

## **Begrüßung und Eingangsstatement**

Hans-Georg Weigel

### **Qualitätsbezogene Steuerung über Geschäftsprozesse im ASD**

#### **– eine Möglichkeit der disziplin- und professionsbezogenen Emanzipation -**

Als der allgemeine Soziale Dienst (ASD) 1975 von der „Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung“ (KGSt) in der Empfehlung zur „Neuorganisation sozialer Dienste“ ins Leben gerufen wurde, bestand sein innovatives Profil darin, eine erste Anlaufstelle und Anbieter von Hilfen für Menschen in allen Lebenslagen zu sein. Als Beratungs- und Anlaufstelle sollte der ASD einen Weg durch das Dickicht der unterschiedlichen Maßnahmen und Anbieter von Erziehungshilfen zeigen. Die Erstberatung als auch die Vermittlung in geeignete und angemessene Hilfeformen ist bis heute seine wichtigste Aufgabe geblieben. Allein diese Funktionsbestimmung – unabhängig von durch gesellschaftlichen Wandel veränderte Bedarfslagen – gibt Antwort darauf, was die besondere Schwierigkeit bzw. Herausforderung der Arbeit der Fachkräfte im ASD ausmacht. Denn was von ihnen gefordert wird, ist früher wie heute nicht weniger als das „Ideal einer umfassenden Generalistenkompetenz“<sup>1</sup> und damit ein Höchstmaß an professioneller Kompetenz.

Tatsächlich ist das Anforderungsprofil im ASD kontinuierlich gewachsen. Die Gründe sind in einer weitgehenden Verrechtlichung der Leistungsangebote, in der Einführung neuer settings wie der Hilfeplanung, in der Zunahme komplexer Problemkonstellationen sowie einem stetig wachsenden Kostendruck zu sehen. Auf diese Anforderungen werden häufig Methoden sozialräumlichen Arbeitens aufgesetzt, die entsprechende Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten voraussetzen. In der Folge nimmt die Bereitschaft zur Vereinzelung und Abschottung des eigenen Arbeitsfeldes zu. Dies wird mit Widerständen gegen Veränderungsprozesse verbunden, um den eigenen Handlungsraum zu „schützen“.

So sind Flexibilität und Innovationsbereitschaft mittlerweile dauerhafter Bestandteil eines sich stetig ändernden Anforderungsprofils im ASD und erfordern entsprechend angepasste Arbeitshaltungen. Vor diesem Hintergrund müssen sich Profession und

---

<sup>1</sup> DJI Jugendhilfebarometer 2008, S. 14

Disziplin zunehmend klar darüber werden, welche Forderungen erfüllt und welche der Abgrenzung bedürfen. So stellt sich die Frage, wie viel Kinderschutz durch den ASD tatsächlich gewährleistet werden kann. Gibt es nicht auch strukturelle Grenzen der Möglichkeiten des Wächteramts? Und welche fachlichen Konzepte, vor allem: wie viele davon - sei es Case Management, wirkungsorientierte Qualifizierung, Diversity-Management, Vernetzungsarbeit, Community organizing, alle mit dem wohlberechtigten Ziel der Qualitätssteigerung der Leistungen des ASD – können innerhalb der praktischen Arbeit des Sozialen Dienstes ernsthaft umgesetzt werden, ohne dass die Fachkräfte einer noch höheren Arbeitsbelastung als ohnehin schon ausgesetzt werden.

Der Ausgangspunkt für Überlegungen muss jetzt und noch mehr in Zukunft sein, was Praktiker/innen im ASD wirklich brauchen um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Das sind neben unterschiedlichsten Ressourcen vor allem praktikable Konzepte, welche die alltägliche Arbeit strukturieren, transparent und nachvollziehbar machen und neben einer höheren, ideellen Wertschöpfung, eine Entlastung für die Fachkräfte darstellen gleichzeitig aber die Besonderheiten und den Eigensinn der Zielgruppen berücksichtigen. Denn noch immer unterliegt die Gestaltung der Beratungssituationen und vor allem die Entscheidungsfindung im ASD einer hohen Eigendefinition der zuständigen Fachkräfte, gewissermaßen ein Reflex ihrer individuellen Voraussetzungen oder fachlicher Vorlieben. Die Umsetzung von „Trennungs- und Scheidungsberatung“ beispielsweise orientiert sich an den jeweils individuellen Voraussetzungen oder Vorlieben der jeweiligen Fachkraft, die sich im Laufe der Zeit ausdifferenziert haben und wenig kommunizierbar sind. Solche vornehmlich individuell geprägten Leitorientierungen können heute – vorausgesetzt sie treten im „Alleingang“ auf - dem Anspruch einer qualitativ hochwertigen Sozialen Arbeit nicht mehr gerecht werden, denn professionelles sozialpädagogisches Handeln im ASD bedarf der Entwicklung von Standards oder „Regeln der Kunst“, um Individualismus und subjektive Vorannahmen, die nur in geringem Maße gemeinsamer Reflexionen zugänglich sind, zu vermeiden.

