

Verein für Kommunalwissenschaften e.V. (VfK) (Hg.), 2008:
Konzepte der Personalbemessung + Qualitätsstandards des ASD
(Fachtagung des VfK am 3./4. April 2008 in Berlin); Berlin (S. 13 – 21)

Dr. Peter Marquard, Leiter des Amtes für Soziale Dienste (AfSD) Bremen:
Personalentwicklung im allgemeinen Sozialdienst Junge Menschen (aSD JM)
– *Fachliche Standards einer modernen Professionalität, Strukturen und
Personalbedarfe für eine aktive Kindeswohlsicherung und Verfahren der
Personalbedarfsermittlung* –

Vorbemerkungen

Die Risiken des Aufwachsens zu Beginn des 21. Jahrhunderts können mit finanziellen Transfers allein nicht ausgeglichen werden. Verhältnisse wie ungleiche Verteilung sozialer und kultureller Ressourcen unter jungen Menschen, die Verkleinerung und Destabilisierung von Familien, die nach wie vor ungesicherten und das Familienleben enorm belastenden Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die unzureichende Integration von Zuwandernden, die Chancenhierarchie zwischen den Geschlechtern oder die Probleme am Übergang Schule – Beruf erfordern die Bereitstellung einer kompensatorischen Infrastruktur sozialer Dienstleistungen in öffentlicher Verantwortung.

Angesichts einer solchen gesellschaftspolitischen Herausforderung müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Sozialen Diensten – im Jugendamt und in vergleichbarer Weise auch bei freien Trägern – die Anforderungen an die Effekte ihrer Leistungen als widersprüchlich empfinden: Hilfe und Kontrolle, materielle Unterstützung und Sparsamkeit, Elternrecht und staatliches Wächteramt, Fördern und Fordern. Eine so skizzierte Widersprüchlichkeit würde die Subsumption unterschiedlicher Anforderungen in einem ganzheitlichen Konzept Sozialer Dienste erst zulassen, wenn die „Fachschaft“ und die – zumeist kommunalpolitischen – Entscheidungsträger eindeutig Position beziehen zum jugend(hilfe)politischen Selbstverständnis sowie zum sozialpolitischen Auftrag des Jugendamtes. – Erst auf diesem Hintergrund und in einem solchen Spannungsverhältnis unvermeidbarer Aushandlungsprozesse werden real die Fragen nach qualitativen Konzepten und Instrumentarien und damit eben auch nach dem Personalbedarf im ASD und der Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt.

Herausforderungen an die Leistungsfähigkeit des Jugendamtes für die Gestaltung der Lebenswelten von Kindern, Jugendlichen und Familien können diskutiert werden in einem Beziehungsgeflecht der drei Pole „Gesellschaftliche Entwicklungen“ (Vorgaben von Politik und Verwaltungsspitze), „Professionelle Rahmenbedingungen und Fachlichkeit“ (Strategien aus Sicht von Jugendpolitik und Profession) und „Organisation und Ressourcen des Jugendamtes“ (Rahmenbedingungen der Mitarbeiterschaft). (Vgl. Schaubild „Auftrag für den ASD“.)

1. Fachliche Strategien einer modernen Professionalität

1.1 Professionelles Handeln soll Umsetzungsstrategien für eine Fachlichkeit integrieren, die Interaktionen gestalten sowie Ressourcen fördern und nutzen will, die methodisch auf die Kontextualität von Problemen und Lösungsmöglichkeiten bzw.

Umgangsweisen sowie die Kulturalisierung als Förderung der Identifikation mit der eigenen Alltagskultur setzt.

* Grundlegend bleibt dafür eine professionelle Ebene, die Reflexivität und demokratische Rationalität, Handlungsprinzipien einer auf die Mobilisierung von Ressource zielenden Fachlichkeit und ein auf Teilhabe aller zielendes sozialpolitisches Engagement für eine solidarische Gesellschaft begründet und fördert. Sozialraumbezug und kommunikative Aushandlungsprozesse beschreiben dann wesentliche Instrumente der umsetzungsbezogenen Arbeitsebene.

