



## **1. Entwurf**

### **Bericht über die Strategieklausur der sozialen Dienste Landkreis Bad Dürkheim am 22.06.07**

#### **1. Vorgehensweise**

Nach einer Einführung in das strategische Management und der Balanced – Score – Card (BSC) - angepasst an die Besonderheiten des Produktionsprozesses sozialer Dienstleistungen in der öffentlichen Verwaltung (Folien siehe Anlage) - folgte eine Stärken- und Schwächenanalyse, die ausführlich reflektiert und diskutiert wurde.

Der Moderator ergänzte diese Diskussion mit Analysen und Einschätzungen und fasste Erkenntnisse in Leitfragen zusammen, die eine Basis für die Erarbeitung von strategischen Zielen bildeten.

Die Ziele wurden mit Hilfe der SMART – Methode erarbeitet. Eine Priorisierung der Ziele fand nicht statt. Dies soll auf der zweiten Klausurtagung geschehen. Bei der Diskussion und Erarbeitung der strategischen Ziele wurden die vier Perspektiven der BSC berücksichtigt.

#### **2. Stärken- und Schwächenanalyse**

Die Analyse wurde mit Hilfe der Methode der Kartenabfrage durchgeführt. Die Leitfragen lauteten:

- Welche vier wesentlichen Stärken hat nach meiner Einschätzung die Arbeitsgruppe?
- Welche vier wesentlichen Schwächen hat nach meiner Einschätzung die Arbeitsgruppe?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Klausur waren aufgefordert ihre Analyse unter Berücksichtigung der vier Perspektiven der BSC (Finanzen und Gesetze, Prozesse der Kooperation und Koordination, Lernen und Entwicklung, Gemeinwohlorientierung/ Bürger/innen) durchzuführen, konnten aber entscheiden aus welchen Perspektiven sie ihre Einschätzungen entwickeln.

Es wurden folgende persönlichen Einzelstatements von den Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgetragen:

## **2.1 Stärkenanalyse**

### **2.1.1 Finanzen/Gesetze**

- Das wirtschaftliche Denken ist ausgeprägt

### **2.1.2 Internen Prozesse:**

- erfahrener Mitarbeiterstamm
- Team mit sich unterscheidenden, fachlichen und persönlichen Kompetenzen
- Positive Potentiale der einzelnen Mitarbeiter/innen
- Gelassenheit und persönliche Kompetenz
- Gute Mischung von „Alten und Neuen“ – Neue Besen kehren gut, aber die Alten kennen die Ecken
- Hohe Lern- und Änderungsbereitschaft und Offenheit für neue Iden
- Vertrautheit - Austausch mit den Kolleg/innen ist möglich
- Kooperationsfähigkeit nach innen und außen (freie Träger) ist vorhanden
- Hierarchie wird nur peripher erlebt
- Der gleiche Rahmen bezogen auf die Gesetze und Finanzen verbindet sich mit einem großen Erfahrungsschatz
- Veränderungsbereitschaft auf allen Ebenen unter Berücksichtigung der Folgen (Aufwand Kosten etc.)
- Man kann auf eine Infrastruktur (verschiedene Dienste) der Kreisverwaltung zurückgreifen
- Fortbildungsmöglichkeiten sind vorhanden
- Das Konzept der aufsuchenden Sozialarbeit kann angewandt werden
- Der Gestaltungsraum und die vorhandenen Freiräume ermöglichen Kooperationen
- Der Gestaltungsraum ermöglicht ein hohes Maß an Individualität und sorgt für eine individuelle Ausprägung der Tätigkeit
- Selbständiges Arbeiten und eigenständiges Handeln ist möglich (oft kein direktives Eingreifen)
- Flexibilität in der Arbeit ist möglich und bezieht die Klientenbedürfnisse mit ein
- Es herrscht ein grundlegendes Kenntnis/Verständnis von der Situation der Kolleg/innen
- Wir können auch im Chaos gut und ziel gerichtet agieren
- Die informelle Kommunikation ist gut
- Entscheidungsprozesse relativ rasch möglich

### **2.1.3 Externe Prozesse**

- Es besteht die Möglichkeit mit externen Partnern neue Projekte zu entwickeln und umzusetzen
- Die Zusammenarbeit mit vielfältigen freien Träger ist möglich und läuft gut

