



# ZERTIFIKATSKURS **PROFESSIONELLES MANAGEMENT IM ALLGEMEINEN SOZIALEN DIENST (ASD/KSD)**

Ein Kurs des LVR-Landesjugendamtes Rheinland und  
des LWL-Landesjugendamtes Westfalen

**November 2015 bis Juli 2017**



## Sehr geehrte Damen und Herren,

auf den nächsten Seiten möchten wir Ihnen unser zertifiziertes Weiterbildungsangebot für Führungskräfte des Allgemeinen Sozialen Dienstes ASD /KSD vorstellen, das in Kooperation der beiden Landesjugendämter, Rheinland und Westfalen, durchgeführt wird.

In sieben dreitägigen Modulen, einem selbstgewählten Projekt und selbstorganisierten Regionalgruppentreffen können Sie Ihre Handlungskompetenz für das professionelle Management Ihrer Organisation, Ihre Kommunikation mit der Politik, mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit Ihren Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern erweitern und vertiefen.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

Sandra ESCHWEILER, LVR-Landesjugendamt Rheinland  
Beate ROTERING, LWL-Landesjugendamt Westfalen  
Dr. Monika WEBER, LWL-Landesjugendamt Westfalen

## Fachliche Orientierungen

### EIN MODERNER ALLGEMEINER SOZIALER DIENST

Die Wahrnehmung und Mitgestaltung der Lebensbedingungen von Kindern, Jugendlichen und Familien, die Unterstützung bei der Erziehung und die Sicherung des Kindeswohls sind Aufgaben der Jugendhilfe. Ein moderner Allgemeiner Sozialer Dienst orientiert sich bei der Leistungserbringung an den aktuellen gesellschaftlichen Themen und Entwicklungen, die unmittelbar auf die Lebenslagen ihrer Adressatinnen und Adressaten einwirken. Gesetzliche Änderungen setzt er fachkundig und bedarfsgerecht um. Er knüpft an den Lebenswelten der Kinder, Jugendlichen und Familien an, was eine Verortung im Sozialraum und eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Handlungsfeldern immer unverzichtbarer macht. Die Zukunftsfähigkeit ist somit heutzutage eng an Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit geknüpft. Deshalb hat professionelles Management immens an Bedeutung gewonnen.

Sie als Leitungskraft verantworten, steuern und gestalten gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die professionelle Aufgabenwahrnehmung Ihres Dienstes. Dieses erfolgt unter erhöhtem Legitimationsdruck in Bezug auf die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Jugendhilfeleistungen. Dabei ist die Balance zwischen fachlich qualifizierter und transparenter Leistungserbringung sowie wirtschaftlichem und strategisch sinnvollem Mitteleinsatz ständig zu berücksichtigen.

Hierfür benötigen Sie

- ein Leitungskonzept, das eine partizipative Weiterentwicklung der Organisation begünstigt,
- einen sinnvollen und kalkulierten Einsatz von Personalressourcen,
- eine verantwortungsbewusste Führung und ressourcenorientierte Personalentwicklung, um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, fachlich zu qualifizieren und effizient einzusetzen,
- die Definition von fachlichen Zielen und die Überprüfung der beabsichtigten Wirkungen,
- die Entwicklung flexibler, bedarfsgerechter Angebote,
- eine professionelle Steuerung der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements,
- eine effiziente Leistungserbringung, hinterlegt mit einem fachlichen und wirtschaftlichen Controlling,
- effiziente Kooperationen innerhalb der Jugendhilfe und mit deren Partnerinnen und Partnern wie Schulen, Gesundheitswesen und Justiz.

# Zertifikatskurs Professionelles Management im ASD/KSD: Das Konzept

Die inhaltliche Gestaltung des Zertifikatskurses basiert auf langjährigen Erfahrungen in der Beratung und Weiterbildung von Führungskräften des ASD/KSD und von Führungskräften freier Träger der erzieherischen Hilfen.

