

8. Arbeitshilfen

Die im Folgenden vorgestellten Arbeitshilfen können Sie als PDF abrufen unter: www.deutscher-verein.de/01-wir_ueber_uns/geschaeftsstelle/arbeitsfelder/AFL5/pdf/AH-P14.pdf

8.1 Personalentwicklung als Selbsteinschätzung – ein Fragebogen

I. Beobachtung und Bewertung von Kompetenzen: Wie beobachten Sie vor Ort die Kompetenzen der Fachkräfte? Bitte schätzen Sie Ihre Aktivitäten auf der Skala von 1–10 ein!

Kompetenzen sind in Stellenausschreibungen & Arbeitsplatzbeschreibungen formuliert. Sie werden bei der Personalauswahl eingesetzt.

Einzelne Verantwortliche verwenden punktuell zur Unterstützung der Fachkräfte unterschiedliche Sammlungen von Kompetenzen.

Es gibt ein eigenes Kompetenzprofil, mit dessen Hilfe die Entwicklung einer Fachkraft in allen Phasen der Berufsbiographie beobachtet wird.

gering Intensität der Beobachtung & Verwertung Kompetenzen hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

II. Bewältigung von Arbeitsbelastung: Wie gehen Sie vor Ort mit der Bewältigung von Arbeitsbelastung um? Bitte schätzen Sie Ihre Aktivitäten auf der Skala von 1–10 ein!

Bewältigung von Arbeitsbelastung liegt in der Verantwortung der Fachkraft

Bewältigung von Arbeitsbelastung basiert allein auf mitarbeiterbezogenen Entlastungsstrategien

Bewältigung von Arbeitsbelastung basiert auf einer Mischung aus organisationsbezogenen und mitarbeiterbezogenen Entlastungsstrategien

gering **Intensität der Bewältigung von Arbeitsbelastung** hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

III. Maßnahmen der Personalentwicklung: Wie schätzen Sie die Intensität von Einarbeitung vor Ort ein? Bitte nehmen Sie eine Einschätzung auf der Skala von 1–10 vor!

Einarbeitung liegt in der Verantwortung der Fachkraft

Einarbeitung wird personellen Zufälligkeiten überlassen

Einarbeitung ist organisational verankert

gering ← Intensität von Einarbeitung → hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

IV. Maßnahmen der Personalentwicklung: Wie schätzen Sie die Intensität von Kollegialer Beratung als Mittel zur Personalentwicklung vor Ort ein? Bitte nehmen Sie eine Einschätzung auf der Skala von 1–10 vor!

Kollegiale Beratung ist zur Routine geworden und/oder folgt der Logik der etablierten Machtverteilung im Team

Kollegiale Beratung wird als Arbeitsform für die Fallarbeit genutzt

gelingende Kollegiale Beratung wird aktiv für die Personalentwicklung genutzt

gering **Intensität von Kollegialer Beratung** hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

V. Maßnahmen der Personalentwicklung: Wie schätzen Sie die Intensität von Supervision in der Personalentwicklung vor Ort ein? Bitte nehmen Sie eine Einschätzung auf der Skala von 1–10 vor!

Supervision als organisationaler Reflex, von dem es nicht genug geben kann

gleichförmiger, regelmäßiger Einsatz von Supervision, ohne Wirkungsanalyse

gezieltes, beobachtetes Mittel, Fachkräfte in besonderen Situationen zu unterstützen

gering **Intensität von Supervision** hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

VI. Maßnahmen der Personalentwicklung: Wie schätzen Sie die Intensität der Fort- und Weiterbildung vor Ort ein? Bitte nehmen Sie eine Einschätzung auf der Skala von 1–10 vor!

Fort- und Weiterbildungen werden ausschließlich an individuellen Interessen der Fachkräfte ausgerichtet

Steuerung von Fort- und Weiterbildungen durch ad hoc Entscheidungen

Steuerung durch einen Ausgleich zwischen den Interessen der Fachkräfte und der Organisation

gering Intensität von Fort- und Weiterbildung hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

VII. Maßnahmen der Personalentwicklung: Wie schätzen Sie die Intensität von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen vor Ort ein? Bitte nehmen Sie eine Einschätzung auf der Skala von 1–10 vor!

unstrukturierte Gespräche auf Initiative der Fachkräfte, in denen Organisatorisches oder aktuelle Belastungen Thema sind

eher anlassbezogene, wenig strukturierte Gespräche, deren Inhalt nicht deutlich vom Alltagsgeschäft abgehoben ist.

regelmäßige, strukturierte Gespräche, die abgehoben vom Alltag Entwicklungsperspektiven der Fachkräfte thematisieren.

gering Intensität von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

VIII. Maßnahmen der Personalentwicklung: Wie schätzen Sie die Intensität von leistungsbezogener Bezahlung vor Ort ein? Bitte nehmen Sie eine Einschätzung auf der Skala von 1–10 vor!

„Gießkannenprinzip“ ohne Kommunikation über Leistung und Motivation

Leistungs differenzierung wird formal realisiert, aber der Kommunikationsanlass wird nur teilweise genutzt

Leistungs differenzierung; regelmäßiger Kommunikationsanlass, um Leistung und Motivation zu besprechen

gering Intensität von leistungsbezogener Bezahlung hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

XI. Raum für weitere Maßnahmen der Personalentwicklung: Welche Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung führen Sie über die hier genannten Maßnahmen hinaus vor Ort durch? Wie bewerten Sie Ihre Aktivitäten in diesem Bereich?

gering

hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

X. Raum für weitere Maßnahmen der Personalentwicklung: Welche Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung führen Sie über die hier genannten Maßnahmen hinaus vor Ort durch? Wie bewerten Sie Ihre Aktivitäten in diesem Bereich?

The form consists of three empty rounded rectangular boxes for describing activities. Below these is a horizontal scale with a gradient from light to dark, labeled 'gering' on the left and 'hoch' on the right. Underneath the scale is a 9-point grid. An arrow points to the first cell of the grid with the text 'Bitte hier ankreuzen'.

Begründung:

XI. Fazit: Wie schätzen Sie Ihre Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung insgesamt ein? Bitte nehmen Sie eine Einschätzung auf der Skala von 1–10 vor!

Fragen der Qualifizierung setzen allein auf der Ebene der Fort- und Weiterbildung der Fachkraft an

Fragen der Qualifizierung werden mitarbeiter- oder organisationsbezogen ad hoc entschieden

Personalentwicklung als strategische, kontinuierlich hergestellte Balance zwischen Interessen von Organisation und Person

gering Intensität von Personalentwicklung insgesamt hoch

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Bitte hier ankreuzen

Begründung:

Zielsetzungen vorab: Was wollen Sie in zwei Jahren in Sachen Personalentwicklung im ASD erreicht haben? Nennen Sie die drei wesentlichen Zielsetzungen!

Ziel 1	
Ziel 2	
Ziel 3	

8.2 Personalentwicklung als Prozess: Eckpunkte für eine Strategie

Nach einer Standortbestimmung für die Aktivitäten in Sachen Personalentwicklung ist es sinnvoll, eine erste Analyse in Sachen Zielsetzungen für die strategische Planung voranzutreiben.

Gehen Sie dazu bitte wie folgt vor: Machen Sie sich noch einmal klar, welches für Sie die drei wichtigsten Personalentwicklungsaufgaben im ASD für die nächste Zukunft sind, die Sie in der folgenden Zeit angehen wollen. Bitte beschränken Sie sich zunächst auf drei Personalentwicklungsaufgaben, die nach Ihrer Einschätzung für „Ihren“ ASD zurzeit die größte Dringlichkeit haben. Stellen Sie sich zur Vorbereitung folgende Frage: Wenn Sie in zwei Jahren zurückblicken, was sollte sich in diesen zwei Jahren in Ihrem ASD mit Blick auf die Personalentwicklung verändert haben?

Für eine strategische Planung der drei wichtigsten Personalentwicklungsaufgaben sollten Sie folgende Aspekte einbeziehen:

- (1) Welches methodische Vorgehen erscheint Ihnen angemessen (methodische Schritte)?
- (2) Welche Interessen und menschlichen Aspekte in Ihrem ASD und/oder in der Kooperation zu anderen Organisationsbereichen der Kommunalverwaltung sind wichtig, um die methodischen Schritte umsetzen zu können? Wie können solche Konstellationen hergestellt bzw. gefördert werden?
- (3) Worin könnten die größten Hindernisse bei der Umsetzung Ihrer Zielperspektive liegen? Lassen sich förderliche Bedingungen erkennen, die sich unterstützend nutzen lassen?
- (4) In welchen zeitlichen Schritten müssten Sie einzelne Teilschritte realisieren, um zu Zwischenergebnissen zu kommen?

Zur genaueren Analyse schlagen wir folgende Strukturierung vor:

1. Aufgabe zur Personalentwicklung im ASD

Was soll in zwei Jahren erreicht sein?			
Wie/mit welchen Schritten?	Auf welche Interessen und zwischenmenschlichen Aspekte im ASD/ im Jugendamt/in der Kommunalverwaltung ist zu achten?	Worin könnten die größten Hindernisse liegen?	Welche förderlichen Bedingungen könnten das Vorhaben unterstützen?
Zeitliche Planung: Bis wann soll was von wem gemacht worden sein?			

2. Aufgabe zur Personalentwicklung im ASD

Was soll in zwei Jahren erreicht sein?			
Wie/mit welchen Schritten?	Auf welche Interessen und zwischenmenschlichen Aspekte im ASD/ im Jugendamt/in der Kommunalverwaltung ist zu achten?	Worin könnten die größten Hindernisse liegen?	Welche förderlichen Bedingungen könnten das Vorhaben unterstützen?
Zeitliche Planung: Bis wann soll was von wem gemacht worden sein?			

3. Aufgabe zur Personalentwicklung im ASD

Was soll in zwei Jahren erreicht sein?			
Wie/mit welchen Schritten?	Auf welche Interessen und zwischenmenschlichen Aspekte im ASD/ im Jugendamt/in der Kommunalverwaltung ist zu achten?	Worin könnten die größten Hindernisse liegen?	Welche förderlichen Bedingungen könnten das Vorhaben unterstützen?
Zeitliche Planung: Bis wann soll was von wem gemacht worden sein?			

8.3 Kompetenzprofil ASD¹¹² – die grundlegende Sollvorstellung

Wählen Sie jeweils aus, welche drei Basiskompetenzen vor Ort bereits bei der Einstellung vorhanden sein sollten, welche drei notwendigen Kompetenzen in der Einarbeitung entwickelt werden sollten und auf welche drei Bonuskompetenzen während der zwei- bis dreijährigen Berufseinstiegsphase ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte. Die im Folgenden hellgrau unterlegten Kompetenzen sind die Kompetenzen, die wir mit Blick auf das Profil für die Personalauswahl als nachrangig betrachten.

Auswahl Kompetenzen in zeitlicher Dimension	Einstellungsprofil	Einarbeitungsprofil	Kompetenzentwicklung MEG 1 nach etwa 1 Jahr	Kompetenzentwicklung MEG 2 nach etwa 2 Jahren	Kompetenzentwicklung MEG nach X Jahren
Kompetenzbereiche					
Fachkompetenzen					
1. Rechtskenntnisse (Sozialgesetzgebung, insbes. SGB VIII, FamFG, SGB II u.a.)					
2. Kenntnisse über Organisation und Auftrag des Jugendamts, insbesondere des Allgemeinen Sozialen Dienstes (Aufgaben- und Rollenverständnis und -klarheit)					
3. Verwaltungskompetenz (z.B. Verwaltungsvorgänge, Bescheiderstellung, Aktenführung, Dokumentation, Datenschutz etc.)					

¹¹² Bei der Auswahl und Ausformulierung der Kompetenzen sind die Diskussionsergebnisse des ersten Workshops im Praxisentwicklungsprojekt „Personalentwicklung im ASD“ über das Anforderungsprofil, das das Bayerische Landesjugendamt in Zusammenarbeit mit der bayerischen Jugendamtsleiterkonferenz erarbeitet hat, erweitert und konkretisiert worden. Es hat uns als Diskussionsgrundlage gedient. Vgl. Reiners 2011.

8.3 Kompetenzprofil ASD – die grundlegende Sollvorstellung

Auswahl Kompetenzen in zeitlicher Dimension	Einstellungsprofil	Einarbeitungsprofil	Kompetenzentwicklung MEG 1 nach etwa 1 Jahr	Kompetenzentwicklung MEG 2 nach etwa 2 Jahren	Kompetenzentwicklung MEG nach X Jahren
Kompetenzbereiche					
4. Entwicklungspsychologisches und sozialisationstheoretisches Wissen					
5. Systemisches Verständnis von Familiendynamik					
6. Kenntnisse zur Würdigung von Gutachten					
7. Kenntnisse über das Spektrum der (Jugend-)Hilfemöglichkeiten					
8. Kenntnisse der Funktionslogik öffentlichen Wirtschaftens in der Kinder- und Jugendhilfe					
9. Verständnis über die sozialpolitischen Zusammenhänge vor Ort					
10. Kenntnisse über die anderen Aufgabenbereiche im Jugendamt (z.B. Wirtschaftliche Jugendhilfe, Kindertageseinrichtungen, Jugendgerichtshilfe)					

8. Arbeitshilfen

Auswahl Kompetenzen in zeitlicher Dimension	Einstellungsprofil	Einarbeitungsprofil	Kompetenzentwicklung MEG 1 nach etwa 1 Jahr	Kompetenzentwicklung MEG 2 nach etwa 2 Jahren	Kompetenzentwicklung MEG nach X Jahren
Kompetenzbereiche					
11. Kenntnisse über die örtliche Sozialstruktur und die Sozialplanung und informelle Kenntnisse über den Sozialraum (Bedarfslagen und Möglichkeiten in einer Kommune)					
12. Kenntnisse über Auftrag, Funktionsweisen und Leistungen von Institutionen/Netzwerkpartnern (z.B. Polizei, Selbsthilfegruppen, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jobcenter u.a.)					
13. Kenntnisse über Zuständigkeiten anderer Sozialleistungsträger, Subsidiaritätsprinzip					
Methodenkompetenzen					
1. Fähigkeit zur aktiven Fallsteuerung (Ziele formulieren, umsetzen, überprüfen, ggf. fortschreiben)					
2. Fähigkeit, bei Klient/innen Ressourcen zu aktivieren und Motivation zu fördern					

8.3 Kompetenzprofil ASD – die grundlegende Sollvorstellung

Auswahl Kompetenzen in zeitlicher Dimension	Einstellungsprofil	Einarbeitungsprofil	Kompetenzentwicklung MEG 1 nach etwa 1 Jahr	Kompetenzentwicklung MEG 2 nach etwa 2 Jahren	Kompetenzentwicklung MEG nach X Jahren
Kompetenzbereiche					
3. Analyse- und Diagnosekompetenz (z.B. Sachverhalt klären, Analyse der Gesamtsituation, Gefährdungseinschätzung, sozialpädagogisches Fallverstehen etc.)					
4. Fähigkeit, Konzepte zu erstellen					
5. Beurteilungs- und Entscheidungskompetenz					
6. Kenntnisse in Beratungs- und Gesprächsführungsmethoden					
7. Moderationskenntnis und Überblick über Gruppendynamik					
8. Fähigkeit, in unterschiedlichen Gruppen den Interessen Raum geben zu können und zielorientiert zu verhandeln					
9. Fähigkeit zur Arbeitsorganisation und zum Zeitmanagement					
10. Klar und sicher in Wort und Schrift formulieren können					

