

Band
6

Anja Seng (Hrsg.)

*Berufseinstieg im Jugendamt – empirische
Befunde zu Herausforderungen
und Lösungsansätzen*

~
Sophie Breuer / Jan Tietmeyer

ifpm Schriftenreihe



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Sophie Breuer / Jan Tietmeyer

*Berufseinstieg im Jugendamt – empirische Befunde zu Herausforderungen
und Lösungsansätzen*

ifpm Schriftenreihe der FOM, Band 6

Essen 2024

ISBN (Print) 978-3-89275-376-6 ISSN (Print) 2702-0576
ISBN (eBook) 978-3-89275-377-3 ISSN (eBook) 2702-0584

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifpm Institut für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Verlag:
MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Anja Seng (Hrsg.)

***Berufseinstieg im Jugendamt – empirische Befunde
zu Herausforderungen und Lösungsansätzen***

Sophie Breuer / Jan Tietmeyer

Kontakt zum Autor:

Prof. Dr. Jan Tietmeyer
jan.tietmeyer@fom.de

Vorwort

Die Personalsituation in der öffentlichen Verwaltung ist vielfach schwierig, insbesondere auf der Ebene der Kommunalverwaltungen. Ursächlich sind neben den Auswirkungen des demografischen Wandels auch das Image der arbeitgebenden Institution ebenso wie die tatsächlichen Arbeitsbedingungen und die gegebenen Karriereperspektiven. Diese Punkte spielen eine entscheidende Rolle bei der Berufswahl junger Menschen. Im Qualifikationsfeld des Sozialen entsteht eine besondere Problematik, da hier ein starker Fachkräftemangel zu verzeichnen ist. Wenn öffentliche Kommunalverwaltungen einen Personalbedarf im Kontext der Sozialen Arbeit oder der Sozialpädagogik haben, zeigt sich demzufolge eine prekäre Situation, die bundesweit zu sehr vielen unbesetzten Stellen führt. Außerdem realisieren sich viele Stellenbesetzungen nur für kurze Zeit, da es zu Kündigungen durch die Mitarbeitenden kommt.

Die vorliegende Studie zeigt exemplarisch die erlebten Herausforderungen im beruflichen Einstieg im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter. Basierend auf diesem Erleben der befragten Zielgruppe, hier Nachwuchskräfte der Sozialen Arbeit, werden betriebswirtschaftlich angelegte Handlungsempfehlungen entwickelt, die eine langfristige Sicherung des Personals ermöglichen sollen. Somit besteht die Chance, den „Teufelskreis“ von Unzufriedenheit, hoher Fluktuation und folglich schlechtem Image zu durchbrechen und ein konstruktives, zuverlässiges und emotional gesichertes Arbeitsverhältnis zu gestalten. Vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsbelastung auch bei erfahrenen Kräften mögen diese Empfehlungen als zusätzliche Bürde wahrgenommen werden; doch bieten sie einen möglichen Anknüpfungspunkt, um Verbesserungen für alle Beteiligten zu erzielen.

Essen, im Februar 2024

Prof. Dr. Anja Seng

Wissenschaftliche Direktorin des ifpm Institut für Public Management

Abstract

Die Arbeitssituation von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) im Jugendamt ist aufgrund stetig wachsender und komplexer werdender Aufgabengebiete und einer prekären Personalsituation durch eine hohe Arbeitsbelastung gekennzeichnet. Dies führt dazu, dass viele Kommunalbehörden ihre offenen Stellen nicht dauerhaft besetzen können, da die Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger häufig nicht auf den Positionen gehalten werden können. Insbesondere Berufseinsteigerinnen und -einsteiger verlassen den ASD nach relativ kurzer Zeit wieder. Daher untersucht diese Studie empirisch induktiv das Ankommen von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern im ASD. Dabei wird das Ziel verfolgt, sinnvolle Maßnahmen für den Berufseinstieg im ASD von Jugendämtern zu entwickeln, um einen andauernden Verbleib in der Behörde wahrscheinlicher zu machen.

In der Studie werden zunächst die aktuellen Belastungen und Rahmenbedingungen dargestellt, die auf die Fachkräfte im ASD wirken. Im Kern wird hier eine deutschlandweit prekäre Personal- und Einarbeitungssituation in den Jugendämtern, eine steigende Zahl verantworteter Fälle und komplexere Aufgaben beschrieben. Insbesondere öffentlichkeitswirksame Fälle haben außerdem zu einer negativeren Darstellung der Tätigkeiten im ASD geführt. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden 15 problemzentrierte Interviews zu den zentralen Herausforderungen für den Berufseinstieg im ASD geführt. 13 Interviews geben Berufseinsteigerinnen und -einsteigern mit höchstens zweijähriger Berufserfahrung im ASD die Möglichkeit, ihre persönlichen Sichtweisen und Erfahrungen darzustellen. Ergänzt werden diese von zwei Interviews mit einarbeitenden Fachkräften aus dem ASD. In den Ergebnissen zeigt sich vor allem eine Problematisierung von wahrgenommener Überforderung, fehlenden Zeitkapazitäten und eine enorme emotionale Belastung. Ebenso wird eine Personalsituation beschrieben, die von enormer Unterbesetzung und Fluktuation der Fachkräfte geprägt ist. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Verjüngung der Personalstruktur empfinden die Fachkräfte selbst das zunehmend junge Alter in der Personalstruktur als eine zentrale Herausforderung. Durch die vorliegenden Ergebnisse lassen sich Forderungen für die Einarbeitung und Personalentwicklung im ASD der Jugendämter ableiten, was abschließend in dieser Studie dargestellt wird.

Inhalt

| | |
|--|------|
| Vorwort der Herausgeberin | III |
| Abstract..... | IV |
| Abkürzungsverzeichnis..... | VII |
| Abbildungsverzeichnis..... | VIII |
| Tabellenverzeichnis..... | IX |
| Über die Herausgeberin | X |
| Über die Autorin und den Autor | XI |
| 1. Zur Relevanz der Einarbeitung im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter..... | 1 |
| 2. Sozialarbeitende in der öffentlichen Verwaltung | 5 |
| 2.1 Zum Wesen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland..... | 5 |
| 2.2 Soziale Arbeit als Organisationsbestandteil öffentlicher Verwaltung | 8 |
| 3. Allgemeiner Sozialer Dienst in Jugendämtern im Überblick | 14 |
| 3.1 Funktionen und Aufgaben | 15 |
| 3.1.1 Beratungsinstanz..... | 16 |
| 3.1.2 Entscheidungs- und Vermittlungsinstanz..... | 18 |
| 3.1.3 Wächterinstanz..... | 20 |
| 3.2 Rahmenbedingungen | 21 |
| 3.2.1 Gesellschaftlicher Wandel..... | 21 |
| 3.2.2 Zentrale Rechtsgrundlagen | 24 |
| 3.3 Herausforderungen..... | 26 |
| 3.3.1 Aktuelle Personalsituation im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter | 27 |
| 3.3.2 Fallzahlen | 30 |
| 3.3.3 Spannungsfeld: Hilfe und Kontrolle..... | 32 |
| 3.3.4 Spannungsfeld: fachliches Handeln und Verwaltungshandeln..... | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.3.5 | Aufgabenerweiterung | 35 |
| 3.3.6 | Mediale Kinderschutzdebatte | 37 |
| 3.4 | Gestaltung der Einarbeitung als Verbesserungspotenzial..... | 38 |
| 4. | Studiendesign und Ergebnisse..... | 44 |
| 4.1 | Forschungsansatz..... | 44 |
| 4.2 | Datenerhebung | 45 |
| 4.3 | Datenauswertung..... | 47 |
| 4.4 | Kategoriensystem | 50 |
| 4.4.1 | Allzuständigkeit..... | 50 |
| 4.4.2 | Fachkenntnisse | 53 |
| 4.4.3 | Arbeitsbelastung..... | 54 |
| 4.4.4 | Verantwortung | 62 |
| 4.4.5 | Berufserfahrung..... | 65 |
| 4.4.6 | Einarbeitung | 68 |
| 4.4.7 | Zeit..... | 74 |
| 4.4.8 | Personalsituation | 77 |
| 5. | Interpretation..... | 80 |
| 6. | Einarbeitungsempfehlungen..... | 84 |
| 6.1 | Allgemeine Hinweise..... | 84 |
| 6.2 | Strukturelle Rahmenbedingungen | 86 |
| 6.3 | Prozessebene des Qualitätsmanagements | 88 |
| 7. | Schlussbetrachtung | 91 |
| | Literatur..... | 93 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------|---|
| ASD | Allgemeiner Sozialer Dienst |
| BAG | Bundesarbeitsgemeinschaft |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| FamFG | Gesetz über das Verfahren in Familiensachen und in Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit |
| GG | Grundgesetz |
| KJSG | Kinder- und Jugendstärkungsgesetz |
| KSD | Kommunaler Sozialer Dienst |
| MGFFI NRW | Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen |
| SGB I | Erstes Buch Sozialgesetzbuch |
| SGB VIII | Achtes Buch Sozialgesetzbuch |
| SGB IX | Neuntes Buch Sozialgesetzbuch |
| SGB X | Zehntes Buch Sozialgesetzbuch |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|----|
| Abbildung 1: | Effizienz und Effektivität der öffentlichen Verwaltung | 7 |
| Abbildung 2: | Das Triple-Mandat der Sozialen Arbeit | 12 |
| Abbildung 3: | Das sozialrechtliche Leistungsdreieck | 15 |
| Abbildung 4: | Dreieck „Kind – Eltern – Staatliche Gemeinschaft“ | 21 |
| Abbildung 5: | Verhältnis von Kindeswohl und Kindeswohlgefährdung | 26 |
| Abbildung 6: | Personalverteilung im Jugendamt nach überwiegendem Arbeitsbereich | 27 |
| Abbildung 7: | Fallzahlbelastung nach Bundesländern | 31 |
| Abbildung 8: | (Meist-)besuchte Fortbildungen im ASD | 40 |
| Abbildung 9: | Schematische Darstellung eines Muster-Onboardings in der Sozialwirtschaft | 42 |
| Abbildung 10: | Prozessmodell induktiver Kategorienbildung | 49 |
| Abbildung 11: | Arbeitsbelastung im ASD | 56 |
| Abbildung 12: | Zentrale Herausforderungen für den Berufseinstieg im ASD | 81 |
| Abbildung 13: | Wechselwirkungen für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger im ASD des Jugendamts | 82 |
| Abbildung 14: | Übersicht der Auswirkungen eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses | 89 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|------------|--|----|
| Tabelle 1: | Induktive Kategorienbildung Allzuständigkeit | 51 |
| Tabelle 2: | Induktive Kategorienbildung Fachkenntnisse | 53 |
| Tabelle 3: | Induktive Kategorienbildung Arbeitsbelastung | 56 |
| Tabelle 4: | Induktive Kategorienbildung Verantwortung | 62 |
| Tabelle 5: | Induktive Kategorienbildung Berufserfahrung | 66 |
| Tabelle 6: | Induktive Kategorienbildung Einarbeitung | 70 |
| Tabelle 7: | Induktive Kategorienbildung Zeit | 75 |
| Tabelle 8: | Induktive Kategoriebildung Personalsituation..... | 78 |

Über die Herausgeberin

Prof. Dr. Anja Seng

ist seit 2002 an der FOM Hochschule tätig, seit 2007 als Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement. Seit 2022 ist sie Studienleiterin des neuen virtuellen Studienformats „Digitales Live Studium“ (DLS) der Hochschule. Sie ist in verschiedenen Hochschulgremien aktiv, u. a. als Mitglied der Berufungskommission und von sogenannten Studiengangsfachgruppen, die für die Studiengangsentwicklung verantwortlich sind. Von 2012 bis 2022 war sie als Rektoratsbeauftragte für Diversity Management für den Umgang mit Vielfalt in den verschiedenen Handlungsfeldern Hochschulmanagement, Lehre, Forschung und Praxis tätig.

Seit 2018 forscht sie am Institut für Public Management, dessen Leitung sie im September 2023 übernommen hat, zu Führung und Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Dabei war sie u. a. an den aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geförderten INQA-Projekten „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute“ und „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“ sowie am „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene (beauftragt vom Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen sowie vom Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen) beteiligt. Ergänzend ist sie beratend in Themen des Personalmanagements der Zukunft, des Employer Brandings und im Diversity Management, u. a. in öffentlichen Verwaltungen, tätig. Seit 2022 engagiert sie sich ehrenamtlich als Präsidentin bei der bundesweit aktiven Initiative FidAR e. V. (Frauen in die Aufsichtsräte e. V.).

Über die Autorin und den Autor

Sophie Breuer B.A.

ist staatlich anerkannte Sozialarbeiterin und Verwaltungsfachangestellte. Sie ist in diesem Rahmen seit mehreren Jahren in der Kommunalverwaltung tätig. Neben ihrer Tätigkeit in der Kommunalverwaltung hat sie an der FOM Hochschule berufsbegleitend Soziale Arbeit (B.A.) studiert. Als Fachkraft im Allgemeinen Sozialen Dienst im Jugendamt begleitet sie Kinder, Jugendliche und Eltern in herausfordernden Lebenssituationen. Seit März 2024 studiert sie berufsbegleitend Recht & Management (M.A.) an der FOM Hochschule.

Prof. Dr. Jan Tietmeyer

ist seit 2021 als Professor für Soziale Arbeit an der FOM Hochschule tätig. Er studierte zunächst Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und schloss das Studium 2005 erfolgreich als Diplom-Kaufmann ab. In der Folge blieb er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Münster und promovierte am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation, Personal & Innovation, 2009 zum Dr. rer. pol.

Von 2010 bis zur Übernahme der Professur war er in verschiedenen Leitungspositionen und als Geschäftsführer im Bereich der Sozialwirtschaft tätig. Berufsbegleitend studierte er Soziale Arbeit an der Hochschule Fulda und erreichte einen Masterabschluss (2015). Er ist er als selbständiger Berater und Dozent für die Sozialwirtschaft tätig und lehrt an der FOM an den Hochschulzentren in Duisburg, Münster, Wesel und im Digitalen Live Studium (DLS). Seit 2022 forscht er am Institut für Public Management und war hier am Forschungsprojekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene (beauftragt von den Ministerien für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie und für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen) beteiligt. Seit 2023 ist er wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter am Standort Wesel und Mitglied der Studiengangsfachgruppe Master Sozialmanagement. Er ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA), von Münsters Management Netzwerk für Organisation, Personal und Innovation e. V. „ex-cellece“ und der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

1. Zur Relevanz der Einarbeitung im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter

Der Allgemeine Soziale Dienst¹ im Jugendamt stellt den sozialarbeiterischen / sozialpädagogischen² Teil³ von Jugendämtern in Kommunalverwaltungen dar. Die dortigen Aufgaben werden in der Regel von Fachkräften der Sozialen Arbeit übernommen. In der Gesamtsystematik der Umsetzung des SGB VIII kommt dem Allgemeinen Sozialen Dienst eine zentrale Rolle zu, und zwar als zentrale erste Anlaufstelle für die Adressatinnen und Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe, also Personen mit Erziehungs- oder Sorgeverantwortung und für Kinder, Jugendliche und junge Volljährige selbst. Zuständigkeiten entstehen hier in der Regel erst bei größeren Problem- und Belastungssituationen, die sehr unterschiedlich und vielfältig sein können. Die Vorgehensweisen im Allgemeinen Sozialen Dienst im Jugendamt sind in diesem Kontext stark durch rechtliche Grundlagen gekennzeichnet und in Teilen auch bestimmt. Trotzdem sind die Aufgaben vielfältig und zumeist im konkreten Fall unsicher und unvorhersehbar.

Die grundsätzliche Aufgabe bezieht sich auf drei Bereiche, nämlich (1) Beratung, (2) Entscheidung des Rechtsanspruchs auf spezielle Hilfen des SGB VIII und Vermittlung, Koordinierung, Steuerung und Begleitung dieser Hilfen sowie (3) die zentrale Aufgabe der Wahrnehmung des staatlichen Wächteramts im Kinderschutz. In diesem Rahmen müssen Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl geschützt werden. Diese Aufgaben führen in Teilen zu einer Widersprüchlichkeit, die durch das Zusammenspiel von Beratung und Unterstützung auf der einen Seite und potenziellen staatlichen Eingriffsbefugnissen bspw. in die elterliche Sorge gekennzeichnet ist. Für das eingesetzte sozialarbeiterische / sozialpädagogische Personal führt dies zu einem sehr hohen fachlichen und persönlichen Anspruch, der durch professionelles Wissen, Können und Reflexivität gekennzeichnet sein muss.⁴

Wenn in der Öffentlichkeit „das Jugendamt“ thematisiert wird, dann ist im Grunde im Bereich der Kinderschutzfälle der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) des

¹ Alternativ werden teilweise auch Begriffe wie „Allgemeiner“, „Kommunaler“ oder „Regionaler Sozialdienst“ oder „Bezirkssozialdienst“ genannt.

² Die Bezeichnungen „Soziale Arbeit“ und „Sozialpädagogik“ werden in dieser Untersuchung synonym verwendet.

³ Der andere Teil der Jugendämter wird häufig mit „wirtschaftliche Jugendhilfe“ bezeichnet und bearbeitet die verwaltungstechnischen Abläufe, die im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe notwendig sind.

⁴ Vgl. *Kloman, V., Allgemeiner Sozialdienst, 2022.*

Jugendamts gemeint.⁵ Das Jugendamt steht häufig mit tragischen Kinderschutzfällen negativ im Licht der Öffentlichkeit. Dabei wird dem Jugendamt oftmals das Versagen und den dort verantwortlich tätigen Fachkräften Untätigkeit oder Unfähigkeit im Kontext des Kinderschutzes vorgeworfen.⁶

Durch die Übertragung des staatlichen Wächteramtes zur Abwendung von Gefährdungen für das Wohl von Kindern und Jugendlichen ist dem ASD eine tragende Rolle im Kinderschutz zugeschrieben. Oftmals sind in Expertinnen- und Expertenrunden, Arbeitskreisen oder runden Tischen zum Thema Kinderschutz Vertreterinnen und Vertreter aus den Disziplinen der Justiz, Politik, Medizin, Psychologie oder der freien Trägerschaft anzutreffen. In derartigen Diskussionsrunden fehlen die sozialpädagogischen Fachkräfte des ASD zumeist gänzlich oder sind in der Minderheit.⁷

Im Rahmen der öffentlichen Schuldfrage bei dramatischen Kinderschutzfällen sind die ASD und insbesondere die sozialarbeiterischen / sozialpädagogischen Fachkräfte einem hohen Legitimationsdruck ausgesetzt. Trotzdem muss die Öffentlichkeit misslingende Kinderschutzfälle thematisieren.

Aktuelle Studien kennzeichnen eine Arbeitssituation von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern im ASD des Jugendamts, die geprägt ist von Mehrarbeit, Effizienzdruck, fehlender finanzieller und gesellschaftlicher Anerkennung sowie einem permanentem Burn-out-Risiko.⁸ Der Deutsche Städtetag weist in diesem Zuge auf eine drohende Überlastung der ASD aufgrund stetig wachsender Aufgabengebiete und Personalprobleme hin.⁹ Angesichts der aktuellen Arbeitssituation ist fraglich, inwiefern teils selbst hochbelastete Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter im Rahmen der ASD-Tätigkeit Kinder, Jugendliche, junge Volljährige und Familien stärken, ermutigen und zur Lebensbewältigung befähigen sollen.¹⁰ „Denn nur wenn Sozialarbeiter:innen in einem gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeld tätig sind, können Sie ihre Adressat:innen langfristig auf einem ebenso gesundheitsförderlichen Weg gelingend begleiten und unterstützen.“¹¹

Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen lässt sich erkennen, dass im Bereich der personellen Ausstattung des ASD mit einer erhöhten Fluktuation zu rechnen ist. Dies resultiert insbesondere aus der sehr hohen Arbeitsbelastung.

⁵ Vgl. *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 10.

⁶ Vgl. *Deutsches Jugendinstitut*, Kinder- und Jugendhilfe, 2020, S. 66.

⁷ Vgl. *Biesel, K.*, Zusammenarbeit, 2015, S. 48.

⁸ Vgl. *Kahl, Y., Bauknecht, J.*, Psychische Erschöpfung, 2023, S. 214.

⁹ Vgl. *Deutscher Städtetag*, Fachkräftemangel ASD, 2022, S. 1.

¹⁰ Vgl. *Kahl, Y., Bauknecht, J.*, Psychische Erschöpfung, 2023, S. 215.

¹¹ *Kahl, Y., Bauknecht, J.*, Psychische Erschöpfung, 2023, S. 230.

Hinzu kommt der hohe Anteil an weiblichen Fachkräften. Diese gehen in Deutschland deutlich häufiger in Elternzeit, als dies bei männlichen Personen der Fall ist.

Allerdings besteht auch ein besonderer Blick auf Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, die häufig im ASD des Jugendamts ihre erste Arbeitsstelle nach erfolgreicher Qualifizierung antreten, bspw. nach einem Studium der Sozialen Arbeit. Deshalb sollte der Fokus auf das Ankommen von neuen Fachkräften im ASD gerichtet werden. In der Empirie erleben hier viele Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, dass sie die Belastungen der täglichen Arbeit im ASD nicht aushalten können. Dies wird häufig damit begründet, dass die Einarbeitung im ASD als nicht ausreichend erlebt wird.¹²

Vor dem Hintergrund der dargelegten Situation¹³ ist eine tiefergehende Analyse der Einarbeitung in Stellen des Allgemeinen Sozialen Diensts im Jugendamt notwendig, um zunächst zentrale Verbesserungen der Einarbeitung selbst erreichen zu können. Hierauf aufbauend kann die gesamte Arbeitssituation der Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamts deutlich verbessert werden, weil eine höhere Stabilität in der Personalstruktur erreicht werden kann.