* Fachliche Prinzipien beziehen sich auf Lebensweltorientierung und damit auf Gemeinwesenbezug, Aktivierung und Beteiligung der NutzerInnen, Sozialberichterstattung und beteiligungsorientierte Sozialplanung, Ko-Produktion, lokale Demokratie.

* Auf der Ebene der Organisation geht es um eine zielgerichtete, fachlich angeleitete Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation im Kontext einer professionstheoretisch begründeten Organisationsentwicklung; es geht um (neue) Steuerungsinstrumente (Ressourcenverantwortung, Controlling) und damit um die fachliche/örtliche/materielle Zuständigkeit für die operative Steuerung. Dazu gehört die Personalwirtschaft und Personalentwicklung (als strategische Leitungsaufgabe) ebenso wie die Budgetverantwortung.

1.2 Entstehung, Realisierung und Sicherung von demokratischen Umgangsformen und Arbeitsweisen auf allen Ebenen und in allen institutionellen wie personal bestimmten Zusammenhängen bedürfen einer verlässlichen institutionellen Absicherung, womit den Subjekten eine gewisse Garantie für ihre persönliche Mitwirkung (bzw. deren positive Wirkung) gegeben wird. Staatliche und gesellschaftliche Dienste, Einrichtungen und Institutionen sind gefordert, eine institutionelle Absicherung von Demokratisierung im eigenen (organisatorischen und fachlichen) Handeln sowie eine Absicherung und professionelle Förderung von Demokratisierung im öffentlichen und privaten Leben zu unterstützen.

1.3 Einheit der Jugendhilfe: Angesichts der „Versäulung“ von Hilfearten und Handlungsfeldern (u. a. Kindertagesstätten, Erziehungshilfen, Jugend- / Jugendsozialarbeit) ist kritisch nach der tatsächlichen „Einheit der Jugendhilfe“ zu fragen und zu analysieren, ob dieses fachliche Prinzip unabdingbar einer bestimmten organisatorischen Form bedarf. Liegen die aktuellen Gefahren in einer Instrumentalisierung unter einem ausufernden Verständnis permanenter, genereller Prävention und damit Fokussierung der Jugendhilfe als einem Instrument zur Disziplinierung und (Re-)Integration von Randgruppen?

1.4 Garantenstellung: Hilfe und Kontrolle

Die Kinder- und Jugendhilfe folgt in ihrem Handlungsverständnis dem Primat der allgemeinen Förderung und der Prävention vor dem Angebot reaktiver Hilfen. Im Hinblick auf Lebenswelt- und Dienstleistungsorientierung sowie unter Einbeziehung sozialräumlicher Perspektiven stehen ressourcenbezogene Arbeitsformen im Vordergrund – im Gegensatz zu einer eher stigmatisierenden und problemverstärkenden Defizitorientierung. Die Familienorientierung des SGB VIII und das Elternrecht entsprechend dem Grundgesetz stehen in diesem Zusammenhang nicht in einem Gegensatz zu den Entwicklungsrechten des Kindes und dem erforderlichen Schutz des Kindeswohls.

Das Recht der Eltern und das „Staatliche Wächteramt“ sind auf die Rechte der Kinder und Jugendlichen bezogen. Bei Verstößen der Eltern gegen das Kindeswohl

ist zunächst zu versuchen, verantwortliches Handeln der Eltern zu verlangen und zu fördern. Die helfende und unterstützende Rolle entspricht ebenso dem Staatlichen Wächteramt wie die Intervention bei Gefährdung des Kindeswohls, wenn die Eltern trotz Förderung und Hilfe nicht in der Lage oder Willens sind, das Kindeswohl zu gewährleisten.