### **2.1.4 Gemeinwohlorientierung (Bürger/innen)**

- Mitarbeiter/innen setzen sich für die Bürger/innen ein
- Unbürokratische, auf den Einzelfall bezogene, Hilfen sind möglich

## 2.2 Schwächenanalysen

### 2.2.1 Finanzen/Gesetze

- Aufgrund der Überbetonung des wirtschaftlichen Denkens und des Kostendrucks ist die Durchsetzung gesetzlicher Aufträge defizitär

### 2.2.2. Interne Prozesse

- Frust/Abwehrhaltung, da persönlich keine Lob oder Erfolgs/Lustgewinn erfahren wird
- Zu viel Quantität auf Kosten der Qualität
- Burnout und Jammern führen zu wenig Motivation für neues Denken und Handeln
- Die Praxis fordert immer 110%
- Die Überlastung der Mitarbeiter/innen wird (will man) nicht rechtzeitig gesehen
- Kaum organisatorische Unterstützung durch Sachbearbeitung
- Mängel in der Ausstattung und den Räumen; keine störungsfreien Büroräume und Besprechungszimmer
- Das „Einzelkämpfertum“ führt zur Abgrenzung und isolierter Arbeit, die Teamprozesse kaum zu lässt
- Wenig Führung! Wenig Rückmeldung! Wenig Team! führen zu wenig Lob und Anerkennung
- Zu viele „Chefs“ mit wenig Transparenz der Leitungsebenen sorgen dafür, dass die Leitungspositionen nicht klar erkennbar sind
- Die informellen Strukturen führen zu „Seilschaften“
- Es herrscht ein mangelnder Informationsfluss
- Zeitaufwendige Verwaltungsprozesse und mühsame, zeitaufwendige Arbeitsprozesse führen zu Zeitmangel
- Die Abgrenzung gegenüber den politischen Willen ist unzureichend
- Der Widerstand gegenüber eindimensionalen Entscheidungsprozessen ist wenig ausgeprägt
- Die Ziele zur Entwicklung des Gemeinwohl sind in der Kreisverwaltung unzureichend definiert
- Die Routine in der Fallbearbeitung ist zu hoch, so dass der am Fall orientierte Austausch (kollegiale Beratung) fehlt
- Die „Allzuständigkeit“ des ASD und falsche Prioritäten führen zur Überforderung
- Eine Vision ist nicht erkennbar und eine Zielausrichtung fehlt
- Die Selbstdarstellung und die Profilierung des ASD sind „reha - bedürftig“
- Der ASD ist in der Kreisverwaltung nicht anerkannt und unzureichend verankert

## 2.3 Fazit der Stärken- und Schwächenanalyse

Der Hauptblickwinkel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer richtet sich auf interne Abläufe, Prozesse und Dynamiken. Stärken wie hohe Fachlichkeit und viel Erfahrung, vorhandene Freiräume und vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstständigkeit und ein hohes Maß an Individualität stehen Schwächen wie Überlastung, Burnout, „Einzelkämpfertum“ und „Seilschaften“ sowie fehlende Teamarbeit und kollegiale Beratung gegenüber.

Die Führungsarbeit wird kritisch gesehen. Zentrale Führungsaufgaben wie personenbezogene Führung und Motivation, das Erarbeiten bzw. Vorgeben von klaren Zielen sowie die Sicherung der erforderlichen Ressourcen scheinen sich nur eingeschränkt zu entfalten.

Die Profilierung und Selbstdarstellung des ASD ist unter diesen Voraussetzungen eine besondere Herausforderung. Die Mitarbeiter/innen gehen davon aus, dass sie keinen guten Ruf in der Kreisverwaltung haben. Folgerichtig schätzen die Mitarbeiter/innen ihren Stellenwert und ihre Akzeptanz gering ein.

Um eine strategischen Ausrichtung erarbeiten zu können, ist es erforderlich den Blickwinkel im Prozess der Veränderung der Organisation von außen nach innen zu richten. Von zentraler Bedeutung sind daher die Perspektiven Gemeinwohlorientierung (Bürger/innen), externe Kooperation und Koordination sowie Gesetze und Finanzen der Balanced – Score – Card.