## SIEBEN DREITÄGIGE MODULE

In sieben thematisch abgeschlossenen und aufeinander aufbauenden jeweils dreitägigen Modulen wird unter Einbeziehung der Berufspraxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer grundlegendes Managementwissen in theoretischer und praktischer Form vermittelt. Besonders wichtig sind der Austausch und der Diskurs der Teilnehmenden.

Die Seminartage gliedern sich in Vormittags- und Nachmittagseinheiten sowie gelegentliche Abendeinheiten.

Die Module werden inhaltlich gestaltet durch Fachreferentinnen und -referenten aus Instituten und Hochschulen sowie durch die Fachberaterinnen der Landesjugendämter.

## TERMINE

1. Modul: 30. November bis 2. Dezember 2015
2. Modul: 26. bis 28. Januar 2016
3. Modul: 19. bis 21. April 2016
4. Modul: 5. bis 7. Juli 2016
5. Modul: 25. bis 27. Oktober 2016
6. Modul: 24. bis 26. Januar 2017
7. Modul: 16. bis 18. Mai 2017
8. Kolloquium: 4. bis 5. Juli 2017

## REGIONALGRUPPENTREFFEN

Zwischen den Modulen finden selbst organisierte regionale Arbeitsgruppentreffen statt, die der kollegialen Reflexion und dem Austausch über die Planung und Umsetzung der Praxisprojekte dienen.

## PRAXISPROJEKT

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer führen ein Praxisprojekt nach Abstimmung mit Ihren Dienstvorgesetzten und der Kursleitung in der eigenen Organisation durch, das im thematischen Zusammenhang zu den Kursinhalten steht. Die Dienstvorgesetzten unterstützen das Projekt durch Genehmigung der notwendigen Ressourcen. Die Kursleiterinnen beraten bei der Durchführung des Praxisprojektes. Theoretische Kenntnisse, Methoden und Instrumente zum Projektmanagement werden im zweiten Modul vermittelt.

## PROJEKTARBEIT

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dokumentieren den fachlichen Hintergrund, den Verlauf und die Ergebnisse ihres Projektes sowie die Reflexion in einer Projektarbeit.

## KOLLOQUIUM

Der Zertifikatskurs endet mit einem zweitägigen Kolloquium im Juli 2017. In diesem Rahmen stellen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Inhalte der Module und ihre Projekte der eingeladenen Fachöffentlichkeit (Vorgesetzte aus den Jugendämtern) vor.

## ZERTIFIKAT

Voraussetzungen für den Erhalt des Zertifikats sind:

- die Teilnahme an allen Modulen,
- die Teilnahme an den Regionalgruppentreffen,
- aktive Beteiligung am Kolloquium sowie
- die Durchführung und Dokumentation eines Projektes.

## COACHING

Der Kurs beinhaltet kein Coachingangebot. Ein Einzel- oder Gruppencoaching kann aber zusätzlich zur Weiterentwicklung des persönlichen Leitungskonzeptes hilfreich sein und bei Bedarf vermittelt werden. Die dadurch entstehenden Kosten sind nicht in den Kursgebühren enthalten und müssten direkt mit den Coaches abgerechnet werden.

## VERANSTALTUNGSORT

Haus VILLIGST, Iserlohner Str. 25, 58239 Schwerte

## KOSTEN

2 600,- EUR (inklusive 1 817,- EUR für Verpflegung und Übernachtung im Einzelzimmer. Die Rechnungsstellung erfolgt zu den jeweiligen Modulen.)

## BEWERBUNGSSCHLUSS

15. Mai 2015

## BEWERBUNGSVERFAHREN

In einem formlosen Bewerbungsschreiben geben Sie bitte Auskunft über

- Ihre Motivation zur Teilnahme an dem Kurs,
- Ihre Berufsbiografie,
- Ihre Leitungserfahrung,
- die Anzahl Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Inhalte

Darüber hinaus fügen Sie bitte eine Freistellungsbescheinigung Ihres Dienstvorgesetzten für die Module und die Regionalgruppentreffen und eine Genehmigung zur Durchführung eines Projektes in Ihrem Jugendamt bei.