Eine solche Perspektive muss sich dezidiert gegen aktuelle gesellschaftliche Allmachtsphantasien wenden, wonach ein umfassender Kinderschutz vor allem durch die frühzeitige Identifikation von Risikofamilien sowie weitreichende Kontrolle und Bevormundung zu sichern sei: Diese Erwartung wird sich als nicht erfüllbar erweisen! Gefragt ist eine Kultur des Vertrauens, denn absolute Kontrolle zur immer währenden Sicherung eines jeden Kindes ist in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft nicht gewünscht und nicht möglich.

(Zur fachpolitischen Position des Verfassers vgl. diverse Texte unter „www.peter-marquard.de.“)

2. Ausbau der sozialen Infrastruktur

Es geht nicht um die frühere, häufig übertriebene Vorstellung von einer „Verstaatlichung“ der Erziehung oder von der Überwältigung der Familie durch den Staat durch angeblich fürsorgliche Eingriffe. Der Staat muss im Sinne von Art. 6 Abs. 1 GG positive Lebensbedingungen für die Familien gewährleisten. Die öffentliche Verantwortung ist heute konstitutiv eingewoben in die private Verantwortung für das Aufwachsen der Kinder und Jugendlichen: die Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen sind so zu gestalten, dass Eltern und junge Menschen für sich selbst und füreinander Verantwortung tragen können. Armutsbekämpfung und qualitativ hochwertige Ganztagsbetreuung stellen eine effektive Investition in die Chancen von Kindern und in die zukünftige Produktivität unserer Gesellschaft dar.

Entscheidend für eine zukünftige Modernisierung des Sozialstaates im Interesse von Kindern und Jugendlichen ist ein Perspektivenwechsel, der die bisherige Beschränkung der Debatten und Bemühungen auf die Reform der Sozialversicherungssysteme aufgibt. In den Vordergrund rücken muss die stärkere politische Gestaltung und Absicherung der sozialen Infrastruktur für Familien, Kinder und Jugendliche.

(Vgl. hierzu: Elfter Kinder- und Jugendbericht; BMFSFJ 2002; „Einleitung“ S. 56 ff. und „Grundlagen der Kinder- und Jugendhilfe“ S. 63 ff.)

Dabei wird die Kinder- und Jugendhilfe künftig mehr als andere Bereiche einer doppelten Aufgabenstellung gerecht werden müssen:

- Zum einen ist sie auf die Unterstützung des Aufwachsens im Sinne einer direkten personenbezogenen Arbeit mit den AdressatInnen in vielen Aufgabenbereichen und Arbeitsfeldern ausgerichtet. Hierbei geht es um Erziehung, Bildung, Unterstützung, Betreuung und Begleitung neben und in Ergänzung zu Familie und Schule. Dabei wird vor allem die sozialisationstheoretische, subjektgebundene Seite der Kinder- und Jugendhilfe betont.

- Zum anderen orientiert sie sich aber auch an dem anwaltschaftlichen Auftrag der Schaffung positiver Lebensbedingungen für Kinder und Jugendliche im Sinne einer rechtlich abgesicherten, erwartbaren, bedarfsgerechten und qualifizierten Infrastruktur an entsprechenden Diensten, Angeboten und Hilfen. In diesem Zusammenhang trägt die Kinder- und Jugendhilfe die Mitverantwortung für das

Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen heute, sie übernimmt verstärkt sozialplanerische und kindheits- bzw. jugendpolitische Aufgaben.

3. Untersuchung zur Personalbemessung im allgemeinen Sozialen Dienst Junge Menschen (aSD JM) in Bremen

In den Jahren 1999 ff. wurden in Bremen neue Konzepte für die Sozialdienste entwickelt und in diesem Zusammenhang wurde das „Case-Management“ als durchgängiges Arbeitsprinzip für alle ambulanten Dienste eingeführt; gleichzeitig gab es Einsparvorgaben für Personal im Rahmen eines sogenannten Personalentwicklungsprogramms für die Ämter in der Freien Hansestadt Bremen (PEP). In Verhandlungen mit den Interessensvertretungen wurde im Ergebnis mit Datum vom 30. April 2004 ein Untersuchungsauftrag u.a. mit folgenden Überlegungen, Zielen und Aufträgen formuliert:

