

Tagungsbericht

„Ein Navi für den ASD/KSD? Von Anforderungen zur gelingenden Praxis“

Bedarfsgerechte individuelle Hilfen für Kinder, Jugendliche und Familien bereit stellen, das Kindeswohl sichern, im Sozialraum eine passgenaue Infrastruktur sozialer Dienstleistungen im engen Zusammenwirken mit anderen schaffen – und das alles unter einem wachsenden Kostendruck. Gerade die Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD) – mancherorts auch Kommunale oder Bezirkssozialdienste genannt – sehen sich hoch komplexen, vielfältigen und z. T. widersprüchlichen Erwartungen und Anforderungen ausgesetzt. Als offensive Antwort darauf wird vielerorts engagiert daran gearbeitet, die eigene Arbeit weiter zu entwickeln. Aber wohin geht die Reise? Was sind die Ziele und auf welchen Wegen sind diese zu erreichen? Antworten auf diese Fragen diskutierten über 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachtagung „Ein Navi für den ASD/KSD?“ am 22. April 2010 in Dortmund im Dietrich-Keuning-Haus und tauschten Anregungen und Strategien aus, um „ihren“ ASD zu navigieren. Veranstaltet wurde die Fachtagung gemeinsam vom LWL-Landesjugendamt Westfalen, dem LVR-Landesjugendamt Rheinland und der Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) ASD/KSD.

„Den ASD gibt es nicht“ – dieser Satz war immer wieder zu hören in Vorträgen, Arbeitsgruppen und Pausengesprächen. Angesichts der lokal sehr unterschiedlichen Organisationsformen, Ausstattung und Ausrichtungen macht sich Skepsis an überinstitutionellen Standards, an Logiken von Bench-Marking und „best practise“-Modellen breit. Den Königsweg hält das Navi eben nicht bereit. Stattdessen rückten die veranstaltenden Organisationen, Referenten sowie Workshopleitungen die „gelingende Praxis“ in den Fokus der Tagung.

Was zeichnet gelingende Praxis aus? Welche Bedingungen braucht sie? Und wie können vorhandene Erfahrungen produktiv genutzt werden? Diese Fragen sollten als Koordinaten die Route bestimmen. Fahreigenschaften und Zielerreichung auf dem Weg zu einer gelingenden Praxis werden – um im Bild zu bleiben – von einem komplexen Wechselspiel zwischen den Bedingungen der Organisation einerseits und der Gestaltung der vielfältigen Interaktionsbeziehungen zwischen Fachkräften, Kooperationspartnerinnen und -partnern sowie Adressantinnen und Adressaten andererseits bestimmt.

Diesen Zusammenhang illustrierte Prof. Dr. Herbert Schubert (Fachhochschule Köln) mit aktuellen Ergebnissen eines Forschungsprojekts. In insgesamt 16 von Fachleuten mit „gut“ bewerteten ASDs wurden sowohl Politik, Leitung, Fachkräfte als auch Klientinnen und Klienten telefonisch, schriftlich und persönlich zu Neuerungen, Kommunikationsformen und Wirkungen befragt.

Aus Sicht der Kinder, Jugendlichen und Familien fällt die Bilanz der ASD-Arbeit insgesamt sehr positiv aus; mehr als 80% äußern sich zustimmend und würden die Unterstützung durch den ASD rückblickend weiterempfehlen. Insbesondere der respektvolle Umgang, das Problemverständnis und die Beteiligung an der Hilfeentscheidung werden würdigend hervorgehoben. Die überwiegende Mehrheit sieht auch ihre Wünsche und die Wünsche ihrer Kinder im Hilfeprozess berücksichtigt; hier äußern sich aber auch 25% nicht ausnahmslos positiv, so dass hier noch am ehesten nachzubessern ist. Auch mit dem Resultat der Hilfe sind die Befragten überwiegend zufrieden: Gut die Hälfte gibt an, dass sich ihre Situation dadurch zum Positiven verändert hat.