**Westfälische** Bewerberinnen und Bewerber schicken Ihre Unterlagen bitte an:

Beate ROTERING, Dr. Monika WEBER  
LWL-Landesjugendamt Westfalen, Warendorfer Str. 25,  
48133 Münster

Rheinische Bewerberinnen und Bewerber schicken Ihre Unterlagen bitte an:

Sandra ESCHWEILER, LVR-Landesjugendamt Rheinland  
Kennedy-Ufer 2, 50679 Köln

### AUSKÜNFTE

Sandra ESCHWEILER  
Tel 0221 809-6723, sandra.eschweiler@lvr.de

Beate ROTERING  
Tel 0251 591-4566, beate.rotering@lwl.org

Dr. Monika WEBER  
Tel 0251 591-3632, dr.monika.weber@lwl.org



### 1. MODUL

#### Was bedeutet Leiten im ASD – für mich?

30. November bis 2. Dezember 2015

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Leitungskonzept eignet sich besonders gut, die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie die fachlichen Orientierungen des Zertifikatskurses kennenzulernen.

Die Rolle und Funktion einer ASD-/KSD-Leitung wirft viele Fragen auf. Es handelt sich um eine Sandwichposition, an die ganz unterschiedliche, oft gegensätzliche Erwartungen gerichtet werden. Hinzu kommt, dass jedes Jugendamt die Leitungsaufgaben unterschiedlich definiert je nach Größe, Zuschnitt und Ausrichtung des Dienstes. So heterogen die Dienste, so unterschiedlich sind die Erscheinungsformen. Es gibt kein allgemeingültiges Aufgaben- und Anforderungsprofil. Einerseits sind für die Leitungskräfte damit Chancen verbunden, aber andererseits auch Verunsicherungen. Wie soll sich die ASD-/KSD-Leitung positionieren, wo setzt sie Schwerpunkte, was kann sie delegieren?

Diesen und ähnlichen Fragen gehen wir unter Berücksichtigung aktueller Managementkonzepte und der jeweiligen Jugendamtsbedingungen vor dem Hintergrund der persönlichen und fachlichen Ressourcen nach.

Methodisch erwartet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Mischung aus Erfahrungsaustausch, Selbstreflexion, fachlichen Inputs und Diskussion.

### ZENTRALE INHALTE

- Kurseinführung und Kennenlernen
- Aktuelle Anforderungen an den ASD
- Rolle, Funktion und persönliches Verständnis von Leitung
- Reflexion der eigenen Organisation

### REFERENTINNEN

Sandra ESCHWEILER, LVR-Landesjugendamt Rheinland  
Beate ROTERING, LWL-Landesjugendamt Westfalen  
Dr. Monika WEBER, LWL-Landesjugendamt Westfalen

## 2. MODUL

### Wie manage ich Projekte und Kooperationen?

26. bis 29. Januar 2016

Neben der alltäglichen Aufgabenerledigung ist der ASD durch Veränderungen in der Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten, gesetzliche Änderungen o. ä. gefordert, die eigene Arbeit immer wieder zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Durch ihre besondere Organisationsform bieten Projekte die Chance, Neues zu erproben und Lernprozesse anzustoßen. Die Arbeit in Projekten unterscheidet sich von den alltäglichen Aufgaben und stellt daher eigene Anforderungen. Für eine systematische Planung und Steuerung ist ein gutes Projektmanagement unverzichtbar. So sind für das Gelingen die Formulierung der Ziele und die Projektplanung entscheidende Grundlagen. Aufgabe des Projektmanagements ist es, die Ziele in der festgesetzten Zeit mit den vorgesehenen Ressourcen umzusetzen. Dazu werden in dem Modul hilfreiche und unterstützende Instrumente vorgestellt. Neben fachlichen Inputs gibt es Arbeitsphasen und Übungen unter Bezug auf die eigenen Projekte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Der ASD/KSD kann heute zudem weniger denn je seine Arbeit alleine ausüben. Er braucht verlässliche Partnerinnen und Partner, um dem fachlichen und gesetzlichen Auftrag gerecht werden zu können. Eine sozialräumliche und/oder themenbezogene Weiterentwicklung oder der Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen den Institutionen der Jugendhilfe, aber auch mit anderen Institutionen außerhalb der Jugendhilfe ist zwingend notwendig. Dies sowohl im Rahmen von Prävention als auch im Bereich der Intervention. Durch das Bundeskinderschutzgesetz gewinnen Kooperationen mit Schule, Gesundheitswesen, Justiz, Polizei etc. weiter an Bedeutung.