8. Arbeitshilfen

Auswahl Kompetenzen in zeitlicher Dimension	Einstellungsprofil	Einarbeitungsprofil	Kompetenzentwicklung MEG 1 nach etwa 1 Jahr	Kompetenzentwicklung MEG 2 nach etwa 2 Jahren	Kompetenzentwicklung MEG nach X Jahren
Kompetenzbereiche					
11. Kenntnisse von Konfliktlösungs- und Deeskalationsmethoden					
12. Fähigkeit, sich fachlich mit Hilfe von Präsentationstechniken überzeugend darstellen zu können					
13. Kenntnisse über Methoden der Reflexion und Selbstevaluation					
14. EDV-Kenntnisse (z.B. Textverarbeitung, E-Mail-Nutzung, Internetrecherche, evtl. auch jugendamtsspezifische Anwendungsvorfahren)					
Sozialkompetenzen					
1. Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit als Kompetenz, leicht auf andere Menschen zugehen und Kontakte knüpfen zu können					

8.3 Kompetenzprofil ASD – die grundlegende Sollvorstellung

Auswahl Kompetenzen in zeitlicher Dimension	Einstellungsprofil	Einarbeitungsprofil	Kompetenzentwicklung MEG 1 nach etwa 1 Jahr	Kompetenzentwicklung MEG 2 nach etwa 2 Jahren	Kompetenzentwicklung MEG nach X Jahren
Kompetenzbereiche					
2. Fähigkeit zur strukturierten, kollegialen Zusammenarbeit im Team/Gruppe (z.B. eigene fachliche Einschätzungen zur Diskussion stellen, kollegiale Reflexion einfordern und leisten)					
3. Wertschätzende und freundliche Haltung einnehmen und ausdrücken können					
4. Fähigkeit, sich sprachlich auf das jeweilige Gegenüber einzustellen					
5. Empathie entwickeln und ausdrücken können					
6. Kulturelle Sensibilität					
7. Verhandlungsfähigkeit mit Kooperationspartnern					
8. Fähigkeit, sich in Gremien einzubringen					

8. Arbeitshilfen

Auswahl Kompetenzen in zeitlicher Dimension	Einstellungsprofil	Einarbeitungsprofil	Kompetenzentwicklung MEG 1 nach etwa 1 Jahr	Kompetenzentwicklung MEG 2 nach etwa 2 Jahren	Kompetenzentwicklung MEG nach X Jahren
Kompetenzbereiche					
Persönliche Eignungsvoraussetzungen					
1. Bereitschaft zum transparenten Handeln bzw. zur Offenlegung der eigenen Ziele und Methoden					
2. Fähigkeit zum selbstständigen, verantwortungsbewussten und entscheidungsfreudigen Handeln					
3. Fähigkeit, mit Schwierigkeiten gelassen umzugehen, ohne sich entmutigen zu lassen					
4. Fähigkeit, auch unter Zeit- und Handlungsdruck noch leistungsfähig zu sein					
5. Sich von eigenen Normalitätskonzepten (von eigenen Erfahrungen und Erwartungen) distanzieren können					
6. Frustrationstoleranz (Fähigkeit, auch massive Abweichungen zwischen Erwartung und Ergebnis auszuhalten und handhaben zu können)					

8.3 Kompetenzprofil ASD – die grundlegende Sollvorstellung

Auswahl Kompetenzen in zeitlicher Dimension	Einstellungsprofil	Einarbeitungsprofil	Kompetenzentwicklung MEG 1 nach etwa 1 Jahr	Kompetenzentwicklung MEG 2 nach etwa 2 Jahren	Kompetenzentwicklung MEG nach X Jahren
Kompetenzbereiche					
7. Fähigkeit, auf Problemstellungen außerhalb der Routine zeitnah und flexibel Handlungsmöglichkeiten zu finden					
8. Reflexionsfähigkeit als kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Wirksamkeit des eigenen Handelns und mit der eigenen Persönlichkeit					
9. Bereitschaft zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung					
10. Professionelle Distanzierungs- und Abgrenzungsfähigkeit					

8.4 Kompetenzprofil „Personalauswahl“ und Einschätzungsbogen

Wählen Sie einen eingeschränkten Katalog aus dem Kompetenzprofil und präzisieren Sie so Ihre Vorstellungen mit Blick auf die Kompetenzen, die Berufseinsteiger/innen im ASD mitbringen sollten. Markieren Sie dann pro Kompetenzbereich jeweils drei Kompetenzen, die positions- und teambezogen für die aktuell zu besetzende Stelle entscheidend sind.

Einstellungsprofil: Kompetenzbereiche nach dem Studienabschluss	Einschätzung Bewerber/innen		
	keine Kompetenz	Grundkompetenz	erweiterte Kompetenz
Fachkompetenzen			
Methodenkompetenzen			
Sozialkompetenzen			
Persönliche Eignungsvoraussetzungen			

8.5 Einarbeitungsprofil und Einschätzungsbogen Einarbeitung

Kompetenzen	Einstellung	Einarbeitung	Kompetenzeinschätzung Einarbeitung					Zielsetzung MEG 1
			1	2	3	4	5	
Fachkompetenzen	Einstellung	Einarbeitung						Zielsetzung MEG 1
Methodenkompetenzen	Einstellung	Einarbeitung						Zielsetzung MEG 1
Sozialkompetenzen	Einstellung	Einarbeitung						Zielsetzung MEG 1
Persönliche Eignungsvoraussetzungen	Einstellung	Einarbeitung						Zielsetzung MEG 1

Legende: 1 Keine Kompetenz; 2 Grundkenntnisse; 3 Kompetenz zur Ausführung mit Unterstützung bzw. Anleitung; 4 Kompetenz zur selbstständigen Ausführung unter Normalbedingungen; 5 Kompetenz zur selbstständigen Ausführung unter schwierigen Bedingungen¹³

¹³ In Anlehnung an Klug 2011, 59.

8.6 Individuelles Kompetenzprofil und Einschätzungsbogen MEG

Kompetenzprofil: Kompetenzen	Übertragung	Kompetenzeinschätzung MEG 1					
Fachkompetenzen	Zielsetzung MEG 1	1	2	3	4	5	Zielsetzung MEG 2
Methodenkompetenzen	Zielsetzung MEG 1	1	2	3	4	5	Zielsetzung MEG 2
Sozialkompetenzen	Zielsetzung MEG 1	1	2	3	4	5	Zielsetzung MEG 2
Persönliche Eignungsvoraussetzungen	Zielsetzung MEG 1	1	2	3	4	5	Zielsetzung MEG 2

Legende: 1 Keine Kompetenz; 2 Grundkenntnisse; 3 Kompetenz zur Ausführung mit Unterstützung bzw. Anleitung; 4 Kompetenz zur selbstständigen Ausführung unter Normalbedingungen; 5 Kompetenz zur selbstständigen Ausführung unter schwierigen Bedingungen¹¹⁴

¹¹⁴ In Anlehnung an Klug 2011, 59.

8.7 Teamorientiertes Kompetenzprofil

Kompetenzen	Einschätzung IST					Einschätzung SOLL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Personen, die über die Kompetenz verfügen					Personen, die über die Kompetenz verfügen sollten				
Fachkompetenzen										
1. Rechtskenntnisse (Sozialgesetzgebung, insbes. SGB VIII, FamFG, SGB II)										
2. Kenntnisse über Organisation und Auftrag des Jugendamts, insbesondere des Allgemeinen Sozialen Dienstes (Aufgaben- und Rollenverständnis und -klarheit)										
3. Verwaltungskompetenz (z.B. Verwaltungsvorgänge, Bescheiderstellung, Aktenführung etc.)										
4. Entwicklungspsychologisches und sozialisations-theoretisches Wissen										
5. Systemisches Verständnis von Familiendynamik										
6. Kenntnisse zur Würdigung von Gutachten										
7. Kenntnisse über das Spektrum der (Jugend-)Hilfemöglichkeiten										
8. Kenntnisse der Funktionslogik öffentlichen Wirtschaftens in der Kinder- und Jugendhilfe										
9. Verständnis über die sozialpolitischen Zusammenhänge vor Ort										

Kompetenzen	Einschätzung IST					Einschätzung SOLL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fachkompetenzen										
10. Kenntnisse über die anderen Aufgabengebiete im Jugendamt (z.B. Wirtschaftliche Jugendhilfe, Kindertageseinrichtungen, Jugendgerichtshilfe)										
11. Kenntnisse über die örtliche Sozialstruktur, die Sozialplanung und informelle Kenntnisse über den Sozialraum (Bedarfslagen und Möglichkeiten in einer Kommune)										
12. Kenntnisse über Auftrag, Funktionsweisen und Leistungen von Institutionen/ Netzwerkpartnern (z.B. Polizei, Selbsthilfegruppen, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jobcenter u.a.)										
13. Kenntnisse über Auftrag, Funktionsweisen und Leistungen von Institutionen/ Netzwerkpartnern (z.B. Polizei, Selbsthilfegruppen, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jobcenter u.a.)										

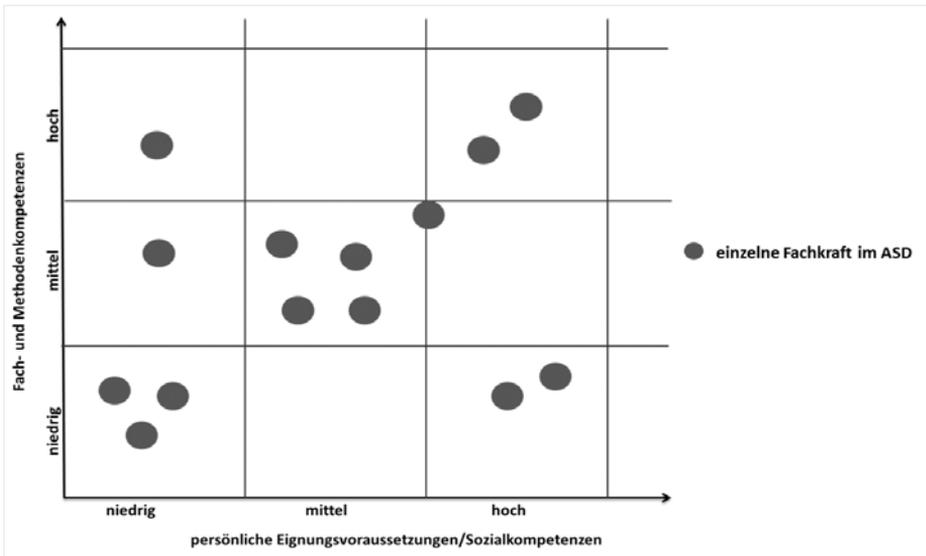
Kompetenzen	Einschätzung IST					Einschätzung SOLL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Methodenkompetenzen										
14. Fähigkeit, Konzepte zu erstellen										
15. Moderationskenntnis und Überblick über Gruppendynamik										
16. Fähigkeit, in unterschiedlichen Gruppen den Interessen Raum zu geben und zielorientiert zu verhandeln										
17. Fähigkeit, sich fachlich mit Hilfe von Präsentationstechniken überzeugend darzustellen										
18. Kenntnisse über Methoden der Reflexion und Selbstevaluation										
Sozialkompetenzen										
19. Fähigkeit, sich in Gremien einzubringen										

Legende: 1 Keine Kompetenzen im Team; 2 eher wenige Kompetenzen im Team; 3 Kompetenzen auf mittlerem Niveau; 4 eher viele Kompetenzen im Team; 5 viele Kompetenzen im Team

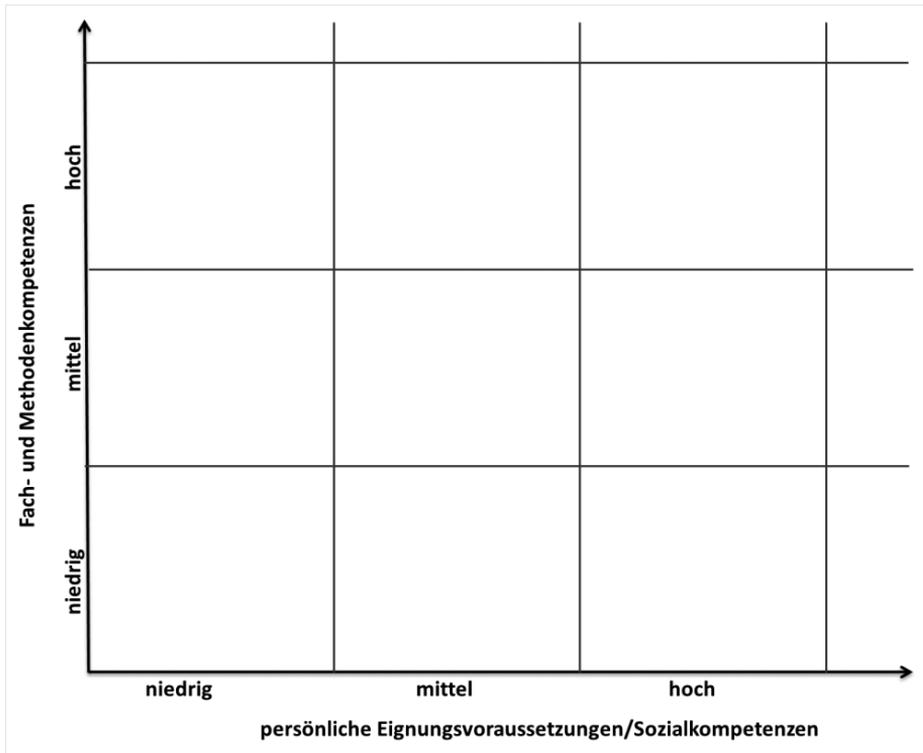
8.8 Kompetenzen von Teams und Organisationen

Die folgende Matrix dient dazu, sich auf Basis der für einzelne Fachkräfte erstellten Kompetenzprofile einen Gesamtüberblick über die Kompetenzen eines Teams oder gar eines ganzen ASD zu bilden. Dazu werden die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter/innen verglichen, relativ zueinander eingeschätzt und dann in die Matrix eingetragen.

Beispiel Matrix Kompetenzprofil



Vorlage für eine team- bzw. ASD-bezogene Kompetenzmatrix



8.9 ASD ohne Arbeitsbelastung – Einladung zum Experimentieren

Für einen Einstieg in die Diskussion zum Thema Arbeitsbelastung kann es Sinn machen, dass ASD-Leitungen zusammen mit den Teamleitungen das Gespräch aus einer völlig ungewohnten Perspektive eröffnen. Ziel ist es, eine Vision zu erdenken, in der es einen ASD ohne Arbeitsbelastung gibt. Interessant ist es, was die (erdachten) Auswirkungen, die durch den Wegfall von Arbeitsbelastung im ASD entstehen, für die aktuelle Strategieentwicklung im Umgang mit Arbeitsbelastung bedeuten können. Hier die zwei Szenarien für das Experiment. Wählen Sie eines der beiden!

