag deutlich von anderen Behördenabteilungen. Die fehlende fachliche Herangehensweise an soziale Probleme, was auch mit der Verantwortungsabgabe an andere Fachdienste zu tun hat, führt aus sozialpädagogischer Sicht dazu, dass die Bedarfe der Menschen nicht gesehen werden und auch, dass bedürftige Menschen in Krisensituationen sich nicht mehr an die ASD's wenden und damit perspektivisch das Wohl vieler Kinder gefährdet sein könnte. Es fehlt die Anerkennung der Menschen mit all ihren Facetten und Problemlagen als Grundlage und Basis des Handlungsauftrages des ASD und damit fehlt es ebenso an Methoden der Krisenbearbeitung, welche sich an den stets individuellen und prozesshaften Situationen der Menschen orientieren.*

Soziale Arbeit wird nicht als Profession anerkannt. *Die Soziale Arbeit wird durch Vertreter/innen anderer „Disziplinen“ oft als Semi-Profession angesehen, was dazu führt, dass Sozialarbeiter/innen sich immer wieder behaupten und erklären müssen. In Krisensituationen herrscht deshalb oftmals der Anspruch der Krisenbearbeitung verschiedener Disziplinen (Ärzte/Juristen/Beratungsstellen...) je nach eigenem Ermessen vor, anstelle einer lösungsorientierten Kooperation- gewinnbringend- für die Klient/innen. Aber auch innerhalb von Abteilungen wird deutlich, dass es oftmals an erfahrenen (fachlicher oder lebenserfahrener Natur) und gut ausgebildeten Mitarbeiter/innen mangelt, was zum Teil die hohe Fluktuation in den ASD's bedingt*

Forderungen

Im Wesentlichen sind es sechs Bereiche, mit denen sich sowohl auf Hierarchieebene als auch in der „Basis“ auseinandergesetzt werden muss, um ein wirksames Krisenmanagement gemäß der Bedürfnisse der Menschen, mit denen wir arbeiten, gewährleisten zu können.

Zum einen bedarf es einer **ethischen Grundhaltung** unserer Profession, einer Grundhaltung in den jeweiligen Abteilungen des ASD hinsichtlich der Arbeitsmoral und den Anforderungen unseres besonderen Handlungsauftrages im behördlichen Rahmen. Dafür sehen wir vorrangig die Leitung in der Pflicht, ein Bewusstsein um die Besonderheit des Arbeitsfeldes zu entwickeln und dementsprechend bereit zu sein, eigene blinde Flecken zu erkennen, einen Führungsstil zu entwickeln, der sowohl fachliche als auch persönliche Kompetenzen vereint (Kompetenzprofil) und die für das Team/ die Abteilung einsteht.

Die Aufgabe an **Leitung** ist in Krisensituation eine andere. Es ist eine besondere Rolle, welche die Leitung in dieser Situation übernimmt bzw. übernehmen muss (Stärken der Einzelnen erkennen und koordinieren, fachlich basiert und stabilisierend am Krisenmanagement teilnehmen, Mitarbeiter/innen stärken; Vertrauen in Mitarbeiter/innen vs. Anweisung zur Befolgung der Dienstanweisungen etc.).

Dafür muss es aber auch eine Grundhaltung innerhalb einer Abteilung geben, welches wir als dritte zukünftige Herausforderung ansehen: Gibt es eine **Teamkultur**? Wie achtsam sind die Mitarbeiter/innen untereinander und welche Rolle spielt die Leitung? Dazu braucht es ein stabiles Team, um wirksam zu sein.

Nicht weniger erforderlich sind unsere letzten beiden Bereiche, welche es zu verbessern gilt: die **Arbeitsbedingungen** (sei es hinsichtlich finanzieller, zeitlicher oder persönlicher Ressourcen) sowie die bereits erwähnte **Kooperation** mit anderen Institutionen und Vertreter/innen verschiedenster Professionen.

Um dies zu erreichen muss ein **Bildungsprozess** in Gang gesetzt werden, der alle Hierarchieebenen in der Fachbehörde betrifft. Die fachliche Kompetenz muss auf allen Ebenen erweitert werden. Eine lernende Organisation entsteht nur durch Implementierung und Freisetzung einer guten Kommunikationsstruktur die kritikfähig ist und auch von unten nach oben funktioniert. So müssen Ressourcen (Zeit für Fortbildung, finanzielle Spielräume gestalten) freigestellt werden. Es könnten Fallwerkstätten, Qualitätszirkel und Fort- und Weiterbildungen angeboten werden, um ein Dialogisches Qualitätsmanagement zu forcieren, anstelle des bisherigen Qualitätsmanagement nach DIN ISO. So ist der Qualitätsbegriff an die Arbeit mit Menschen gekoppelt und nicht an Flussdiagramme.

Zusammenfassung

In allen Arbeitsgruppen hatten folgende Themen einen hohen Stellenwert:

Misstrauen in die fachliche Soziale Arbeit der ASD Mitarbeiter/innen zeigt sich auf der Leitungsebene, der Fachbehörde, der Sozialpolitik und der Medien. Dieses Misstrauen überträgt sich auf die Klient/innen. Dagegen wird eine **Vertrauenskultur** gefordert, die Handlungsspielräume und andere Kontrollen ermöglicht. Die Abschaffung der Jugendhilfeinspektion wird unisono gefordert.

Bemängelt wird die Wahrnehmung der **Leitungsaufgaben**. Die ASD Mitarbeiter/innen benötigen fachlich kompetente Leitungspersonen, die Arbeitsprozesse fördern und nicht nur kontrollieren, die ihren Mitarbeiter/innen Rückhalt geben.

Die **Überregulierung** der Arbeitsprozesse im ASD wird durch das Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO verstärkt, die ohnehin durch einen überbordenden Anlageband, eine völlig ungeeignete Dokumentation-Software JUS IT die alltägliche Arbeit belastet. Ein dialogische QM, eine

bedienerfreundliche Software, eine Reduzierung von Fachanweisungen, Richtlinien könnte Personalressourcen sparen und Soziale Arbeit ermöglichen.

Die **Anerkennung der Sozialen Arbeit** als wissenschaftlich fundierte und eigenständige Profession stellt die Voraussetzung für die oben genannten Themen dar. Damit werden Freiräume im Verhältnis zu anderen Fachdisziplinen geschaffen, das Image in der Öffentlichkeit erhöht und letztlich der Boden für ein Vertrauensverhältnis und eine fachlich qualifizierte Beziehungsarbeit zu den Klient/innen bereitet.

Hamburg 14.Mai 2018

Der Sprecherrat der LAG ASD Hamburg
lag-asd-hh@web.de