Auch Kooperation als Zusammenarbeit mehrerer Personen/ Institutionen dient der Erreichung eines gemeinsamen Ziels und kann damit projektbezogen organisiert und gesteuert werden.

Die Organisation und nachhaltige Weiterentwicklung von ergebnisorientierten Kooperationen und die kritische Reflexion bestehender Kooperationsbezüge auf der Einzelfall- und auf der Steuerungsebene sind Gegenstand des Seminars. Die Inhalte werden mittels Input, Diskussion, Erfahrungsaustausch und Übungen erarbeitet.

#### Zentrale Inhalte

- Projektorganisation und Ablaufplanung
- Evaluation
- Ziele, Prozesse und Strukturen von Kooperationen
- Planung des eigenen Praxisprojektes

#### Referentin

Sandra ESCHWEILER, LVR-Landesjugendamt Rheinland  
Beate ROTERING, LWL-Landesjugendamt Westfalen  
Dr. Monika WEBER, LWL-Landesjugendamt Westfalen

### 3. MODUL

#### Was gehört zu guter Personalführung?

19. bis 21. April 2016

Wer Personalverantwortung trägt, wünscht sich ein gutes Arbeitsklima sowie zufriedene und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Institutionelle Rahmenbedingungen wie die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Fachkräfte, das Teamklima und eine ausgewogene Aufgaben- und Ressourcenplanung bestimmen aber nicht nur die interne Kultur einer Organisation; sie wirken sich wesentlich auch auf die Qualität der Leistungserbringung aus.

Vor diesem Hintergrund geht das Modul auf die verschiedenen Elemente der Personalführung ein:

- Situativ Führen mit Führungs- und Entwicklungszielen
- Die wichtigsten Elemente der Führungskommunikation
- Möglichkeiten und Grenzen von Motivation
- Differenzierung und Führungshandeln in konflikthafter Situationen
- Unterstützendes Führungsverhalten in Zeiten hoher Anforderungen und Belastung
- Förderung der Zusammenarbeit im ASD-Team

Methodisch wird es einen Wechsel zwischen Theorie- und Übungssequenzen geben sowie konkrete kollegiale Beratungseinheiten zu Ihren Führungsfragen.

#### Zentrale Inhalte

- Führung und Kommunikation
- Umgang mit Widerständen und Konflikten
- Teamentwicklung
- Führung und Gesundheit

#### Referent/-innen

Inge ZELLERMANN, ConsultContor – Beratung & Coaching, Köln

### 4. MODUL

#### Wie fördere und binde ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im bzw. an den ASD?

5. bis 7. Juli 2016

Der zentrale Qualitätsfaktor im Allgemeinen Sozialen Dienst ist das Personal. Umso bedeutender ist deshalb die Personalentwicklung. Prof. Dr. Joachim Merchel und Hildegard Pamme von der Fachhochschule Münster haben mit 15 Jugendämtern ein Praxisprojekt zur »Personalentwicklung im ASD« durchgeführt. Als Personalentwicklung wurden dabei Maßnahmen zur Gewährleistung und Entwicklung von Qualifikation und Motivation des Personals sowie zur Bindung des Personals definiert. Auf der Grundlage eines systemischen Organisationsverständnisses wurden mehrere Bereiche der Personalentwicklung für das Arbeitsfeld ASD aufbereitet.