Szenario 1: Stellen Sie sich vor, Arbeitsbelastung spielt in Ihrem ASD keine Rolle mehr. Wirklich keine Rolle. Sie haben auf Leitungsebene adäquate Steuerungsmittel gefunden, um die Beanspruchung, die von der Tätigkeit im ASD ausgeht, so zu beeinflussen, dass die Fachkräfte in Ihrem ASD ihre Arbeit gut bewältigen können. Die Fachkräfte selbst haben hohen Einsatz gezeigt, wertvolle organisationsbezogene Innovationen angeregt und ihre eigene Arbeitsweise optimiert. Arbeitsbelastung gibt es nicht mehr. Was wäre dann?

Szenario 2: Stellen Sie sich vor, Sie als Leitungskraft treffen im Flur eine Fachkraft aus dem ASD. Sie fragen, wie die Arbeit gerade so läuft. Die Fachkraft strahlt sie an. „Danke der Nachfrage. Bei mir läuft es gut. Ich bin gut in der Lage, die laufenden Fälle bei der Hilfe zur Erziehung zu bearbeiten, und bin häufig über die Ergebnisse meiner Interventionen erfreut. Die Konflikte in der Trennungs- und Scheidungsberatung sind zu bewältigen. Geht eine Meldung über eine potenzielle Kindeswohlgefährdung ein, habe ich ausreichende Kapazitäten, die Lage zu klären und die notwendigen Schritte einzuleiten. Ich habe Zeit, intensive Kooperationen im Sozialraum zu pflegen, und merke, welche positiven Rückwirkungen das auf meine tägliche Arbeit hat. Es geht mir wirklich gut.“ Welche Auswirkungen hätte ein solches Verhalten in Ihrem ASD?

8.10 Schriftlicher Fragebogen – eine Empfehlung

Fachkraft im ASD – ein Fragebogen

1. Rahmenbedingungen der Tätigkeit			
1.1 In welchem Umfang sind Sie zurzeit erwerbstätig?			
<input type="checkbox"/>	Vollzeit		
<input type="checkbox"/>	Teilzeit		
1.2 Wie ist Ihr Arbeitsverhältnis?			
<input type="checkbox"/>	befristet (weiter mit 1.3)	<input type="checkbox"/>	unbefristet (weiter mit 1.4)
1.3 Falls Sie einen zeitlich befristeten Vertrag haben, fühlen Sie sich dadurch belastet? Ich fühle mich dadurch ...			
<i>Bitte kreuzen Sie an, in welchem Maße Sie sich durch die Befristung belastet fühlen.</i>			
<input type="checkbox"/>	... in sehr geringem Maße belastet.		
<input type="checkbox"/>	... in geringem Maße belastet.		
<input type="checkbox"/>	... zum Teil belastet.		
<input type="checkbox"/>	... in hohem Maße belastet.		
<input type="checkbox"/>	... in sehr hohem Maße belastet.		
1.4 Wie lange sind Sie im ASD beruflich tätig?			
<i>Erläuterung: Wie lange sind Sie insgesamt schon im Arbeitsfeld „ASD“ tätig? Gefragt ist also auch nach Zeiten außerhalb dieses ASD oder des aktuellen Teams.</i>			
<input type="checkbox"/>	unter 1 Jahr		
<input type="checkbox"/>	1 bis 3 Jahre		
<input type="checkbox"/>	3 bis 5 Jahre		
<input type="checkbox"/>	5 bis 10 Jahre		
<input type="checkbox"/>	mehr als 10 Jahre		
1.5 Glauben Sie, dass Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand – Ihre derzeitige Arbeit auch noch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?			
<input type="checkbox"/>	unwahrscheinlich		
<input type="checkbox"/>	nicht sicher		
<input type="checkbox"/>	ziemlich sicher		

1.6 Die folgenden Fragen betreffen einige Rahmenbedingungen Ihrer Tätigkeit.					
Wenn die Antwort „nie“ auf Sie zutrifft, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn die Antwort „manchmal“ auf Sie zutrifft, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn die Antwort „immer“ auf Sie zutrifft, kreuzen Sie eine 5 an.					
Anforderungen	nie		manchmal		immer
	1	2	3	4	5
1. Machen Sie in einem für Sie unverträglichen Maße Überstunden?					
2. Können Sie dann Urlaub nehmen, wenn es für Sie passend ist?					
3. Machen es Ihnen die zeitlichen Anforderungen Ihrer Tätigkeit schwer, Verpflichtungen in der Familie oder im Privatleben nachzukommen?					
4. Machen Sie sich Sorgen, dass Sie arbeitslos werden?					
5. Machen Sie sich Sorgen, dass es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?					
6. Sind Sie mit der Bezahlung Ihrer Arbeit zufrieden?					
7. Machen Sie sich Sorgen, dass man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?					

1.7 Wie zufrieden sind Sie mit der Möglichkeit bei Ihrer täglichen Arbeit ...					
Wenn Sie mit einem Aspekt „gar nicht zufrieden sind“, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „teils/teils“ zufrieden sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „sehr zufrieden sind“ sind, kreuzen Sie eine 5 an.					
Entwicklungsmöglichkeiten	gar nicht		teils/teils		sehr zufrieden
	1	2	3	4	5
1. ... eigene Initiative ergreifen zu können?					
2. ... neue Dinge kennenzulernen?					
3. ... eigenes Fachwissen anwenden zu können?					
4. ... ihre eigene Persönlichkeit weiterentwickeln zu können?					
5. ... sinnvolle Dinge zu tun?					
6. ... Wichtiges zu bewirken?					

2 Arbeitsaufgabe

2.1 Im Folgenden sind Merkmale Ihrer Arbeit im ASD aufgeführt. Antworten Sie bitte für jede Zeile die beiden Fragen.

Spalte 1: Wenn Sie eine Anforderung „wenig“ intensiv wahrnehmen, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie die Intensität einer Anforderung auf mittlerem Niveau wahrnehmen, kreuzen Sie eine 2 an.

Wenn Sie eine Herausforderung „stark“ wahrnehmen, kreuzen Sie eine 3 an.

Spalte 2: Wenn Sie mit der Anforderung „gar nicht“ umgehen können, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie mit der Anforderung „mittelmäßig gut“ umgehen können, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie mit der Anforderung „gut“ umgehen können, kreuzen Sie eine 5 an.

	1. Wie intensiv nehmen Sie die Anforderung wahr?			2. Wie gut können Sie mit der Anforderung umgehen?					
	wenig	mittel	stark	gar nicht	mittel	gut			
	1	2	3	1	2	3	4	5	
1. beratend/unterstützend und überwachend tätig zu sein									
2. mit mehrdeutigen und zum Teil widersprüchlichen Auftragslagen konfrontiert zu sein									
3. Entscheidungen zeitnah kaum in ihrer Nützlichkeit für Klient/innen überprüfen zu können									
4. Hilfebedarf unter den Vorzeichen finanzieller Möglichkeiten bewerten zu müssen									
5. den zeitlichen Verlauf eines Arbeitstages nicht genau planen zu können									
6. eigene Gefühle und Überzeugungen aus sozialpädagogischen Erwägungen hintanzustellen									
7. eigenes Handeln kontinuierlich zu reflektieren									
8. emotionale Extremsituationen zu bewältigen									
9. unter Zeit- und Handlungsdruck leistungsfähig zu sein									
10. Abweichungen von Erwartungen und Ergebnis handhaben können									
11. zeitnah und flexibel Handlungsmöglichkeiten für Klient/innen zu entwickeln									

2.2 Wie gut können Sie aktuell mit den folgenden konkreten Aufgabenbereichen im ASD umgehen?					
Wenn Sie mit einem Aufgabenbereich „gar nicht“ umgehen können, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie mit einem Aufgabenbereich „mittelmäßig“ umgehen können, kreuzen Sie die 3 an. Wenn Sie mit einem Aufgabenbereich „gut“ umgehen können, kreuzen Sie eine 5 an.					
Aussagen	gar nicht		mittel		gut
	1	2	3	4	5
1. Beratung von Bürgerinnen und Bürgern, die sich mit einem breiten Spektrum von Anfragen an den ASD wenden					
2. Schutzauftrag 8 a SGB VIII					
3. § 16 SGB VIII Allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie					
4. § 17/18 SGB VIII Trennungs- und Scheidungsberatung sowie Sorgerechts- und Umgangsregelungen					
5. § 27 SGB VIII Hilfen zur Erziehung (einschließlich §§ 13 III, 19, 35 a sowie 41 SGB VIII)					
6. Gewinnung von Pflegepersonen im Rahmen des § 33 SGB VIII					
7. Vermittlung und Begleitung von Vollzeitpflege im Rahmen des § 33 SGB VIII					
8. § 42 Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen					
9. § 50 SGB VIII Mitwirkung in Verfahren vor den Familiengerichten					
10. § 51 SGB VIII Adoptionsberatung					
11. § 52 SGB VIII Mitwirkung in Verfahren nach dem Jugendgerichtsgesetz					

* Die einzelnen Items in dieser Frage sollten dem konkreten Aufgabenbereich des ASD angepasst sein. Sie sollten so formuliert sein, dass die Fachkräfte die Logik eingängig finden. Gehören Aufgabenbereiche vor Ort nicht zum Aufgabenspektrum im ASD, bitte streichen.

3. Arbeitsorganisation

3.1 Wie schätzen Sie aktuell folgende Aussagen zu Ihrer Arbeitsorganisation ein?

Wenn Sie einer Aussage „nicht zustimmen“, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie hinsichtlich einer Aussage „unentschieden“ sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie einer Aussage „voll zustimmen“, kreuzen Sie eine 5 an.

Aussagen	stimme voll zu		unentschieden		stimme nicht zu	
	1	2	3	4	5	
1. Mein Arbeitsplatz ist so ausgestattet, dass ich gut arbeiten kann.						
2. Ich erhalte alle Informationen, um meine Arbeit gut erledigen zu können.						
3. Die Software, mit der wir arbeiten, unterstützt die Arbeitsabläufe.						
4. Unterbrechungen stören mich bei der Arbeit.						
5. Ich kann gut abschätzen, wie weit meine eigenen Befugnisse bei der Arbeit reichen.						
6. Arbeitsabläufe sind so festgelegt, dass sie mir Orientierung bieten.						
7. Ich muss häufiger Arbeitsaufgaben erledigen, die ich wenig sinnvoll finde.						
8. Ich habe Möglichkeiten, situationsbezogen und flexibel mit Arbeitsprozessen umzugehen.						
9. Fälle werden so dokumentiert, dass Aufwand und Nutzen der Dokumentation angemessen sind.						
10. Gesetzliche Neuregelungen werden so eingeführt, dass ich nach einer Übergangszeit weiß, was ich zu tun habe.						
11. Der Raum, in dem ich arbeite, bietet gute Voraussetzungen für meine Tätigkeit.						
12. Mir ist klar, was mein Vorgesetzter von meiner Arbeit erwartet.						
13. Wenn ich entscheiden könnte, würde ich einige wichtige Dinge, die ich tun muss, anders erledigen.						
14. Ich kann meine Arbeit nach Prioritäten ordnen, um sie zu erledigen.						
15. Ich habe ausreichend Zeit für unmittelbare Kontakte zu meinen Klient/innen.						

3.2 Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Einflussmöglichkeiten?						
<i>Wenn Sie mit einem Aspekt „gar nicht zufrieden sind“, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „teils/teils“ zufrieden sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „sehr zufrieden sind“ sind, kreuzen Sie eine 5 an.</i>						
Einflussmöglichkeiten	gar nicht		teils/teils		sehr zufrieden	
	1	2	3	4	5	
1. Einfluss, das Tempo bei der Arbeit bestimmen zu können						
2. Einfluss auf die Menge an Arbeit, die Ihnen übertragen wird						
3. Einfluss zu entscheiden, wann Sie bestimmte Tätigkeiten ausführen						
4. Einfluss, wie Ihr persönlicher Arbeitsbereich gestaltet ist						
5. Einfluss, selbst zu bestimmen, wie Sie Ihre Arbeit erledigen						
6. Einfluss auf die fachliche Qualität in Ihrem ASD						

3.3 Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht, Ihre Tätigkeit im ASD aufzugeben?				
nie	einige Male im Jahr	einige Male im Monat	einige Male in der Woche	jeden Tag

3.4 Vergleichen Sie Ihre aktuelle Beanspruchung durch Ihre Tätigkeit mit früheren Zeiträumen!				
<i>Wenn Sie sich aktuell „weniger beansprucht“ fühlen, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie sich „genauso beansprucht“ fühlen, kreuzen Sie eine 2 an. Wenn Sie sich aktuell „stärker beansprucht“ fühlen, kreuzen Sie eine 3 an.</i>				
Zeitraum	weniger beansprucht	genauso beansprucht	stärker beansprucht	keine Angabe
	1	2	3	
Vor drei Monaten war ich				
Vor einem Jahr war ich				

3.5 Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Verhältnis „Arbeit und Privatleben“ zu?

Wenn Sie einer Aussage „nicht zustimmen“, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie hinsichtlich einer Aussage „unentschieden“ sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie einer Aussage „voll zustimmen“, kreuzen Sie eine 5 an.

Aussagen	stimme voll zu		unentschieden		stimme nicht zu		keine Angabe
	1	2	3	4	5		
1. Ich erzähle in privatem Umfeld gerne über meinen Arbeitsplatz.							
2. Meine berufliche Tätigkeit ist für meine Lebenszufriedenheit sehr wichtig.							
3. Berufliche Situationen und Anforderungen beschäftigen mich auch noch zu Hause.							
4. Meine persönlichen Lebensverhältnisse weisen Belastungen auf, die mich in meinem beruflichen Handeln beeinträchtigen.							

4. Arbeiten mit Klientinnen und Klienten

Die nachstehend aufgeführten Phänomene können im Alltag immer wieder vorkommen. Wie empfinden Sie diese Phänomene im Hinblick auf die Bewältigung Ihres Arbeitsalltages?

Wenn Sie ein Phänomen als „unproblematisch“ ansehen, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn es für Sie „tragbar“ ist, kreuzen Sie 3 an. Wenn Sie ein Phänomen als „problematisch“ ansehen, kreuzen Sie eine 5 an.

Klientinnen und Klienten ...	unproblematisch		tragbar		problematisch	
	1	2	3	4	5	
1. ... beschweren sich ungerechtfertigt über Sie.						
2. ... verpassen es, einen Termin telefonisch abzusagen.						
3. ... wollten sich telefonisch für eine Absprache melden, tun dies aber nicht.						
4. ... schicken angeforderte Unterlagen nicht.						
5. ... beantworten eine schriftliche Anfrage nicht.						
6. ... sind nicht bereit, mit Ihnen zu sprechen.						
7. ... zeigen keine Bereitschaft zur Mitarbeit.						
8. ... beleidigen oder beschimpfen Sie.						

4.2 Die folgenden Situationen beschreiben in der Zusammenarbeit mit Klient/in-nen deutlich zugespitzte Phänomene. Wie häufig erleben Sie diese Phänomene in Ihrem Alltag?

Wenn Sie ein Phänomen „nie“ erleben, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie ein Phänomen „manchmal“ erleben, kreuzen Sie die 3 an. Wenn Sie ein Phänomen „sehr häufig“ erleben, kreuzen Sie eine 5 an.