Erst nach einer ausreichenden Präzision von Arbeitsprinzipien und Standards für das Wirken der Sozialzentren (Anmerkung: Die sozialen Dienstleistungen des Amtes werden in Bremen in heute 6 Sozialzentren dezentral erbracht) besteht die Möglichkeit, diese zu beurteilen und Aussagen zur Erreichung der Leistungsziele in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu treffen. ... Gegenstand der Untersuchung ist nicht die Wirkung sondern die Qualität der Leistungserbringung durch die Sozialzentren. ... (Es) werden bestehende Strukturen und Verfahrensregelungen bei der Leistungserbringung gesichtet, nach Bedarf modifiziert und ergänzt, vor Ort erprobt und durch das Institut auf Effizienz und Effektivität, insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt: „Verbrauch von Arbeitszeit“ geprüft bzw. gemessen. Auftrag für eine sich anschließende und abschließende Gesamtbewertung wird es sein, das zur Verfügung stehende Personalvolumen in einen Zusammenhang zum ermittelten Zeitverbrauch zu setzen. Durch Korrekturen in den Qualitäten der einzelnen Leistungsdefinitionen wie auch der Leistungsdichte sind evtl. auftretende Differenzen zu korrigieren und auskömmlich zu gestalten.

Referenzwerte zur Beurteilung von qualitativen und quantitativen Leistungszielen aus anderen Kommunen liegen nicht oder nur sehr begrenzt vor. Bisherige Ansätze zur Berechnung von Personalkapazitäten für den ASD beziehen sich zumeist auf Einwohnerzahlen und klientenbezogene Fallzahlen pro Fachkraft; ergänzt wird dies ggf. durch die Berücksichtigung von Sozialindikatoren sowie einzelner Qualitätsstandards für die Bearbeitung (z. B. im Rahmen der Hilfeplanung, Dokumentation etc.). Die dann im Februar 2007 für die Stadt Bremen vorgelegte Untersuchung fokussiert die Berechnung von Arbeitskapazitäten und damit auch die Optionen für eine langfristige fachliche und personalwirtschaftliche Steuerung in diesen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit auf folgende drei Aspekte:

- Als Ausgangspunkt für die Berechnung wurde das Arbeitsprinzip des Case-Managements verwendet. Die definierten Standards beziehen sich also auf diese Arbeitsweise sowohl als Klienten- wie auch als Systemkonzept.
- Die Berechnung von Arbeitskapazitäten erfolgte nicht nach den Fallzahlen im Sinne der Leistungsbereiche des Sozialgesetzbuches; diese quantitative Bemessung wurde abgeleitet aus den Arbeitsschritten im Rahmen des Case-Managements.
- Bestandteile der Kapazitätsberechnung sind zusätzlich Arbeitsanteile im Sinne von Arbeitsvor- und -nachbereitung (Rüstzeit).

(Vergleiche im Einzelnen: „Untersuchung zur Erreichung der quantitativen und qualitativen Leistungsziele der Ambulanten Sozialen Dienste in den Sozialzentren der Stadtgemeinde Bremen“; Zusammenfassung der Ergebnisse vom Februar 2007; Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung, Essen. Einen zusammenfassenden Überblick geben Lammerding/Szlapka: „Qualitative und quantitative Leistungsziele“; in: NDV 2/2008, S. 67-72.)

Ausgehend von einer differenzierten Prozessanalyse für die Ambulanten Sozialdienste wurden im Rahmen der Untersuchung Vorschläge für Prozessabläufe und damit Standards entwickelt. Dabei ließ man sich von gesetzlichen Vorgaben, fachlichen Erkenntnissen sowie organisationsbezogenen Notwendigkeiten leiten. Eine Steuerungsgruppe aus VertreterInnen der Senatorischen Behörde, des Amtes für Soziale Dienste sowie der Interessensvertretungen hat zum Ende des Projekts die aus Sicht der Fachverwaltung notwendigen Standards beschlossen. Diese Vorschläge dienten zur fachlichen Anpassung der bereits definierten Arbeitsprozesse und der Berechnung der damit verbundenen notwendigen zusätzlichen Personalressourcen. Im Einzelnen wurden für eine Umsetzung aller vorgeschlagenen Standards folgende zusätzliche Personalbedarfe ermittelt:

- Gut 16 Stellen für den Ambulanten Sozialdienst Junge Menschen;
- knapp 2 Stellen für den Ambulanten Sozialdienst Junge Menschen/Jugendgerichtshilfe und
- etwa 5,5 Stellen für den Ambulanten Sozialdienst Erwachsene.

Diese so berechneten Personalmehrbedarfe beziehen sich für die Sozialen Dienste „Junge Menschen“ auf einen Ausgangswert Ende 2006 von etwa 80 Stellen und beschreiben somit einen Mehrbedarf von rund 20 %. Nach dem tragischen Tod des Kindes Kevin, das im Oktober 2006 aufgefunden wurde, wurden auch im Kontext eines parlamentarischen Untersuchungsausschusses zu den Hintergründen und Folgen dieses Falles umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung des Kinderschutzes und zur Sicherung des Kindeswohls beschlossen, die im Laufe des Jahres 2007 zu einer deutlichen Personalaufstockung von mehr als 30 Stellen führten; gleichzeitig ergab sich allerdings ein deutlicher Fallanstieg im Bereich der Erzieherischen Hilfen. Auf dem Hintergrund dieser Entwicklung wird ab April 2008 erneut ein Verfahren durchgeführt zur Bemessung des Personalbedarfs unter Nutzung der oben dargestellten Instrumente.

4. Referenzsysteme

Die Ermittlung von Personalbedarfen und deren Anerkennung sowie die daraus dann abzuleitende Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen für die Realisierung entsprechender fachlicher Standards ist auf der kommunalpolitischen Ebene immer eng verknüpft mit der fachpolitischen Aushandlung von Qualitäten und Quantitäten (Vergleiche Schaubild „Auftrag für den Allgemeinen Sozialdienst“.) In diesen Zusammenhang gehören auch die Ziele und Verfahren einer Aufgabenkritik. Im Rahmen der Einführung neuer Steuerungsinstrumente (NSM) hat sich die Strategie durchgesetzt, die Gewährleistung, Finanzierung und die Bereitstellung (den Vollzug) öffentlicher Leistungen getrennt zu betrachten. Für die öffentliche Verwaltung wird daraus auch die Forderung nach einer Konzentration auf Kernaufgaben abgeleitet. Aufgabenkritik wird in der Regel in die Zweckkritik sowie die Vollzugskritik

(Modalitäten der Aufgabenerfüllung: Verfahren, Intensität der Dienstleistung, Kosten) unterteilt. Ein Fachamt wie das Jugendamt bewegt sich mit seinen Verfahren zur Aufgabenkritik im Spannungsfeld von gesetzlichen Pflichtleistungen und Kann-Leistungen, von zu erfüllenden Mindestaufgaben und optimaler Aufgabenerfüllung nach hohen Qualitätsstandards. Für die abzuleitenden Anforderungen an die Personalausstattung gibt es oft nur aus dem praktischen Vollzug abgeleitete Erfahrungswerte. Insbesondere bei der Definition neuer Aufgaben, der Aufgabenausweitung im Rahmen schon bestehender Aufträge und bezogen auf der Einführung neuer Techniken wird immer wieder über Rationalisierungspotentiale einerseits und die Bewertungsmaßstäbe für Stellenanforderungen andererseits kritisch diskutiert. Kaum berücksichtigt werden oft personelle Engpässe aufgrund von Abwesenheit von Stammkräften (aus sehr unterschiedlichen Gründen) sowie als Folge personalwirtschaftlicher Maßnahmen (Einsatz von leistungsgeminderten Personen, Wiederbesetzungssperren und komplexe Besetzungsverfahren).

Jenseits der oben geschilderten Untersuchung zur Personalbedarfsbemessung in den Sozialen Diensten des Amtes für Soziale Dienste in Bremen wurden dort in den letzten Jahren verschiedene Referenzsysteme entwickelt. Diese folgen dem Grundsatz, dass vorhandene Personalressourcen „gerecht“ angesichts der tatsächlichen Arbeitsbelastung in den verschiedenen Sozialzentren und Diensten verteilt werden müssen. In der Regel findet eine Umverteilung von Stellen nur innerhalb verschiedener Spezialdienste statt. Unter Federführung von Leitungskräften und mit Beteiligung aus der Mitarbeiterschaft sowie der Interessensvertretungen wurden die zu berücksichtigenden Faktoren für den jeweiligen Fachdienst definiert. Dabei geht es sowohl um demografische Daten als auch um Sozialindikatoren, zu berücksichtigen sind Fallzahlen und unterschiedliche Hilfearten sowie ggf. örtliche Sondersituationen. Diese jeweiligen Faktoren werden in einem Prozess der gemeinsamen Einschätzung gewichtet. So dann werden die vorhandenen realen Zahlen zu den einzelnen Indikatoren übernommen und rechnerisch in ein entsprechendes Verhältnis zu den tatsächlich zur Verfügung stehenden Stellenvolumina gesetzt. Hieraus ergibt sich ein Überhang oder ein zusätzlicher Bedarf für die einzelnen Sozialzentren und Fachdienste. Eine tatsächliche Umverteilung muss eine jeweilige Mindestausstattung berücksichtigen und soll erst ab einer 0,5 Stelle zum Tragen kommen. Eine Umsetzung von Beschäftigten erfolgt in der Regel nur mit deren Zustimmung und unter Mitwirkung der Interessensvertretungen; personalwirtschaftlich ist die natürliche Fluktuation auszunutzen.

Die Erfassung und Berechnung von Personalbedarfen und die angemessene Nutzung von (zum Teil selbst entwickelten) Referenzsystemen sollte eingebunden werden in diverse Maßnahmen der Personalwirtschaft und Personalentwicklung (Vergleiche Schaubild „Referenzsysteme/Personalbemessung“). Die rechnerische Ermittlung von Personalbedarfen setzt natürlich die Auseinandersetzung mit fachlichen Standards voraus, woraus sich wiederum Anforderungen an die Qualifizierung der Mitarbeiterschaft sowie die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation ergeben können. Die Bedeutung dezentraler Strukturen und Arbeitsweisen für die Qualität und den erforderlichen Personaleinsatz ist einzuschätzen. Dazu gehört auch die Netzwerkarbeit im Sozialraum. Fragen der Führungskultur mit ihren zahlreichen Aspekten zu Verfahrensweisen (z. B. Zielvereinbarungen, Delegationsprinzipien usw.) und zur Arbeits- und Umgangsweise (Wertschätzung, Vertrauen, Kontrolle usw.) sind wesentlich für die

Erfassung des qualitativen Personalbedarfs ebenso wie für letztlich auch quantitative Aspekte.

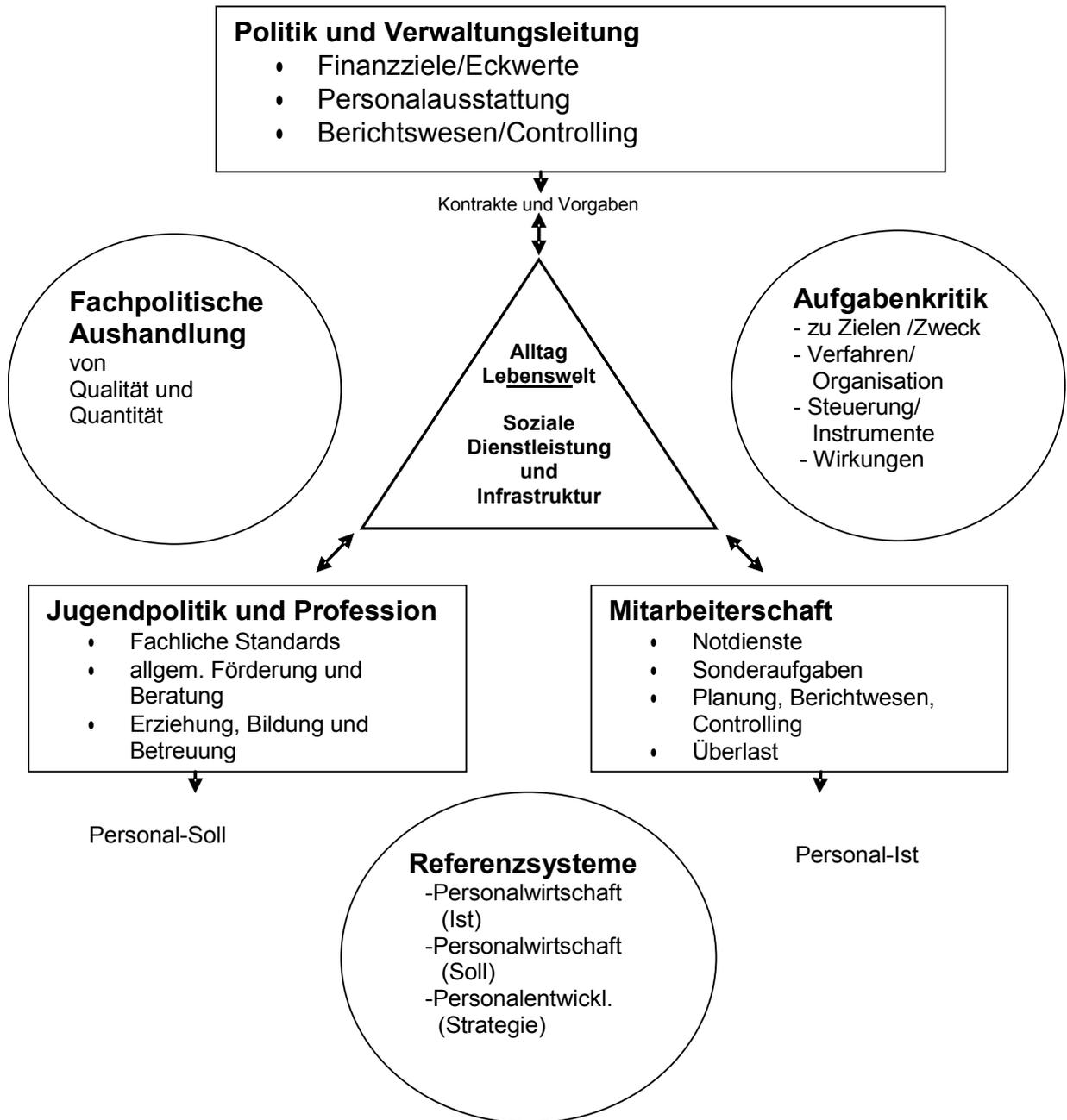
Angesichts der realen und alltäglichen Herausforderungen bei der Gestaltung des Personaleinsatzes – ohne zumindest kurzfristige Möglichkeiten einer Personalausweitung – sind kulturelle und konsens-orientierte Aspekte für die Personalwirtschaft sehr wichtig. Deshalb können interne Referenzsysteme effizienter und effektiver angewandt werden, wenn sie im Kontext weiterer Methoden der Personalentwicklung und –führung entwickelt werden.