Die dargestellten Herausforderungen im ASD sind auf einer theoretischen Ebene recht einfach darzustellen und sie liegen auf der Hand. Die Vielfältigkeit der Aufgaben und die hohe Unterschiedlichkeit der Lebenssituationen der Adressantinnen und Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe führt jedoch in der empirischen Realität zu einem ungleich komplexeren und nur schwer überschaubaren Konstrukt. Demzufolge sollte der Ausgangspunkt einer wissenschaftlichen Betrachtung der Einarbeitung im ASD die konkreten Erfahrungen von Personen aus dem ASD der Jugendämter sein. Somit kann aus den Erfahrungen heraus induktiv eine Theorie gebildet werden, auf deren Grundlage normative Handlungsempfehlungen fundiert abgeleitet werden können. Daher wählt diese Untersuchung genau diesen Ansatz. In der Folge werden zunächst einige theoretische Zusammenhänge verdeutlicht und konkretisiert, um den Untersuchungsgegenstand sinnvoll auszuleuchten. Daraufhin wird die zugrunde liegende Studie erläutert und ihre Ergebnisse dargestellt. Darauf aufbauend werden Inter-

¹² Vgl. *Grager*, N., Arbeitsfeld Jugendamt, 2004, S. 389; *Unsieber*, S., Jugendamt: Helfer ohne Hilfe, 2023.

¹³ Eine ausführlichere Darstellung der Situation kann in Kapitel 3.3.1 dieser Untersuchung gefunden werden.

pretationen vorgenommen, die zu normativen Handlungsempfehlungen für die Einarbeitung im ASD im Jugendamt führen.

Der Gang der Untersuchung beginnt im folgenden Kapitel mit einer allgemeinen Problematisierung der Arbeit der Profession Soziale Arbeit in den Strukturen der öffentlichen Verwaltung. Dies wird weiter konkretisiert, indem das Arbeitsfeld des ASDs im Jugendamt im folgenden Kapitel genauer umrissen wird, um ein gutes Vorverständnis der Aufgaben und Rahmenbedingungen aufzubauen. Auf der Grundlage dieses Vorverständnisses wird die empirische Untersuchung mitsamt den entdeckten Ergebnissen dargestellt. Diese Ergebnisse werden dann tiefergehend interpretiert, was zu Einarbeitungsempfehlungen für die Fachpraxis führt. Abgeschlossen wird die Untersuchung durch eine Schlussbetrachtung.

2. Sozialarbeitende in der öffentlichen Verwaltung

2.1 Zum Wesen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland

Zur Ausleuchtung des Untersuchungsgegenstands sollen im Folgenden zunächst die Besonderheiten betrachtet werden, wenn Fachkräfte der Profession der Sozialen Arbeit in der öffentlichen Verwaltung tätig sind. Die Unterschiedlichkeit der beiden Arbeitsansätze könnte nämlich kaum größer sein.

Die öffentliche Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland ist der Oberbegriff für die die Institutionen aller Gebietskörperschaften der mittelbaren und unmittelbaren Staatsvertretung, also dem Bund und den Bundesländern sowie der jeweiligen Kommunen. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Organisationseinheiten hinsichtlich ihres Aufgabenprofils. Während die Behörden zu Organisationseinheiten mit gesetzesvollziehendem Charakter zählen, existieren auch öffentliche Betriebe, welche ein Dienstleistungs- bzw. Produktionsprofil aufweisen.¹⁴ Nicht nur historisch bedingte Entwicklungen, welche veränderte Erwartungen an Staat und Gesellschaft auslösen und neue Problemfelder eröffnen, sondern auch die ansteigende Staatsverschuldung erhöhen in den letzten Jahren immer wieder den Legitimationsdruck der Institutionen des öffentlichen Sektors.¹⁵ Als Bestandteil der Jugendämter sind die Allgemeinen Sozialen Dienste demzufolge Bestandteil der öffentlichen Verwaltung in Deutschland.

Die Organisation der deutschen Verwaltung ist vom Bürokratieansatz von Max Weber geprägt.¹⁶ Dieser traditionelle Ansatz strebt nach einer willkürfreien Herrschaft durch die Bürokratie. Er beinhaltet insbesondere Merkmale wie die Regelgebundenheit, die Personenunabhängigkeit des Handelns, die Professionalität und das Hierarchieprinzip.

Vorteile des Bürokratieprinzips sind in der Rationalität, der Neutralität, der Sicherheit (Verlässlichkeit) und der Fehlervermeidung zu sehen. Es herrscht vornehmlich der so genannte Legalismus. Das Verwaltungshandeln muss in dieser Logik insbesondere rechtmäßig sein. Effektivität und eine hohe Handlungsgeschwindigkeit sind keine primären Ansätze dieses Systems.¹⁷ Die Vorteile des Weber'schen Prinzips sind in der Rationalität, der Neutralität, der Sicherheit

¹⁴ Vgl. *Reichel, K.*, Betriebliche Personalpolitik, 2010, S. 6.

¹⁵ Vgl. *Schedler, K., Proeller, I.*, New Public Management, 2011, S.27; *Hill, H.*, Verwaltungsentwicklung, 2014, der insbesondere auch auf die treibende Kraft der Digitalisierung und insbesondere auch auf deren Potenzial verweist.

¹⁶ Vgl. *Weber, M.*, Wirtschaft und Gesellschaft, 1922.

¹⁷ Vgl. *Tietmeyer, J.*, Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell, 2021.

(Verlässlichkeit) und der Fehlervermeidung zu sehen. In der deutschen Verwaltung ist ein hohes Maß an Stabilität vorhanden, das auch die größeren Systemveränderungen durch die Weltkriege überstanden hat. Anders als in anderen Staaten ist die Verwaltung u. a. deswegen nicht so sehr durch die Legislative geprägt worden. Hier sind vor allem der Föderalismus und die Selbstverwaltung zu nennen.

Innerhalb des Weber'schen Systems herrscht vornehmlich der so genannte Legalismus, der auch als Hauptansatzpunkt für die Kritikerinnen und Kritiker dieses Systems dient. Es ist demnach für das Verwaltungshandeln vielfach wichtiger, rechtmäßig zu handeln, als dass dieses Handeln effizient ist. Wegen der im Grundgesetz verankerten Rechtsstaatlichkeit ist es aber grundsätzlich nur schwer möglich, allein auf der Grundlage des Legalismus für den Einzelfall passende Entscheidungen zu treffen. Denn es ist nicht möglich, für jeden Einzelfall passende Gesetze zu erlassen, ohne ein solches Gesetz kann aber keine für den Einzelfall passende Entscheidung getroffen werden.

Des Weiteren wird nur eine Negativabgrenzung vorgenommen, eine Suche nach besseren Entscheidungen ist nicht Bestandteil des Weber'schen Systems. Abwägungen bei Kosten-Nutzen-Relation sind bspw. innerhalb eines so gesteuerten Systems kein Kriterium für eine Verwaltungsentscheidung.¹⁸ In Bezug auf die Verfahren zur Gesetzgebung bestehen hier zu vernachlässigende Kritikpunkte, die sich auf Informationsasymmetrien zwischen Legislative und Exekutive zurückführen lassen.

Seit den 1990er Jahren werden Verwaltungsreformen in Deutschland nach dem Reformbild des New Public Management durchgeführt. Dieses wird in der deutschen Ausprägung das Neue Steuerungsmodell genannt. Begründet wurde es von Gerhard Banner als Mitglied der KGSt. Das Ziel des Neuen Steuerungsmodells wird von ihm wie folgt beschrieben: „Die Kommunalverwaltung muss sich von der Behörde zum politisch gesteuerten Dienstleistungsunternehmen entwickeln.“¹⁹ Dabei werden vier Handlungsfelder benannt, nämlich

- Kundenorientierung,
- Leistungsanpassung an Nachfrage und vorhandene Mittel,
- Wettbewerbsfähigkeit und
- Personalentwicklung.²⁰

¹⁸ Vgl. *Knill, C.*, Bureaucrats, 1999, S. 120 f.

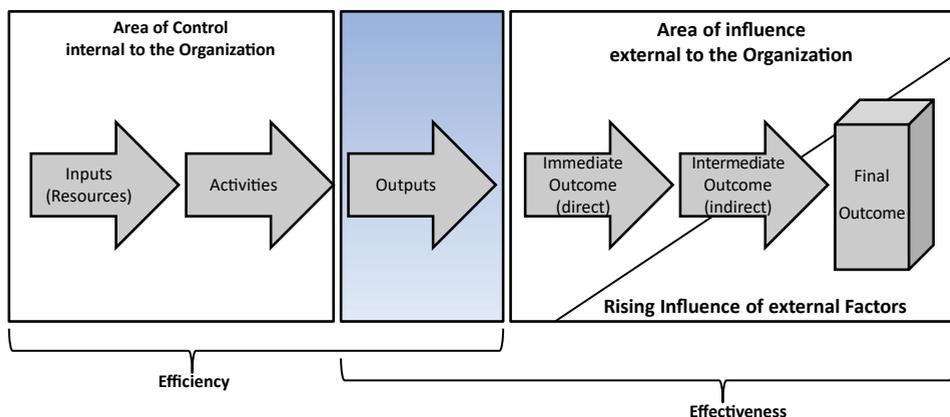
¹⁹ *KGSt*, Das Neue Steuerungsmodell, 1993, S. 7.

²⁰ Vgl. *Banner, G.*, Logik des Scheiterns, 2008, S. 448.

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass eine Annäherung der öffentlichen Verwaltung an klassische marktwirtschaftliche Verhältnisse angestrebt wird. Insbesondere eine Steuerung des Marktes durch Wettbewerb wird angestrebt, der durch eine höhere Volatilität der Leistungen und damit verbunden eine höhere Kundenorientierung erreicht werden soll. Es lassen sich somit auch klassische Bestandteile einer Unternehmensführung wie bspw. Kosten-Nutzen-Abwägungen in die öffentliche Verwaltung integrieren.

Das Neue Steuerungsmodell verspricht grundsätzlich eine deutliche Steigerung der Effizienz – also der Relation des Mitteleinsatzes zu den zu erzielenden Ergebnissen – und der Effektivität – also den Ergebnissen – der Tätigkeit der öffentlichen Verwaltung.²¹ Die folgende Abbildung stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

Abbildung 1: Effizienz und Effektivität der öffentlichen Verwaltung



Quelle: in Anlehnung an *Bouckaert, G., Halligan, J., New Public Leadership*, 2008, S. 16.

Die mit der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells zu erzielende Effizienzverbesserung bezieht sich in erster Linie auf eine Relation des Ressourceneinsatzes (Input) zu den damit erzielten Ergebnissen (Output). Die Transformation des Inputs in das Output wird durch das Verwaltungshandeln erreicht, also durch eine Aufbauorganisation laufende Prozesse.²² Wie aus Abbildung 1 ersichtlich wird, ist dieser Bereich aus der Sicht der Verwaltung als intern einzuordnen. Somit beziehen sich die Ziele allein auf das interne Verwaltungshandeln.

²¹ Vgl. *Barkowsky, K., Reform der Kommunalverwaltung*, 2014, S. 11.

²² Vgl. *Schwickert, A. C., Fischer, K., Geschäftsprozess*, 1996, S. 6.

Die Reformziele hinsichtlich Ressourceneinsatz lassen sich wie folgt skizzieren:²³

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des kommunalen Handelns
- Verbesserte Steuerung der Fachbereiche
- Verbesserte Steuerung der Beteiligungsunternehmen
- Verbesserung der Kooperation zwischen Verwaltung und Politik
- Verbesserung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung

Die Verbesserung der mit dem Ressourceneinsatz zu erzielenden Ergebnisse wird wie folgt beschrieben:

- Erhöhung der Bürgerinnen- und Bürgerorientierung
- Verbesserung des Images bei Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft
- Erweiterung des finanziellen Handlungsspielraums²⁴

Die Effektivität des Neuen Steuerungsmodells ergibt sich durch seine Wirkungen. Abbildung 1 zeigt, dass es sich hierbei um aus Sicht der öffentlichen Verwaltung externe Wirkungen handelt, die nicht durch direktes Verwaltungshandeln erreicht werden können.

Zusammenfassend lässt sich als zentraler theoretischer Rahmen einer Organisationsanalyse der öffentlichen Verwaltung festhalten, dass – auch nach den Einflüssen des Neuen Steuerungsmodells – zentrale Punkte für die Beschäftigten bleiben, nämlich vor allem:

- Die Organisation von konkreten Zuständigkeiten
- Die Regelgebundenheit des Vorgehens
- Die Festlegung klarer hierarchischer Zuordnungen

2.2 Soziale Arbeit als Organisationsbestandteil öffentlicher Verwaltung

Um sich mit Sozialer Arbeit als Organisationsbestandteil der öffentlichen Verwaltung zu befassen, sollte in einem ersten Schritt deutlich werden, was im Rahmen dieser Untersuchung unter Sozialer Arbeit verstanden wird.²⁵ Dies ist

²³ Vgl. *DIFU*, Verwaltungsmodernisierung, 2005, S. 18 ff.

²⁴ Inwieweit diese Ziele durch den Einsatz des Neuen Steuerungsmodells im Allgemeinen erreicht werden konnten, untersuchen *Bogumil, J., Grohs, S., Kuhlmann, S.*, Evaluation der Verwaltungsmodernisierung, 2006.

²⁵ Vgl. *Tietmeyer, J., Nienaber, A.-M., Seng, A.*, Digitalisierung, 2024.

als nicht trivial einzuschätzen, denn Soziale Arbeit wird immer wieder als schwer abgrenzbar und daher komplex zu definieren beschrieben, denn „das Soziale“ ist kaum fassbar. Insofern stehen folgerichtig viele unterschiedliche Definitionen zur Verfügung.²⁶ Staub-Bernasconi beschreibt dies treffend, wenn sie die Debatten zum Gegenstand der Sozialen Arbeit als uferlos und frei von Konsens einordnet.²⁷ Deshalb soll an dieser Stelle zunächst ein Zugang zu der Begrifflichkeit über die Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit geschaffen werden. Grundlegend ist hierbei, dass ursprünglich Notsituationen und –lagen von Menschen im Rahmen Sozialer Arbeit mit Hilfe konkreter Unterstützung bearbeitet werden sollten. Es haben sich jedoch insbesondere durch die Professionalisierung Sozialer Arbeit weitere Bereiche ausdifferenziert:²⁸

- Vermeidung von sozialen Konflikten
- Menschenwürdige Entfaltung
- Unterstützung bei der Erreichung von Teilhabezielen
- Beitrag zum Sozialfrieden
- Instrument zur Einlösung des im Grundgesetz verankerten Sozialstaatsprinzips

Die zur Beschreibung der Sozialen Arbeit zentralen vier Rahmenbedingungen können wie folgt grob skizziert werden:

1. Die Allzuständigkeit Sozialer Arbeit entsteht durch die ganzheitliche Zuständigkeit für „das Soziale“. Dies führt dazu, dass Soziale Arbeit in vielfältigen und von Komplexität geprägten Handlungsfeldern aktiv ist – bspw. seien Bildungseinrichtungen, Wohnungslosenhilfe und Hilfen für straffällige Menschen zu nennen. Es können folgerichtig sämtliche Lebensbereiche Gegenstand der Sozialen Arbeit sein.²⁹
2. Allzuständigkeit führt dazu, dass sozialarbeiterisches Wissen in einer sehr großen Vielfalt notwendig ist. Gleichzeitig kann dieses Wissen jedoch jeweils kaum eine spezifische Expertise sein:³⁰
 - Klientelverhalten muss nachvollzogen werden können.
 - Klientelkontext muss analysiert und verstanden werden können.
 - Klientelziele können nur gemeinsam erreicht werden, daher muss das

²⁶ Vgl. *Thole, S.*, Grundriss Soziale Arbeit, 2012.

²⁷ Vgl. *Staub-Bernasconi, S.*, Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft, 2007.

²⁸ Vgl. *Omlor, R.*, Einführung in die Soziale Arbeit, 2023; *DBSH*, Grundlagen, 2009.

²⁹ Vgl. *Omlor, R.*, Einführung in die Soziale Arbeit, 2023; *Tietmeyer, J.*, Case Management, 2023; *Galuske, M.*, Methoden der Sozialen Arbeit, 2013.

³⁰ Vgl. *Omlor, R.* Einführung in die Soziale Arbeit, 2023; *Galuske, M.*, Methoden der Sozialen Arbeit, 2013.

professionelle Handeln planbar und kalkulierbar sein.

3. Koproduktion ist ein zentrales Kennzeichen Sozialer Arbeit. Eine Kooperation zwischen Fachkraft der Sozialen Arbeit und der Klientel ist zwingend notwendig.³¹
4. Das Triplemandat Sozialer Arbeit ist grundlegend zu beachten. Es bestehen Mandate der Gesellschaft, der Klientel und der Profession der Sozialen Arbeit.³²

Wird nun dieses Verständnis von Sozialer Arbeit angewendet, um eine mögliche Integration der Sozialen Arbeit in die öffentliche Verwaltung zu untersuchen, so ergeben sich drei offensichtliche Gegensätze:

1. Allzuständigkeit vs. Zuständigkeitsprinzip

In der Sozialen Arbeit können alle Bereiche des Lebens zum Gegenstand werden, sie ist im Grundsatz ganzheitlich konzipiert. Ein zentrales Kernelement des Weber'schen Bürokratieansatzes ist es jedoch, dass die Organisation von einer klaren Zuständigkeit gekennzeichnet sein muss. Einen Handlungsauftrag hat das jeweilige Organisationsmitglied dann nur in dem Fall, in dem die entsprechende Zuständigkeit festgeschrieben ist. Eine Auflösung dieses Widerspruchs durch eine Festlegung der Zuständigkeit der Fachkräfte der Sozialen Arbeit im ASD im Jugendamt auf einen konkreten Fall ist nicht ausreichend. Es ergibt sich somit zwar eine Zuständigkeit für diesen einen Fall in einer gewissen Ganzheitlichkeit. Auf der anderen Seite müssen aber die Zuständigkeitsgrenzen der Behörde insgesamt berücksichtigt werden. Dies meint zum einen den Übergang von Zuständigkeit innerhalb derselben Kommunalverwaltung, bspw. in Bezug auf mögliche Leistungen gem. SGB II. Zum anderen meint es aber auch Zuständigkeiten zu anderen Verwaltungsinstanzen wie bspw. in Bezug auf mögliche Leistungen gem. SGB IX.

Dieser bereits auf der theoretischen Ebene offensichtliche Widerspruch soll über ein kleines Fallbeispiel veranschaulicht werden: Gegenstand einer konkreten Hilfe sei eine Familie, die Unterstützung in der Erziehung des Kindes erhält (hier konkret: Sozialpädagogische Familienhilfe gem. § 34 SGB VIII). Die konkrete Fallzuständigkeit und somit auch die Allzuständigkeit enden an folgenden beispielhaften und nicht abschließenden Grenzen: (1) Teile der Familienproblematik fallen auf Sanktionen im SGB II zurück.

³¹ Vgl. *Bieler, K.*, Methoden der Sozialen Arbeit, 2023; *Galuske, M.*, Methoden der Sozialen Arbeit, 2013.

³² Vgl. *Omlor, R.*, Einführung in die Soziale Arbeit, 2023; *Staub-Bernasconi, S.*, Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft, 2018.

Die Zuständigkeit hier liegt aber im Jobcenter; (2) Teile der Problematik der Familie fallen auf eine Abhängigkeitserkrankung eines Elternteils zurück. Die Zuständigkeit liegt hier aber im SGB V und im SGB IX; (3) Teile der Problematik liegen im Schulsystem begründet, die Zuständigkeit hier liegt aber im Schulamt und im Landesministerium.

2. Unvorhersehbares und Koproduktion vs. Regelgebundenheit

Das Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit ist auf Grund der Vielschichtigkeit und insbesondere vor dem Hintergrund der Koproduktion nur schwer planbar. Die Wirkung der Sozialen Arbeit wird von der Fachkraft der Sozialen Arbeit gemeinsam mit der Klientel vollbracht, und zwar auf der Grundlage eines tiefen Fallverständnisses. Im Bereich der Methodendiskussion in der Sozialen Arbeit wird auf diese Grundlage der Autonomie der Klientel ein erhöhter Stellenwert zugeschrieben. Insbesondere Eingriffe gegen explizite Interessen oder Wünsche der Klientel sind praktisch wirkungslos. Dies führt zu der Einsicht, dass biografisch und situativ bedingter Eigensinn der „Fälle“ zwingend berücksichtigt werden müssen, wenn die Hilfe erfolgreich sein soll.³³ Für die Fachkraft der Sozialen Arbeit folgt daraus, dass sowohl das Ziel wie auch das Vorgehen des Unterstützungsprozesses Produkte eines Aushandlungsprozesses zwischen den Beteiligten sein müssen. Für Wendt folgt daraus, dass die Klientel „sowohl vom Tatbestand mitzubestimmen haben, der zu bearbeiten ist, als auch die Operationen, die zweckmäßig sind“.³⁴ Allein die Tatsache, dass Ziel und Weg in der Sozialen Arbeit Aushandlungsprodukte sind, verhindert die Standardisierung von Methoden und Verfahren, da die „Behandlung“ nie ausschließlich Sache des „kompetenten Fachmanns“ ist.