Klientinnen und Klienten ...	nie		manchmal		sehr häufig	
	1	2	3	4	5	
1. ... randalieren in Ihrem Büro.						
2. ... verhalten sich Ihnen gegenüber sexuell anzüglich.						
3. ... drohen Ihnen mit körperlicher oder seelischer Gewalt.						
4. ... drohen damit, sich selbst körperliche oder seelische Gewalt anzutun.						
5. ... greifen Sie körperlich an.						
6. ... belästigen Sie sexuell.						

5. Leitung und Zusammenarbeit

5.1 Wie zufrieden sind Sie damit, wie die Leitungskraft, die Ihnen direkt vorgesetzt ist, ...

Wenn Sie mit einem Aspekt „gar nicht zufrieden“ sind, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „teils/teils zufrieden“ sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „sehr zufrieden“ sind, kreuzen Sie eine 5 an.

	gar nicht		teils/teils		sehr zufrieden	
	1	2	3	4	5	
1. ... für angemessene organisatorische Rahmenbedingungen für Ihre Arbeit sorgt?						
2. ... Entscheidungsprozesse gestaltet?						
3. ... die Verteilung der Arbeit handhabt?						
4. ... betroffene Mitarbeiter/innen an Entscheidungen beteiligt?						
5. ... für gute Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Fachkräfte sorgt?						
6. ... Fachkräften Rückmeldungen über die Qualität ihrer Arbeit gibt?						
7. ... Fragen der psychischen Belastung im Blick hat?						
8. ... Konflikte moderiert?						

5.2 Nun zu dem Verhältnis zwischen Ihnen und der Leitungskraft, die Ihnen direkt vorgesetzt ist. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Wenn Sie einer Aussage „nicht zustimmen“, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie hinsichtlich einer Aussage „unentschieden“ sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie einer Aussage „voll zustimmen“, kreuzen Sie eine 5 an.

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ...	stimme voll zu		unentschieden		stimme nicht zu	
	1	2	3	4	5	
1. ... berücksichtigt meine Standpunkte bei Entscheidungen ausreichend.						
2. ... gibt mir persönlich in angemessener Form Rückmeldung für meine Arbeit.						
3. ... unterstützt mich adäquat.						
4. ... kann meine Stärken und Schwächen gut einschätzen.						

5.3 Wie zufrieden sind Sie damit, wie Ihre Kolleg/innen ...

Die Frage bezieht sich auf den Kollegenkreis, den Sie berücksichtigen, wenn es Ihnen um die Arbeitsatmosphäre vor Ort geht.

Wenn Sie mit einem Aspekt „gar nicht zufrieden“ sind, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „teils/teils zufrieden“ sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie mit einem Aspekt „sehr zufrieden“ sind, kreuzen Sie eine 5 an.

	gar nicht		teils/teils		sehr zufrieden	
	1	2	3	4	5	
1. ... Sie bei Ihrer Arbeit fachlich beraten?						
2. ... bereit sind, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?						
3. ... Ihnen Rückmeldung zu Ihrer Arbeit geben?						
4. ... und Sie in der Lage sind, dort wo es erforderlich ist, gut miteinander zu kooperieren?						
5. ... Ihnen helfen, wenn es für Sie besonders schwierig ist?						

6. Arbeiten im ASD und Gesundheit

6.1 Wie viele ganze Tage sind Sie auf Grund eines gesundheitlichen Problems (Krankheit, Verletzung, Gesundheitsvorsorge oder Untersuchung) in den letzten 12 Monaten der Arbeit fern geblieben?

überhaupt keinen Tag	höchstens 3 Tage	4–42 Tage	mehr als 43 Tage

6.2 Energie und psychisches Wohlbefinden: Betrachten Sie die letzten vier Wochen. Inwiefern stimmen Sie für diesen Zeitraum den Aussagen zu?

Wenn Sie der Aussage „nicht zustimmen“, kreuzen Sie eine 1 an. Wenn Sie bei der Einschätzung „unentschieden“ sind, kreuzen Sie eine 3 an. Wenn Sie der Aussage „voll zustimmen“, kreuzen Sie eine 5 an.

Aussage	stimme voll zu		unentschieden		stimme nicht zu	
	1	2	3	4	5	
1. Ich blicke zuversichtlich in die Zukunft.						
2. Ich erledige meine täglichen Aufgaben mit Freude.						
3. Ich habe Freude an Freizeitbeschäftigungen.						
4. Ich schöpfe Kraft aus der Beziehung zu Mitmenschen.						
5. Ich fühle mich müde.						
6. Ich fühle mich schwach und krankheitsanfällig.						
7. Ich habe häufig das Gefühl, nicht mehr zu können.						

6.3 Wie schätzen Sie derzeit Ihre körperliche Gesamtkonstitution ein?

Vergleichen Sie Ihre derzeitige körperliche Gesamtkonstitution mit der besten körperlichen Gesamtkonstitution, die Sie je hatten. Bewerten Sie Ihre beste körperliche Gesamtkonstitution, die Sie je hatten, mit 10 Punkten. Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre jetzige körperliche Gesamtkonstitution geben? Bitte kreuzen Sie den entsprechenden Punktwert an.

schlechteste denkbare körperliche Gesamtkonstitution					beste denkbare körperliche Gesamtkonstitution				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6.4 Wie schätzen Sie derzeit Ihre psychische Gesamtkonstitution ein?

Vergleichen Sie Ihre derzeitige psychische Gesamtkonstitution mit der besten psychischen Gesamtkonstitution, die Sie je hatten. Bewerten Sie Ihre beste psychische Gesamtkonstitution, die Sie je hatten, mit 10 Punkten. Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre jetzige psychische Gesamtkonstitution geben? Bitte kreuzen Sie den entsprechenden Punktwert an.

schlechteste denkbare psychische Gesamtkonstitution					beste denkbare psychische Gesamtkonstitution				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vielen Dank für Ihre Rückmeldung!

8.11 Entlastungsstrategien – ein Ideenkatalog

Entlastungsstrategien auf Ebene der Arbeitsaufgabe	
Einteilung der sozial-räumlichen Bezirke	Nach welchen Kriterien sozialräumliche Bezirke eines ASD eingeteilt werden und wie die vorhandenen Personalstellen auf die einzelnen Bezirke verteilt werden, hat letztlich den Charakter einer internen Personalbemessung. Da sich Bezirke in Städten in ihrer sozialen Belastung zum Teil erheblich voneinander unterscheiden, können in die Bezirkseinteilung nicht zuletzt auch belastungsbezogene Erwägungen eingehen (Mischung von Milieus, Berücksichtigung der Belastung beim Stellenschlüssel, usw.).
Sicherheit im Umgang mit Klient/innen	Der Umgang mit Klient/innen, die nicht selten in Krisensituationen in den ASD kommen, kann zu konkreten Bedrohungssituationen führen, die einen erheblichen Anteil an der psychischen Belastung haben können. Dabei können einige Sicherheitsmaßnahmen durchgeführt werden, die für Entlastung sorgen. Dies können sein: Absprechen von Abwesenheiten im Notfall; Erreichbarkeit im Notfall; wirksame Zutrittskontrollen; Bürogegenstände, die als Waffe dienen können, unter Verschluss halten; Mobiliar so wählen, dass der Fluchtweg gesichert ist; Notrufsystem für konkrete Bedrohungslagen; Kenntnisse über abgesprochene Verhaltensregeln bei Notfällen. Darüber hinaus kann das persönliche Sicherheitsempfinden darüber erhöht werden, dass in kritischen Situationen zu zweit gearbeitet wird; Instrumente wie Strafanzeige, Hausverbot und Unfallanzeige können gegenüber Klient/innen auch genutzt werden und ggf. können auch Nachsorgekonzepte für berufsbedingte traumatische Ereignisse erstellt und umgesetzt werden.
Supervision	Einzel- und Teamsupervisionen sind Merkmale professionellen Handelns im ASD, weil sie als Orte dienen, in denen Belastungs- und Konfliktsituationen reflektiert werden können. Die berufliche Rolle und der Umgang mit Klient/innen und schwierige Fälle können zum Thema werden. Alle Formen von Supervisionen, die nicht allein als organisatorischer Reflex, sondern vielmehr als gezieltes und beobachtetes Mittel eingesetzt werden, um Fachkräfte und Teams in besonderen Situationen zu begleiten, haben ein hohes Qualifizierungs- und Entlastungspotenzial. Supervisionen sollten nicht als Ersatz für Maßnahmen der Organisationsentwicklung eingesetzt werden.
Kollegiale Beratung	Eine funktionierende Kollegiale Beratung als strukturierte Form in der Fallarbeit, die Perspektivenvielfalt herzustellen vermag, um Problemlösungen vorzubereiten, gehört in den Kanon des professionellen Handelns im ASD. Dabei ist die Gefahr hoch, dass Entscheidungen, statt sie systematisiert zu reflektieren, unter dem Zeit- und Handlungsdruck des Alltags routinisiert „durchgewunken“ werden. Damit Kollegiale Beratung – in welcher Form auch immer – ihr volles Qualifizierungs- und Entlastungspotenzial entfalten kann, sollte ihre Praxis regelmäßig überdacht werden.

Servicezeiten	Servicezeiten können so überprüft werden, dass ungestörte Abarbeitungszeiten entstehen. Tage, an denen geschlossen ist, können für Terminvereinbarungen genutzt werden. Bereitschaftszeiten für konkrete Vorgänge wie telefonische Entgegennahme von Anliegen und Anfragen und Beratungen in Notfallsituationen können erhalten bleiben. Erscheinen Klient/innen an geschlossenen Tagen persönlich, kann eine Notiz angefertigt werden. Gleichwohl: Auswirkungen von Schließzeiten sollten regelmäßig im ASD reflektiert werden.
Servicepoint „ASD“	Auf ASD- oder Jugendamtsebene kann eine zentrale (telefonische) Anlaufstelle geschaffen werden, die im Erstkontakt ein Anliegen an die jeweils zuständige Person weitergibt. Verbindungen über die Telefonzentrale „landen“ an dieser Servicestelle, es sei denn, es wird ein konkreter Gesprächspartner benannt. Ein solcher „Servicepoint“ ASD ist so qualifiziert zu besetzen bzw. zu qualifizieren, dass die Stelleninhaber/innen in der Lage sind, fachliche Einschätzungen vorzunehmen.
Entlastungsstrategien über Leitungsverhalten	
belastungsbezogene Gespräche zwischen Fachkraft und Leitung	Jenseits von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen kann ein Gespräch „zwischen Tür und Angel“ oder auch ein vereinbarter Termin, in dem ein Austausch zu Gründen und Auswirkungen von Belastungen sowie eine erste Sondierung zu Entlastungsmöglichkeiten stattfindet, ein guter Ausgangspunkt für den Umgang mit Arbeitsbelastung sein. Neben der Entwicklung konkreter Ansatzpunkte zeigt das Gespräch, dass Arbeitsbelastung im ASD ein Thema ist, mit dem anerkanntermaßen umzugehen ist. Solche Gespräche können daher immer wieder Orte sein, um Druck im Alltag zu nehmen.
eingeführte Entlastungsstrategien kontinuierlich im Gespräch halten	Erfahrungen mit einer systematisierten und kontinuierlichen Beobachtung von Arbeitsbelastung im ASD haben gezeigt, dass Leitungskräfte sich häufig wundern, welche Regelungen, die aus ihrer Sicht längst nicht mehr aktuell waren, noch für Verdruss bei den Fachkräften sorgten. Wundern Sie sich nicht! Das Gedächtnis für Regelungen, die lange in Kraft waren und für viel Unmut gesorgt haben (Urlaubsregelungen, Fallverteilung, Buchung von Besprechungsräumen usw.), ist lang. Veränderungen haben es schwer, in den Köpfen der Fachkräfte verankert zu werden. Vertreten Sie Entlastungsstrategien, die bereits eingeführt sind, aber offensichtlich noch nicht in der Wahrnehmung der Fachkräfte verankert sind, immer wieder. Es ist erstaunlich, wie wenig eine Information im Mailanhang Grundeinstellungen verändert.

Entlastungsstrategien auf Ebene individueller Arbeitsbedingungen	
individuelle Anpassung des Aufgabensolls für eine Fachkraft	Sind einzelne Fachkräfte akut von Überlastung betroffen und sind im Team noch Kapazitäten, können zeitlich befristet in Absprache mit der Leitung Prioritäten abgesprochen werden. Der Aufgabenumfang kann auch reduziert werden. Kolleg/innen springen ein. Wenn ein solcher Modus kollegiale Normalität ist – also jeder macht mal Mehrarbeit und kann auch mal individuell entlastet werden – bietet diese Strategie eine flexible Sofortmaßnahme.
Möglichkeiten von Heim- bzw. Telearbeit schaffen	Fraglich ist, in welchem Umfang und unter welchen datenschutzrechtlichen Voraussetzungen auch Arbeitszeiten zu Hause zu ermöglichen sind. Dies kann über regelmäßige Zeiten zu Hause, aber auch über das Einsparen von Wegezeiten geschehen. Dazu könnten sich Arbeitszeitkonten eignen. Ob die Technik immer vom Arbeitgeber zu stellen ist, muss im Einzelfall geprüft werden. Zu prüfen ist auch, ob Wahlarbeitszeiten zu ermöglichen sind.
Stellenrotation	Über den Wechsel der Stelle beim Arbeitgeber können Fachkräfte von der ASD-Tätigkeit entlastet werden. Auch vor diesem Hintergrund bietet es sich an, Teilaufgaben wie die Jugendgerichtshilfe, den Pflegekinderdienst, die Adoptionsvermittlung und/oder die Koordinierung Früher Hilfen zu spezialisieren: Neben fachlichen Erwägungen entstehen so Arbeitsplätze für Fachkräfte, die nach Jahren ihre Belastungsgrenze erreicht haben. Dass über „Spezialdienste“ nicht für alle Fachkräfte ausreichend Stellen für Rotationen geschaffen werden, liegt auf der Hand. Auch die ambulante Erziehungshilfe, die Schulsozialarbeit oder Stellen in der ARGE können interessante Veränderungsperspektiven für Fachkräfte sein. Da letztlich die Einsatzmöglichkeiten von Sozialpädagog/innen in Kommunalverwaltungen aber eher begrenzt sind, fangen manche Kommunen an, spezielle Fortbildungscurricula zu entwickeln, die einen Wechsel in die allgemeine Verwaltung ermöglichen. Und schließlich: Auch der Wechsel aus einem sozial stark belasteten ASD-Bezirk in eine ruhigere Gegend bietet Entlastungspotenzial. Stellenrotationen können grundsätzlich regelmäßig stattfinden oder in bestimmten, individuellen Belastungssituationen anlassbezogen eingesetzt werden.

betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	<p>Seit 2004 sind alle Arbeitgeber verpflichtet, ein BEM für Beschäftigte anzubieten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen krank oder wiederholt arbeitsunfähig waren. Ziel ist es, zu eruieren, wie die Arbeitsfähigkeit im Betrieb wiederhergestellt werden kann. Dazu kann zusammen mit den betroffenen Mitarbeiter/innen ein individueller Eingliederungsplan erstellt werden, der häufig Entlassungsstrategien enthält, wie sie in dieser Übersicht aufgeführt sind. BEM stellt eine individuelle Prozessorientierung sicher. Da vielfältige Schnittstellen zum Gesundheitsmanagement bestehen, sind hier Synergien auszuschöpfen.*</p>
Pflegezeit und Familienpflegezeitgesetz	<p>Ältere Beschäftigte mit ihren veränderten Arbeitskapazitäten haben seit 2008 das Recht, sich kurzfristig oder gar für eine sog. „Pflegezeit“ von der Arbeit freustellen zu lassen, um nahe Angehörige bedarfsgerecht zu pflegen (§ 2 und § 3 Pflegezeitgesetz). Kurzfristig können sich Beschäftigte bis zu zehn Arbeitstage im Jahr ohne Vorankündigungen in akuten Pflegesituationen um nahe Angehörige kümmern. Sie erhalten eine Lohnfortzahlung, wenn es dazu eine gesetzliche Vorschrift oder eine Vereinbarung gibt.** Darüber hinaus können bis zu sechs Monate Pflegezeit genommen werden, um einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung zu pflegen.*** In dieser Zeit können die Beschäftigten ganz oder teilweise ihre Arbeit reduzieren, ohne dass das Arbeitsverhältnis gefährdet wird. Es besteht in dieser Zeit ein Sonderkündigungsschutz. Ein gesetzlicher Anspruch auf Lohnfortzahlung besteht nicht. Seit 2012 schafft das Familienpflegezeitgesetz (FPfZG) ein weiteres Arbeitszeitmodell, das die Möglichkeiten des Pflegezeitgesetzes erweitert. Beschäftigte können – auf freiwilliger Basis, ohne Rechtsanspruch – einen Vertrag zur Familienpflegezeit mit ihrem Arbeitgeber abschließen und so für maximal zwei Jahre ihre Arbeitszeit auf bis zu 15 Wochenstunden aufgrund eines pflegebedürftigen Angehörigen reduzieren. Während der Pflegephase wird das Arbeitsentgelt durch den Arbeitgeber aufgestockt. Dazu sammelt der Beschäftigte vor oder nach der Pflegephase ein Wertguthaben an. In der Zeit der Pflegephase wird dann sein reduziertes Arbeitsentgelt um 50 % aufgestockt.</p>

* Anregungen für die konkrete Umsetzung im Betrieb bietet z.B. <http://www.betrieblicheingliederung.de/> (28. März 2014) oder Romahn 2010.

** Ggf. ist § 616 BGB einschlägig.

*** Die Pflegezeit ist mindestens zehn Tage vorher anzukündigen. Sie ist nur für Betriebe mit mehr als 15 Beschäftigten verpflichtend.

abgestufte Vorgehensweise in Vertretungssituationen	Direkte Vertreter/innen müssen die Vertretung nur für einen bestimmten Zeitraum, z.B. vier Wochen, leisten. Dauert eine Erkrankung an, wird die Vertretung auf alle Kolleg/innen im Team verteilt. Der Zeitraum der direkten Vertretung kann variiert werden.
kontinuierliche, aktive Bewirtschaftung von Stellenanteilen und Voll- bzw. Teilzeitbeschäftigung	Über langfristige Erkrankungen, Erziehungszeiten oder sonstige Ausfallzeiten kann es immer wieder vorkommen, dass Stellen oder Stellenanteile im ASD oder im gesamten Jugendamt zeitlich befristet nicht genutzt werden. Eine geschickte Bündelung und Verknüpfung solcher Anteile kann für vorhandene Fachkräfte die Möglichkeit schaffen, ihre Wochenarbeitszeit befristet zu erhöhen. Befristet Beschäftigte können so länger beschäftigt werden und manchmal ist es vielleicht auch möglich, eine Person langfristig dem ASD zu erhalten.

Entlastungsstrategien über die Gestaltung der materiellen Ausstattung des Arbeitsplatzes	
Ein- oder Zweipersonenbüro	Die Frage, wie viele Fachkräfte in einem Büro sitzen sollen, wird höchst unterschiedlich beantwortet. Aufgrund der zahlreichen Telefonate oder auch Beratungen wird häufig unter Entlastungsgesichtspunkten für ein Einpersonnenbüro plädiert. Unter Aspekten von Sicherheit können aber Zweipersonenbüros Sinn machen. Entscheidend ist die subjektive Einschätzung der Betroffenen – auch wenn häufig einfach die räumlichen Bedingungen entscheiden werden.
Kopierer, Drucker, Telefon	Die systematische Beobachtung von Arbeitsbelastung bringt – manchmal mit hohem Aufwand – Listen von vermeintlich simplen Entlastungsformen zu Tage: Das Arbeitsgerät funktioniert nicht so, wie es soll; der Drucker braucht eine Minute pro Blatt; es gibt zu wenig Kopierer oder der Weg dorthin ist weit oder die Telefonanlage spielt regelmäßig verrückt. Das reibungslose Funktionieren solcher Alltäglichkeiten bringt viel Entlastung!
flexible Mobilität sichern	In der Bezirkssozialarbeit ist Mobilität essenziell. Auch hier gibt es im Hinblick auf eine adäquate Ausstattung (Carsharing, mobile Navigationsgeräte) Entlastungspotenziale.
technische Möglichkeiten der Kommunikation nutzen	Eine effektive Nutzung technischer Kommunikationsmöglichkeiten kann im Sinne von Entlastung in zwei Richtungen genutzt werden: Einmal kann Erreichbarkeit gewährleistet werden (Handy), zum anderen kann bewusst unterbrechungsfreie Arbeitszeit hergestellt werden (Anrufbeantworter). Die existierende Praxis sollte beobachtet und regelmäßig angepasst werden.
Besprechungsräume	Besprechungsräume müssen in ausreichender Anzahl vorhanden und leicht zugänglich sein.

8.12 Beispiele für situationsbezogene Fragen zu einzelnen Kompetenzen

Für den Fall, dass Sie im Auswahlinterview (vgl. Kapitel 5.1.4) situationsbezogene Fragen stellen wollen, finden Sie hier einige Beispiele. Teilweise lassen sich die skizzierten Situationen auch zur Feststellung anderer Kompetenzen nutzen. Probieren Sie aus! Wandeln Sie ab!

Einstellungsprofil	Beispiele für situationsbezogene Fragen
Fachkompetenz	
<p>1. Rechtskenntnisse (Sozialgesetzgebung, (SGB VIII/II, FamFG, u.a.)</p>	<p>Stellen Sie sich vor, Sie stellen als Fachkraft im ASD fest, dass ein Kind zu Hause überhaupt nicht ausreichend versorgt wird und bereits mehrfach geschlagen wurde. Welche rechtlichen Möglichkeiten haben Sie, dem Kind zu helfen?</p> <p>Hilfen zur Erziehung, Entzug des Sorgerechts, Beratung in Fragen der Partnerschaft bzw. bei Trennung und Scheidung, Kindeswohlgefährdung – das alles sind Aufgabengebiete im ASD, in dem Sie künftig arbeiten wollen. Stellen Sie sich vor, Sie kriegen die Stelle: Auf welche Rechtsgrundlagen greifen Sie bei diesen Aufgaben zurück?</p>
<p>2. Kenntnisse über Organisation und Auftrag des Jugendamts, insbesondere des Allgemeinen Sozialen Dienstes</p>	<p>Der Allgemeine Soziale Dienst ist einerseits dazu da, Familien sowie Kinder und Jugendliche in schwierigen Lebenssituationen zu beraten. Spitzt sich die Lage von Kindern und Jugendlichen zu Hause derart zu, dass das Kind körperlich oder seelisch dauerhaft gefährdet ist, können die Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst andererseits veranlassen, dass die Betroffenen auch gegen den Willen der Erziehungsberechtigten aus dem häuslichen Zusammenhang genommen werden. Was bedeutet aus Ihrer Sicht dieses Spannungsfeld für die Tätigkeit im ASD?</p> <p>In den Medien wird das Jugendamt – gemeint ist meistens der ASD – entweder als „Kinderklaubehörde“ oder als „Feuerwehr, die zu spät kommt“ bezeichnet. Stellen Sie sich vor, ein Verwandter ist gerade auf solche Artikel aufmerksam geworden. Er spricht Sie auf die Aufgaben des ASD an. Wie erklären Sie sie ihm?</p>

<p>3. Verwaltungskompetenz (z.B. Verwaltungsvorgänge, Bescheiderstellung, Aktenführung, Dokumentation, Datenschutz etc.)</p>	<p>Sozialpädagog/innen werden in einer Kommunalverwaltung ein bisschen wie „Außerirdische“ betrachtet, da sie eine pädagogische und keine administrative Ausbildung haben. Stellen Sie sich vor, Sie treffen Verwaltungsmitarbeiter/innen in der Kantine, die Sie mit dieser Perspektive konfrontieren. Sie wollen klarstellen, dass Sie auch im Feld der Sozialen Arbeit als Verwaltungsmitarbeiter/in agieren. Welche Aspekte führen Sie aus?</p> <p>Vermutlich war einer der Gründe, warum Sie Soziale Arbeit studiert haben, dass Sie gerne mit Menschen arbeiten und Menschen helfen wollen. Stellen Sie sich vor, Sie bekommen die Stelle hier im ASD und fangen damit in der behördlichen Sozialarbeit an. Was glauben Sie, wie Sie Ihren Wunsch, Menschen zu helfen, in einer Kommunalverwaltung umsetzen können?</p> <p>Stellen Sie sich vor, Sie haben nicht nur hier das Vorstellungsgespräch, sondern auch bei einem freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Hier sollen Sie einen Jugendtreff organisieren. Quasi gleichzeitig bekommen Sie die Zusagen vom freien Träger und von der Kommunalverwaltung. Die Bedingungen (Gehaltsgruppe, unbefristeter Vertrag usw.) sind bei beiden Stellen gleich. Was spricht aus Ihrer Sicht für die behördliche Sozialarbeit?</p>
<p>4. Systemisches Verständnis von Familiendynamik</p>	<p>Kinder und Jugendliche können eine ganze Bandbreite von Symptomen zeigen, um auf Schwierigkeiten aufmerksam zu machen: Wutanfälle, Schlafstörungen, auffälliges Essverhalten, Bettnässen, Schulschwänzen oder selbstverletzende Handlungen. Was glauben Sie, worauf solche und ähnliche Symptome ein Hinweis sein können?</p>

Einstellungsprofil	Beispiele für situationsbezogene Fragen
Methodenkompetenz	
<p>1. Fähigkeit, auf der Ebene der Fallentwicklung zu argumentieren</p>	<p>Eine junge Mutter ohne eigene Berufsausbildung (21 Jahre) hat drei Kinder (5 Jahre, 3 Jahre, ein Jahr) von verschiedenen Vätern. Zurzeit ist sie alleinerziehend und ohne feste Partnerschaft. Sie spricht im ASD vor und fühlt sich mit der Situation überfordert. Was könnten Ziele für den Hilfeplan sein?</p>
<p>2. Kenntnisse in Beratungs- und Gesprächsmethoden</p>	<p>Stellen Sie sich folgende Situation vor: Eine Mutter kommt mit ihrer 3-jährigen Tochter und einem neugeborenen Säugling zu einem Erstkontakt ins Jugendamt. Die 3-jährige Tochter bindet komplett die Aufmerksamkeit der Mutter. Der kleine Junge schreit. Wie verhalten Sie sich?</p>

<p>3. Fähigkeit zur Arbeitsorganisation und zum Zeitmanagement</p>	<p>Stellen Sie sich einen Tag vor, an dem alle gleichzeitig etwas von Ihnen wollen: Ihre Chefin braucht die Tagesordnungspunkte für die Sozialraumkonferenz, die Kollegin der Wirtschaftlichen Jugendhilfe die Kostenabwägung zwischen zwei Heimen und die Schule beschwert sich in einem Fall über mangelnde Kooperationsbereitschaft aufseiten der SPFH, die bei einem ambulanten Träger angestellt ist. Da klingelt das Telefon. Frau Schneider, Großmutter von Jürgen, 2 Jahre, macht sich Sorgen, dass ihre alleinerziehende und alkoholranke Tochter sich nicht ausreichend um ihr Kind kümmert. Wie strukturieren Sie den Tag?</p>
--	---

<p>Sozialkompetenz</p>	
<p>Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit (z.B. leicht auf andere Menschen zugehen und Kontakte knüpfen zu können)</p>	<p>Sie haben Ihren Bezirk neu übernommen. Im Bezirk gibt es einen Jugendtreff, eine Erziehungsberatungsstelle der Diakonie, eine katholische und eine evangelische Kirchengemeinde, einen Arbeitskreis „Gewaltprävention bei Kindern und Jugendlichen“ und ein Aktionsbündnis „Starke Familien“. Wie nehmen Sie Kontakt auf?</p>
<p>Fähigkeit zur strukturierten, kollegialen Zusammenarbeit im Team/in der Gruppe (z.B. eigene fachliche Einschätzungen zur Diskussion stellen, kollegiale Reflexion einfordern und leisten)</p>	<p>Eine Jugendliche zeigt selbstverletzendes Verhalten. Aufgrund von Problemen ist sie in einer Wohngruppe untergebracht. Sie zeigt keine Bereitschaft, sich therapeutisch behandeln zu lassen, und will „einfach nur in Ruhe gelassen werden“. Als Fachkraft im ASD sind Sie hin- und hergerissen: Einerseits wissen Sie, dass ohne weitere Hilfe das Ausmaß des selbstverletzenden Verhaltens zunehmen kann. Andererseits wissen Sie, dass ohne die Einsicht und Mitarbeit der Betroffenen keine Hilfe möglich ist. Wie können Sie zu einer Entscheidung kommen?</p>
<p>Wertschätzende und freundliche Haltung einnehmen und ausdrücken können</p>	<p>Ein Vater kommt zu Ihnen in den ASD. Er riecht ungewaschen und nach Alkohol. Er beschwert sich, dass seine geschiedene Frau die abgesprochenen Regelungen zum Umgang mit den Kindern nicht einhält. Sie ekeln sich vor dem Geruch. Wie schaffen Sie es, dem Vater gegenüber eine wertschätzende und freundliche Haltung einzunehmen?</p>

8.12 Beispiele für situationsbezogene Fragen zu einzelnen Kompetenzen

Empathie entwickeln und ausdrücken können	Peter, 13 Jahre, kommt zu Ihnen. Er beschwert sich, dass seine Eltern sich weigern, ihm ein iPad zu kaufen. Außerdem darf er nur 2,5 Stunden pro Tag am Computer sitzen und eine Stunde fernsehen. Peter findet es auch nicht richtig, dass er abends schon um 22 Uhr zu Hause sein muss. Er möchte erst um Mitternacht zu Hause sein. Peter hält es auch für eine Unverschämtheit, das er abends seinen Eltern immer sagen muss, wo er gerade ist. Wie treten Sie Peter einfühlsam gegenüber?
---	--

Einstellungsprofil	Beispiele für situationsbezogene Fragen
persönliche Eignungsvoraussetzungen	
1. Fähigkeit zum selbstständigen, eigenverantwortlichen, verantwortungsbewussten Handeln	Sie haben einen Ihrer Fälle in der Kollegialen Beratung vorgestellt. Die Kolleg/innen kommen mehrheitlich zu anderen Einschätzungen als Sie. In Ihnen regt sich Protest: Warum stützt kaum jemand Ihre Sicht der Dinge? Wie kommen Sie zu einer Entscheidung in diesem Fall?
2. Fähigkeit, auch unter Zeit- und Handlungsdruck noch leistungsfähig zu sein (Stichwort: psychische Konstitution)	Sie kommen ins Büro, etwa 30 Minuten später als gedacht. Das Telefon klingelt. Vor der Tür warten ungeduldig die in Trennung lebenden Eltern von drei Kindern. Ihre Chefin schaut herein und erinnert an die Teamsitzung, die in einer halben Stunde anfängt. Auf dem Schreibtisch liegt eine Telefonnotiz. Nachbarn berichten, dass die 3-jährige Vera jede Nacht mehr als zwei Stunden weint. Wie gehen Sie vor?
3. Sich von eigenen Normalitätskonzepten (von eigenen Erfahrungen und Erwartungen) distanzieren können	Wie gehen Sie damit um, wenn Sie bei einem Hausbesuch eine verwahrloste und schmutzige Wohnung vorfinden, in der Vera, sechs Monate, auf dem Boden krabbelt? Sie haben sich mit Familie Meier (Vater, Mutter, Helena, 16 Jahre, Angela, 14 Jahre, Markus, 10 Jahre, Marlow, 7 Jahre, Benjamin, 3 Jahre) zu einem Beratungsgespräch in der Wohnung der Familie verabredet. Um eine unter den gegebenen Umständen möglichst „normale“ Situation herzustellen, haben Sie sich mit den Meiers zu Kaffee und Kuchen verabredet. Der Fernseher läuft. Auf Ihren Wunsch, den Fernseher auszuschalten, reagiert Helena: „Der läuft bei uns den ganzen Tag.“ Wie gehen sie mit der Situation um?