5. Weitere Handlungsfelder

Aus dem komplexen Feld der Personalwirtschaft und Personalentwicklung sei abschließend nur darauf hingewiesen, dass es diverse weitere Handlungsfelder für den Umgang mit der Arbeitbelastung im ASD, die bessere Ausnutzung vorhandener Personalkapazitäten und die nachvollziehbare Begründung zusätzlicher erforderlicher Personalstellen gibt. Für den ASD in der Stadt Bremen wurde im Jahr 2007 insbesondere das Angebot im Bereich Supervision und Fortbildung umfassend neu strukturiert und ausgebaut; hier lag und liegt ein besonderer Schwerpunkt im Bereich Kindeswohl/Kinderschutz. Die steigenden Fallzahlen bei den Hilfen zur Erziehung begründeten im wesentlichen nachvollziehbare sogenannte Überlastanzeigen aus der Mitarbeiterschaft. Die dazu möglichen und erforderlichen Reaktionen der Führungskräfte und der Amtsleitung sollen transparent sein und einem bestimmten Verfahren folgen; die dafür geltenden Regeln mussten überdacht und neu formuliert werden. Die Auseinandersetzung mit diesem Problem und seiner Bearbeitung macht auch die Bedeutung eines anderen, vielschichtigen Themenfeldes deutlich: Führungskultur. Fragen nach dem formulierten und gelebten Menschenbild von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nach Prinzipien der Delegation, der Information, der Transparenz und Kontrolle, Aspekte der Wertschätzung und des Vertrauens sind grundlegend für Anforderungen und Optionen einer fruchtbaren Personalentwicklung.

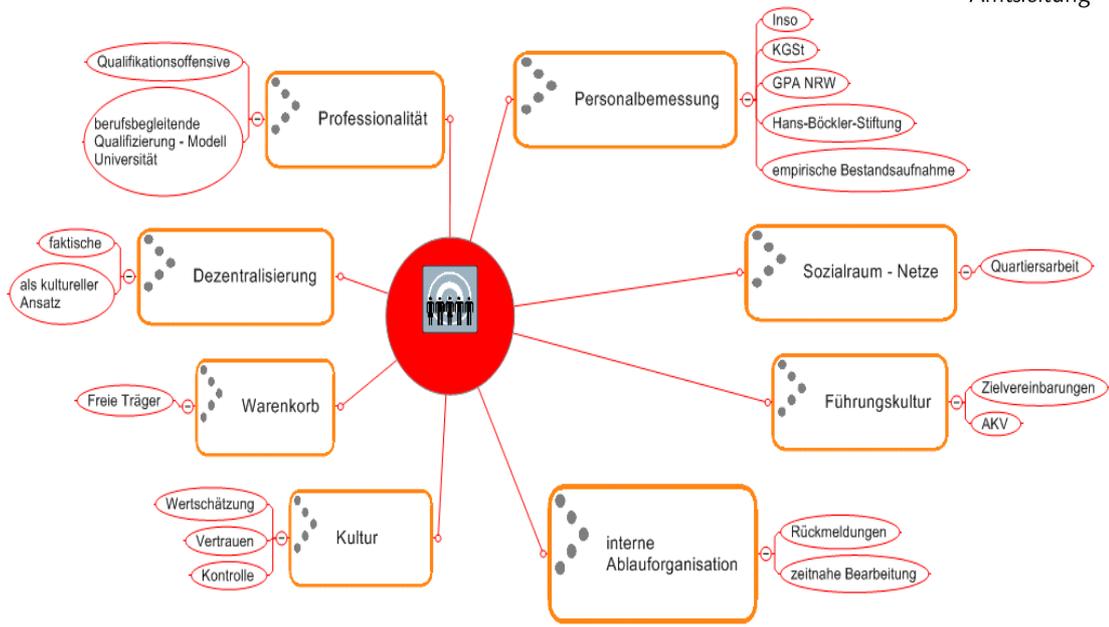
Zusammen mit kaum beeinflussbaren Auswirkungen der demografischen Entwicklung und den finanzpolitischen Rahmenbedingungen in unseren Kommunen beschreibt das Thema Führungskultur auch einen wesentlichen Faktor für die qualitative und quantitative Gestaltung unserer Dienstleistungskultur in den Sozialen Diensten – für die Mitarbeiterschaft ebenso wie für die Bürgerinnen und Bürger.

Auftrag für den Allgemeinen Sozialdienst (ASD) - Aufgaben, Personalbedarf und Aufgabenkritik -



Marquard, März 2008

Personalbemessung / Referenzsystem



Dr. P. Marquard / U. Rodenbüsch