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit im ASD haben sich in den letzten Jahren stark verändert: Mit dem Ziel, Hilfen niedrigschwelliger, effektiver und effizienter anzubieten, werden Ressorts gebündelt, multiprofessionelle Teams eingerichtet, Standorte dezentralisiert, Fachkräfte spezialisiert, standardisierte Instrumente und Verfahren eingeführt, Prozesse zunehmend arbeitsteilig oder projektbezogen organisiert. All diese Veränderungen verweisen laut Schubert auf einen Komplexitätszuwachs der Organisation, in dessen Folge sich unmittelbar auch die

Komplexität des Interaktionssystems und damit der Kommunikationsbedarf erhöht. Veränderungen auf der Organisationsebene könnten jedoch nur dann positive Effekte für Adressatinnen und Adressaten auslösen, wenn das primäre Interaktionssystem zwischen Fachkraft und Klientel gleichermaßen im Blick bleibe. Andernfalls gerate die einzelne Fachkraft z. B. durch den Anstieg des Organisationsaufwandes unter verstärkten Zeit- und Optimierungsdruck im Klientenkontakt und die Balance zwischen (Ab-)Sicherheit und fachlicher Selbstbestimmung, zwischen Qualitätsentwicklung und Überregulierung drohe zu kippen. Um Fachkräfte in die Lage zu versetzen, ihre gesetzlichen Aufgaben angemessen und kompetent zu erfüllen, bedarf es sowohl auf Seiten der Organisation einer Sicherung der Fachlichkeit in Konzeptionen, Leitung, Team- und Personalentwicklung wie auch auf der Interaktionsebene gelingender Kommunikation im Betrieb, mit Adressatinnen und Adressaten wie auch der Öffentlichkeit – mit diesem Resümee der Forschungsergebnisse markierte Prof. Dr. Schubert Fahrtrichtung und zentrale Zwischenstopps.

Wenn es *den* Königsweg nicht gibt, aber die Richtung klar ist – wie findet eine Organisation den für sie richtigen Weg? Dieser Frage ging Prof. Dr. Jochen Merchel nach. Veränderungsimpulse wie Dienstanweisungen, Lernen am Modell u. ä. haben aus seiner Sicht nur begrenzte Reichweite, weil Organisationen eben keine Maschinen seien, sondern dynamische soziale Gebilde, die mit ihren Bewältigungsformen und kommunikativen Prozessen auch ein gewisses Beharrungsvermögen mit sich bringen. Es komme entsprechend vor allem darauf an, die Lernbereitschaft und Reflexionsfähigkeit systematisch zu erweitern und in Form von kontinuierlichen Lernanlässen und verbindlichen Lernorten zu verankern. „Es geht darum, sich irritieren zu lassen, solche Irritationen auch bewusst und kontinuierlich herbeizuführen und sie systematisch in die Organisationsentwicklung einfließen zu lassen“, so Merchel. An praktischen Anregungen, wie dieses im Alltag umgesetzt werden kann, hatte er einiges im Gepäck: So schlug er vor, z. B. das eigene Konzept zyklisch und kontinuierlich immer wieder zu überprüfen.

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten mit ihren Kenntnissen, Erfahrungen und neuen Sichtweisen vielfältige Anlässe, sich irritieren zu lassen. Aber auch ein produktives Fehler- und/oder Beschwerdemanagement, die systematische Nutzung von Fortbildungen und Fachpublikationen, die Entwicklung eines eigenen Evaluationskonzepts können auf diesem Weg nützliche Weichensteller sein.

Am Nachmittag hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Gelegenheit, sich in Arbeitsgruppen über ausgewählte Projekte „gelingender Praxis“ aus Kommunen und Kreisen in Nordrhein-Westfalen zu informieren und diese auf ihre Erfolgsbedingungen und Stolpersteine zu befragen.

In drei Arbeitsgruppen standen Instrumente und Verfahren der Qualitätsentwicklung im ASD im Vordergrund: Es ging um integrierte Konzept-, Qualitäts- und Personalentwicklung (Kreis Paderborn, Günther Uhrmeister und Heinrich Vogt), um das Umdenken von einer Maßnahmen- zur Zielorientierung und dem systematischen Einbezug von Ressourcen in die Hilfeplanung (Stadt Münster, Reinhold Kauling) bis hin zu einem Modell eines separaten Falleingangsmanagements (Stadt Düsseldorf, Peter Lukasczyk).