Auch dieser theoretisch als offensichtlich einzustufende Bereich soll nun durch eine weitere Fortführung des bereits bekannten Fallbeispiels verdeutlicht werden: In der dargestellten Familie ist eine Thematik vordergründig, nämlich dass die Haushaltsführung nicht funktional ist. Der Wohnraum kann als nahezu verwaorlost eingestuft werden und muss dringend instandgesetzt werden. Die Verantwortung hierfür trägt die Familie und nicht die Fachkraft der Sozialen Arbeit im ASD des Jugendamts. Trotzdem gilt: Den ersten Schritt der Instandsetzung schafft die beschriebene Familie nicht selbständig. Daher müsste zunächst eine extern durchgeführte Entrümpelung erfolgen, damit die Familie einen eigenen Ansatzpunkt finden kann. Dies kann die Familie jedoch nicht selbständig bezahlen. Die Regeln der

³³ Vgl. Greese, Allgemeiner Sozialer Dienst, 1993, S. 142.

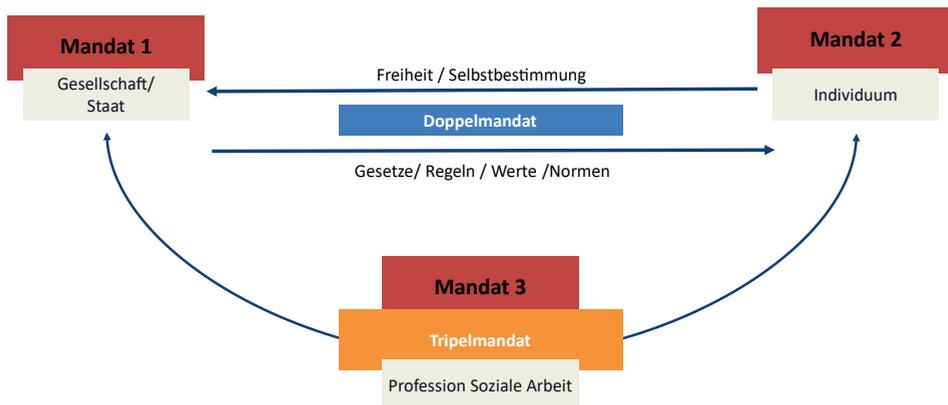
³⁴ Vgl. Wendt, W.-R., Wohlfahrtsarrangements, 2010, S. 118.

Hilfebewilligung des Jugendamts sieht aber vor, dass hierfür keine Gelder berücksichtigt werden dürfen.³⁵ Insofern führt das Gebundensein an die Regel dazu, dass die eigentlich angestrebte Koproduktion nicht erfolgen kann.

3. Triple-Mandat vs. Hierarchieprinzip

Das Triple-Mandat besteht aus der Gesellschaft / dem Staat, der Klientel / den Individuen und der eigenen Profession / den Sozialarbeitenden. Dabei nimmt die Klientel die Rolle der eigentlichen Zielgruppe ein, die unterstützt werden soll. Hinzu kommt der Bereich der Gesellschaft bzw. des Staates, bei dem es darum geht, soziale Unzulänglichkeiten aufzufangen und auch zur Weiterbearbeitung zu benennen und sich ihnen entgegenzustellen. In Bezug auf die eigene Profession sind Fachkräfte der Sozialen Arbeit dazu angehalten, den eigenen Ansprüchen an ihren Beruf und ihrer ethischen Grundhaltung gerecht zu werden. Diese drei Mandate werden in der folgenden Abbildung graphisch dargestellt.

Abbildung 2: Das Triple-Mandat der Sozialen Arbeit



Quelle: in Anlehnung an *Staub-Bernasconi, S., Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft*, 2018, S. 118.

Wird nun dieses Triple-Mandat in Verbindung mit einer eindeutigen und klaren Umsetzung des Hierarchieprinzips gebracht, wird der Widerspruch direkt offensichtlich. Das Triple-Mandat wird durch hierarchische Eingriffe gesteuert, was dem grundsätzlichen beruflichen Anspruch von Fachkräften der Sozialen Arbeit

³⁵ An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass je nach Kommune evtl. Lösungsmöglichkeiten bestehen könnten, indem die für das SGB II zuständige Behörde die Gelder bewilligt.

zuwider sein kann.

Auch dies sei an einer kurzen Fortsetzung des bereits bekannten Fallbeispiels verdeutlicht: Die Hierarchie eines Jugendamts weist an, dass ambulante Hilfen zur Erziehung (zu denen die Sozialpädagogische Familienhilfe gem. § 31 SGB VIII zählt) nicht länger als 24 Monate dauern dürfen. Im konkreten Fallbeispiel geht die Fachkraft jedoch davon aus, dass eine andauernde Unterstützung notwendig ist, weil ansonsten mit einer notwendigen Herausnahme der Kinder zu rechnen sei. Dies ist sowohl auf der Ebene der Klientel nicht anzustreben wie auch auf der Ebene der Fachlichkeit der Sozialen Arbeit.

Zusammenfassend und abschließend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Profession der Sozialen Arbeit nicht ohne weiteres als funktionierender Bestandteil der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden kann. Insbesondere die zentralen Prinzipien der Weber'schen Bürokratie führen dazu, dass die Profession der Sozialen Arbeit theoretisch betrachtet eher ein Fremdkörper in klassischen Verwaltungsstrukturen darstellen wird.

3. Allgemeiner Sozialer Dienst in Jugendämtern im Überblick

Jeder örtliche Träger muss ein Jugendamt errichten, jeder überörtliche Träger ein Landesjugendamt, dies formuliert § 69 SGB VIII. Bei örtlichen Trägern handelt es sich in der Regel um kreisfreie Städte und Kreise. Die Organisation der Jugendämter obliegt dabei dem jeweiligen Träger. Den kommunalen Jugendämtern kommt eine bedeutende Aufgabe zu, nämlich die Verantwortung für die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben des SGB VIII. Sie müssen außerdem eine kontinuierliche und übergreifende Planung und Koordination sowie eine stetige (Weiter-)Entwicklung der Angebote nach dem SGB VIII in der jeweiligen Kommune sicherstellen.³⁶

Im ASD der Jugendämter werden die fachlichen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe umgesetzt. Gem. des Subsidiaritätsprinzips erbringen die Jugendämter in diesem Kontext jedoch die meisten Leistungen nicht selbstständig, sondern beauftragen Leistungserbringende. Hieraus entsteht das sogenannte sozialrechtliche Leistungsdreieck.

³⁶ Vgl. Jung, H., öffentliche Jugendhilfe, 2007, S. 47.

Abbildung 3: Das sozialrechtliche Leistungsdreieck

Quelle: in Anlehnung an *Sturzenhecker, M. et al.*, Sozialmanagement, 2022, S. 18.

In diesem Dreieck entstehen einige Beziehungen, die über verschiedene rechtliche Vereinbarungen geregelt werden. Hierauf soll in diesem Kontext jedoch auf Grund einer nicht gegebenen Zielführung nicht weiter eingegangen werden.³⁷

3.1 Funktionen und Aufgaben

Nach Reinhold Schoene tritt der ASD im Jugendamt den Adressatinnen und Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe in drei Funktionen gegenüber: der Funktion als Beratungsinstanz, der Funktion der Entscheidung und Vermittlung von geeigneten Unterstützungsangeboten wie verschiedenen Hilfen zur Erziehung und der Funktion des Wächteramts im Bereich des Kindeswohls.³⁸ Zentral

³⁷ Tieferegehende Betrachtungen zu diesen Vereinbarungen finden sich bei *Tietmeyer, J.*, Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell, 2022.

³⁸ Vgl. *Schoene, R.*, Zwischen Hilfe und Kontrolle, 2019, S. 4 f.

sind die Funktionen des ASD im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe bundesgesetzlich im SGB VIII verankert. Sie werden im Folgenden zunächst jeweils inhaltlich beschrieben. Die sich darin befindenden Interdependenzen und Widersprüche werden in Kapitel 3.3 tiefergehend analysiert.

3.1.1 Beratungsinstanz

Als eigenständige Beratungsinstanz bietet der ASD im Jugendamt Eltern, Kindern und Jugendlichen zunächst Rat und Unterstützung bei vielfältigen Fragen, Problemen und Konfliktlagen. Der ASD trifft dabei auf die beschriebene große Bandbreite von Problemen, die Gegenstand der sozialpädagogischen Tätigkeit werden können. Der Aufgabenzuschnitt des ASD im Jugendamt kann sich dabei jedoch regional unterscheiden.³⁹

Hierbei kann der ASD aber grundsätzlich für alle Hilfeleistungen des SGB VIII als zuständig erachtet werden. Zentral kennzeichnen die folgenden Themenbereiche die ASD-Tätigkeit:⁴⁰

- Erziehungsprobleme,
- Trennung und Scheidung,
- Alkohol- und Drogenkonsum,
- Wohnungsprobleme,
- materielle Not,
- Vernachlässigung und Misshandlung sowie
- Schul- und Integrationsprobleme.

Als einer der Kernbereiche der Aufgaben des ASD im Jugendamt umfasst die Beratungsinstanz die allgemeine Beratung über die Leistungen des SGB VIII, die Trennungs- und Scheidungsberatung, die Beratung bei Fragen des Sorge- und Umgangsrechts sowie bei Fragen im Kontext des Kinderschutzes.⁴¹

In allgemeinen Fragen der Erziehung und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen kann eine formlose Beratung nach § 16 Abs. 2 Nr. 2 SGB VIII oder eine Beratung von Kindern und Jugendlichen nach § 8 Abs. 2 und 3 SGB VIII erfolgen. Die Beratung kann von einem einmaligen Gespräch bis hin zu längerfristigen Beratungen mit Verweis auf andere Instanzen reichen. Obwohl diese

³⁹ Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 3.

⁴⁰ Vgl. *Schoene, R.*, Zwischen Hilfe und Kontrolle, 2019, S. 4 f.

⁴¹ Vgl. *Maly, D.*, Der ASD heute, 2011, S. 19.

Beratung im Grundsatz auch im Bereich der primären Prävention angelegt ist, kommen Beratungskontakte in der Regel allerdings erst im Krisenfall zustande. Dadurch ist die allgemeine Beratung zumeist ebenso belastet wie die folgenden Beratungsformate.⁴²

Neben der allgemeinen Beratung stellt § 17 SGB VIII eine spezifische Beratung in Fragen der Partnerschaft, Trennung und Scheidung dar. Die Beratung soll grundsätzlich dazu beitragen, Konflikte und Krisen in der Familie zu bewältigen und ein partnerschaftliches Zusammenleben in der Familie zu fördern. Im Falle einer Trennung oder Scheidung soll ein Konzept für die Wahrnehmung der elterlichen Sorge entwickelt werden, das dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entspricht.

Alleinerziehende Mütter und Väter haben nach § 18 SGB VIII Anspruch auf Beratung und Unterstützung bei der Ausübung der Personensorge und des Umgangsrechts. Bei Konflikten zwischen den getrenntlebenden Elternteilen belasten häufig Emotionen wie Verletzung, Wut oder Verlustängste alle Beteiligten im Familiensystem und verhindern oftmals eine einvernehmliche Entscheidung im Hinblick auf Umgangskontakte. Aufgabe des ASD im Jugendamt ist es, zwischen den Kindeseltern zu vermitteln und gemeinschaftlich Umgangsregelungen zu entwickeln und dabei stets das Wohl des Kindes im Fokus zu halten.⁴³

Somit kann im Bereich der Beratungsinstanz festgehalten werden, dass alle Beratungsangebote des ASD im Jugendamt von Krisen und Konflikten gekennzeichnet sind. Dies führt regelmäßig zu einem Handlungsdruck der beratenen Personen, der neben der sowieso vorhandenen hohen Emotionalität weitere Belastungen erzeugt. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass eine Vermittlung zu Erziehungsberatungsstellen hier grundsätzlich wirksam sein kann, indem ein konkreter Fall an eine Erziehungsberatungsstelle verwiesen wird. Dies führt zu einer Entlastung des ASD auf der einen Seite. Auf der anderen Seite ist die Inanspruchnahme durch die Bürgerinnen und Bürger freiwillig. Daher sind von Kinderschutz betroffenen Fälle hier nicht relevant.

⁴² Vgl. *Schoene, R.*, Zwischen Hilfe und Kontrolle, 2019, S. 4 f.

⁴³ Vgl. *Meysen, T., Nonninger, S.*, Familienrecht, 2019, S. 3.

3.1.2 Entscheidungs- und Vermittlungsinstanz

Die fallverantwortlichen Fachkräfte im Jugendamt des ASD – also die sozialarbeiterischen Fachkräfte dort – sind nach § 36a Abs. 1 SGB VIII für die Entscheidung über etliche Hilfeleistungen zuständig, die einer Leistungsentscheidung des öffentlichen Trägers der Jugendhilfe bedürfen. Als Entscheidungs- und Vermittlungsinstanz prüft der ASD den Rechtsanspruch von Familien und ihren Kindern auf spezielle Hilfeleistungen nach dem SGB VIII und vermittelt, koordiniert, steuert und begleitet die im Einzelfall geeignete und notwendige Hilfe im Rahmen des Hilfeplanverfahrens.

Das Hilfeplanverfahren stellt das methodische Vorgehen im Prozess der Hilfeplanung dar und umfasst insbesondere die Klärung des Hilfebedarfs, die Planung und Steuerung der Hilfe sowie die Überprüfung im Rahmen der Fortschreibung oder Beendigung einer Hilfe.⁴⁴

Voraussetzung für eine Hilfe zur Erziehung – in der Fachwelt häufig mit HzE bezeichnet – ist ein Erziehungsdefizit nach § 27 Abs. 1 SGB VIII, sodass die Personensorgeberechtigten eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleisten können. Die §§ 28 – 35 SGB VIII umfassen die Hilfen zur Erziehung und können in ambulante, teilstationäre und stationäre Hilfen unterteilt werden.

Ambulante Hilfen:

- § 28 SGB VIII – Erziehungsberatung
- § 29 SGB VIII – Soziale Gruppenarbeit
- § 30 SGB VIII – Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer
- § 31 SGB VIII – Sozialpädagogische Familienhilfe

Teilstationäre Hilfen:

- § 32 SGB VIII – Erziehung in einer Tagesgruppe

Stationäre Hilfen:

- § 33 SGB VIII – Vollzeitpflege
- § 34 SGB VIII – Heimerziehung, sonstige betreute Wohnformen
- § 35 SGB VIII – Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung

Neben den Hilfen zur Erziehung sind auch die Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche oder für von seelischer Behinderung be-

⁴⁴ Vgl. BAG Landesjugendämter, Empfehlungen Qualitätsmaßstäbe, 2023, S. 11.

drohte Kinder und Jugendliche nach § 35a SGB VIII und die Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII entsprechende Leistungsangebote, über die im Rahmen des Hilfeplanungsverfahrens im Jugendamt durch den ASD entschieden wird. Die Hilfen zur Erziehung und die Eingliederungshilfe stellen eine Mussvorschrift dar, sodass Anspruchsberechtigte einen Rechtsanspruch haben. Die Hilfen für junge Volljährige waren über einen langen Zeitraum als Sollvorschrift formuliert. Auch heute sind noch mit einem größeren Ermessensspielraum ausgestattet. Es handelt sich nun aber im Kontext des § 41a SGB VIII um eine Mussvorschrift.

Im Bereich der Entscheidung und Vermittlung ist zu berücksichtigen, dass zwar oftmals Spezialdienste, wie der Pflege- und Adoptionskinderdienst, die Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII oder die Jugendgerichtshilfe eingerichtet werden. Dadurch werden diese Aufgabenbereiche vom ASD abgespalten und spezialisiert erbracht.⁴⁵ Wird jedoch in diesen Bereichen eine Anspruchsberechtigung nach § 27 Abs. 1 SGB VIII festgestellt, gilt es, die „richtige Hilfe“ zu eröffnen. Gemäß § 36 SGB VIII müssen die Fachkräfte im Jugendamt, die Personensorgeberechtigten und das Kind oder den Jugendlichen kontinuierlich an der Hilfeplanung beteiligen.

Nach der Entscheidung der Fachkraft über die geeignete und notwendige Art der Hilfe können Leistungsberechtigte im Rahmen des Wunsch- und Wahlrechtes nach § 5 SGB VIII zwischen Einrichtungen und Diensten verschiedener Träger wählen und somit die Leistung mitbestimmen. Darüber hinaus berät der ASD Mütter und Väter sowie deren Kinder bei der Ausübung der Personensorge und des Umgangsrechts nach § 18 SGB VIII und trifft Entscheidungen über die Gewährung von Leistungen in Mutter- / Vater-Kind-Einrichtungen nach § 19 SGB VIII. Des Weiteren ist der ASD gemäß § 20 SGB VIII für die Betreuung und Versorgung von Kindern in Notsituationen zuständig und nimmt – zumindest teilweise – die Aufgaben im Rahmen der Beistandschaft, Amtspflegschaft oder der Amtsvormundschaft wahr.⁴⁶

Der ASD wirkt zudem in familiengerichtlichen Verfahren nach § 50 SGB VIII, insbesondere in Verfahren nach § 1666 und 1666a BGB oder auf Grundlage des § 8a SGB VIII mit.

Den Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdungen stellt der ASD durch einen Rufbereitschaftsdienst während und außerhalb der Dienstzeiten sicher.

⁴⁵ Vgl. Köhler, E., Landers, B., Organisatorische Verortung des ASD, 2019, S. 8.

⁴⁶ Vgl. Nonninger, S., Meysen, T., SGB VIII, 2019, S. 2.

3.1.3 Wächterinstanz

Der ASD der Jugendämter hat als Wächterinstanz über das Kindeswohl den zentralen Auftrag, Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen.⁴⁷ Werden dem ASD gewichtige Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung bekannt, so hat der ASD gemäß § 8a SGB VIII zunächst das Gefährdungsrisiko im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte einzuschätzen. Sofern der Schutz des Kindes oder des Jugendlichen hierdurch nicht gefährdet ist, sind die Erziehungsberechtigten sowie die Kinder oder Jugendlichen in die Gefährdungseinschätzung einzubeziehen.

In der Regel verschafft sich die fallverantwortliche Fachkraft im Rahmen eines Hausbesuches einen unmittelbaren Eindruck von dem persönlichen Umfeld des Kindes (§ 8a Abs. 1 S. 2 SGB VIII). Sofern zur Abwendung der Gefährdung eine Hilfe notwendig ist, hat der ASD den Erziehungsberechtigten eine geeignete Hilfe anzubieten. Wird die Hilfe von den Erziehungsberechtigten nicht angenommen und kann die Gefährdung ihrerseits nicht abgewendet werden, ist der ASD verpflichtet, das Familiengericht für eine juristische Klärung anzurufen (§ 8a Abs. 2 S. 1 SGB VIII).

Besteht eine dringende Gefahr für das Wohl des Kindes oder des Jugendlichen, ist ein sofortiges Tätigwerden erforderlich. Die sozialarbeiterischen Fachkräfte im ASD im Jugendamt sind ermächtigt und verpflichtet, das Kind oder den Jugendlichen in Obhut zu nehmen (§ 42 Abs. 1 SGB VIII). Dies bezeichnet faktisch die vorübergehende Übernahme der elterlichen Sorge durch das Jugendamt. Die Kinder oder Jugendlichen werden aus den Familien herausgenommen und entsprechend kurzfristig sofort fremd untergebracht, zumeist in spezialisierten Inobhutnahme-Einrichtungen. Die Inobhutnahme ist eine hoheitliche Aufgabe, die der ASD übernimmt und die von höchster Eingriffsintensität in die Familienautonomie geprägt ist.⁴⁸ Derartige Maßnahmen gegen den elterlichen Willen können sich ohne gerichtliche Entscheidung maximal bis zum Ablauf des Folgetages erstrecken (§ 42 Abs. 5 S. 2 SGB VIII). Die öffentliche Kinderschutzdebatte, die dem ASD oftmals das Versagen als Wächteramt im Kinderschutz vorwirft, hat zu umfassenden Regularien und Checklisten zur Absicherung in den ASD geführt.⁴⁹

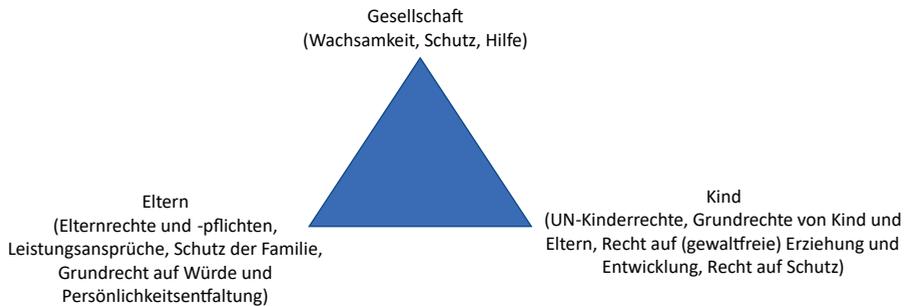
⁴⁷ Vgl. Nonninger, S., Meysen, T., SGB VIII, 2019, S. 2.

⁴⁸ Vgl. Nonninger, S., Meysen, T., SGB VIII, 2019.