Um eine angemessene fachliche als auch die Verfahren strukturierte Antwort auf diese Anforderungen zu geben arbeitet das ISS Frankfurt a. M. mit dem so genannten Geschäftsprozessmodell (bzw. Modell der Steuerung mit Prozessen), das wesentlich auf der Definition zentraler Kern- und Schlüsselprozesse basiert. Dieses Modell ermöglicht eine Steuerung im ASD zu implementieren, die Klarheit, Transparenz, Struktur und intersubjektive Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen ermöglicht.

Prozessmodelle können der schwierig zu bewältigenden Steuerung in komplexen Institutionen wie einer Kommunalverwaltung gerecht werden, denn sie beschränken sich nicht auf die Darstellung von Abläufen innerhalb von Abteilungen, sondern sind der Lage die interaktive, verantwortungsvolle und im Sinne komplexer Systeme vielfältige Leistungserbringung im ASD zu erfassen. Anhand des Geschäftsprozessmodells können entscheidenden Prozesse – oftmals als Kern- und Schlüsselprozesse bezeichnet - identifiziert und definiert werden.

Die Definition dieser Kern- und Schlüsselprozesse in einzelne Prozessschritte ermöglicht zum einen Transparenz zum anderen lassen sich die Abläufe über Standardisierungen im Sinne des Qualitätsmanagements zumindest in der Grundstruktur festlegen. Eine zentrale Rolle bei diesem Vorgehen spielen Schnittstellen als sogenannte Transferpunkte zwischen verschiedenen Funktionsbereichen, an denen ein Austausch von Leistungen oder Informationen stattfindet. Insbesondere interne Schnittstellen gelten als potentielle Problemstellen, da hier am ehesten Übertragungsfehler, Verzögerungen oder Kommunikationsprobleme auftreten können. Generell ist für die Qualität der Arbeitsabläufe entscheidend, wie gut die Kommunikation und Kooperation an den Schnittstellen funktioniert. Vor diesem Hintergrund ist generell eine Vereinfachung von Schnittstellen anzustreben, in dem eine Festlegung eindeutiger Zuständigkeiten erfolgt bzw. Ziele und Aufgaben der Prozesse in den Mittelpunkt gestellt werden. Organisationsintern lassen sich in Bezug auf die beiden Variablen Situations- und Aufgabenabhängigkeit drei Regelungsebenen klassifizieren: die symbolischen Regeln auf der Ebene der Organisationskultur, generelle Regeln auf der Ebene der Organisationsstruktur und fallweise Regeln auf der Ebene spezifischer Anweisungen. Oder schlichter formuliert: Auch eine hohe Regelungsdichte von Schnittstellen bedarf eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses und eines großen Maßes guten Willens.

Die Fachlichkeit der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen wird durch das Modell der Steuerung mit Prozessen nicht in Frage gestellt, im Gegenteil, Fachlichkeit ist kein Gegenkonzept zu Steuerung, sondern das Maß an dem sie sich messen lassen muss. So gibt die Steuerung mit Prozessen Fachkräften nicht vor, *welche* konkreten Entscheidungen sie z.B. im Hinblick auf eine Hilfeart zu treffen haben, sondern *wann* und evtl. auch *in welcher Form* (siehe Kontrakte) sie getroffen werden müssen. So können durch das Geschäftsprozessmodell Weichen an den richtigen Stellen gelegt und Standards geschaffen werden wo Standards für die Qualität der

Dienstleistung unverzichtbar sind. Auch in der Personalbemessung, der Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen sowie im Ablauf der Organisation spielt dieses Modell eine zentrale Rolle.

Darüber hinaus setzt das Geschäftsprozessmodell als Instrument zur qualitätsorientierten Steuerung im ASD professionspolitisch ein Zeichen, dass die Federführung und Definitionsmacht in der aktuellen Qualitätsdebatte Sozialer Arbeit eben *nicht* externen Professionen wie Justiz und Verwaltung mitsamt ihrer teils problematischen Ergebnissen überlassen wird.

Unter diesem Stern - einer fundierten professions- und disziplinenternen Diskussion - steht auch der diesjährige ASD Bundeskongress. Als Plattform des Austausches wird er zu der Weiterentwicklung des ASD – *fähiger denn je* (siehe diesjähriges Motto des Kongresses) – beitragen. Zu einem guten Gelingen wünsche ich Ihnen alles Gute.