Die ausführliche Diskussion führte zu den nachfolgenden Fragen, die eine Grundlage für die Entwicklung der strategischen Ziele bilden und die Stärken- und Schwächenanalyse mit den erforderlichen Perspektiven der BSC verbinden.

- 1) Welche neuen gesetzlichen Aufträge müssen besonders in den Blick genommen werden, z. B. der Kinderschutz?
- 2) Welche Finanzvorgaben sind zukünftig zu beachten, z. B. die Kosten für die Hz E dürfen nicht weiter steigen?
- 3) Welche Konzeptionen und Maßnahmen müssen wir entwickeln, um den Bürgerinnen und Bürgern besser zu helfen bzw. zu unterstützen und das Gemeinwohl zu mehren?
- 4) Wie können die Vernetzung und Zusammenarbeit z. B. freien Trägern oder der Schule optimiert werden?
- 5) Wie können die Selbstdarstellung, Profilierung und Öffentlichkeitsarbeit optimal gestaltet werden?
- 6) Wie lassen sich Rahmenbedingungen z. B. Räumlichkeiten, Entlastung von fachfremden Tätigkeiten verbessern?
- 7) Wie kann die kollegialen Beratung und Fallbesprechung optimiert werden?
- 8) Welche PE – Maßnahmen müssen eingeleitet werden um ein Burn - Out zu verhindern?

### **3. Strategische Ausrichtung und Zielsetzung**

Derzeit arbeiten die SG Kinder und Familie sowie Jugend und Familie unter Berücksichtigung sozialräumlicher Ansätze - bis auf einige Ausnahmen - Einzelfall orientiert.

Die zukünftige strategische Ausrichtung der Sachgebiete wird durch drei wesentliche Ziele geprägt:

- 1) Der derzeitige konzeptionelle Ansatz ist ab 2008 durch den Ausbau der Aktivitäten im Rahmen des Kinderschutzes gemäß § 8 a SGB VIII ergänzt, insbesondere durch die Weiterentwicklung der: fachlichen Standards, Anforderungsprofile der

Fachkräfte, Vernetzung der Träger und anderer wichtiger Akteure sowie einer Qualifizierungsoffensive.

- 2) Die SG sind die zentrale Anlaufstelle für die sozialen Belange der Bürgerinnen und Bürger und bauen die Kooperation mit anderen Diensten aus, so dass die Wege für die Bürgerinnen verkürzt werden können.
- 3) Eine Neuorganisation aller sozialen Dienste des Kreisjugend- und Sozialamtes ab 2012 schafft eine sozialräumlich und multiprofessionell ausgerichtete Struktur, die bürgernah Hilfen aus einer Hand im Rahmen des SGB VIII, IX und XII sichert und eine Verknüpfung zu Leistungen nach dem SGB II schafft.

Im ersten Schritt werden durch den Ausbau der Aktivitäten zum Kinderschutz fallübergreifende Tätigkeiten verstärkt, so dass übergreifende Erfahrungen mit externen Akteuren, Trägern und Dienste die Basis für eine Umsteuerung der Organisation bilden können. In dieser Phase wird die Wahrnehmung der Beschäftigten bezogen auf die Anforderungen von Außen intensiviert.

Verstärkt werden soll der Trend des Umbaus im zweiten Schritt, durch die Ausweitung von Kooperationen mit den anderen sozialen Diensten, insbesondere des Kreisjugend- und Sozialamtes. Die gegenseitigen Verpflichtungen werden im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen festgelegt. Anforderungen an die Träger und Dienstleister werden Bestandteil der Leistungsvereinbarungen.

In der dritten Phase findet eine Neuorganisation der sozialen Dienste im Kreisjugend- und Sozialamt statt, um auf der Basis gewachsener Kooperationsstrukturen eine zukunfts-fähige und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragenen Neuausrichtung der sozialen Dienste aufzubauen.

Nach dieser Entscheidung über die grundlegende strategische Ausrichtung wurden die Fragen (siehe Seite 4) diskutiert und strategischen Ziele formuliert. Die Darstellung erfolgt im einen Schema, dass unter Berücksichtigung der vier Perspektiven der BSC die Ziele gliedert und deren Indikatoren auf der Ergebnis- und Wirkungsebene darstellt.