⁴⁹ Vgl. Beckmann, K. et al., Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 8 ff.

Die Rechte und Pflichten von Kindern und Jugendlichen, Eltern und der staatlichen Gemeinschaft im Kontext des Wächteramtes des ASD werden in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: Dreieck „Kind – Eltern – Staatliche Gemeinschaft“



Quelle: in Anlehnung an *DIJuF*, Eingriff in die elterliche Sorge, 2018, S. 12.

3.2 Rahmenbedingungen

Um die Komplexität der Arbeit der sozialarbeiterischen Fachkräfte im ASD von Jugendämtern verständlich machen zu können, muss der Fokus auch auf die entsprechenden Rahmenbedingungen gerichtet sein. Hierfür werden im Folgenden der gesellschaftliche Wandel und zentrale rechtliche Rahmenbedingungen vorgestellt.

3.2.1 Gesellschaftlicher Wandel

Die Entwicklung der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe ist nur im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang nachzuvollziehen.⁵⁰ In diesem Zusammenhang sind die Fachkräfte in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe oftmals mit den Auswirkungen gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse sowie der Anpassung der Klientinnen und Klienten an die gesellschaftlich vorherrschenden Normalitätsvorstellungen konfrontiert.⁵¹ Der gesellschaftliche Wandel ist ge-

⁵⁰ Vgl. Heyden, S. et al., Kinderschutz, 2019, S. 78.

⁵¹ Vgl. Olk, T., Otto, H-U., Wertewandel und Sozialarbeit, 2021, S. 138; Gragert, N., Arbeitsfeld Jugendamt, 2004, S. 17.

prägt von strukturellen, politischen und sozialen Veränderungen und zeigt sich in veränderten Einstellungen zu verschiedenen Lebensbereichen.⁵²

Zunächst hat der gesellschaftliche Wandel zu grundlegenden Veränderungen in den Werte- und Einstellungsmustern in Bezug auf Familie, Arbeit und Freizeit geführt.⁵³ Die Entwicklung von der sogenannten „Normalfamilie“ der 1950er und 1960er Jahre als kulturelle Selbstverständlichkeit zu einer Pluralisierung privater Lebensformen erfährt zunehmende soziale Akzeptanz. Das Verständnis von Familie und Ehe wird in der Bundesrepublik Deutschland variantenreicher, sodass die ehemals selbstverständlichen biografischen Stationen wie Verlobung, Heirat und Familiengründung ihre Verbindlichkeit in der gesellschaftlichen Empirie verloren haben. Anstelle von entweder kinderlosen oder kinderreichen Familienbiografien häufen sich zunehmend Einkind- und Zweikindfamilien sowie Eineltern- und Patchwork-Familien. Die große Dynamik moderner Sozialstrukturen ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl bunter Lebensverläufe, gelockerte Rollenerwartungen und eine flexiblere Anpassung der Lebensformen.⁵⁴ Selbstverwirklichung, Flexibilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexiblere Arbeitszeiten, Work-Life-Balance, Gleichberechtigung von Kindern, Frauen und Männern und Partizipation werden heute insgesamt gesamtgesellschaftlich mehrheitlich gefordert.⁵⁵

Der Wertewandel spiegelt sich auch in den Erwartungen an die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe wider. Während Themen wie Inklusion von Menschen mit Behinderung, Gender Mainstreaming oder Interkulturalität vor Jahren noch keine einflussreichen Themen waren, wird die Entwicklungsgeschichte der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe derzeit im Rahmen der SGB VIII-Reform mit dem Ziel einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe maßgeblich geprägt.⁵⁶ Neben dem Ausbau der Beteiligungsrechte der Klientinnen und Klienten soll auch die Leistung für Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderung aus einer Hand gesteuert werden, und zwar mit Hilfe der so genannten großen Lösung durch die Jugendämter.⁵⁷ Der demografische Wandel zeigt zudem, dass Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund in den Hilfen zur Erziehung überproportional repräsentiert sind. Besonders große Fluchtbewegungen wie in den Jahren

⁵² Vgl. *Thiessen, B. et al.*, Sozialer Wandel, 2019, S. 1; *Olk, T., Otto, H-U.*, Wertewandel und Sozialarbeit, 2021, S. 140.

⁵³ Vgl. *Geißler, R.*, Eine moderne Sozialstruktur, 2014, S. 22.

⁵⁴ Vgl. *Geißler, R.*, Eine moderne Sozialstruktur, 2014, S. 452 f.

⁵⁵ Vgl. *Maas, R.*, Generation Z, 2022, S. 33 ff.

⁵⁶ Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 5.

⁵⁷ Vgl. *Klomann, V., Kutscher, N.*, SGB VIII-Reformprozess, 2021, S. 406.

2015 und 2017 sowie seit Beginn des Kriegs in der Ukraine führen zu einem massiven Anstieg an Schutzsuchenden in Deutschland und damit zu sehr gro-ßen Zahlen von unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten bzw. Ausländern, deren Schutz der ASD im Sinne des Wächteramts zunächst sicherstellen muss.

Darüber hinaus hat die Corona-Pandemie seit Anfang 2020 den ASD im Jugendamt in einen permanenten Krisenmodus versetzt, der geprägt ist von erheblichen Existenzängsten in Folge von gestiegenen Lebensunterhaltungskosten und damit wachsender familiärer Belastungen.⁵⁸ Für die Arbeit im ASD setzen vielfältige Herausforderungen durch sich stetig verändernde Lebenswelten und Umwelтанforderungen ein professionelles sozialpädagogisches Können der Fachkräfte voraus.⁵⁹

Der gesellschaftliche Wandel zeigt, dass sich jüngere Generationen immer häufiger und globaler für die Themen Nachhaltigkeit sowie Umwelt- und Klimaschutz einsetzen.⁶⁰ Auf der anderen Seite zählt der technologische Fortschritt zu einer der größten und einflussreichsten Herausforderungen der heutigen Zeit.⁶¹ Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung stellt zusätzliche Anforderungen an die Fachkräfte und führt auch zu veränderten Arbeitsabläufen im ASD.⁶² Aber die Aufgaben des ASDs werden durch die Digitalisierung auch im Gesamten breiter: Denn auch Kinderschutz in einer digitalen Welt gehört nun zu den Aufgaben des ASDs der Jugendämter.

Darüber hinaus verändert sich die Gesellschaft aufgrund des demografischen Wandels. Der demografische Wandel beschreibt die Entwicklung und Veränderung der Bevölkerung angesichts der Altersstruktur, der Geburten- und Sterbefälle, In- und Ausländer, Eingebürgerte sowie Zu- und Fortzüge und zeigt, dass die deutsche Bevölkerung insgesamt älter, weniger und bunter wird.⁶³ Der demografische Wandel spiegelt sich auch in der Personalstruktur der ASD wieder und stellt diese vor neue Herausforderungen.⁶⁴ Die vielfältigeren, komplexeren

⁵⁸ Vgl. *BAG ASD*, Fachkräftemangel ASD, 2022, S. 1.

⁵⁹ Vgl. *Hollenberg, J.*, Kinder- und Jugendhilfe in Not, 2023, S. 207; *Schröer, H.*, Interkultureller ASD, 2019, S. 1.

⁶⁰ Vgl. *Grunwald, A., Kopfmüller, J.*, Nachhaltigkeit, 2022, S. 153.

⁶¹ Vgl. *Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik*, Künstliche Intelligenz.

⁶² Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 5.

⁶³ Vgl. *Kösters, W.*, Personaldilemma im öffentlichen Dienst, 2019, S. 32.

⁶⁴ Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 4.

und herausfordernden Veränderungsprozesse prägen die Gesellschaft und stellen die ASD vor neue und umfassende Herausforderungen.⁶⁵

Es muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass gesellschaftliche Entwicklungen und gesellschaftlicher Wandel immer direkt im ASD in der Handlungspraxis ankommen. Dies ergibt sich grundsätzlich auf einer theoretischen Ebene durch die Aufgaben des ASDs: Es geht um die Bearbeitung von Krisen und Problemen, die immer im Kontext der jeweiligen Gesellschaftsstruktur verankert sind.

3.2.2 Zentrale Rechtsgrundlagen

Neben den gesellschaftlichen Anforderungen bilden die rechtlichen Rahmungen für die Arbeit im ASD des Jugendamts eine weitere, zentrale Rahmenbedingung, die die Aufgaben definieren und Handlungsspielräume und Grenzen aufzeigen.⁶⁶ Bei der Betrachtung der Veränderungen der Rechtsgrundlagen in den letzten 20 Jahren lässt sich eine Entwicklungstendenz in Richtung von besserer Kosteneffizienz sowie steigendem Kooperations- und Legitimationsdruck erkennen.⁶⁷

Nach Artikel 20 Abs. 1 GG in Verbindung mit Artikel 6 Abs. 1 GG ist die Bundesrepublik Deutschland ein demokratischer und sozialer Staat, in dem die Ehe und Familie unter dem besonderen Schutz der staatlichen Ordnung steht. Nach Artikel 6 GG in Verbindung mit § 1626 BGB ist die Pflege und Erziehung der Kinder das natürliche Recht sowie die Pflicht der Eltern, worüber die staatliche Gemeinschaft wacht. Diese Wächterfunktion übernehmen die sozialarbeiterischen Fachkräfte im Jugendamt – wie in Kapitel 3.1.3 beschrieben. Dabei wird im Rechtsrahmen festgelegt, dass die eigentliche Verantwortung bei den Eltern liegt, Eingriffe im Rahmen des Wächteramts benötigen also eine sehr starke Legitimation über das zu betrachtende Kindeswohl.

Neben allgemeinen und grundlegenden Regelungen sind im SGB VIII die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe bestimmt. Dabei sind gesellschafts- und fachpolitische Forderungen, die die Kinder- und Jugendhilfe verändern, gesetzlich verankert. Mit Einführung des KJSG hat im Sommer 2021 die letzte maß-

⁶⁵ Vgl. *Kösters, W.*, Personaldilemma im öffentlichen Dienst, 2019, S 34 ff.; *Merchel, J.*, Handbuch ASD, 2019, S. 390.

⁶⁶ Vgl. *Schröer, H.*, Interkultureller ASD, 2019, S. 1.

⁶⁷ Vgl. *Bode, I., Turba, H.*, Paradoxe Zeiten, 2015, S. 41.

gebliche Novellierung stattgefunden.⁶⁸ Gemäß des KJSG soll in einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe nicht mehr zwischen Kindern mit und ohne Behinderung unterschieden werden, sondern die Hilfe aus einer Hand für alle Kinder und Jugendlichen erfolgen. Im Hinblick auf die Umsetzungsphase stellt die umfassende SGB VIII-Reform den ASD vor neue Herausforderungen.⁶⁹ Denn bisher lag die Zuständigkeit für Kinder und Jugendliche mit Behinderung beim Sozialleistungsträger des SGB IX (Bundesteilhabegesetz), vormals SGB XII. Diese Umstellung wird in den nächsten Jahren in mehreren Schritten umgesetzt und bedeutet eine sehr weitreichende Zuständigkeitserweiterung für die Jugendämter in der Bundesrepublik Deutschland.

Nach § 1 Abs. 1 SGB VIII hat „jeder junge Mensch [...] ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“. Ist eine dem Wohl des Kindes entsprechende Erziehung nicht gewährleistet, haben Personensorgeberechtigte nach § 27 Abs. 1 SGB VIII Anspruch auf eine geeignete und notwendige Hilfe zur Erziehung nach §§ 28 – 35 SGB VIII. Neben den Hilfen zur Erziehung sind auch die Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche nach § 35a SGB VIII und die Hilfen für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII entsprechende Leistungsangebote.

Als Behörde im Sinne des § 1 Abs. 2 SGB X nimmt der ASD als Verwaltungseinheit innerhalb eines Jugendamtes Aufgaben der öffentlichen Jugendhilfe wahr und unterliegt dabei den Regelungen des im SGB X verankerten Sozialverwaltungsverfahrensrechts. Ergänzende Regelungen ergeben sich beispielsweise aus den Vorschriften des SGB I und SGB IX, sowie den familiengerichtlichen Verfahren nach dem FamFG. Im Sinne einer objektiven und gerechten Verfahrensgestaltung soll das Sozialverwaltungsverfahrensgesetz die Klientinnen und Klienten stärken, indem ein niederschwelliger Zugang zum Sozialleistungssystem die Klientinnen und Klienten entlasten soll und ein formloses Widerspruchsverfahren ermöglicht wird.

Trotz der grundsätzlich inhaltlich pädagogischen Ausrichtung der Arbeit im ASD, ist das ASD-Handeln immer auch Verwaltungshandeln.⁷⁰ Dabei gilt insbesondere der Datenschutz, das Akteneinsichtsrecht nach § 25 SGB X sowie Anhörungspflichten nach § 24 SGB X und § 42 S. 2 SGB X als fachliche Standards im Verwaltungshandeln, sodass ein Verstoß oder ein fehlerhaftes Hilfe-

⁶⁸ Vgl. *Hollenberg, J.*, Öffentliche Kinder- und Jugendhilfe, 2022, 390.

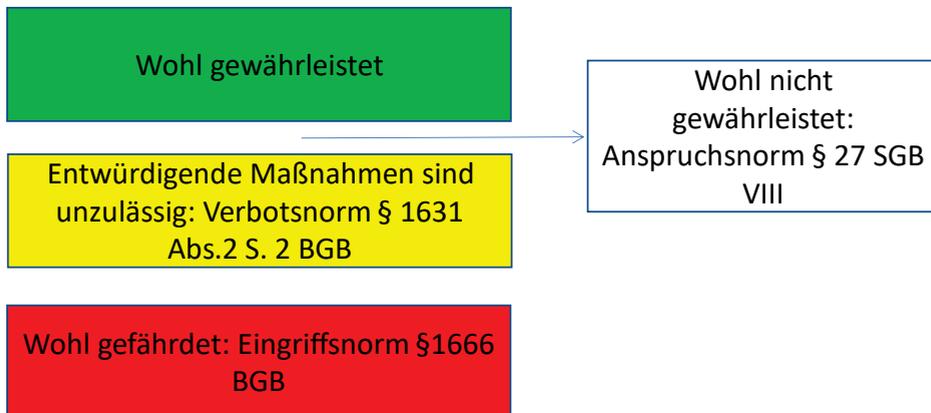
⁶⁹ Vgl. *Kloman, V., Kutscher, N.*, SGB VIII-Reformprozess, 2021, S. 405.

⁷⁰ Vgl. *Landers, B., Köhler, E.*, Organisatorische Verortung des ASD, 2019, S. 4.

planverfahren zur Rechtswidrigkeit der Entscheidung führen kann.⁷¹ Weitere verbindliche Vorgaben ergeben sich für den ASD aus Verwaltungsvorschriften wie Dienstanweisungen, Auslegungs- oder Ermessensrichtlinien, welche die Standards für die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, Aktenführung oder Sprechstunden festlegen.⁷²

Die Abgrenzung von Kindeswohl und Kindeswohlgefährdung stellt die Fachkräfte im ASD vor eine besondere Herausforderung und erfordert im Rahmen der Einschätzung höchste Professionalität und Legitimation. Das Handeln der Fachkräfte bis hin zum Eingriff in die elterliche Sorge bei Kindeswohlgefährdungen erfolgt auf Rechtsgrundlagen, die der folgenden Abbildung entnommen werden können.

Abbildung 5: Verhältnis von Kindeswohl und Kindeswohlgefährdung



Quelle: in Anlehnung an *DIJuF*, Eingriff in die elterliche Sorge, 2018, S.11.

3.3 Herausforderungen

Die ASDs der Jugendämter sehen sich aktuell mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert, auf die in den folgenden Unterkapiteln jeweils eingegangen wird, um ein tieferes Verständnis für die aktuelle Komplexität der ASDs der Jugendämter zu erreichen.

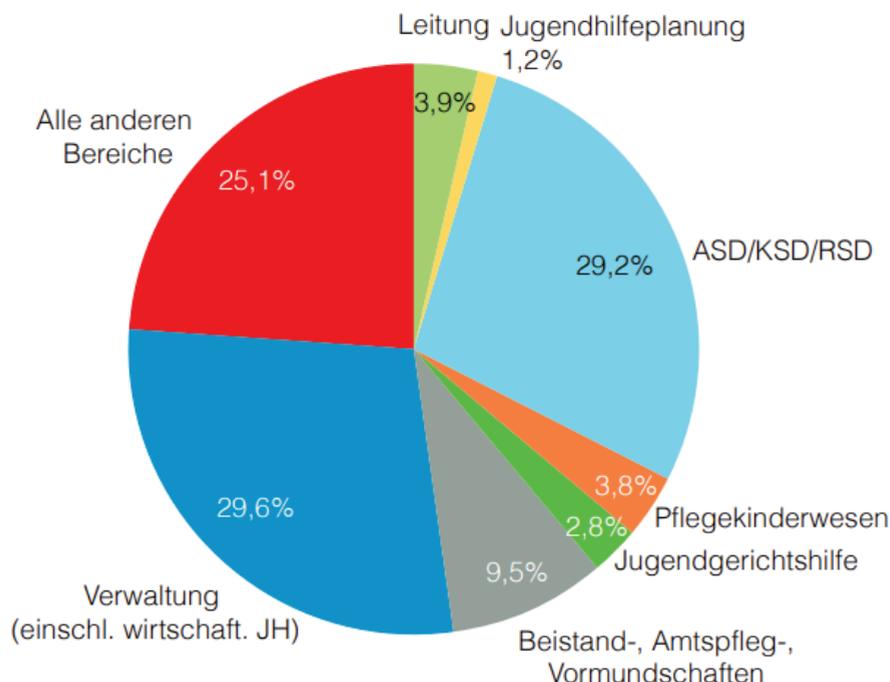
⁷¹ Vgl. *Waschull, D.*, ASD-Arbeit und Verwaltungsverfahren, 2019, S. 2.

⁷² Vgl. *Landers, B., Köhler, E.*, Organisatorische Verortung des ASD, 2019, S. 4.

3.3.1 Aktuelle Personalsituation im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter

Der ASD im Jugendamt stellt das Arbeitsfeld mit dem höchsten Professionalisierungsgrad in der Kinder- und Jugendhilfe dar. Während in den traditionellen Kindertageseinrichtungen 6 Prozent des pädagogischen Personals eine einschlägige akademische Ausbildung vorweist, zeigt der ASD einen Professionalisierungsgrad von 92,1 Prozent.⁷³ Bei der Betrachtung der Personalverteilung im Jugendamt verzeichnet der ASD das zweithöchste Personalvolumen im Jugendamt.

Abbildung 6: Personalverteilung im Jugendamt nach überwiegenderem Arbeitsbereich



Quelle: *Destatis*, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, 2022.

Angesichts des Fachkräftegebots nach § 72 SGB VIII stellt der allgemeine Fachkräftemangel im gesamten Feld der Kinder- und Jugendhilfe besonders

⁷³ Vgl. *Mühlmann, T.*, Personal im ASD, 2022, S. 18.

den ASD im Jugendamt vor die Herausforderung, den erforderlichen Personalbedarf ausreichend decken zu können.⁷⁴

Im Vergleich der Berufsgruppen weisen die Soziale Arbeit bzw. die Sozialpädagogik im Jahr 2022 mit über 23.000 fehlenden Fachkräften die größte Fachkräftelücke in Deutschland auf.⁷⁵ Weiterhin zeigt sich, dass die Berufsgruppe der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sich in der Spitzengruppe des Rankings der Berufsgruppen mit den meisten Tagen Arbeitsunfähigkeit aufgrund der Diagnose Burn-out befindet.⁷⁶

Durch das stetige Anwachsen des Aufgabenumfangs, insbesondere durch das stufenweise Inkrafttreten des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes im Jahr 2021 und der ohnehin angespannten Personalsituation in den ASDs der Jugendämter weist der Deutsche Städtetag in seinem Beschluss vom 22.11.2022 auf die drohende Überlastung der Kommunen hin. Zugleich fordert er die Entlastung der Jugendämter und die Vermeidung von zusätzlichen Arbeitsbelastungen durch Verwaltungsaufwand.⁷⁷

Durch die erheblichen Unterschiede in der Größe sowie der geografischen und soziodemografischen Struktur der Zuständigkeitsgebiete unterscheiden sich die Jugendämter in Deutschland insbesondere auch in der Größe des Personalkorpus. Während im ASD sehr kleiner Jugendämter im Durchschnitt 3,8 Vollzeitäquivalente zu verzeichnen sind, können mittelgroße Jugendämter bereits 18,3 Vollzeitäquivalente im ASD und sehr große Jugendämter im Durchschnitt 99,6 Vollzeitäquivalente im ASD zugeordnet werden. Trotz dem stetig anwachsenden Aufgabenumfang steigt das Personalvolumen in den ASDs angesichts der Fallzahlentwicklungen nicht gleichermaßen und führt damit bundesweit zu einer steigenden Arbeitsbelastung und insbesondere Arbeitsverdichtung.

Die ASDs in Nordrhein-Westfalen weisen im deutschlandweiten Vergleich seit dem Jahr 2018 deutlich ungünstigere Personal-Fallzahl-Relationen auf, welche zu neuen Herausforderungen in den ASD führen. Knapp 694.000 junge Menschen haben im Jahr 2021 Hilfen in Anspruch genommen. Der damit erreichte Höchststand unterstreicht die wachsende Bedeutung des Leistungsangebotes für ein gelingendes Aufwachsen von jungen Menschen. Komplexe Problemlagen führen dabei oftmals zu einer wachsenden Intensität der erforderlichen

⁷⁴ Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 13 ff.

⁷⁵ Vgl. *Institut der deutschen Wirtschaft*, Weltfrauentag, 2023.

⁷⁶ Vgl. *Meyer, M., Schenkel, A., Wing, L.*, Krankheitsbedingte Fehlzeiten, 2021.

⁷⁷ Vgl. *Deutscher Städtetag*, Fachkräftemangel ASD, 2022, S. 1.

Hilfen. Die kommunalen Ausgaben haben sich allein für die Hilfen zur Erziehung zwischen 2010 und 2021 auf 14 Mrd. Euro ausgedehnt und damit fast verdoppelt.⁷⁸

Demgegenüber ist die Anzahl der praktisch tätigen Vollzeitäquivalente in den ASDs der Jugendämter in Nordrhein-Westfalen von 2018 bis 2020 um 5,5 Prozent gesunken. Bei der Betrachtung der Altersstruktur ist eine deutliche Verjüngung des Personals und ein grundlegender Generationenwandel im ASD erkennbar. In Nordrhein-Westfalen bilden die unter 30-Jährigen mit 23,7 Prozent die größte Altersgruppe. Dagegen bilden die besonders (lebens-)erfahrenen Fachkräfte mit einem Alter von über 55 Jahren lediglich einen Anteil von 15,2 Prozent.⁷⁹

Die Ergebnisse von Kahl und Bauknecht zu den Belastungs- und Resilienzfaktoren von Fachkräften in der Sozialen Arbeit zeigen, dass gerade jüngere und weibliche Fachkräfte psychische Belastungen am Arbeitsplatz erleben.⁸⁰ Eine unzureichende Mitarbeitendenpflege und eine psychisch belastende Arbeitssituation führen dazu, dass ein Großteil der neueinsteigenden Fachkräfte den ASD nach verhältnismäßig kurzer Zeit wieder verlässt, was zu einer insgesamt hohen Fluktuation führt. Dies stellt eine fatale Entwicklung dar, weil der ASD ohnehin auf Nachwuchs angewiesen ist, und zwar zum einen um ausscheidende Mitarbeitende zu ersetzen, zum anderen aber auch um den durch zusätzliche Aufgaben entstehenden zukünftigen Personalbedarf decken zu können.⁸¹ Im Ergebnis hat sich die Alters- und Erfahrungsstruktur der Fachkräfte im ASD erheblich verändert.⁸² Dabei sichern erfahrene Fachkräfte die Kontinuität in komplexen Hilfekontexten und sollen zusätzlich für den Wissenstransfer im Rahmen der Einarbeitung neuer Fachkräfte sorgen.⁸³

Die Fachpraxis stellt sich derzeit in Teilen alarmierend dar. Der Mangel an Fachkräften sowie die zusätzlich hohe Fluktuation führen zu einem Umstand, der einer Triage in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe gleicht. Gesetzlich verankerte Rechtsansprüche können auf Grund der Personalsituation teilweise

⁷⁸ Vgl. *BAG Landesjugendämter*, Empfehlungen Qualitätsmaßstäbe, 2023, S. 7.

⁷⁹ Vgl. *Mühlmann, T.*, Personal im ASD, 2022, S. 17 ff.

⁸⁰ Vgl. *Kahl, Y., Bauknecht, J.*, Psychische Erschöpfung, 2023, S. 228.

⁸¹ Vgl. *Rätz, R., Schäuble, B.*, Arbeitssituation im ASD, 2015, S. 37; *Biere, A., Rätz, R.*, Jugendhilfe, 2019, S. 349.

⁸² Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 4.

⁸³ Vgl. ebd., S. 20.

nicht mehr garantiert werden.⁸⁴ Anzumerken ist an dieser Stelle, dass keine ausreichenden Untersuchungen vorliegen, um einen solchen Befund flächendeckend für die Bundesrepublik Deutschland auszustellen.

Eine anhaltende hohe psychische Belastung kann langfristig die Attraktivität des Arbeitsfeldes der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe reduzieren.⁸⁵ Angesichts des zunehmenden Personalbedarfs ist die Gewinnung, Bindung und Einarbeitung neuer Fachkräfte eine zentrale Herausforderung der ASD.⁸⁶ Der grundlegende Generationenwandel erfordert Maßnahmen zur Personalgewinnung, die auch veränderte Motivationslagen von Berufseinsteigenden hinsichtlich Selbstverwirklichung, mobilem und flexiblem Arbeiten und einer Work-Life-Balance in den Fokus rücken.⁸⁷

3.3.2 Fallzahlen

Ein zentraler Aspekt, der zu einer erhöhten Arbeitsbelastung führt, liegt im Anwachsen des Aufgabenumfanges, das über den Stellenzuwachs hinausgeht.⁸⁸ Dieser wachsende Aufgabenumfang entsteht neben rechtlichen Erweiterungen auch durch deutlich steigende Fallzahlen in den Hilfen zur Erziehung. Während die Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/KSD die Festlegung einer Begrenzung von maximal 35 laufenden Fällen von Hilfen zur Erziehung für eine Vollzeitstelle im ASD fordert, weisen die ASDs der Jugendämter in Nordrhein-Westfalen mit oftmals mehr als 100 Fällen laufenden Hilfen zur Erziehung pro Vollzeitstelle eine der größten Fallzahlbelastungen in Deutschland auf. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass sich die Fallzahlen in Nordrhein-Westfalen von Kommune zu Kommune stark unterscheiden und von 25 laufenden Fällen bis zu 140 laufenden Fällen pro Vollzeitstelle differieren.

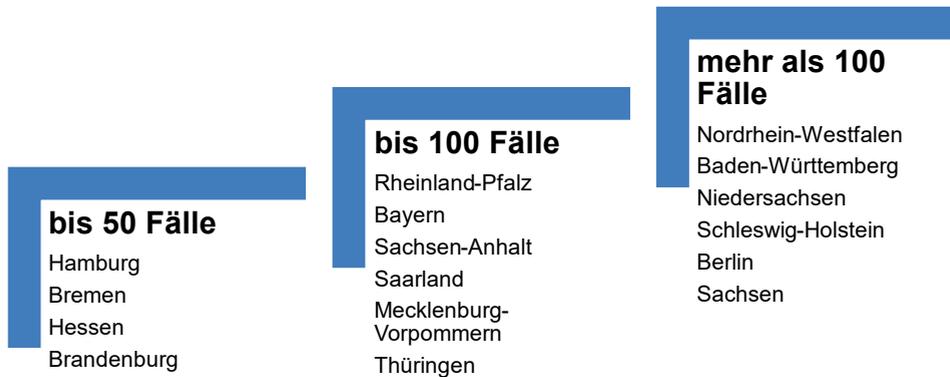
⁸⁴ Vgl. *Hollenberg, J.*, Kinder- und Jugendhilfe in Not, 2023, S. 206 ff.

⁸⁵ Vgl. *Allroggen, M. et al.*, Belastungserleben, 2017, S. 52.

⁸⁶ Vgl. *Klomann, V., Pietsch, S.*, SGB VIII-Reform, 2021, S. 424.

⁸⁷ Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 10; *Hollenberg, J.*, Kinder- und Jugendhilfe in Not, 2023, S. 209.

⁸⁸ Vgl. *Merchel, J.*, Arbeitsbelastung im ASD, 2019.

Abbildung 7: Fallzahlbelastung nach Bundesländern

Quelle: in Anlehnung an *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 55.

Bei der Fallzahlbelastung ist auch die Verteilung neuer Fälle zu berücksichtigen. 70 Prozent der neuen Fälle werden nach Meldebezirken verteilt. Diese Meldebezirke sind einzelnen Fachkräften des ASDs zugeordnet. Da neu entstehende Fälle in den Bezirkszuschnitten nicht berücksichtigt werden können, kann es auch innerhalb eines Jugendamtes zu unterschiedlichen Fallzahlbelastungen der Fachkräfte kommen. Es werden nämlich nur 18 Prozent der Fälle entlang der Kapazitäten verteilt und nicht gemäß einer Bezirksaufteilung. Außerdem ist festzustellen, dass die Fallzuständigkeit häufiger aufgrund von Fluktuationen der Mitarbeitenden als aufgrund von Umzügen der Klientinnen und Klienten wechselt. Während bei 23 Prozent der laufenden Fälle die Zuständigkeit nie wechselt, wechselt die Fallzuständigkeit bei weiteren 25 Prozent einmal und bei 17 Prozent mehr als dreimal pro Fall.⁸⁹

Als besonders herausfordernd gilt die gestiegene Zahl der Kindeswohlgefährdungen sowie der unbegleiteten minderjährige Geflüchteten (Ausländer). Im Rahmen dieser Fälle müssen die Fachkräfte das staatliche Wächteramt zum Schutz des Kindeswohls wahrnehmen. Setzt man dies in Verbindung mit der erlebten hohen Fluktuation und dem hohen Krankenstand im ASD, wird ein deutlicher Anstieg der Belastungen nachvollziehbar.⁹⁰

⁸⁹ Vgl. *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 54 f.

⁹⁰ Vgl. ebd., S. 95 ff.

Im Hinblick auf die Fallzahlbelastung zeigt sich, dass für die Fachkräfte die Belastbarkeit als wichtigste Fähigkeit für die Arbeit im ASD angesehen wird.⁹¹ Bei Betrachtung der Arbeitszufriedenheit im ASD fällt jedoch auf, dass sich jede zweite Fachkraft im ASD überlastet fühlt und teilweise über einen Stellenwechsel nachdenkt.⁹² Das derzeitige Arbeitspensum kann dabei teilweise nur mit Qualitätsabstrichen geleistet werden.⁹³ Hierdurch ergeben sich Diskrepanzen zwischen dem Professionalitätsverständnis der Sozialen Arbeit und realen Bedingungen in der ASD-Tätigkeit.⁹⁴

3.3.3 Spannungsfeld: Hilfe und Kontrolle

Der hoheitliche Auftrag des ASD wird als Doppelmandat beschrieben und umfasst einerseits die Beratungs-, Unterstützungs- und Entlastungsangebote für alle Kinder, Jugendlichen und Familien und andererseits das Kontroll- und Eingriffsrecht, sofern das Kindeswohl gefährdet ist. Die Fachkräfte im ASD treffen in einigen Fallbereichen sehr folgenreiche Entscheidungen, indem sie Hilfen ermöglichen oder aber verweigern, um Kinder vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen, und damit erheblich in die Privatsphäre einer Familie eingreifen.⁹⁵

Besonders deutlich sind die beiden Aspekte „Hilfe und Kontrolle“ im § 8a SGB VIII formuliert. Gemäß § 8a SGB VIII muss der staatliche Schutzauftrag von den Fachkräften mit dem Ziel möglichst weniger Eingriffe in die Familie in Balance gehalten werden.⁹⁶ Dabei ist es Aufgabe der Fachkräfte, eine partnerschaftliche Arbeitsbeziehung herzustellen, die zunächst auf Freiwilligkeit basiert, um gemeinsam mit den Eltern den Kinderschutz sicherstellen zu können.⁹⁷ Die Arbeit im ASD ist immer auch Beziehungsarbeit, um das Vertrauen zu den Kindern, Jugendlichen und Eltern aufzubauen und diese zur Mitwirkung bzw. zur für wirksame Hilfen notwendigen Koproduktion in den Hilfen zu motivieren.⁹⁸ Diese Beziehungsarbeit ist durch die Übernahme des Wächteramts deutlich erschwert. Denn allen Beteiligten ist zu jedem Zeitpunkt des Hilfeprozesses deutlich, dass die Fachkräfte im ASD im Rahmen ihres Wächteramts eine Heraus-

⁹¹ Vgl. ebd., S. 75.

⁹² Vgl. *Alsago, E. et al.*, Corona-Pandemie, 2022, S. 234.

⁹³ Vgl. *Kahl, Y., Bauknecht, J.*, Psychische Erschöpfung, 2023, S. 216.

⁹⁴ Vgl. *Stein, M.*, Qualitätsmanagement, 2017, S. 29.

⁹⁵ Vgl. *Schoene, R.*, Zwischen Hilfe und Kontrolle, 2019, S. 4, in: Merchel, J. (Hrsg.), Handbuch ASD, 2019, S. 149.

⁹⁶ Vgl. *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 13.

⁹⁷ Vgl. *Rätz, R., Schäuble, B.*, Arbeitssituation im ASD, 2015, S. 38.

⁹⁸ Vgl. *Alle, F.*, Kindeswohlgefährdung, 2010, S. 32.

nahme der Kinder oder Jugendlichen aus den Familien umsetzen können. Dies führt zu einer deutlichen Asynchronität in den Machtverhältnissen in diesen Hilfeprozessen. Der konstruktive Umgang damit ist auf der einen Seite selbstverständlich für die Hilfeempfangenden schwierig. Auf der anderen Seite stellt sie aber auch besondere Anforderungen an die Fachkräfte im ASD.

Damit verbunden müssen Fachkräfte im ASD auch Ambivalenzen zwischen der Berufsethik der Sozialen Arbeit sowie der öffentlichen Sozialverwaltung vereinbaren und aushalten.⁹⁹ Henn et al. stellen in einer Auswertung zu den Arbeitsbedingungen von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern dar, dass die Arbeitsmenge oftmals nur mit Qualitätsabstrichen erfüllt werden kann und die Fachkräfte regelmäßige Konflikt- und Widerspruchssituationen als Belastung erleben.¹⁰⁰ In Fällen von Kindeswohlgefährdungen, in denen Sorgeberechtigte zur Annahme von Hilfe bereit sind, ist es Aufgabe der Fachkräfte, den Handlungsauftrag im Hinblick auf Hilfe- und Leistungsaspekte sowie den Schutz- und Kontrollaspekt von Anfang an im Rahmen der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII zu thematisieren.¹⁰¹

3.3.4 Spannungsfeld: fachliches Handeln und Verwaltungshandeln

Das Arbeitsfeld ASD stellt Anforderungen an die Fachkräfte, die sozialpädagogische und -politische Kenntnisse erfordern, um die Veränderungsprozesse in den Lebensphasen der Kinder und Jugendlichen zu verstehen. Gleichzeitig ist ein umfassendes Wissen in den Verwaltungs- und Rechtswissenschaften erforderlich – wie dies allgemein für die öffentliche Verwaltung in Deutschland bereits in Kapitel 2.2 beschrieben worden ist.¹⁰² Dabei wird die ASD-Tätigkeit grundsätzlich als Emotionsarbeit und als psychisch belastende Tätigkeit beschrieben.¹⁰³ Die sozialarbeiterischen Fachkräfte im ASD beschreiben ihre berufsbedingte derzeitige psychische Belastung als problematisch und bewerten diese als perspektivisch in der Zukunft zunehmend. In diesem Zusammenhang ist aber auch festzustellen, dass die Fachkräfte grundsätzlich gerne und mit hohem Engagement ihre Tätigkeit ausüben, wobei der hohen intrinsischen Motivation strukturelle Mängel gegenüberstehen.¹⁰⁴

⁹⁹ Vgl. *Hollenberg, J.*, Kinder- und Jugendhilfe in Not, 2023, S. 207.

¹⁰⁰ Vgl. *Henn et al.*, Arbeitsbedingungen Sozialer Arbeit, 2017, S. 49.

¹⁰¹ Vgl. *MGFFI NRW*, Risikomanagement bei Kindeswohlgefährdung, 2009, S. 34 f.

¹⁰² Vgl. *Grager, N.*, Arbeitsfeld Jugendamt, 2004, S. 4.

¹⁰³ Vgl. *Rudow, B.*, Überlastung im Amt, 2010, S. 10 f.

¹⁰⁴ Vgl. *Rätz, R., Schäuble, B.*, Arbeitssituation im ASD, 2015, S. 37.

Das professionelle sozialpädagogische Handeln wird maßgeblich von den strukturellen Gegebenheiten der Organisation ermöglicht, eingeschränkt und teilweise behindert.¹⁰⁵ Standardisierte Einschätzungsinstrumente und verbindliche Verfahren sollen die sozialarbeiterische Einschätzung über Risiken objektivieren und verbessern.¹⁰⁶ Dabei müssen sich die Fachkräfte im ASD einerseits mit den Zielen und Rahmenbedingungen der Verwaltungsorganisation identifizieren und andererseits an den Interessen der Klientinnen und Klienten orientieren. Zur Motivation der Fachkräfte trägt vor allem die Sinnhaftigkeit und Vielfältigkeit der sozialpädagogischen Arbeit bei, die jedoch oftmals von hohem Dokumentationsaufwand und mangelnden Zeitressourcen zulasten der Adressatinnen und Adressaten eingeschränkt wird.¹⁰⁷

Zur Unzufriedenheit der Fachkräfte führt hingegen die Verteilung ihrer verfügbaren Zeitkapazitäten. So verwenden sie rund 63 Prozent ihrer Arbeitszeit für Schreibtischtätigkeiten und zur Dokumentation. Demgegenüber verwenden sie lediglich 37 Prozent ihrer Arbeitszeit in unmittelbarer Beziehungsarbeit mit den Kindern, Jugendlichen und Familien. Dabei empfinden rund 40 Prozent der Fachkräfte die Dokumentation als überflüssig. Der größte Teil der Dokumentation dient nach Einschätzung der Fachkräfte der rechtlichen Absicherung und nur im geringen Teil der fachlichen Fallanalyse.¹⁰⁸

Das zeigt sich auch im Umgang mit möglichen Kindeswohlgefährdungen. In der Kinderschutzpraxis greifen Fachkräfte teilweise auf Strategien zurück, die weit aus weniger auf Partizipation und Unterstützung der Kinder, Jugendlichen und Eltern ausgerichtet sind als dies im koproduktiven Prozess eigentlich vorgesehen ist. So unterbleiben teils Hilfeplanverfahren oder Gespräche mit den Klientinnen und Klienten. Während Fachkräfte einerseits die starke Standardisierung im Kinderschutz kritisieren, zeigen sie selbst in der Praxis den Drang nach Sicherheit, indem sie Checklisten und Diagnosebögen abarbeiten und Aktennotizen erstellen.¹⁰⁹ Derartige Praktiken zeigen den Einzug bürokratischer Verfahren und Absicherungstendenzen in die unmittelbare Familienarbeit. Gleichwohl bezweifeln die ASD-Fachkräfte, dass sich der Kinderschutz durch den Dokumentationsaufwand verbessert hat.¹¹⁰

¹⁰⁵ Vgl. *Scheer, A.*, Professionalität, 2018, S. 8 f.

¹⁰⁶ Vgl. *Dahmen, S.*, Risikoeinschätzungsinstrumente, 2021, S. 36.

¹⁰⁷ Vgl. *Petry, U.*, Arbeitssituation im ASD, 2015, S. 44 f.

¹⁰⁸ Vgl. *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 65.

¹⁰⁹ Vgl. *Freres, K. et al.*, Kinder- und Jugendhilfe, 2021, S. 174.

¹¹⁰ Vgl. ebd., S. 121.

Nach Oevermann ist ein Beruf eine Profession, wenn das berufliche Handeln nicht standardisierbar ist. Im Hinblick auf Oevermanns Sichtweise kommt dem professionellen Habitus in der Sozialen Arbeit, als unbewusste Antworten auf Handlungsprobleme, eine besondere Bedeutung zu.¹¹¹ Die Effektivität und Effizienz der Übertragung von Strategien und Verfahren zur Verwaltungsmodernisierung für sozialpädagogische Tätigkeiten konnten zudem empirisch nicht nachgewiesen werden.¹¹² Stattdessen schränken Budgetvorgaben die klientenzentrierte Grundhaltung und professionellen Handlungsstandards der Fachkräfte ein. So werden teilweise geeignete Hilfen durch kostengünstigere Alternativen ersetzt oder frühzeitig beendet.¹¹³

Darüber hinaus werden die Fachkräfte im ASD durch den allgemeinen Fachkräftemangel der freien und öffentlichen Träger in ihrem sozialpädagogischen Handeln eingeschränkt. Eine weitere Herausforderung besteht zudem in der kurzfristigen Identifizierung passgenauer Unterstützungsangebote, da dieser Prozess oftmals mit übermäßig hohem Zeitaufwand verbunden ist. Die Alltagspraxis im ASD führt damit oftmals zu hoher Frustration der Fachkräfte, da die berufliche Realität dem Professionsverständnis und der Grundintention des KJSG häufig widerspricht.¹¹⁴

3.3.5 Aufgabenerweiterung

Neben dem Anwachsen des Aufgabenumfangs durch größere Fallzahlen führen auch die erhöhten Arbeitsanforderungen, die von den Fachkräften in der vorhandenen Arbeitszeit bewältigt werden müssen, zu einer erhöhten Arbeitsbelastung. Das Fallgeschehen in den Hilfeprozessen hat sich teilweise deutlich komplexer entwickelt. Die Fachkräfte müssen die problematischen Lebensbedingungen der Klientinnen und Klienten bei oftmals nur begrenzten Einblicken verstehen und Hilfsstrategien begründet entwickeln.¹¹⁵ Besonders die Auswirkungen dauerhafter Krisenbewältigung durch zunehmende häusliche Gewalt in Folge von psychosozialen und wirtschaftlichen Belastungen und Existenzängsten sowie familiärer Konflikte, stellen neue Herausforderungen an die ASDs der Jugendämter.¹¹⁶ Die erheblichen negativen Auswirkungen infolge der Fluchtbe-

¹¹¹ Vgl. Oevermann, U., Soziale Deutungsmuster, 2001, S. 46.

¹¹² Vgl. Marks, S. et al., Sozialpädagogische Kinderschutzarbeit, 2018, S.13.

¹¹³ Vgl. Beckmann, K. et al., Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 27.

¹¹⁴ Vgl. Hollenberg, J., Kinder- und Jugendhilfe in Not, 2023, S. 206.

¹¹⁵ Vgl. Beckmann, K. et al., Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 122.

¹¹⁶ Vgl. Jentsch, B., Schnock, B., Kinder im Blick?, 2020, S. 304.

wegungen, der Corona-Pandemie oder des Ukraine-Kriegs haben zu einem erheblichen Mehrbedarf an Hilfeleistungen geführt, der oftmals nur unter großen Bemühungen um die Sicherstellung der fachlichen Mindeststandards erfüllt werden kann.¹¹⁷

Um die Qualität einzelner Beratungsanliegen unter Berücksichtigung erforderlicher Reflexions- und Rücksprachemöglichkeiten sicherstellen zu können, fordert der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. auskömmliche Zeitressourcen und eine realistische Fallzahlbegrenzung pro Fachkraft. Dies ermöglicht passgenaue Hilfen, die von den Fachkräften begleitet werden können und dadurch wirkungsvoller, kostengünstiger und oftmals von kürzerer Dauer sind.¹¹⁸ Die Aufgaben und Leistungen, für die die Fachkräfte im ASD zuständig sind, haben sich inhaltlich-fachlich deutlich verändert, erweitert und intensiviert und fordern ein hohes Maß an Flexibilität und ein umfangreiches Fachwissen der Fachkräfte.¹¹⁹

Mit der Einführung des KJSG, als umfassendste Reform zur Verbesserung der Rechte von Kindern und Jugendlichen seit der Einführung des SGB VIII, hat sich ein Aufgaben- und Funktionswandel der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe vollzogen, der den Kinderschutz, die Partizipation – Beteiligung und Stärkung von Kindern, Jugendlichen und Familien – in den Fokus rückt.¹²⁰ Als besonders belastend werden die Themen der Klientinnen und Klienten und deren Betreuungsintensität sowie die Sorge, etwas falsch machen zu können, empfunden.¹²¹ Die hohe Belastung zeigt sich auch darin, dass viele Berufsanfängerinnen und -anfänger den ASD nach kurzer Zeit wieder verlassen, weil die wahrgenommene Verantwortung so groß ist.¹²² Zur Umsetzung des inklusiven Leitgedankens des KJSG bedarf es personell gut aufgestellte und handlungsfähige ASDs in den Jugendämtern.¹²³

¹¹⁷ Vgl. *Alsago, E. et al.*, Corona-Pandemie, 2022, S. 229; *Hollenberg, J.*, Kinder- und Jugendhilfe in Not, 2023, S. 205.

¹¹⁸ Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 7.

¹¹⁹ Vgl. *Rätz, R., Schäuble, B.*, Arbeitssituation im ASD, 2015, S. 38.

¹²⁰ Vgl. *Klomann, V., Pietsch, S.*, SGB VIII-Reform, 2021, S. 420; *Hollenberg, J.*, Öffentliche Kinder- und Jugendhilfe, 2022, S. 389.

¹²¹ Vgl. *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 108.

¹²² Vgl. *Vieth-Entus, S.*, Behörden in Berlin, 2017, Zugriff am 27.08.2023.

¹²³ Vgl. *Hollenberg, J.*, Kinder- und Jugendhilfe in Not, 2023, S. 206.

3.3.6 Mediale Kinderschutzdebatte

Die medialen Berichterstattungen über die Arbeit des ASD bzw. des Jugendamts als zentrale Steuerungsinstanz im Kinderschutz erfolgt zwischen Verharmlosung und Skandalisierung und ist in den Medien insgesamt negativ konnotiert.¹²⁴ In medial aufbereiteten Kinderschutzfällen geraten dabei weniger die Jugendämter als Organisation selbst in den Blick der Öffentlichkeit, sondern vielmehr das Handeln der Fachkräfte.¹²⁵ Die Bevölkerung tritt Jugendämtern mit Skepsis und Vorbehalten gegenüber und das Vertrauen gegenüber Jugendämtern liegt bei einem Neun-Ländervergleich im Jahr 2020 im unteren Mittelfeld. Der Ruf der Jugendämter in den Medien trägt maßgeblich zur Meinungsbildung in der Bevölkerung bei und verfestigt angstbesetzte Bilder von der Institution Jugendamt.¹²⁶

Fachkräfte im ASD fühlen sich bei vergleichsweise geringer Bezahlung illusionären öffentlichen Erwartungen und stetigem Legitimationsdruck ausgesetzt.¹²⁷ Dabei verschärft der zusätzliche Legitimationsdruck – zusätzlich zum grundsätzlichen Legitimationsdruck in der öffentlichen Verwaltung – eine zusätzliche Verstärkung des Faktors der Kontrolle im wahrgenommenen Arbeitsklima.¹²⁸ Fallverantwortliche Fachkräfte empfinden die pauschal negative Wahrnehmung des ASD als Belastung und als erschwerend für die Zusammenarbeit mit Familien. Stattdessen fordern die Fachkräfte ausreichend Zeit für die Beziehungsarbeit mit den Familien.¹²⁹

Dabei sind die Fachkräfte einer öffentlichen Wahrnehmung des Jugendamtes mit zwei möglichen Ausprägungen ausgesetzt:

1. Jugendämter handeln grundsätzlich zu früh und nehmen Familien ihre Kinder weg.
2. Jugendämter reagieren zu spät und gefährden dadurch ein Kind, Kinder oder Jugendliche.¹³⁰

Die Probleme, die oftmals im Kontext des Kinderschutzes diskutiert werden, sind jedoch meist nicht mit Akteurs-, sondern Systemversagen in Verbindung zu

¹²⁴ Vgl. *Puhl, R.*, Öffentlichkeitsarbeit, 2004, S. 80 f.

¹²⁵ Vgl. *MGFFI NRW*, Risikomanagement bei Kindeswohlgefährdung, 2009, S. 3.

¹²⁶ Vgl. *Meysen, T. et al.*, Arbeit der Jugendämter, 2023, S. 17 ff.

¹²⁷ Vgl. *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 39.

¹²⁸ Vgl. *Kahl, Y., Bauknecht, J.*, Psychische Erschöpfung, 2023, S. 2.

¹²⁹ Vgl. *Biesel, K.*, Zusammenarbeit, 2015, S. 48.

¹³⁰ Vgl. *Biere, A., Rätz, R.*, Jugendhilfe, 2019, S. 350.

bringen.¹³¹ In diesem Zusammenhang ist von einer allgemeinen öffentlichen Unkenntnis über die Komplexität der Arbeit im ASD des Jugendamts und dessen belastenden Rahmenbedingungen auszugehen.¹³² Folglich ist es Aufgabe der Politik, die Öffentlichkeit über die Aufgaben des ASDs aufzuklären und die erforderliche Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit zu fördern.

Während andere belastende Professionen wie Ärztinnen bzw. Ärzte oder Lehrkräfte durch finanzielles und gesellschaftliches Ansehen kompensiert werden, wird die Belastung speziell im ASD des Jugendamts durch ein negatives Image verstärkt.¹³³ Trotz der akademischen Ausbildung und einer hohen psychischen Arbeitsbelastung fällt die tarifliche Eingruppierung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern im ASD vergleichsweise gering aus.¹³⁴

3.4 Gestaltung der Einarbeitung als Verbesserungspotenzial

Professionalität in der Sozialen Arbeit gründet auf wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen sowie auf praktischer Erfahrung und kann als organisiertes und reflektiertes Handeln in der Praxis verstanden werden.¹³⁵ In der Praxis zeigt sich jedoch, dass gerade den eigenen praktischen Erfahrungen und den Erkenntnissen aus dem kollegialen Austausch ein höherer Stellenwert eingeräumt wird als der theoretischen Methodik.¹³⁶ Die Ergebnisse der Sekundäranalyse von Gragert verdeutlichen, dass die Fachkräfte in den Jugendämtern vermehrt der Überzeugung sind, dass sie nach Abschluss des Studiums auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes im ASD nicht genügend vorbereitet waren und die Tätigkeit im ASD grundsätzlich erst ab einem Lebensalter von 35 Jahren empfehlen würden.¹³⁷

Da die sozialarbeiterische Praxis von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, dient das individuelle Erfahrungswissen der Komplexitätsreduktion und ermög-

¹³¹ Vgl. *Bode, I., Turba, H.*, Paradoxe Zeiten, 2015, S. 41.

¹³² Vgl. *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 125.

¹³³ Vgl. *Petry, U.*, Arbeitssituation im ASD, 2015, S. 46.

¹³⁴ Vgl. *Moch, M. et al.*, Berufspolitische Perspektiven, 2013, S. 226. Anzumerken ist jedoch, dass die grundsätzliche Eingruppierung in den Tarifvertrag durchaus die Komplexität und das Wächteramt berücksichtigt.

¹³⁵ Vgl. *Auner, C., Harrer-Amersdorffer, J.*, Dimensionen von Professionalität, 2022, S. 362.

¹³⁶ Vgl. *Reisberger, M.*, Quo Vadis Theoria?, 2020, S. 284 f.

¹³⁷ Vgl. *Gragert, N.*, Arbeitsfeld Jugendamt, 2004, S. 46 f.

licht es den Fachkräften, im Berufsalltag handlungsfähig zu bleiben.¹³⁸ Dabei scheint der Berufseinstieg im ASD aufgrund der Allzuständigkeit, der hoheitlichen Aufgaben im Kinderschutz und insgesamt hoher Fallzahlbelastungen eine besondere Herausforderung zu sein.¹³⁹ Die Ergebnisse der Bottom-up-Studie „Berufliche Realität im ASD: der ASD in strukturellen Zwängen“ von Beckmann, Ehling und Klaes weisen bereits 2018 auf eine vielerorts unzureichende Einarbeitungssituation hin. Während 32 Prozent der Befragten angaben, kein Einarbeitungsmodell zu haben, dauert die Einarbeitung von 68 Prozent der Befragten mit einem Einarbeitungsmodell maximal drei Monate.¹⁴⁰ Nach Ansicht der Fachkräfte im ASD sollte die Einarbeitung im ASD hingegen ungefähr zwei Jahre betragen.¹⁴¹

Das im Zuge des Bologna-Prozesses ersetzte einjährige Anerkennungsjahr zur Erlangung der staatlichen Anerkennung wurde vielerorts durch 100 Tage praktischer Tätigkeit ersetzt. Nunmehr werden viele Berufseinsteigende umgehend als vollwertige Fachkraft in der Praxis angesehen, die dabei oftmals auf eine defizitäre Einarbeitungssituation sowie belastende Personal- und Fallzahlproblematiken treffen.¹⁴² Nach Beckmann et al. kann von einer unzureichenden Einarbeitungssituation in einem Drittel der ASD auch vor dem Hintergrund ausgegangen werden, dass die meistbesuchte Fortbildung die Einarbeitungsfortbildung im Rahmen des Berufseinstiegs ist.¹⁴³

¹³⁸ Vgl. Auner, C., Harrer-Amersdorffer, J., Dimensionen von Professionalität, 2022, S. 363.

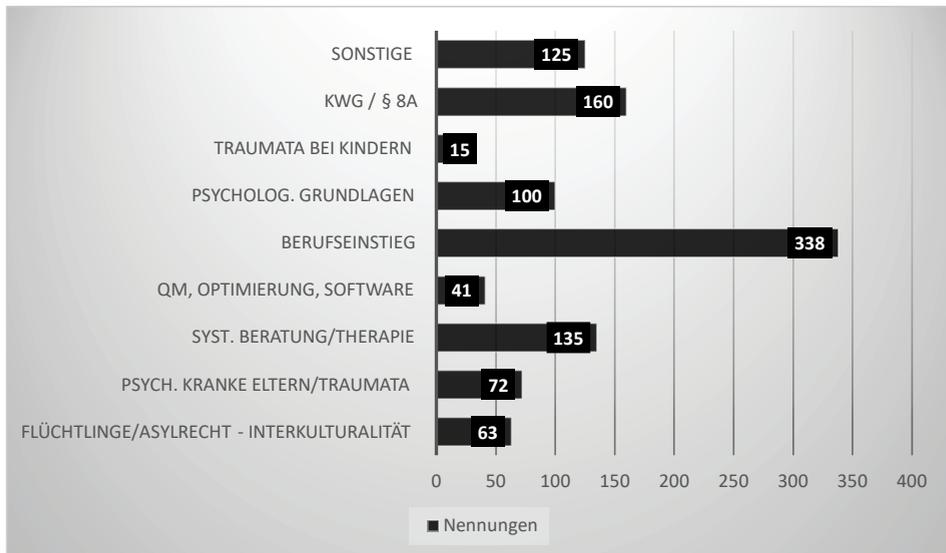
¹³⁹ Vgl. Bondarowicz-Kaesling, M., Polutta, A., Herstellung von Fachlichkeit, 2017, S. 35.

¹⁴⁰ Vgl. Beckmann, K. et al., Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 53.

¹⁴¹ Vgl. Gragert, N., Arbeitsfeld Jugendamt, 2004, S. 47.

¹⁴² Vgl. Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e. V., Staatliche Anerkennung, 2010.

¹⁴³ Vgl. Beckmann, K. et al., Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 124 f. Diese Fortbildungen haben häufig Bezeichnungen wie „Neu im ASD“.

Abbildung 8: (Meist-)besuchte Fortbildungen im ASD

Quelle: in Anlehnung an *Beckmann, K. et al.*, Berufliche Realität im Jugendamt, 2018, S. 58.

Dabei hängt die Qualität der erzieherischen Hilfen maßgeblich von der Professionalität der Fachkräfte ab. Eine fachlich angemessene und effiziente Hilfeplanung erfordert qualifizierte Fachkräfte. Daher sind die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger in die Verfahrensweisen und Arbeitsmethoden des ASD einzuarbeiten und stetig fortzubilden. Vor dem Hintergrund des sinkenden Erwerbstätigenpotenzials infolge des demografischen Wandels stehen zukünftig immer weniger Fachkräfte für die anfallenden Aufgaben zur Verfügung.¹⁴⁴ Im Hinblick auf die veränderte Alters- und Erfahrungsstruktur in den ASDs der Jugendämter ist ein strukturierter und fachgerechter Wissenstransfer zur Entwicklung einer professionellen Haltung von hoher Relevanz.¹⁴⁵ Eine unzureichende Einarbeitung kann zu Gefühlen der Überforderung und Frustration führen und die hohe Fluktuation der Fachkräfte begünstigen.

Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. empfiehlt ein strukturiertes Einarbeitungskonzept in den ASD zu verankern, sodass umfassende Standards der Einarbeitung unabhängig von der Arbeitsbelastung der

¹⁴⁴ Vgl. *BAG Landesjugendämter*, Empfehlungen Qualitätsmaßstäbe, 2023, S. 64.

¹⁴⁵ Vgl. *Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.*, Personalgewinnung, 2021, S. 5.

Fachkräfte sichergestellt werden können. Im Rahmen der Personalbedarfsplanung sind daher Kapazitäten zu schaffen, die eine Umsetzung der Einarbeitung sicherstellen, sodass die Qualität der Einarbeitung nicht von unzureichenden zeitlichen Kapazitäten abhängt.¹⁴⁶

Der Fokus wird nun auf die Sozialwirtschaft im Gesamten gelegt. Dies scheint ein sinnvoller Ansatz zu sein, da die Sozialwirtschaft deutlich spezialisierter auf den fachlichen Bereich der Sozialen Arbeit ist, als dies bei der Kommunalverwaltung der Fall ist. In der Sozialwirtschaft lässt sich bereits der aus dem Personalmanagement stammende Begriff des Onboardings finden. Damit wird der Prozess der Neueinstellung von Mitarbeitenden in Organisationen beschrieben.¹⁴⁷

In der Sozialwirtschaft sollte der Prozess des Onboardings über ein mehrstufiges Verfahren organisiert werden. Es beginnt mit der Ausschreibung der Stelle und somit der Stellenanzeige, setzt sich dann in Bewerbungsgesprächen und Arbeitsproben fort. Nach der Einstellungsentscheidung beginnt dann eine notwendige Organisationsphase, in der die zuständige Führungskraft die weiteren Schritte plant und Verantwortlichkeiten benennt. Die nächste Phase beginnt mit dem ersten Arbeitstag und endet mit dem Ende der Probezeit. Hier sollen beide Parteien entscheiden können, ob eine weitere Zusammenarbeit sinnvoll erscheint. Nach dem Ende der Probezeit soll das Onboarding in einem laufenden Prozess fortgesetzt werden, der sich bspw. in Jahresgesprächen wieder findet.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. ebd., S. 16 ff.

¹⁴⁷ Vgl. *Träger, T.*, Personalmanagement, 2021, S. 89 ff.

¹⁴⁸ Vgl. *Löhe, J.*, Onboarding: Konzepte für das Ankommen, 2022, S. 30 f.

Abbildung 9: Schematische Darstellung eines Muster-Onboardings in der Sozialwirtschaft



Quelle: inhaltlich angelehnt an *Löhe, J.*, Onboarding: Konzepte für das Ankommen, 2022.

Wird der Fokus auf die öffentliche Verwaltung gelegt, so ist hier insbesondere eine Publikation der KGSt relevant. Auch dort wird die Bedeutung des Onboardings deutlich skizziert. Die Phasierung des Onboardings wird jedoch leicht abweichend vorgenommen. Hier war Onboarding lediglich in drei Phasen dargestellt, die insgesamt einen deutlicheren Fokus auf die Einarbeitung legen:

- Das Preboarding beschreibt die Vorbereitungsphase, die zwischen abgeschlossenem Recruiting und erstem Arbeitstag liegt.
- Die Orientation beschreibt die Orientierungsphase, die mit dem ersten Arbeitstag des neu einsteigenden Personals beginnt und ca. bis zum Abschluss des dritten Beschäftigungsmonats dauern soll.
- Die Integration beschreibt die Integrationsphase, sie setzt nach Abschluss der Orientierungsphase ein und soll bis zum Ende der Probezeit andauern, längstens jedoch bis zum Ende des ersten Beschäftigungsjahrs.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Vgl. KGSt, Onboarding, 2022.

Nimmt man die dargestellten Informationen zusammen, so ergeben sich deutliche Hinweise, dass die Einarbeitung von zentraler Bedeutung für den ASD im Jugendamt sein könnte:

- Die Personalsituation ist von Mangel gekennzeichnet.
- Viele der offenen Stellen werden insbesondere mit jungen Berufseinsteigerinnen besetzt.
- Die Fluktuation bei den neu eingestellten Fachkräften ist sehr hoch.
- Das Aufgabengebiet an sich ist von einer sehr hohen Komplexität, Unsicherheit und Ambivalenz gekennzeichnet.
- Die Fachlichkeit der Sozialen Arbeit kollidiert in ihren Grundsätzen mit denen der Organisation der öffentlichen Verwaltung.

Auf Grund dieser Zusammenhänge wird der Fokus in der Folge auf eine Untersuchung der Einarbeitung im ASD im Jugendamt gelenkt. Die Basis hierfür stellt eine empirische Untersuchung dar, die eine Theorie zur aktuellen Situation der Einarbeitung in Jugendämtern entwickeln soll. Um den Praxisbezug durchgehend zu sichern, wird ein induktiver Ansatz gewählt, der die Theorie direkt in der Praxis verankern soll. Ziel dieses Vorgehens ist, normative Aussagen zu entwickeln, die über eine Verbesserung der Einarbeitung eine Verbesserung der gesamten Arbeitssituation im ASD im Jugendamt erreichen kann.

4. Studiendesign und Ergebnisse

In diesem Hauptkapitel wird nun die für diese Publikation zentrale Studie dargestellt, und zwar in Bezug auf den Forschungsansatz, die Datenerhebung, die Datenauswertung und das Kategoriensystem als Ergebnis der Studie.

4.1 Forschungsansatz

In der Sozialforschung kann grundsätzlich zwischen dem quantitativen und dem qualitativen Forschungsansatz unterschieden werden. Beide Forschungsansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Fragestellung und Zielsetzung und skizzieren damit einen unterschiedlichen Forschungsprozess.¹⁵⁰ Während der quantitative Forschungsansatz ein hoch standardisiertes Vorgehen ist und durch eine große Stichprobe die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sowie statistische Zusammenhänge ermöglicht, zielt der qualitative Forschungsansatz durch die hohe Flexibilität und Offenheit im Vorgehen und einer im Vergleich zur quantitativen Forschung kleinen Stichprobe auf die Entdeckung bisher unbekannter Sachverhalte. Die quantitative Forschung ist damit ein weniger flexibles Vorgehen, sodass tendenziell keine Ursachenergründung oder das Erfragen von Lösungsansätzen möglich ist. Die qualitative Forschung ist hingegen sehr zeitintensiv und aufwendig in der Auswertung.¹⁵¹ Weiterhin unterscheiden sich beide Forschungsansätze hinsichtlich der Art ihres Vorgehens. Während quantitative Verfahren deduktiv vorgehen und Hypothesen testen, ist die qualitative Forschung durch ein induktives Vorgehen gekennzeichnet, wodurch neue Hypothesen generiert und Theorien empirisch begründet bzw. entwickelt werden.¹⁵²

Unter Berücksichtigung der Kennzeichen quantitativer und qualitativer Sozialforschung sowie der Zielsetzung geht diese Untersuchung empirisch induktiv vor und befasst sich mit dem Ankommen von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern im ASD des Jugendamts. Im Hinblick auf die vorab aufgezeigten Vor- und Nachteile beider Forschungsansätze, wird für das vorliegende Forschungsvorhaben die qualitative Methode als geeignet erachtet. In diesem Zusammenhang wird folgende Forschungsfrage untersucht:

¹⁵⁰ Vgl. *Wichmann, A.*, Forschung, 2019, S. 3.