<p>4. Frustrationstoleranz (Fähigkeit, auch massive Abweichungen zwischen Erwartung und Ergebnis aushalten und handhaben zu können)</p>	<p>Im Fall von Juan, 14 Jahre, haben Sie sich stark engagiert: Gegen die Überzeugung Ihres Vorgesetzten haben Sie möglich gemacht, dass Juan über ein fein aufeinander abgestimmtes Netz an ambulanter Betreuung und ergänzender Unterstützung aus Nachbarschaft und Freundeskreis bei seinem Vater bleiben kann. Ihr Vorgesetzter hatte demgegenüber eine Heimunterbringung vorgeschlagen. Die dazu notwendigen Absprachen und Hilfeplangespräche haben im letzten Monat viel Ihrer Arbeitszeit gekostet. Nachdem die Absprachen jetzt seit einer Woche laufen, stellen Sie fest, dass Juan weiterhin sein auffälliges Verhalten zeigt. Wie reagieren Sie?</p>
---	---

8.13 Vorschläge für Fallbeispiele als Teil eines Auswahlgespräches

Beispiel 1:

Dennis, 18 Monate alt, lebt mit seiner Mutter Sigrid Möller, 23 Jahre alt, in einer kleinen Wohnung. Zu Dennis' Vater hat Frau Möller keinen Kontakt mehr. Er ist kurz nach der Geburt des Kindes ausgezogen. Die Vaterschaft hat er nicht anerkannt.

Frau Möller schildert sich selbst als „wenig belastbar“. Es tut ihr leid, dass sie so schnell „ausflippt“, wenn Dennis sie nervt. Frau Möller hat die Schule nicht abgeschlossen und keine Berufsausbildung. Bislang hat die Mutter von Sigrid ihre Tochter und Dennis unterstützt. Jetzt ist sie langfristig erkrankt. Sigrids Mutter glaubt, dass Sigrid zu viel Alkohol trinkt und mit der Versorgung und Erziehung von Dennis überfordert ist. Sie wendet sich an das Jugendamt.

Frage: Wie gehen Sie vor?

Beispiel 2:

Die Lehrerin des örtlichen Gymnasiums meldet sich telefonisch im Jugendamt und berichtet, dass eine 14-jährige Schülerin nach dem Unterricht zu ihr gekommen sei. Die Schülerin wollte nicht nach Hause gehen. Sie habe Angst vor ihren Eltern. Die Schülerin hat berichtet, dass sie häufiger geschlagen wird. Auch sonst fühlt sie sich zu Hause nicht wohl und schlecht behandelt. Die Lehrerin fühlt sich überfordert und fragt Sie als Fachkraft im ASD um Rat und Hilfe.

Frage: Wie kann der ASD hier tätig werden?

Beispiel 3:

Familie Yilmaz lebt mit ihren vier Kindern (15, 12, 10 und 5 Jahre) in einer Dreizimmerwohnung. Die 15-jährige Tochter ist von zu Hause weggelaufen. Als sie sich beim Jugendamt meldet, erzählt sie, dass sie sich viel mit ihrem Vater streitet. Sie berichtet, dass ihr 12-jähriger Bruder häufig erst spät nachts nach Hause kommt und es dann heftige Auseinandersetzungen mit der Mutter gibt. Ihre Mutter schaffe es daher häufig kaum, die kleinste Schwester in den Kindergarten zu bringen.

Frage: Welche Form der Unterstützung halten Sie für angemessen?

Beispiel 4:

Familie Sahin kommt aus dem Iran. Vater Sahin (37 Jahre) war als politisch engagierter Christ im Iran im Gefängnis. Die beiden Eheleute sprechen kaum Deutsch. Ihre drei Töchter (12 Jahre, 9 Jahre, 7 Jahre) haben aufgrund der Sprachdefizite Probleme in der Schule. Der Vater ist über das schlechte Fortkommen enttäuscht. Mit Hilfe einer deutschen Nachbarin kommt Frau Sahin (25 Jahre) in Kontakt mit dem Jugendamt. Ihr Mann hat mehrfach die Kinder geschlagen. Sie weiß sich nicht zu helfen.

Frage: Wie kann die Familie unterstützt werden?

8.14 Vorschläge für Gruppenaufgaben

Beispiel 1:

Sozialpädagogische Familienhilfen (SPFH) sollen durch die intensive Betreuung und Begleitung von Familien in ihren Erziehungsaufgaben, bei der Bewältigung von Alltagsproblemen, der Lösung von Konflikten und Krisen sowie im Kontakt mit Ämtern und Institutionen unterstützen und Hilfe zur Selbsthilfe geben (§ 31 SGB VIII). Familienhelferinnen und -helfer gehen in die Familien und unterstützen dort nicht Einzelne, sondern die Familie als System. Dabei setzen sie an folgenden Punkten an:

- Sie fördern das soziale Zusammenleben in der Familie, indem sie die Eltern in ihrer Erziehungskompetenz und die Partner in ihrer Beziehungskompetenz stärken.
- Sie vermitteln Außenkontakte, über die Kinder und Jugendliche aus den Familien weitere Unterstützung finden – von der Hausaufgabenhilfe über organisierte Freizeitaktivitäten im Familienverband bis zu Unterstützungen bei notwendigen, aber lange aufgeschobenen Behördengängen.
- Sie unterstützen Eltern in lebenspraktischen Fragen z.B. mit Blick auf die Wohn-, Ernährungs- und Gesundheitssituation.

Sozialpädagogische Familienhilfen werden i.d.R. nach Fachleistungsstunden bezahlt.

Aufgabenstellung: Entwickeln Sie Kriterien dafür, wie oft und wie lange Familien Unterstützung von Sozialpädagogischen Fachkräften erhalten sollen. Dazu haben Sie allein 15 Minuten Vorbereitungszeit. In der Gruppe können Sie sich dann in 45 Minuten auf gemeinsame Kriterien einigen.

- Schließlich helfen SPFH auch bei der Verbesserung der materiellen Grundlage der Familie, indem sie z.B. Kontakte für eine Schuldenregulierung herstellen, Möglichkeiten für eine Veränderung der Einkommens- und Arbeitssituation entwickeln oder bei Kontakten zu Behörden behilflich sind.

Beispiel 2:

Die Geburt eines Kindes bedeutet für alle Paare eine spannende Zeit voller Veränderungen. Neben der Freude am eigenen Nachwuchs kommen auch neue Herausforderungen und Belastungen auf die frischgebackenen Eltern zu. Eine Überforderung der Eltern in dieser ersten Zeit kann zu Gefährdungslagen von Kindern führen. Daher hat die Bundesregierung 2006 ein Aktionsprogramm „Frühe Hilfen“ aufgelegt. Ziel des Programmes ist es, durch eine möglichst wirksame Vernetzung von Gesundheitshilfe, Kinder- und Jugendhilfe und ehrenamtlichem Engagement präventiv die Erziehungskompetenz junger Eltern zu stärken. Das Aktionsprogramm zielt auf Familien, die Kinder erwarten, oder in deren Haushalt Kinder bis zu einem Alter von drei Jahren leben und deren Lebenssituation besonders durch hohe Belastungen und vielfältige und/oder schwerwiegende Risiken wie Armut, Gewalt oder Drogenkonsum im Elternhaus gekennzeichnet ist.

Schwangerschaft und Geburt sind Lebenslagen, in denen junge Frauen i.d.R. medizinische Betreuung in Anspruch nehmen und gegenüber sozialen Beratungs- und Unterstützungsangeboten zugänglich sind. Ziel ist es, dieses Zeitfenster zu nutzen, um präventiv Hilfsangebote gemeinsam mit der (werdenden) Mutter und dem Vater zu entwickeln. Es wird erwartet, dass präventiv einsetzende Frühe Hilfen erhebliche Kosten in der Kinder- und Jugendhilfe einsparen können.

Aufgabenstellung: Sie sind Fachkraft im ASD und wollen vor Ort die „Frühen Hilfen“ ausbauen. Entwickeln Sie ein Konzept, wie Sie die Vernetzung zwischen Gesundheitshilfe, Kinder- und Jugendhilfe sowie ehrenamtlichen Angeboten unterstützen können. Dazu haben Sie allein 15 Minuten Vorbereitungszeit. In der Gruppe können Sie sich dann in 45 Minuten auf eine gemeinsame Vorgehensweise einigen.

8.15 Curriculum der Weiterbildung „Neu im ASD“

Das folgende Dokument ist das Curriculum des Weiterbildungsangebotes „Neu im ASD“, das in Kooperation zwischen der FH Münster und den beiden Landesjugendämtern (LWL/LVR) entwickelt wurde und seitdem angeboten wird (Stand: Juli 2011). Es kann als Grundlage für die Entwicklung eigener Curricula vor Ort genutzt werden. Wir danken für die Genehmigung zur Veröffentlichung.

Modulprofile „Neu im ASD“

1. Modul: Die Rolle des ASD – zwischen Einzelfall und Sozialraum

- Weiterbildungsauftakt
- Vorstellung der Teilnehmer/innen und Mentor/innen
- Zum Aufgabenprofil des ASD zwischen Dienstleistung und Wächteramt
- Rollendefinition des ASD und Rollenerwartungen an den ASD
- Aufgabenbezogene Rollen (Beratung, Hilfeplanung etc.)
- Generelle Rollen (Beteiligung, Garantenstellung etc.)
- Kooperation und Aufträge (intern/extern)
- Umgang mit Stressoren und Arbeitsorganisation

2. Modul: Rechtliche Grundlagen

1. Tag: Sozialverwaltungsverfahrenrecht

- Antrag und Bearbeitungszeit
- Rechtsschutz (Dienstaufsichtsbeschwerde, Klage, Beratungshilfe)
- Strukturmerkmale des Sozialverwaltungsverfahrens (Amtsermittlung, Ermessensausübung, Objektivität)
- Datenschutz (Übermittlungsgrundlagen, Informantenschutz)
- Rechte der Beteiligten (Akteneinsicht, Bevollmächtigte, Anhörung)

2. Tag: Jugendhilferecht

- Übersicht über die örtliche Zuständigkeit (Gewöhnlicher/tatsächlicher Aufenthalt, §§ 86 ff. SGB VIII)
- Leistungsvoraussetzungen im SGB VIII (§§ 19, 20 SGB VIII, Hilfe zur Erziehung, Eingliederungshilfe, Hilfe für junge Volljährige)
- Vor- und Nachrang der Jugendhilfe (§ 10 SGB VIII, Übersicht über die SGB, § 14 SGB IX und § 35 a SGB VIII)
- Kooperation mit der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (Aufgaben, Übersicht über die materiellen Leistungen, Kostenbeitragshebung, Informationsweitergabe)

3. Modul: Gesprächsführung

- Grundlegende Elemente der Kommunikation (Grundregeln, Feedback und nonverbale Kommunikation)
- Modell: Lösungsorientierte Beratung (S. de Shazer)/Handwerkszeuge
- Die eigene Haltung/Philosophie im Beratungsprozess
- Vor- und Nachbereitung von Gesprächen/Beratungen
- Das Beratungssetting
- Struktur eines Beratungsgespräches (der „rote Faden“)
- Ziele/Anliegen im Gespräch/in der Beratung herausarbeiten
- Widerstände in der Beratung
- Das kritisch-konfrontative Gespräch
- Gesprächsführung mit Kindern (nach Alter)

4. Modul: Wahrnehmung des Schutzauftrages nach § 8 a SGB VIII bei Kindeswohlgefährdung

- Kindeswohlgefährdung
- Rechtliche Grundlagen des Schutzauftrages (Umsetzung des § 8 a im ASD, Vereinbarungen mit freien Trägern, Datenschutz)
- Gewichtige Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung (Erkennen)
- Risikoabschätzung (Beurteilen)
- Schritte, die durch die Fachkräfte einzuleiten sind (Handeln)
- Manuale/Einschätzungsbögen
- Unterschied zwischen Unterstützungs- und Kontrollangeboten
- Inobhutnahme

5. Modul: Hilfeplanung

- Hilfeplan – rechtlicher Rahmen und fachliche Grundorientierung (Verfahren, Prozesse, Phasen)
- Hilfeplankonzept – Hilfeart – individueller Hilfeplan
- Ziele im Hilfeplanprozess (Leitziele, Mittlerziele, Handlungsziele) und Zielentwicklung
- Kollegiale Beratung (Ziel, Rollen, Ablauf)
- Moderation von Hilfeplangesprächen

6. Modul: Trennungs- und Scheidungsberatung sowie Mitwirkung in familiengerichtlichen Verfahren

- Rechtliche Grundlagen (SGB VIII, FamFG)
- Klärung der Rollen des ASD: Beratungs- und Unterstützungsauftrag und Mitwirkung in Verfahren vor den Familiengerichten
- Psychologisches Hintergrundwissen zu Trennung und Scheidung
- Kennenlernen des Ansatzes der Mediation als Konzept der Konfliktbearbeitung
- Methodentraining an einem konkreten ASD-Fallbeispiel:
 - Eingangsphase einer Trennungs- und Scheidungsberatung
 - Klärung der hinter den festgefahrenen Positionen stehenden Interessen
 - Erweiterung des Handlungsspielraums – Auflösung von Pattsituationen
 - Erarbeitung nachhaltiger Elternvereinbarungen, Abschluss

8.16 Individueller Einarbeitungsplan – eine Vorlage¹¹⁵

Nach der Entscheidung über Ziele, Inhalte und die organisationale Verankerung von Einarbeitung kann die Umsetzung über „individuelle Einarbeitungspläne“ vorbereitet und koordiniert werden. Die grundlegende Struktur eines solchen Planes kann für eine flexible Einarbeitungsstrategie z.B. wie folgt aussehen.