In dem Modul werden die Ergebnisse des Projektes vorgestellt. Das Kompetenzprofil bildet dabei die Basis für alle weiteren Maßnahmen. In ihm können die notwendigen Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen sowie die persönlichen Eignungsvoraussetzungen erfasst werden. Dieses Profil kann für die Personalauswahl, die Einarbeitung und Mitarbeiterentwicklungsgespräche sowie für Fort- und Weiterbildung genutzt bzw. fortgeschrieben werden.

Die Vorstellung der Projektergebnisse wird durch Übungseinheiten und durch Arbeitshilfen ergänzt, um den Praxistransfer zu unterstützen.

Am dritten Tag des Moduls informiert ein Arbeitsrechtler über die arbeitsrechtlichen Möglichkeiten einer Leitungskraft und die Rechte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im öffentlichen Dienst.

#### Zentrale Inhalte

- Kompetenzprofil für den ASD
- Personalauswahl und Einarbeitung
- Personalbindung
- Arbeitsrecht

#### Referent

Dr. Hildegard PAMME, LWL-Landesjugendamt Westfalen  
Manfred NAGEL, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Bochum

## 5. MODUL

### Was ist Qualität im ASD?

25. bis 27. Oktober 2016

Diese Frage stellt sich theoretisch und praktisch im alltäglichen Bestreben nach Effektivität, Effizienz, Transparenz und Leistungsgerechtigkeit der Hilfen für Kinder, Jugendliche und Familien und bei der Steuerung der knappen Ressourcen an Fachkräften sowohl im ASD als auch für die Leistungserbringung bei freien Trägern. Fast alle ASDs haben in diesem Zuge differenzierte Verfahren zur Umsetzung des § 8a SGB VIII eingeführt, und auch die Verfahren nach § 36 SGB VIII sind vielerorts standardisiert, so dass wichtige Schlüsselprozesse in das Qualitätsmanagement einbezogen sind. Weniger als die Prozessqualität sind in der Regel die Ergebnisqualität (Wirkungen der Erziehungshilfen), die Strukturqualität und die Qualitätssicherung (Qualitätsbeobachtung, Bewertung) in ein umfassendes Qualitätsmanagement integriert, damit eine systematische Qualitätsentwicklung in der Praxis möglich werden kann.

Nun verpflichtet der Gesetzgeber mittels des neuen im Bundeskinderschutzgesetz enthaltenen § 79 a SGB VIII aber gerade die öffentliche Jugendhilfe, die Qualität aller Leistungen und Aufgaben weiterzuentwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen.

In diesem Seminar werden die Grundlagen und Bestandteile eines ergebnisorientierten Qualitätsmanagements vermittelt. Die zentrale Frage lautet, welche Ziele der beteiligten Akteure (junge Menschen, Personensorgeberechtigte, ASD, Leistungserbringer) werden wie erarbeitet und in welchem Maße werden diese erreicht? Um eine Antwort darauf zu finden, bedarf es der Qualitätsdefinition sozialer Dienstleistungen, der Beschreibung von Zieldimensionen und der zu diesen Zielen führenden Schlüsselprozesse des ASD/KSD und der dazu notwendigen Qualitätssicherungssysteme.

In Arbeitsgruppen wird an der Definition bzw. Weiterentwicklung von Standards insbesondere der Ergebnis- und Prozessqualität für den eigenen sozialen Dienst gearbeitet.