¹⁵¹ Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Sozialforschung, 2010, S. 26 f.

¹⁵² Vgl. *Bogner, A. et al.*, Interviews mit Experten, 2014, S. 32.

„Mit welchen Herausforderungen sehen sich Fachkräfte im ASD während des Berufseinstiegs konfrontiert?“

Durch die offene Formulierung der Forschungsfrage soll der Berufseinstieg im ASD in all seinen Facetten aus Sicht der Fachkräfte betrachtet werden. Die qualitative Forschungsmethode bietet die Möglichkeit, die Sichtweise der Fachkräfte realitätsnah abzubilden und dabei Zusammenhänge zu beschreiben, zu interpretieren und zu verstehen. Kern der qualitativen Forschung ist es, die Befragten selbst als Expertinnen und Experten ihrer Bedeutungsgehalte zu Wort kommen zu lassen. Dabei können eine Vielzahl von qualitativen Interviewtechniken unterschieden werden. Je nach Forschungsinteresse und Forschungsgegenstand können zwischen Gruppendiskussionen, Beobachtungen und verschiedenen Interviewformen unterschieden werden. Die verschiedenen Interviewformen lassen sich hinsichtlich des Standardisierungsgrades kategorisieren.

Der vorliegenden Arbeit dienen problemzentrierte Interviews als Erhebungsmethode. Ziel des problemzentrierten Interviews ist es, die Interviewten möglichst frei zu Wort kommen zu lassen und das Gespräch dabei immer wieder auf die Problemstellung der Einstiegsfrage hinzulenken. Durch eine offene Fragestellung sollen subjektive Bedeutungen für die Interviewten entdeckt werden können.¹⁵³

4.2 Datenerhebung

Teil des qualitativen Forschungsprozesses ist die Nachvollziehbarkeit der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner (Sampling). Daher ist zunächst festzulegen, nach welchen Kriterien die Stichprobe ausgewählt wird und wer konkret befragt werden soll. Die Auswahl der Stichprobe erfolgt dabei nicht zufällig und willkürlich, sondern gezielt, um einen möglichst hohen Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Forschungsfrage zu erhalten. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner setzt voraus, dass diese über Informationen verfügen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind, zur Interviewdurchführung bereit sind und im Forschungszeitraum zur Verfügung stehen.¹⁵⁴

¹⁵³ Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Sozialforschung, 2023, S. 59 ff.; *Witzel, A.*, Das problemzentrierte Interview, 2000.

¹⁵⁴ Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Sozialforschung, 2010, S. 117.

Ziel dieser Untersuchung ist es, Aussagen der Befragten bzgl. der Herausforderungen für den Berufseinstieg im ASD im Jugendamt zu generieren. Demzufolge sollen die subjektiven Sichtweisen der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger im ASD erhoben werden. Um die grundsätzliche Interviewbereitschaft der Fachkräfte zu erheben, wurden zunächst die ASD-Leitungen von zwei Kleinstädten, acht Mittelstädten und zwei Großstädten aus einem Kreisgebiet per E-Mail kontaktiert und das Forschungsvorhaben vorgestellt. Die ASD-Leitungen standen dem Forschungsvorhaben insgesamt sehr positiv gegenüber, sodass sich in der Folge eine große Interviewbereitschaft der Fachkräfte im ASD gezeigt hat.

Zur Vergleichbarkeit der Interviews wurden im Rahmen der empirischen Untersuchung 15 problemzentrierte Interviews mit (teilweise ehemaligen) Berufseinsteigerinnen und -einsteigern im ASD aus vier Mittelstädten geführt. Dabei wurden zunächst 13 Interviews mit Berufseinsteigerinnen und -einsteigern mit maximal zweijähriger Berufserfahrung geführt. In der Phase der Interviewdurchführung wurde der Kreis der Interviewpartnerinnen und -partner um zwei weitere Fachkräfte mit langjähriger Berufserfahrung erweitert.

Im weiteren Verlauf erfolgte die Terminabsprache mit den einzelnen Fachkräften. Die Interviews wurden allesamt in den Räumlichkeiten der Interviewpartnerinnen und -partner in den ASDs der Jugendämter geführt. Nach der Aufklärung über die Anonymisierung, den Datenschutz sowie die Tonaufnahme zur Transkription wurden die Interviews aufgenommen und anschließend in Schriftform wörtlich transkribiert. Der Transkriptionskopf jedes Interviews umfasst zunächst Angaben zur Interviewenden sowie zur jeweiligen Interviewpartnerin bzw. -partner, das Datum, die Dauer und den Ort der Interviewdurchführung. Angelehnt an ein narratives Interview, als weniger standardisierte Form, in dem es um die Animation zur freien Erzählung geht, werden die Interviewpartnerinnen und -partner in der vorliegenden Untersuchung nicht mit standardisierten Fragen konfrontiert. Stattdessen werden die Interviewpartnerinnen und -partner durch die Einstiegsfrage:

„Können Sie beginnen und erzählen, wie Ihr Einstieg im ASD war und was Ihnen besonders prägend in Erinnerung geblieben ist?“

zur freien Erzählung animiert. Unterstützt wurde die Einstiegsfrage durch die Frage:

„Können Sie beschreiben, welche Faktoren während des Berufseinstiegs belastend und entlastend auf Sie gewirkt haben?“

Während der Durchführung der Interviews werden die Gespräche immer wieder auf die Einstiegsfrage zurückgeführt und durch Ad-hoc-Fragen unterstützt.

Die Forschungsethik in der qualitativen Forschung umfasst ethische Prinzipien und Regeln, die die Beziehung zwischen den Forschenden und den in die Forschung einbezogenen Personen kennzeichnet. Im Kern geht es dabei um die Freiwilligkeit und die informierte Einwilligung in die Teilnahme der Untersuchung, die Anonymisierung und Vertraulichkeit der Daten sowie den Schutz vor Beeinträchtigung und Schädigung der in die Untersuchung einbezogenen Personen.¹⁵⁵ Für die Sicherstellung der forschungsethischen Prinzipien tragen die Forschenden die Verantwortung. Aus diesem Grund wurden die ASD-Leitungen bereits in der ersten E-Mail-Anfrage über die Forschungsziele und das Forschungsvorgehen informiert und die Anonymisierung zugesichert, sodass keine Rückschlussmöglichkeiten auf einzelne ASD-Fachkräfte und auch nicht auf die Kommune selbst möglich sind und die erhobenen Daten ausschließlich für die vorliegende Forschungsarbeit verwendet werden. Um die Datenschutzvorgaben einzuhalten und zu gewährleisten, wurden namentliche Nennungen durch „Personenname“ sowie Ortsangaben durch „Ortsname“ anonymisiert. Nicht zuletzt ist die Forschungsethik durch das Bundesdatenschutzgesetz rechtlich festgeschrieben.¹⁵⁶

4.3 Datenauswertung

„Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet.“¹⁵⁷ Mayring bietet für das systematische Vorgehen ein klar strukturiertes Ablaufmodell. Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse steht das Kategoriensystem, sodass im Ergebnis eine exakte Zuordnung des Textmaterials zu einzelnen Kategorien ermöglicht wird. Zu den definierten Kategorien werden dabei konkrete Ankerbeispiele und Kodierregeln formuliert und in einem Kodierleitfaden gesammelt. Die Definition der Kategorien kann dabei durch ein deduktives, induktives oder gemischt deduktiv-induktives Vorgehen erfolgen.

Die deduktive Kategorienanwendung erfolgt dabei durch vorab festgelegte und definierte Kategorien. Der bisherige Forschungsstand sowie theoretische Vor-

¹⁵⁵ Vgl. Hopf, W., Kuckartz, U., *Forschungsethik*, 2016, S. 200.

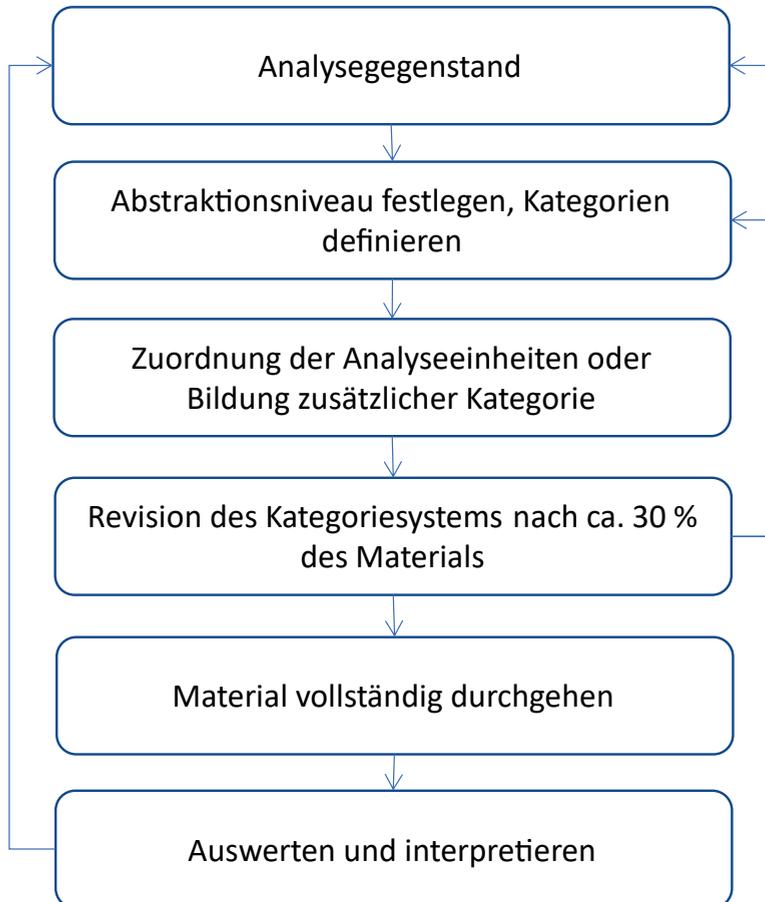
¹⁵⁶ Vgl. Helfferich, C., *Interviewplanung*, 2011, S. 169.

¹⁵⁷ Mayring, P., *Qualitative Sozialforschung*, 2023, S. 98.

überlegungen dienen als Grundlage, um Kategorien auf das Material hin zu entwickeln. Ohne vorab formulierte Kategorien kennzeichnet die induktive Kategorienbildung somit die Ableitung der Kategorien direkt aus dem Material. Sofern bei der deduktiven Kategorienanwendung neue Kategorien aus den Interviews gebildet werden können, entsteht ein deduktiv-induktives Vorgehen.

Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an einem Verallgemeinerungsprozess des Materials, möglichst ohne Verzerrungen durch Vorannahmen und Einflüsse der Forschenden. Das Prozessmodell induktiver Kategorienbildung wird in Abbildung 10 beschrieben. Anhand der Zielsetzung wird das Material festgelegt, das relevant erscheint und vom Thema Abweichendes ausgeschlossen. Das Verfahren ermöglicht somit die systematische Auswertung der erhobenen Daten. Bei der Betrachtung des Abstraktionsniveaus ist anschließend festzulegen, wie konkret oder abstrakt die Kategorien gebildet werden. Nach einem ersten Durchgang des Materials werden erste Kategorien oder Kurzsätze formuliert und entsprechend weitere passende Textstellen zugeordnet oder neue Kategorien gebildet. Sofern festgestellt wird, dass keine neuen Kategorien hinzugefügt werden können, erfolgt die Revision des entstandenen Kategoriensystems. Entsteht der Verdacht, dass die Kategorien dem Ziel der Analyse nicht nahekommen, ist das Material nochmals zu analysieren. Im Ergebnis ist ein Kategoriensystem mit konkreten Textpassagen entstanden, welches Antworten auf die Forschungsfrage ermöglicht.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 85 f.

Abbildung 10: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung

Quelle: in Anlehnung an *Mayring, P.*, Qualitative Sozialforschung, 2023, S. 99.

Als Grundlage für die anschließende qualitative Inhaltsanalyse wurden zunächst die digitalen Aufzeichnungen der Interviews transkribiert. Ziel der Transkription ist die wortgenaue Dokumentation verbaler und nonverbaler Kommunikation per Audioaufnahme aufgezeichneter Ereignisse.¹⁵⁹ Die Detailliertheit der Transkription hängt vom Forschungszweck ab. Die Audioaufzeichnungen der Interviews wurden in Schriftform transkribiert. Bei der Transkriptionstechnik orientiert sich die vorliegende Forschungsarbeit an der einfachen Transkription nach Dresing und Pahl sowie der freien Transkriptionstechnik nach Kuckartz. Bei der Transkription werden lediglich größere Auffälligkeiten wie Lachen oder

¹⁵⁹ Vgl. *Dresing, T., Pehl, T.*, Transkription, 2020, S. 836.

längere Pausen in Klammern aufgeführt und sonstige Äußerungen, die den Inhalt des Textes nicht verändern und als irrelevant betrachtet wurden, nicht berücksichtigt.¹⁶⁰ Jedes Interview wurde in einer Microsoft-Word-Datei verschriftlicht und fortlaufend nummeriert. Für jedes Transkript wird das Interviewdatum, die Interviewdauer sowie der Ort der Interviewdurchführung notiert.

4.4 Kategoriensystem

Das zentrale Ergebnis einer qualitativen Untersuchung im Rahmen der Qualitativen Inhaltsanalyse stellt das entwickelte Categoriesystem dar. Dieses umfasst im Rahmen dieser Studie acht Hauptkategorien, die jeweils induktiv entwickelt worden sind. Diese Kategorien werden in den folgenden Unterkapiteln jeweils einzeln dargestellt.

4.4.1 Allzuständigkeit

Als eine zentrale Herausforderung für den Berufseinstieg im ASD beschreiben die Fachkräfte die Allzuständigkeit. Die Allzuständigkeit des ASD meint das Prinzip der ganzheitlichen Zuständigkeit und ist in einer hohen Aufgabenvielfalt erkennbar.¹⁶¹ Konkret kennzeichnen die Fachkräfte die Allzuständigkeit in der ASD-Tätigkeit vor allem dadurch, dass die Fachkräfte über Kenntnisse in vielen Themenbereichen verfügen müssen. Die oftmals ungewissen Arbeitsalltage erfordern eine hohe Flexibilität und Spontanität der Fachkräfte, weil der Arbeitsalltag häufig nicht gemäß einem vorgefertigten Plan erfolgen kann.

Als besonders herausfordernd empfinden Berufseinsteigerinnen und -einsteiger die Priorisierung der Aufgaben in Akutsituationen. Neuen Fachkräften fällt es zum Teil sehr schwer, die Aufgaben entlang ihrer Dringlichkeit zu gewichten und damit Prioritäten zu setzen. Da die Tagesabläufe nicht planbar sind, entsteht an dieser Stelle eine besondere Drucksituation im Alltag. Denn Akutsituationen sind grundsätzlich prägend für den Arbeitsalltag im ASD des Jugendamts.

Zudem unterstreichen neue Fachkräfte die besondere Herausforderung der Vielfalt der Themen sowie die steigenden gesellschaftlichen Anforderungen. Dies führt dazu, dass immer häufiger über Probleme gesprochen und Unter-

¹⁶⁰ Vgl. *Dresing, T., Pehl, T.*, Transkription, 2020, S. 836 ff.; *Kuckartz, U.*, Transkription, 2010, S. 30.

¹⁶¹ Vgl. *Schröer, H.*, Interkultureller ASD, 2019, S. 160.

stützung gesucht wird. Es wird also deutlich eher der Kontakt zum Jugendamt gesucht, als dies früher der Fall war. Ebenso zeigt sich der gesellschaftliche Wandel zunehmend durch die Erforderlichkeit eines umfassenden kulturellen Verständnisses für die Arbeit im ASD. Durch die geringe Planbarkeit des Arbeitsalltags ist eine strukturierte Arbeitsweise von besonderer Bedeutung.

Tabelle 1 zeigt die Bildung der Kategorie Allzuständigkeit in den zentralen Auszügen. Es wird die Schrittfolge von der Kodiereinheit über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung dargestellt. Alle dargestellten Kodiereinheiten wurden in der Kategorie Allzuständigkeit integriert.

Tabelle 1: Induktive Kategorienbildung Allzuständigkeit

| Kodiereinheit | Paraphrase | Generalisierung |
|--|--|---|
| „man muss schon sehr, sehr flexibel sein“ (Interview 1, Z. 142) | Man muss sehr, sehr flexibel sein | Hohe Flexibilität erforderlich |
| „wir haben ja auch viele, die eben aus anderen Ländern kommen, da ist vielleicht das normal, dass man mal eine Ohrfeige verteilt oder sowas und das ist, ich finde da muss man immer viel Verständnis auch für mitbringen, klar hier ist es nicht erlaubt und man muss den das sagen, aber man muss so diese Wohlstandsbrille ganz oft auch absetzen“ (Interview 1, Z. 144 f.) | Wir haben viele, die aus anderen Ländern kommen, wo eine Ohrfeige vielleicht normal ist und ich finde, dass man da viel Verständnis für mitbringen muss; klar hier ist es nicht erlaubt und man muss den Leuten das auch sagen, aber man sollte die Wohlstandsbrille oft auch absetzen | Kulturelles Verständnis erforderlich |
| „Aktuell besonders herausfordernd ist, dass man zum Dienst kommt und eigentlich gar nicht weiß wie der Tag sich so gestaltet“ (Interview 2, Z. 16 f.) | Man kommt zum Dienst und weiß nicht, wie sich der Tag so gestaltet | Ungewisser Arbeitsalltag |
| „also mindestens die Hälfte der Tage kann ich nicht meinen Tag so gestalten wie ich den ursprünglich | Ich kann die Hälfte der Tage nicht so gestalten, wie ich den Tag ursprünglich geplant hatte, sondern | Geringe Planbarkeit und hohe Spontanität im Arbeitsalltag |

| | | |
|--|--|--------------------------------------|
| geplant hatte, sondern muss dann spontan agieren“ (Interview 2, Z. 21 f.) | muss spontan agieren | |
| „Ja also die Spontantität der Themen die dann aufplöppen, das ist besonders herausfordernd“ (Interview 2, Z. 24) | Besonders herausfordernd ist die Spontantität der Themen, die aufplöppen | Spontantität der Themen |
| „weil ja auch die gesamte Gesellschaft mehr Anforderungen hatte, bzw. mehr über Problemlagen jetzt auch gesprochen [wird]“ (Interview 5, Z. 200 f.) | Die gesamte Gesellschaft hat mehr Anforderungen und spricht über mehr Problemlagen | Hohe gesellschaftliche Anforderungen |
| „Also man muss selber für sich entscheiden, was hat für mich jetzt oberste Priorität, das ist auch zum Teil schwierig, sich da rein zu finden, weil man weiß ja gar nicht, was wie gewichtet wird und dann direkt zu entscheiden ich muss jetzt das aber machen und das aber eigentlich auch, kann auch eine Herausforderung sein, eine Große“ (Interview 8, Z. 137 ff.) | Es kann eine große Herausforderung sein, Prioritäten zu setzen, weil man ja nicht weiß, wie was gewichtet wird | Priorisierung |
| „dass man in ganz, ganz, ganz vielen Themenbereichen firm sein muss“ (Interview 15, Z. 32.) | Man muss in ganz vielen Themenbereichen firm sein | Hohe Themenvielfalt |
| „Dann in der reinen Arbeitsweise muss man sich stark strukturieren lernen, weil ja doch Planung eher auch durch Krisen über Bord geworfen werden“ (Interview 15, Z. 43 f.) | Man muss sich in der Arbeitsweise strukturieren, weil Planungen durch Krisen über Bord geworfen werden | Geringe Planbarkeit |

4.4.2 Fachkenntnisse

Um die Allzuständigkeit im Rahmen der Generalisierung sozialarbeiterischer Aufgaben im ASD im Jugendamt sicherzustellen, ist den Klientinnen und Klienten eine rundum kompetente Fachkraft gegenüberzustellen. Durch die rechtlich und fachlich sehr anspruchsvolle ASD-Tätigkeit, verfügen die dortigen Fachkräfte über die Befugnis, auf den Erfolg gelingender Hilfeprozesse maßgeblich einzuwirken.¹⁶²

Als weitere zentrale Herausforderung für den Berufseinstieg im ASD beschreiben die Interviewten die oftmals geringen Fachkenntnisse der Fachkräfte. Dabei wird immer wieder die geringe oder teils fehlende Thematisierung der ASD-Tätigkeit während des Studiums betont. So haben die Interviewten den Eindruck, Berufseinsteigerinnen und -einsteiger kommen direkt nach dem fachbezogenen Studium ahnungslos in den ASD im Jugendamt, ohne sich vorab über die Aufgaben des ASD zu informieren. Besonders die Zusammenarbeit mit den Familiengerichten setzt ein hohes rechtliches Grundlagenwissen in familiengerichtlichen Verfahren von den sozialpädagogischen Fachkräften voraus. Gleichwohl erfordern akute Gefährdungssituationen organisatorische Bedingungen, die kompetentes Handeln der Fachkräfte erst ermöglichen. Denn das konkrete Handeln der Fachkräfte im ASD ist zeitgleich Ausdruck der Strukturen und Prozesse eines Jugendamtes.¹⁶³

Tabelle 2 zeigt die Bildung der Kategorie Fachkenntnisse in den zentralen Auszügen. Es wird die Schrittfolge von der Kodiereinheit über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung dargestellt. Alle dargestellten Kodiereinheiten wurden in der Kategorie Fachkenntnisse integriert.