Tag	Uhrzeit	Ziel	Thema/Inhalte	Wer ist zuständig?	Was wird gebraucht?
Tag 1					
Tag 2					
Tag 3					
Tag 4					
Tag 5					
bis Woche 2					
bis Woche 3					
bis Woche 4					
bis Monat 2					
bis Monat 3					
bis Monat 4					
bis Monat 5					
bis Monat 6					
regelmäßige Termine					

¹¹⁵ Für wertvolle Hinweise zur Gestaltung des „individuellen Einarbeitungsplanes“ danken wir den ASD Bad Honnef, Kiel und Oberhausen.

8.17 Organisatorische Vorbereitung des MEG – ein Fahrplan¹¹⁶

To do	erledigt?
<p>Termin mit der Fachkraft vereinbaren und Vorbereitungsbogen an Fachkraft ausgeben</p> <p>Wählen Sie einen Termin, an dem ausreichend Ruhe für eine Reflexion besteht. Der Zeitbedarf sollte aus unserer Sicht mindestens bei einer Stunde liegen.</p> <p>Der Termin sollte so frühzeitig vereinbart werden, dass Leitungskraft und Fachkraft ausreichend Zeit haben, sich vorzubereiten.</p>	
<p>Raumfrage klären</p> <p>Entscheidend ist, dass Sie in Ihrem Büro oder einem Besprechungsraum eine freundliche und ansprechende Gesprächsatmosphäre erzeugen.</p>	
<p>Eigene Vorbereitung</p> <p>„Den Odem des Gespräches einatmen“: Machen Sie sich noch einmal klar, dass Sie, anders als im operativen Alltagsgeschäft, der Fachkraft mit einer reflexiven, erkundenden Grundhaltung gegenüberreten (vgl. Kapitel 5.3.1). Berücksichtigen Sie ggf. das Protokoll des letzten MEG!</p> <p>Entwickeln Sie konkrete Fragen für das MEG anhand Ihres Vorbereitungs- und Orientierungsbogens.</p>	
<p>Durchführung des Gesprächs</p>	
<p>Ergebnisprotokoll gemeinsam ausfüllen und unterschreiben</p> <p>Charakter: Ergebnisprotokoll</p>	

¹¹⁶ Anregungen für die folgenden Materialien stammen aus: Becker 2009, 346 ff.; Merchel 2010, 85 ff.

8.18 MEG: Vorbereitungsbogen Fachkraft

1. Bedeutung und Ziele des MEG
Reflexion in der Vorbereitung:
<ul style="list-style-type: none">• Von welchen drei Punkten möchte ich, dass sie sicher bei der Leitungskraft ankommen?• Mit welchen Erwartungen gehe ich in das Gespräch?• Wovon hängt meine Zufriedenheit über das Gespräch ab?• In welche Situation möchte ich auf keinen Fall kommen?
2. Rückschau auf Aufgaben, Zielsetzungen und Ergebnisse der vergangenen Periode
Reflexion in der Vorbereitung:
<ul style="list-style-type: none">• Was waren meine Arbeitsschwerpunkte im vergangenen Jahr?• Wie bin ich mit den mir übertragenen Aufgaben zurechtgekommen?• Wo würde ich zukünftig gern Schwerpunkte setzen?• Wo bin ich mit meinem Arbeitsergebnis zufrieden?• Wo hat mich das, was ich erreichen konnte, enttäuscht?
3.1 Einschätzung Kooperationsbeziehungen
Reflexion in der Vorbereitung:
Kolleg/innen <ul style="list-style-type: none">• Wie läuft aktuell meine Zusammenarbeit mit Kolleg/innen?• Was würden meine Kolleg/innen über mich sagen? Klient/innen <ul style="list-style-type: none">• Was kennzeichnet meine Zusammenarbeit im Umgang mit Klient/innen?• Wo bin ich in der Zusammenarbeit mit unseren Klient/innen zufrieden?• Welche Aspekte der Zusammenarbeit mit Klient/innen möchte ich zukünftig verändern?• Was würde die Familie xy, die ich in ihrem Sinne unterstützen konnte, über mich sagen?• Was würde die Familie yz, in deren Fall meine Entscheidungen auf wenig Gegenliebe gestoßen sind, über mich sagen? Zusammenarbeit mit Stellen außerhalb des ASD in der Kommunalverwaltung <ul style="list-style-type: none">• Wie läuft die Kooperation mit den wichtigen Anlaufstellen im Jugendamt und in der Kommunalverwaltung?• Über welche Veränderung habe ich mich im letzten Jahr besonders gefreut?• Über wen habe ich mich im letzten Jahr besonders geärgert? Zusammenarbeit außerhalb Kommunalverwaltung <ul style="list-style-type: none">• Welche Vorstellung habe ich über die Zusammenarbeit zwischen ASD, Leistungsanbietern und den Gremien im Sozialraum?• Welche Auswirkungen haben meine Vorstellungen für meine Rolle im ASD?• Wie konnte ich im letzten Jahr meinen eigenen Ansprüchen gerecht werden?

3.2 Rückmeldung Leitung

Reflexion in der Vorbereitung:

- Wie kann ich meine Beziehung zu meiner Führungskraft beschreiben?
- Wie sieht mich meine Führungskraft?
- Wie würde ich am liebsten mit meiner Führungskraft zusammenarbeiten? Was davon kann ich aktuell realisieren? Was nicht?

4. Sondierung von Stärken, Interessen und Entwicklungsbedarf

Reflexion in der Vorbereitung:

- Wie möchte ich mich im nächsten Jahr persönlich weiterentwickeln?
- Wie möchte ich mich im nächsten Jahr professionell weiterentwickeln?
- Welche meiner Stärken war im vergangenen Jahr besonders nützlich für mich?
- Welche meiner Stärken konnte ich im letzten Jahr kaum nutzen?
- Wie denke ich über die psychische Belastung, die von meiner Arbeit im ASD ausgeht, nach?
- Was würde mein Partner/meine Partnerin über mich und meine aktuelle Belastung in meinem Beruf sagen?
- Welche Unterstützung brauche ich? Wo brauche ich Entlastung?
- Und: Hilfreich ist hier auch der Einschätzungsbogen MEG (vgl. dort Anlage 8.6).

5. Vereinbarung von Zielen und Eckwerten für die nächsten zwölf Monate

Reflexion in der Vorbereitung:

- Was möchte ich mit Blick auf die Weiterentwicklung meiner Kompetenzen im nächsten Jahr ganz konkret erreicht haben?
- Woran könnte ich festmachen, ob ich diese Ziele erreicht habe?
- Wie bewerte ich unser aktuelles Supervisionsangebot?
- Wie möchte ich im nächsten Jahr meine Arbeit im ASD verändern?
- Was möchte ich mit Blick auf meine Entlastung besonders vorantreiben?

6. Vereinbarung zu individuellen Förderungs- und Unterstützungsmaßnahmen

Reflexion in der Vorbereitung:

- Welche konkreten Maßnahmen brauche ich im nächsten Jahr zu meiner Unterstützung?
- Wo möchte ich mich fort- bzw. weiterbilden?
- Was kann ich tun, damit diese Maßnahmen auch umgesetzt werden?

7. Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse, Protokollierung, Reflexion des Gesprächs

Reflexion in der Vorbereitung:

- Worauf ist bei der Zusammenfassung und Protokollierung des MEG unbedingt zu achten?
- An welchen Ergebnissen des Gesprächs mache ich meine Zufriedenheit über das Gespräch fest? Haben wir diese Punkte im Gespräch erreicht?
- Welche Ergebnisse würden mich positiv überraschen?

8.19 MEG: Vorbereitungs- und Orientierungsbogen Leitungskraft

1. Bedeutung und Ziele des MEG	
Reflexion in der Vorbereitung:	Beispielfragen für die Durchführung:
<ul style="list-style-type: none"> • Wie schaffe ich es, mir für das MEG ausreichend Ruhe und Zeit zu nehmen? • Wie verbreite ich eine dem Gespräch angemessene Atmosphäre? • Welche Ziele verfolge ich in diesem MEG? • Was sind aus meiner Sicht die besonderen Anforderungen, auf die es bei diesem Arbeitsplatz ankommt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Erwartungen haben Sie an das Gespräch? • Haben Sie Fragen zu der Bedeutung oder zu den Zielen des Gesprächs? • Was sollten wir vorab klären?
2. Rückschau auf Aufgaben, Zielsetzungen und Ergebnisse der vergangenen Periode	
Reflexion in der Vorbereitung:	Beispielfragen für die Durchführung
<ul style="list-style-type: none"> • Wie beantworten Sie die Fragen, die Sie der Fachkraft stellen wollen? • Sind Ihnen <ul style="list-style-type: none"> – Besonderheiten, – herausgehobene Situationen für Lob und Anerkennung im Gedächtnis? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was waren die Schwerpunkte Ihrer Aufgabenstellung im vergangenen Jahr? • Wie sind Sie im letzten Jahr mit den Ihnen übertragenen Aufgaben zurechtgekommen? • Wie bewerten Sie fachlich die Entwicklung des ASD im letzten Jahr?
3.1 Einschätzung Kooperationsbeziehungen	
Reflexion in der Vorbereitung:	Beispielfragen für die Durchführung:
<ul style="list-style-type: none"> • Wie nehmen Sie die Fachkraft in der Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen wahr? • Welchen Eindruck haben Sie von ihr in der Zusammenarbeit mit Klient/innen? • Wie zufrieden sind Sie mit der Fachkraft mit Blick auf die Kooperationsbeziehungen außerhalb des ASD? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Bild gibt am treffendsten wieder, wie Sie und Ihre Kolleg/innen aktuell zusammenarbeiten? • Mit welcher Art von Klient/innen können Sie besonders gut zusammenarbeiten? • Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen im JA ein? • Welches Verhalten von Klient/innen regt Sie auf? • Wo sind Sie gerade außerhalb des ASD präsent? Wie würden Sie Ihre Rolle in diesen Zusammenhängen beschreiben?

3.2 Rückmeldung Leitung	
Reflexion in der Vorbereitung:	Beispielfragen für die Durchführung:
<ul style="list-style-type: none"> Wie beantworten Sie aus Ihrer Sicht die Fragen, die Sie der Fachkraft stellen wollen? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie haben Sie im letzten Jahr unsere Zusammenarbeit wahrgenommen? An welchen Punkten haben Sie mein Leitungsverhalten kritisch hinterfragt? Was, glauben Sie, sollten wir uns im kommenden Jahr vornehmen?
4. Sondierung von Stärken, Interessen und Entwicklungsbedarf	
Reflexion in der Vorbereitung:	Beispielfragen für die Durchführung:
<ul style="list-style-type: none"> Wie beantworten Sie aus Ihrer Sicht die Fragen, die Sie der Fachkraft stellen wollen? Und: Hilfreich ist hier auch der Einschätzungsbogen MEG (vgl. Anlage 8.6). Er kann auch der Fachkraft zur Selbsteinschätzung gegeben werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Ihrer Kompetenzen haben Ihnen bei den Herausforderungen besonders genutzt? Welche Ihrer Kompetenzen konnten Sie kaum nutzen? Was glauben Sie, wie aktuell Ihre psychische Beanspruchung durch die Arbeit im ASD einzuschätzen ist?
5. Vereinbarung von Zielen und Eckwerten für die nächsten zwölf Monate	
Reflexion in der Vorbereitung:	Beispielfragen für die Durchführung:
<ul style="list-style-type: none"> Welche konkrete Zielsetzung haben Sie für diese Fachkraft im Auge? Womit begründen Sie diesen Entwicklungswunsch? Glauben Sie, dass sich Ihre Perspektiven mit denen der Fachkraft decken? Wie können Sie die Fachkraft von Ihren Perspektiven überzeugen? Was sind aus Ihrer Sicht Mindestziele, die Sie im Gespräch vereinbaren wollen? Wo gehen Sie nicht „drunter“? 	<ul style="list-style-type: none"> Wenn Sie ein Jahr nach vorne schauen: Was wollen Sie mit Blick auf die Weiterentwicklung Ihrer Kompetenzen im nächsten Jahr erreicht haben? Woran machen wir fest, ob Sie diese Ziele erreicht haben? Wie wollen Sie im nächsten Jahr Ihre Arbeit im ASD verändern? Könnte eines der Ziele, die wir vereinbaren sollten, auch einen Beitrag dazu leisten, wie Sie künftig mit den Belastungen der Arbeit im ASD umgehen wollen? Aus meiner Sicht ist es notwendig, dass Sie...

6. Vereinbarung zu individuellen Förderungs- und Unterstützungsmaßnahmen	
Reflexion in der Vorbereitung:	Beispielfragen für die Durchführung:
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Unterstützungsmaßnahmen sind realistisch? • Was können Sie als Leitungskraft anbieten, in Aussicht stellen, noch mal genauer sondieren? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir haben an einigen Punkten über konkrete Unterstützungsmaßnahmen gesprochen: Welche davon sollten wir unbedingt im nächsten Jahr umsetzen? • Wie stellen wir sicher, dass wir diese Maßnahmen auch umsetzen?
7. Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse, Protokollierung, Reflexion des Gesprächs	
Reflexion in der Vorbereitung:	
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Unterstützungsmaßnahmen sind realistisch? • Gehen Sie im Gespräch bereits möglichst konkret die Planungen zu den ausgewählten Unterstützungsmaßnahmen an! • Wie wollen Sie ganz praktisch protokollieren: Diktieren Sie? Geben Sie Formulierungen zusammen am Computer ein? Wie ist im Protokollvorgang sichergestellt, dass sowohl Ihre als auch die Sichtweise der Fachkraft abgebildet wird? 	