#### Zentrale Inhalte

- Einführung in die Grundlagen des Qualitätsmanagements
- Kernleistungen und Prozessmodell des Allgemeinen Sozialen Dienstes
- Ergebnis- und Prozessqualität der Jugendhilfeleistungen des ASD
- Qualitätsbeobachtung, Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung des ASD als öffentlichem Träger im Dialog mit Leistungserbringern

#### Referent

Rainer HAASE, Institut für Beratung und Forschung in der Sozialwirtschaft GmbH (I.F.S.), München

## 6. MODUL

### Wie steuere ich wirkungsorientiert?

24. bis 26. Januar 2017

Die Hilfen zur Erziehung haben sich immer mehr ausdifferenziert, umso drängender stellt sich die Frage, welche Hilfen zielführend sind – insbesondere weil die Fallzahlen und Kosten in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen sind. Dass fast jede zweite Hilfe zur Erziehung bundesweit ungeplant beendet wird, kann weder die Adressatinnen noch die Fachkräfte zufriedenstellen. Genau hier setzt wirkungsorientierte Steuerung an. Die Praxis zeigt bis heute, dass zwar Entgelt-, Leistungs-, und Qualitätsvereinbarungen auf der örtlichen Ebene abgeschlossen werden, aber die zu erzielenden Ergebnisse der Hilfen und deren erwünschte Wirkungen nicht immer ausreichend definiert und miteinander vereinbart werden.

Als Gewährleister der Hilfen können Sie durch größere Transparenz den Leistungseinsatz besser steuern. Dazu benötigen Sie neben Zahlen, Daten und Fakten einen Steuerungskreislauf. Ein (wirkungsorientiertes) Fach- und Finanzcontrolling ist dafür von zentraler Bedeutung.

Mit dem Schlagwort »Wirkungsorientierung« verbindet sich ein hoher Steuerungsanspruch an den ASD/KSD. Doch wie lässt sich der ASD/KSD steuern? Was lässt sich nur indirekt steuern? Welche Instrumente stehen Leitungskräften zur Verfügung und welche Grenzen haben sie? Welche Kompetenzen werden von Leitungskräften gefordert?

#### Zentrale Inhalte:

- Fach- und Finanzcontrolling als Steuerungskreislauf
- Grundkurs »Kennzahlen«
- Auswirkungen von Wirkungsorientierung auf die Praxis
- Komplexität und Paradoxie als Herausforderungen an Steuerung im ASD
- Definition von Steuerungszielen und Indikatoren
- Kommunikation und Reflexion der Ergebnisse

#### Referentin:

Benjamin LANDES, ISS Beratungs- und Entwicklungs GmbH, Frankfurt (Main)

## 7. MODUL

### Wie verankere ich die Weiterentwicklung im ASD?

16. bis 18. Mai 2017

Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sind zentrale Anforderungen an einen modernen ASD. Um diese nachhaltig zu implementieren und sich als ‚lernfähige Organisation‘ aufzustellen, werden zunächst Erfahrungen und Wissen darüber, wie Organisationen funktionieren, benötigt.

Meist stehen dem Veränderungswillen auch beharrende Aspekte gegenüber. Erkenntnisse der Systemtheorie und Organisationslehre helfen, solche Ambivalenzen zu verstehen und zu bearbeiten.

In diesem Modul geht es darum, die eigene Organisation in den Blick zu nehmen, um Möglichkeiten von Veränderung auszuloten und konkret zu planen. Unterstützt werden Sie hierbei durch Fachvorträge, Austausch und Übungen.

#### Zentrale Inhalte

- Der ASD als Organisation
- Systemisches Denken im ASD
- Steuerung in Organisationen
- Lernfähige Organisationen

#### Referent

Prof. Dr. Joachim MERCHEL, Fachbereich Sozialwesen, Fachhochschule Münster

## 8. MODUL

### Kolloquium

4. bis 5. Juli 2017

#### Zentrale Inhalte

- Präsentation der Modulinhalte durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Präsentation der Projektarbeiten
- Zertifikatsübergabe
- Abschlussfeier
- Auswertung des Kurses
- Verabschiedung

Zum Kolloquium werden am ersten Tag die Vorgesetzten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeladen.