

32 Personalmanagement und Qualität der Arbeit des ASD

Von *Joachim Merchel*

-
- Der ASD als eine Organisation, die soziale Dienstleistungen erbringt und den Zugang zu weiteren sozialen Dienstleistungen ermöglicht, entspricht dem Typus der „Front-Line-Organizations“, bei denen sich die Qualität der Leistung letztlich im unmittelbaren Kontakt mit den Leistungsadressaten herausbildet. Die Qualität solcher Organisationen hängt entscheidend ab von der Qualifikation, der Kompetenz und der Leistungsbereitschaft der in „vorderster Reihe tätigen“ Mitarbeiter.
 - In solchen Organisationen werden Personen zur entscheidenden Nahtstelle, an der die Organisation sich als mehr oder weniger fähig erweist, mit Unsicherheit und Nichtwissen produktiv umzugehen und damit Qualität ihrer Leistungen zu erzeugen. Die Steuerung der Leistungsqualität muss insbesondere über Impulse zur Motivierung und Qualifizierung derjenigen Personen erfolgen, die die Leistung erstellen.
 - Da Personal ein zentraler Qualitätsfaktor im ASD ist, kommt dem Personalmanagement eine entscheidende Funktion zu: Die Organisation sorgt für eine Passung zwischen Aufgabenstruktur einerseits und Haltungen, Wissen und Fertigkeiten potenzieller Mitarbeiter andererseits (Personalrekrutierung), sie beobachtet und gestaltet den Prozess des Hineinwachsens der Mitarbeiter in die Organisation (Personaleinarbeitung), sie beobachtet und bewertet die Motivation und die Kompetenzen der Mitarbeiter und entfaltet reflektierte Impulse zu deren Weiterentwicklung (Personalentwicklung).
 - Die Arbeit im ASD ist mit spezifischen Anforderungen verbunden, die „typisch“ für das Arbeitsfeld sind und in dieser Form in anderen personenbezogenen Dienstleistungen nicht zu konstatieren sind. Daher bedarf es im ASD eines konzeptionell ausgearbeiteten, kontinuierlichen Personalmanagements und dabei eines besonderen Augenmerks für die „Sorge um Mitarbeiter“ (Personalentwicklung).
 - Mittlerweile hat offensichtlich ein erheblicher Teil der Jugendämter zu Verfahrensweisen gefunden, mit denen eine kriterienbasierte Personal**besetzung** erfolgen kann – bisweilen mit Unzulänglichkeiten in der Kommunalverwaltung hinsichtlich der Umsetzung der Ergebnisse in einen entsprechenden Stellenplan. Demgegenüber scheinen in der *Personalentwicklung* noch deutliche Lücken zu existieren, die zur Gewährleistung einer qualitativ guten Arbeit im ASD bearbeitet werden müssen.
-

Das Handlungsfeld Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) wird hinsichtlich der dort erzeugten Güter und Leistungen dem Bereich der personenbezogenen, sozialen Dienstleistungen zugeordnet (Hartmann 2011 ; Cremer et al. 2013). Eine Zuordnung des ASD zum Dienstleistungsbegriff mag zunächst irritieren, weil der Begriff eine Freiwilligkeit der Inanspruchnahme assoziieren lässt, während im ASD doch eine Vielzahl von Interaktionen statt-

findet, die auf Phänomene des Eingriffs, der Kontrolle und des Zwangs verweisen. Sicherlich stellt das Changieren zwischen helfenden und kontrollierenden Interventionen, das Ineinandergreifen beider Interventionsmodalitäten sowie das Strukturelement Macht in den Interaktionen die beruflich Handelnden gerade im ASD vor besondere Herausforderungen, jedoch ist damit nicht nur eine strukturelle Herausforderung des ASD, son-