8.20 MEG: Vorlage Ergebnisprotokoll

Name:	Datum:

1. Das Gespräch hat verdeutlicht, dass _____ (Name) in den letzten zwölf Monaten die folgenden Kompetenzen besonders produktiv eingesetzt hat:

2. Für die kommenden 12 Monate haben wir die folgenden Ziele vereinbart:	
Ziele:	Die Zielerreichung ist erkennbar an ...

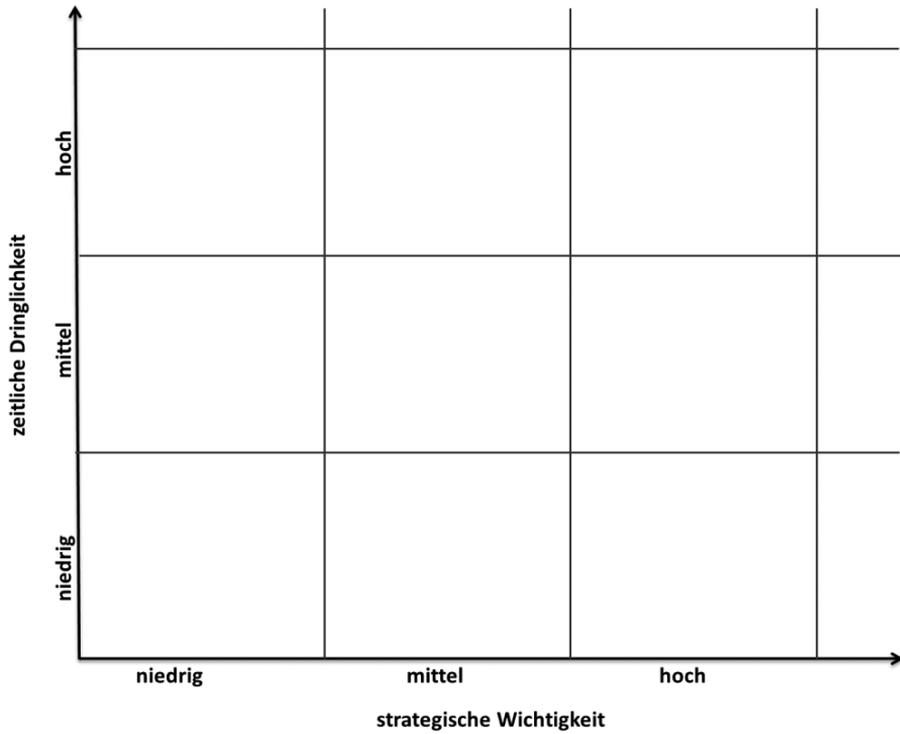
3. Die Schwerpunkte der Aufgabenstellung von _____ (Name) haben wir für die kommenden zwölf Monate wie folgt abgesteckt:

4. Mit Blick auf die persönliche und fachliche Weiterentwicklung haben wir für die kommenden zwölf Monate folgende Maßnahmen vereinbart:

5. Im Gespräch haben wir für die nächsten 2 bis 5 Jahre folgende Entwicklungsziele vereinbart:

Datum	Datum	Datum
Unterschrift Fachkraft	Unterschrift direkte Führungskraft	Unterschrift nächsthöhere Führungskraft

8.21 Fort- und Weiterbildungsbedarf nach Dringlichkeit und Wichtigkeit



8.22 Anknüpfungspunkte für ein Transfernetz

Die folgende Übersicht nennt Maßnahmen, die geeignet sind, den Lerntransfer bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Fort- und Weiterbildung zu berücksichtigen. Sie ist argumentativ stark der Übersicht bei Neuberger (1994, 185) entlehnt und hier sprachlich zum Teil an das Arbeitsfeld ASD angepasst. Auf eine Differenzierung nach dem Durchführungsmodus wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

Ebene	Phase der Vorbereitung	Phase der Durchführung	Phase des Transfers
Sachliche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • mitarbeiterbezogene und organisationsbezogene Bedarfsanalyse und dabei gründliche Diagnose von Erwartungen und Problemen • punktliche und einladende Information über die Veranstaltung (Inhalte, Methoden, Ablauf, Trainer/in) • Zusendung von Materialien zur Vorbereitung wie: Fälle, Literatur(-listen), Problemfragen usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenarbeit u. Berücksichtigung von persönlichen Lern- und Anwendungsproblemen • Praxisbezug, Problemfälle aus dem Arbeitsbereich der Teilnehmer/innen bearbeiten • Anwendungsprobleme ansprechen u. bearbeiten • abwechslungsreiche Gestaltung • tägliche Erwartungsabfrage und Seminarbewertung • Feedback über Lernentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachbereitung von Fällen, Aufgaben, Literaturlisten, Unterlagen, Checklisten – individuell, im Team oder ASD • „Verträge“ mit sich selbst für den individuellen Transfer; Verankerung von Erfolgserlebnissen • Seminaarauswertung zur Gestaltung möglicher Nachfolgeseminare bzw. einer künftigen Nutzung des Angebots • ggf. Bildung von innerorganisatorischen Netzwerken
Zeitliche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • rechtzeitige Einladung, um Freistellungen und ggf. Vertretungen zu organisieren • Zeiten für Vorbereitung mit einplanen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlungstempo an Lerntempo anpassen • genügend Zeit für Rückfragen, Diskussion, Übungen 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Nachbereitungszeit einplanen • Erprobungszeit und -gelegenheiten einräumen • ggf. Follow-up-Veranstaltungen durchführen
Soziale Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungskräfte sind im Umgang mit Fort- und Weiterbildungen Vorbilder • Kolleg/innen u. Vorgesetzte sind über Abwesenheit, Vertretungsnotwendigkeiten und Wichtigkeit der Weiterbildung informiert • Sorgfalt in der Auswahl der (Mit-)Teilnehmer/innen • Vorbereitungstreffen mit anderen Teilnehmer/innen • Freiwilligkeit der Teilnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • mehrere Dozent/innen und Teilnehmer/innen: Austausch untereinander • konstruktives Lernklima schaffen • Individualität der Teilnehmer/innen berücksichtigen • Referentenbewertungen durch die Teilnehmer/innen • Widerstände bei der Anwendung des Erlernten benennen und behandeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch Leitungskräfte • Bildung von Erfahrungsaustauschgruppen • Transferpatenschaften • Informationen über Nutzen der Weiterbildung an Leitungskräfte, interessierte Kolleg/innen und Un-terstellte

8.23 Kompetenzprofil für „Leitung im ASD“

Das nachfolgende Kompetenzprofil für Leitungspersonen im ASD folgt der in Kapitel 6.1 aufgeführten Übersicht von Steuerungsbereichen und Kompetenzmustern. Die einzelnen Kompetenzmuster in den unterschiedlichen Steuerungsbereichen werden durch Beispiele konkretisiert. Um die Tabelle nicht unübersichtlich werden zu lassen, werden den Tabellenfeldern nachfolgend beispielhafte Konkretisierungen zugeordnet. Zur Nutzung eines solchen Kompetenzprofils seien einige Hinweise gegeben:

- Die hier aufgeführten Beispiele sollen illustrieren, auf welche Weise die einzelnen Tabellenfelder ausgefüllt werden können. Je nach örtlicher Situation wird man hier variieren und andere Konkretisierungen in den Mittelpunkt stellen bzw. andere Gewichtungen vornehmen. Die Tabellenfelder sind somit offen für andere Konkretisierungen.
- In den unterschiedlichen Tabellenfeldern ist eine Vielzahl von konkreten Kompetenzen einsetzbar. Für eine Nutzung des Kompetenzprofils im Rahmen der Personalauswahl bei der Besetzung von Leitungspositionen wird vermutlich eine Schwerpunktsetzung bzw. eine Gewichtung hilfreich sein: Welche Kompetenzen hält man in dem jeweiligen ASD für hervorgehoben bedeutsam, die bei der Personalauswahl im Vergleich zu anderen Kompetenzen besonders beachtet werden sollen?
- Unterschiedliche Schwerpunktsetzungen wird es je nach Ansiedlung einer Leitungsposition in der Hierarchie geben: Die Kompetenzprofile für ASD-Leitung wird sich in Teilen und in Schwerpunkten unterscheiden vom Kompetenzprofil für Teamleitungen. Die Differenzierung nach hierarchischer Position ist in dem hier dargelegten beispielhaften Kompetenzprofil noch nicht berücksichtigt – auch deswegen nicht, weil die Verteilung von Leitungsaufgaben zwischen verschiedenen Leitungsebenen örtlich unterschiedlich (nach Traditionen, spezifischen personellen Konstellationen, Größe der ASD etc.) geregelt wird eine somit die differenzierten Kompetenzprofile jeweils örtlich erstellt werden müssen.

Das Kompetenzprofil für Leitung ist auch für Mitarbeiterentwicklungsgespräche nutzbar, in denen die Leitungsperson sich in der Rolle von Mitarbeiter/innen befindet. Man kann den einzelnen Kompetenzenanforderungen tabellarisch zwei Spalten anfügen: eine Spalte, in der auf einer Skala von 1 bis 6 die jeweilige Kompetenz der Leitungsperson eingeschätzt wird, und eine zweite Spalte, in der

die Bewertung mit kurzen Bemerkungen/Begründungen versehen wird. Ein solcher Bewertungsmodus kann zur Grundlage eines Gesprächs über Entwicklungsbedarf aus der jeweils übergeordneten Leitungsperspektive gemacht werden.

Kompetenzmuster	Analyse- und Planungskompetenzen	Interaktions- und Kommunikationskompetenzen	Reflexions- und Evaluationskompetenzen
Steuerungsbereiche			
fachliche Steuerung	A/P 1	I/K 1	R/E 1
ökonomische Steuerung	A/P 2	I/K 2	R/E 2
organisationsbezogene Steuerung	A/P 3	I/K 3	R/E 3
mitarbeiterbezogene Steuerung	A/P 4	I/K 4	R/E 4
Steuerung der Bezüge zur Umwelt	A/P 5	I/K 5	R/E 5

Beispielhafte Kompetenzanforderungen in den Tabellenfeldern:

A/P 1	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten im Fallverstehen • gute Kenntnisse zur örtlichen Infrastruktur in der Sozialen Arbeit • gute Kenntnisse zu fachlichen und fachpolitischen Entwicklungstendenzen in der Kinder- und Jugendhilfe
I/K 1	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation von Kollegialer Beratung • methodische Anleitung von Prozessen der Qualitätsentwicklung • Beratung der Mitarbeiter/innen in Fragen des fachlichen Bewertens und Handelns
R/E 1	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung von Folgen und Nebenfolgen bei Prozessen der Qualitätsentwicklung • Reflexion der organisationsinternen Dynamik von Qualitätsentwicklung • sensibles Beobachten der fachlichen Interpretationsschemata verschiedener Fachkräfte und deren Bewertung für fachliches Handeln im ASD
A/P 2	<ul style="list-style-type: none"> • zeitnahe Steuerung/Controlling des HZE-Budgets • Kosten-Leistungsvergleiche zu Leistungsangeboten von Trägern anstellen können • Kenntnisse zu den Bestandteilen und zur Dynamik von Leistungs- und Entgeltvereinbarungen
I/K 2	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenverhandlungen führen bzw. in Kostenverhandlungen mit Leistungsanbietern kompetent mitwirken können • Logik des Controllings mit sozialpädagogischen Fachkräften kommunizieren und für eine entsprechende Akzeptanz zum Controlling sorgen können • zwischen sozialpädagogischen Fachkräften und Mitarbeiter/innen des Controllings bzw. der Wirtschaftlichen Jugendhilfe vermitteln können

R/E 2	<ul style="list-style-type: none"> • Spannungen zwischen fachlicher und ökonomischer Steuerungslogik wahrnehmen, auswerten und daraus Handlungsorientierungen ableiten können • interkommunale Vergleiche differenziert interpretieren können • Kostenentwicklungen bei den Hilfen zur Erziehung auswerten und Ansatzpunkte für folgenreiche Debatten innerhalb des ASD/Jugendamtes finden können
A/P 3	<ul style="list-style-type: none"> • fachlich und interpersonell tragfähige und akzeptierbare Arbeitsaufteilungen vornehmen können • Arbeitsabläufe definieren und dadurch für einen verlässlichen Rahmen für das Arbeiten und die Leistungserstellung im ASD sorgen • das Spannungsfeld zwischen zentralen und dezentralen Entscheidungen und Abläufen kennen und austarieren können
I/K 3	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstanweisungen und andere Regeln des Arbeitens in ihrem Sinngehalt an Mitarbeiter/innen vermitteln können • Teamkonflikte moderieren können • Entscheidungen treffen und diese kommunikativ vermitteln können • Unzulänglichkeiten im Umgang mit Organisationsregelungen ansprechen und darin enthaltene Konflikte produktiv angehen können • Bezüge zwischen ASD und anderen Abteilungen des Jugendamtes so herstellen können, dass einzelfallbezogene Kooperationen möglich werden
R/E 3	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Machtoptionen in der Leitungsposition erkennen und einen reflexiven Umgang mit Macht entwickeln • das Zusammenwirken und die Spannungen zwischen formalen Regeln und informellen Umgangsweisen beobachten und diese sowohl im Hinblick auf fachliche als auch organisationale Gesichtspunkte bewerten können • Unzulänglichkeiten in der Aufbau- und in der Ablauforganisation wahrnehmen, auf bestimmte Strukturmuster hin auswerten und entsprechende Veränderungsperspektiven entwerfen können • organisationskulturelle Prägungen und Entwicklungen in ihren Auswirkungen auf das Handeln der Organisationsmitglieder beobachten und im eigenen Leitungshandeln berücksichtigen
A/P 4	<ul style="list-style-type: none"> • Belastungsfaktoren der ASD-Arbeit kennen und die Arbeitssituation einzelner Mitarbeiter/innen und des gesamten ASD differenziert bewerten können • verschiedene Instrumente und Anforderungen zur Personalentwicklung kennen und gezielt anwenden können • Personalbemessungsverfahren kennen und in einer für die Organisation tragfähigen Weise anwenden können

I/K 4	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterentwicklungsgespräche so führen können, dass Entwicklungsoptionen sowohl für die einzelnen Mitarbeiter/innen als auch für die Organisation daraus resultieren • Modalitäten bei der Personalauswahl differenziert einsetzen und moderieren können • Verfahren und Ergebnisse der Personalbemessung in der Gesamtverwaltung bzw. gegenüber der Personalverwaltung überzeugend vertreten können
R/E 4 A/P 5	<ul style="list-style-type: none"> • differenzierte Beobachtung zur Wirkung einzelner Maßnahmen der Personalentwicklung bei unterschiedlichen Mitarbeiter/innen und dementsprechend Verfahren differenzierend weiterentwickeln können • Folgen und Nebenfolgen (innerhalb des ASD und im Kontext der Gesamtverwaltung) einer kontinuierlichen Personalbemessung auswerten können • Entwicklungen in der Arbeitsbelastung kontinuierlich und strukturiert beobachten sowie diese im Hinblick auf Tendenzen (strukturelle Verschiebungen etc.) bewerten können • differenzierte Kenntnis zu den Organisationslogiken der wichtigsten Kooperationsakteure des ASD (u.a. Schulen, Gesundheitsamt, Polizei, Familiengericht, Jugendgericht, freie Träger der Jugendhilfe etc.) • Kenntnis zu den Akteuren, Machtverhältnissen und Abläufen im kommunalpolitischen Geschehen • Kenntnis zu den Schwerpunkten der sozialpolitischen Debatten und zur Einordnung der Kinder- und Jugendhilfe in diese Debatten
I/K 5	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zur zielgruppenadäquaten Darstellung der ASD-Arbeit in der Öffentlichkeit und gegenüber zentralen Kooperationspartnern • politische Akzeptanz für die Spezifika der ASD-Arbeit im kommunalpolitischen Raum erzeugen können • Kostenentwicklungen bei den Hilfen zur Erziehung nachvollziehbar gegenüber politischen Akteuren und Gremien erklären können
R/E 5	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung politischer und organisationaler Bezüge für die Arbeit des ASD beobachten und im Hinblick auf Konsequenzen auswerten können • Veränderungen in den Lebensverhältnissen in verschiedenen Sozialräumen analysieren können im Hinblick auf Konsequenzen für die strategische (einschl. methodische) Ausrichtung des ASD • Mitarbeit des ASD bzw. von ASD-Mitarbeiter/innen in verschiedenen fachlichen und infrastrukturbezogenen Gremien auswerten und mit strategischen Perspektiven versehen können