In zwei weiteren Arbeitsgruppen standen die Kooperationen des ASD mit anderen Handlungsfeldern im Mittelpunkt: Im Kreis Gütersloh sind verbindliche Strukturen aufgebaut worden, die es ermöglichen, in Kooperation von Jugendhilfe und Erwachsenenpsychiatrie ambulante Hilfen für Familien mit multiprofessionellem Hilfebedarf zu initiieren; Rainer Hartwig-Clasmeier berichtete. Für die Stadt Iserlohn präsentierten Manuela Schacke vom ASD, Petra Ninnemann von der Grundschule in Iserlohn-Sümmern und Bettina Brunswicker sowie Ralf Bouerdieck-Thiem von der Ev. Jugendhilfe, Iserlohn das Projekt JanS, das niedrigschwellige Hilfen an der Schnittstelle von Hilfen zur Erziehung und Jugendamt im offenen Ganztage bietet.

In einem abschließenden Statement würdigte Dr. Agnes Klein, Sozialdezernentin der Stadt Köln, sowohl die Leistungen und Entwicklungsprozesse der ASD-Arbeit wie auch die Dramaturgie, Anlage und Themenwahl der Tagung. Aus ihrer Sicht spiegelte der Tag die Herausforderungen und Spannungsfelder der Arbeit im ASD wider: zwischen Hilfe und staatlichem Wächteramt, zwischen wachsenden Qualitätsanforderungen im Hilfeprozess und -erbringung und vor allem auch im Kinderschutz bei gleichzeitig wachsendem Kostendruck. Um diese Balance immer wieder herzustellen, aber auch um Kooperationen wirkungsvoll gestalten zu können und Hilfeangebote auch zukünftig wirkungsvoll ausgestalten zu können, sei es unverzichtbar, sich des eigenen Selbstverständnisses und Auftrags immer wieder zu vergewissern und die Fachlichkeit stetig weiterzuentwickeln. Nur so könne deutlich gemacht werden, was die eigenen Standards sind, welche Ressourcen es dafür braucht und wie diese eingesetzt werden. Hier sei in den vergangenen Jahren ein deutlicher Qualitätszuwachs zu verzeichnen und die Tagung habe dazu beigetragen, diesen Prozess engagiert fortzusetzen. Für die Fachkräfte im ASD sei dieser Prozess zweifellos mit Anforderungen und Belastungen verbunden, würde er aber im Dialog und in geteilter Verantwortung von Leitungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern („top down“ und „bottom up“) gestaltet, sieht sie darin eine Chance, nicht nur das eigene Tun, sondern auch das Bild des ASD in der Öffentlichkeit mittelfristig positiver zu gestalten. „Der kontinuierliche Weg zu einer gelingenden Praxis im ASD kann so eine gute Wanderung sein, bisweilen nicht ohne Mühen, aber mit schönen Aussichten!“ schloss sie sich der Aufforderung von Prof. Joachim Merchel an und motivierte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

Allein die Resonanz auf die Fachtagung unterstreicht hohes Interesse und starke Motivation, dieser Aufforderung nachzukommen und nach Wegen zu suchen, wie sich die ASDs/KSDs operativ, strategisch und programmatisch weiterentwickeln können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zogen ein einmütig positives Fazit und konnten alle – für unterschiedliche Handlungsfelder praxisorientierte Hinweise und Anregungen für ihre Arbeit mitnehmen.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der ASD-Forschung fühlten sich sensibilisiert für die lokalen Logiken und Besonderheiten der ASD-Arbeit. Leitungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen Motivation und Ideen zur Weiterentwicklung der eigenen Arbeit mit und unterstrichen wie notwendig es sei, Transparenz über die Motive und Ziele angestrebter Qualitätsentwicklungsprozesse herzustellen. Vertreterinnen und Vertreter aus Einrichtungen wiesen darauf hin, dass bei konzeptionellen Veränderungen der ASD die zu benutzende Karte im Navi mit den freien Trägern abstimmen sollte und sprachen sich damit für kooperatives Management aus.

Angesichts der gegenwärtig starken Dynamik in der ASD-Arbeit zeichnete sich ein hoher Bedarf ab, Foren zu schaffen, wo diese Entwicklungen auch immer wieder betrachtet, diskutiert und bewertet werden können. Die neu gegründete BAG ASD/KSDs möchte ein solcher Ort sein, die Kooperations-Tagung ASD/KSD der beiden Landesjugendämter in Nordrhein-Westfalen und der BAG ASD/KSD ein weiterer. Fortsetzung als wiederkehrendes Ereignis wahrscheinlich!

Dr. Monika Weber
LWL-Landesjugendamt Westfalen
Referat Erzieherische Hilfen
Tel.: 0251 591 3632
Fax.: 0251 591 275
E-Mail: dr.monika.weber@lwl.org