Tabelle 2: Induktive Kategorienbildung Fachkenntnisse

| Kodiereinheit | Paraphrase | Generalisierung |
|--|---|--|
| „ASD wird ja nicht drüber gesprochen im Studium leider“ (Interview 8, Z. 194 f.) | Über den ASD wird im Studium leider nicht gesprochen | Fehlende Thematisierung des ASD während des Studiums |
| „was ich immer ein bisschen schade fand, im Studium wurde nie über | Ich fand es schade, dass im Studium nie über den ASD, das Jugendamt | Fehlende Thematisierung des ASD während des Studiums |

¹⁶² Vgl. *Schröer, H.*, Interkultureller ASD, 2019, S. 160.

¹⁶³ Vgl. *MGFFI NRW*, Risikomanagement bei Kindeswohlgefährdung, 2009, S. 10.

| | | |
|---|--|---|
| ASD gesprochen, über Jugendamt“ (Interview 8, Z. 150 f.) | gesprochen wurde | |
| „wobei man in der Uni relativ wenige Schnittpunkte glaube ich mit der Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst hat“ (Interview 10, Z. 68 f.) | In der Uni hat man glaube ich relativ wenige Schnittpunkte mir der Arbeit im ASD | Geringe Thematisierung der ASD-Tätigkeit während des Studiums |
| „In der Regel kommen die Leute relativ blauäugig in den ASD, weil eben das kein großes Lernfeld in der Uni ist“ (Interview 10, Z. 156 f.) | Die Leute kommen relativ blauäugig, weil der ASD in der Uni kein großes Lernfeld ist | Geringe Thematisierung der ASD-Tätigkeit während des Studiums |
| „ich glaube viele Leute haben sich gar keine Gedanken gemacht, was das Jugendamt macht“ (Interview 10, Z. 163 f.) | Viele Leute haben sich keine Gedanken darüber gemacht, was das Jugendamt macht | Fehlende Kenntnis der Fachkräfte über die ASD-Tätigkeit |
| „Man hat halt keinen guten Einblick in die Aufgaben eines ASD, wenn man so von außen anfängt“ (Interview 12, Z. 118 f.) | Fehlender Einblick in die Aufgaben eines ASD, wenn man anfängt | Fehlende Kenntnis über die Aufgaben des ASD |

4.4.3 Arbeitsbelastung

Die vielfältigen sozialpädagogischen Aufgaben im ASD der Jugendämter führen auch durch teilweise geringe Fachkenntnisse zu einer hohen Arbeitsbelastung. Die Arbeitsbelastung stellt folglich eine weitere zentrale Herausforderung für den Berufseinstieg im ASD im Jugendamt dar.

An dieser Stelle ist im Rahmen einer quantitativen Inhaltsanalyse festzustellen, dass die „(Arbeits-)Belastung“ die am häufigsten genannte Herausforderung darstellt. Die Arbeitsbelastung entsteht unter anderem durch ansteigende Fallzahlen infolge unbesetzter Stellen. Die flächendeckende Personalproblematik im ASD spiegelt sich besonders bei den Berufseinsteigerinnen und -einsteigern in einem Gefühl der Überlastung wider.

Dazu fühlen sich Berufseinsteigerinnen und -einsteiger enormen öffentlichen Erwartungen bei gleichzeitigem negativem Bild in der Öffentlichkeit ausgesetzt, sodass sie das Gefühl „mit einem Bein im Knast oder der Zeitung“ zu stehen als besonders belastend empfinden. Darüber hinaus ist „das Aushalten“ während des Berufseinstiegs im ASD besonders herausfordernd. So fällt es gerade Berufseinsteigerinnen und -einsteigern schwer, sensible Themen wie Missbrauch oder Gewalt und teilweise fehlende Handlungsmöglichkeiten auszuhalten und sich persönlich abzugrenzen, um die eigene psychische Gesundheit zu erhalten und zu schützen. Weiterhin empfinden Berufseinsteigerinnen und -einsteiger den geringen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen über die eigene Belastung als herausfordernd, sodass das Kommunizieren der eigenen Belastung teilweise als Schwäche empfunden wird.

Als weitere zentrale Herausforderung in der Kategorie Arbeitsbelastung kann die flächendeckend überlastete Trägerlandschaft identifiziert werden. Beispielsweise die Suche nach stationären Unterbringungsmöglichkeiten gestaltet sich oftmals intensiv und schwierig, weil sich keine freien Plätze in den stationären Einrichtungen finden lassen. Den vielfältigen Aufgaben im ASD fühlen sich Berufseinsteigerinnen und -einsteiger unmittelbar nach dem Studium nicht ausreichend gewachsen. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass der ASD-Alltag nicht selten eine geringe Planbarkeit aufweist. Berufseinsteigerinnen und -einsteiger fühlen sich in Ihrem Handeln zum Teil unsicher und tragen dabei eine enorme Verantwortung.

Abbildung 11 zeigt die Gründe für die empfundene Belastung der Interviewten während des Berufseinstiegs. Die Häufigkeit richtet sich dabei nach der Anzahl der entsprechenden Kodiereinheiten. Im Ergebnis ist festzustellen, dass die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger besondere Belastung durch die Emotionalität der Themen, der Herausforderung der Abgrenzung und des Aushaltens sowie der steigenden Fallzahlen empfinden.

Abbildung 11: Arbeitsbelastung im ASD

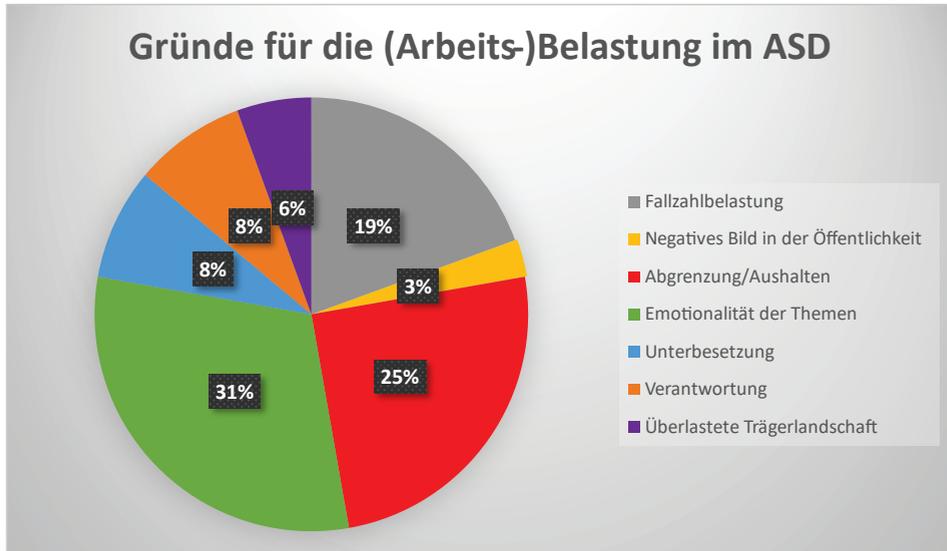


Tabelle 3 zeigt die Bildung der Kategorie Arbeitsbelastung in den zentralen Auszügen. Es wird die Schrittfolge von der Kodiereinheit über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung dargestellt. Alle dargestellten Kodiereinheiten wurden in der Kategorie Arbeitsbelastung integriert.

Tabelle 3: Induktive Kategorienbildung Arbeitsbelastung

| Kodiereinheit | Paraphrase | Generalisierung |
|--|--|--|
| „also ich sag immer mit einem halben Bein steht man immer irgendwo im Knast oder in der Zeitung, wir haben ja auch nicht den besten Ruf“ (Interview 1, Z. 47 ff.) | Ich sag immer, dass man mit einem Bein im Knast oder der Zeitung steht, weil wir nicht den besten Ruf haben | Belastung durch negatives Bild in der Öffentlichkeit |
| „das fiel mir am Anfang schon schwer, weil wir reden ja von Kindern, das auszuhalten, aber das ist hier ganz oft Aushalten, manchmal hat man eben nicht genügend Gefährdungspunkte um zu sagen, wir holen die da raus“ | Am Anfang fiel es mir schwer das auszuhalten, weil wir von Kindern reden und man muss ganz oft hier aushalten, da man manchmal noch nicht genügend Gefährdungspunkte hat um Kinder rauszuholen | Am Anfang fällt das Aushalten schwer |

| | | |
|---|--|---|
| (Interview 1, Z. 120 ff.) | | |
| „gerade wenn es um so sensible Themen wie Missbrauch oder Gewalt geht, also das ist schon dann auch hartes Brot und das muss man schon ertragen können“ (Interview 1, Z. 123 ff.) | Gerade sensible Themen wie Missbrauch oder Gewalt sind hartes Brot, das muss man ertragen können | Besonders schwierig auszuhalten sind sensible Themen wie Missbrauch oder Gewalt |
| „man muss immer gucken, dass man das nicht mit nach Hause nimmt“ (Interview 1, Z. 127) | Man darf das nicht mit nach Hause nehmen | Abgrenzung |
| „Also man muss schon abschalten können und ich glaube da ist so ein Ausgleich neben der Arbeit nochmal ganz gut oder wenn man das Gefühl hat, ich halte da wirklich den Druck nicht aus, dann sich hier vielleicht in der Supervision dann nochmal zu reflektieren oder mit Kollegen sich nochmal zusammensetzen um das eben hier zu lassen [...] ich glaube sonst zerbricht man hieran, also das ist dann einfach zu hart“ (Interview 1, Z. 130 ff.) | Man muss abschalten können und einen Ausgleich nach der Arbeit haben; wenn man das Gefühl hat, den Druck nicht auszuhalten, dann in der Supervision reflektieren oder sich mit Kollegen zusammensetzen; sonst zerbricht man hieran, weil das zu hart ist | Abschalten, um Druck auszuhalten |
| „was noch besonders herausfordernd ist, sind natürlich die emotionalen Themen, die die Familien mitbringen“ (Interview 2, Z. 25 f.) | Besonders herausfordernd sind die emotionalen Themen der Familien | Emotionalität der Themen |
| „emotionale Herausforderung gibt es hier schon jede Menge“ (Interview 3, Z. 28 f.) | Es gibt jede Menge emotionaler Herausforderungen | Emotionale Belastung |

| | | |
|---|--|--|
| „man muss sich ein dickes Fell anschaffen“ (Interview 3, Z. 44 f.) | Man muss ein dickes Fell haben | Fachkräfte müssen viel ertragen können |
| „man darf nicht alles mitnehmen, das ist schon wichtig sich dann abzugrenzen“ (Interview 3, Z. 46 f.) | Man darf nicht alles mitnehmen; es ist wichtig, sich abzugrenzen | Abgrenzung |
| „es gibt schon so Situationen, grenzwertige Situationen mit denen man umgehen muss. Also Belastbarkeit ist auf jeden Fall wichtig, Flexibilität, ist zwar auch Empathie, aber sich wirklich in diese Lebenswelt der Klienten einzulassen, um nachzuvollziehen warum ist das für die so, wie es jetzt gerade ist“ (Interview 4, Z. 37 ff.) | Es gibt grenzwertige Situationen, mit denen man umgehen muss, Belastbarkeit und Empathie sind wichtig, um sich in die Lebenswelt der Klienten einzulassen und nachzuvollziehen | Belastende Situationen |
| „Wenn ich über Belastung rede, dann gibt es ja einmal die emotionale Belastung, also du nimmst ein Kind in Obhut im allerschlimmsten Fall“ (Interview 4, Z. 71 ff.) | Es gibt die emotionale Belastung, also du nimmst im allerschlimmsten Fall ein Kind in Obhut | Emotionale Belastung |
| „wie gehe ich mit diesem Arbeitsbereich, mit diesem psychischen Druck [um]. (Interview 5, Z. 71 f.) | Wie gehe ich mit diesem psychischen Druck um | Psychischer Druck |
| „ja, aber da habe ich festgestellt, wo ich beim Jugendamt war, <i>Heidewitzka Herr Kapitän</i> , da ist ein bisschen mehr was man noch, alles das, was Ethik, Moral und Diplomatie, Ressourcenorientiert und so weiter, das wird mehr | Beim Jugendamt habe ich festgestellt, dass ein bisschen mehr Ethik, Moral, Diplomatie, Ressourcenorientierung und so erwartet wird. | Hohe Erwartungen an die Fachkräfte |

| | | |
|--|---|--|
| erwartet“ (Interview 5, Z. 115) | | |
| „gerade im Allgemeinen Sozialen Dienst, da muss man für sich tatsächlich sehr gut trennen können, weil wenn hier dieser enorme psychische Druck vorherrscht“ (Interview 5, Z. 128 ff.) | Im ASD muss man gut trennen können, weil ein enormer psychischer Druck vorherrscht | Psychischer Druck erfordert Abgrenzung |
| „ich glaube diese Fälle, wo dann echt Kinder wirklich misshandelt werden oder sonst was, dass das viele dann auch emotional nicht packen können“ (Interview 6, Z. 75 ff.) | Ich glaube, dass viele die Fälle, in denen Kinder misshandelt werden oder sonst was, emotional nicht packen können | Fälle der Kindesmisshandlung hoch belastend |
| „Das man darüber spricht, dass man sich auch eingestehen kann, wenn man belastet ist und dass man auch kommunizieren kann, ... aber ich glaube das machen viele nicht, weil dann muss man sich ja doch auch vor den anderen eingestehen, <i>ich kann das jetzt hier nicht so</i> “(Interview 6, Z. 82 ff.) | Ich glaube, dass viele nicht darüber sprechen, wenn sie belastet sind, weil sie sich vor anderen nicht eingestehen möchten, dass sie das so doch nicht können | Fehlender Austausch der Fachkräfte über eigene Belastung |
| „einfach nur die Menge macht es halt einfach nur jetzt die anstrengend ist“ (Interview 7, Z. 61 f.) | Die Menge macht es anstrengend | Hohe Arbeitsmenge |
| „weil wir einfach zu wenige Träger haben, unsere Trägerlandschaft ist einfach rar oder überfüllt“ (Interview 7, Z. 158 f.) | Es sind zu wenige oder überfüllte Träger | Überlastete Trägerlandschaft |
| „man muss stressresistent sein ... wir haben super Schwierigkeiten mit Heim- | Man muss stressresistent sein, weil wir Schwierigkeiten mit Heimplatzsuchen | Intensive und schwierige Heimplatzsuche |

| | | |
|---|---|------------------------------------|
| platzsuchen, weil alles voll ist, da sitzen wirklich zum Teil mit acht Leuten da und telefonieren alles ab“ (Interview 8, Z. 117 f.) | haben und alles voll ist, und wir teilweise mit acht Leuten alles abtelefonieren | |
| „drei Viertel der Sachen, die ich im Studium gelernt habe, sind so über Bord, muss man über Bord werfen, weil man einfach akut entscheiden muss und man kann nicht viel planen im ASD, nicht immer“ (Interview 8, Z. 155 ff.) | Die meisten Sachen, die ich im Studium gelernt habe, muss ich über Bord werfen, weil ich wenig planen kann und akut entscheiden muss | Geringe Planbarkeit |
| „wenn man dann so einen Fall hat, wo ein Jugendlicher seine kleine Schwester vergewaltigt oder so, das darf man nicht mit nach Hause nehmen und man muss sich soweit abgrenzen können“ (Interview 8, Z. 166 f.) | Fälle, wo ein Jugendlicher seine kleine Schwester vergewaltigt, darf man nicht mit nach Hause nehmen, man muss abgrenzen können | Abgrenzung bei belastenden Themen |
| „ich bin ehrlich, ich hätte mir nicht vorstellen können, direkt in den ASD direkt nach der Uni zu gehen, weil ich einfach das Gefühl hatte, das ist wie so ein riesiger Berg ASD“ (Interview 9, Z. 7 ff.) | Ich hätte mir nicht vorstellen können, direkt nach der Uni in den ASD zu gehen, weil ich das Gefühl hatte, ASD ist so ein riesiger Berg | Hohe Komplexität der ASD-Tätigkeit |
| „Belastung, man muss damit rechnen, dass der ASD belastend ist und dann die Herausforderung der vielen Eigenverantwortlichkeit ... man hat eben sehr viel Verantwortung“ (Interview 10, Z. 144 ff.) | Man muss damit rechnen, dass der ASD belastend ist und man sehr viel Verantwortung hat | Hohe Belastung und Verantwortung |
| „Starke emotionale Belas- | Ich glaube viele gehen, | Hohe emotionale Belas- |

| | | |
|---|---|--|
| <p>tung, ich glaube viele gehen eben, weil sie aus diesem Hamsterrad rauskommen möchten aus immer wieder Arbeit, Arbeit, Arbeit und nicht das Gefühl man hat mal irgendwas fertig gearbeitet. Es überrollt einen immer so und ich denke das führt unter anderem zu dieser hohen Fluktuation“ (Interview 10, Z. 168 ff.)</p> | <p>wegen der starken emotionalen Belastung, durch immer mehr Arbeit, ohne das Gefühl zu haben irgendwas fertig zu haben</p> | <p>tung und hohe Arbeitsmenge</p> |
| <p>„ich glaube viele haben das Gefühl es gibt keinen Ausweg aus diesem, es ist immer stressig, es ist immer viel, es ist immer anstrengend“ (Interview 10, Z. 173 f.)</p> | <p>Ich glaube viele haben das Gefühl, dass es immer stressig, viel und anstrengend ist und dass es keinen Ausweg gibt</p> | <p>Hohe Arbeitsbelastung</p> |
| <p>„Im Moment ist die Arbeitsbelastung schon echt hoch“ (Interview 12, Z. 28)</p> | <p>Momentan hohe Arbeitsbelastung</p> | <p>Hohe Arbeitsbelastung</p> |
| <p>„jetzt bin nur noch ich übrig und die Anträge werden auch eher mehr als weniger“ (Interview 12, Z. 40)</p> | <p>Ich bin nur noch übrig und die Anträge werden auch mehr</p> | <p>Steigende Arbeitsbelastung</p> |
| <p>„Die Arbeit ist halt keine einfache Arbeit und man muss auch lernen, dass man die Klienten dann auch auf der Arbeit lässt“ (Interview 13, Z. 34 f.)</p> | <p>Die Arbeit ist keine einfache und man muss lernen die Klienten auf der Arbeit zu lassen</p> | <p>Abgrenzung von der Arbeit</p> |
| <p>„aber diese Inobhutnahmen sind schon halt eine Hausnummer“ (Interview 13, Z. 41 f.)</p> | <p>Inobhutnahmen sind eine Hausnummer</p> | <p>Inobhutnahmen als Herausforderung</p> |
| <p>„aber die Arbeit ist natürlich keine einfache“ (Interview 13, Z. 72.)</p> | <p>Die Arbeit ist keine einfache</p> | <p>Herausfordernde Arbeit</p> |
| <p>„Was für mich persönlich</p> | <p>Für mich war die Heraus-</p> | <p>Abgrenzung von der</p> |

| | | |
|--|--|--------|
| noch eine Herausforderung war, aus diesem Büro zu gehen und in den Alltag zu gehen“ (Interview 14, Z. 71 f.) | forderung, aus dem Büro in den Alltag zu gehen | Arbeit |
|--|--|--------|

4.4.4 Verantwortung

Durch die hohe Arbeitsbelastung und die sofortige Übernahme von Fallverantwortung mit Diensteintritt im ASD fühlt sich ein Großteil der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger „ins kalte Wasser geworfen“. Die unmittelbare Verantwortungsübertragung bereits nach kurzer Beschäftigungszeit im ASD stellt somit eine weitere zentrale Herausforderung für den Berufseinstieg dar. Konkret wird hier beispielsweise die sofortige Verantwortung bei einer Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen nach § 42 SGB VIII beschrieben.

Besonders herausfordernd für die Fachkräfte ist es, die sofortige Fallverantwortung während des Berufseinstiegs auch auszuhalten. Die unmittelbare Fallverantwortung führt dabei oftmals zu einem als unsicher empfundenen Auftreten der Fachkräfte den Klientinnen und Klienten gegenüber. Neben der hohen Verantwortung durch sofortige Fallübergabe an Neueinsteigerinnen und -einsteiger, belasten hohe Fallzahlen den Berufseinstieg auch im Kontext der Verantwortung.

Tabelle 4 zeigt die Bildung der Kategorie Verantwortung in den zentralen Auszügen. Es wird die Schrittfolge von der Kodiereinheit über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung dargestellt. Alle dargestellten Kodiereinheiten wurden in der Kategorie Verantwortung integriert.

Tabelle 4: Induktive Kategorienbildung Verantwortung

| Kodiereinheit | Paraphrase | Generalisierung |
|---|--|---|
| „wurde schnell dann ins kalte Wasser geschmissen, also hier ist dein Bezirk, jetzt Vögelchen flieg, du müsstest mal anfangen“ (Interview 1, Z. 10 f.) | Ich wurde schnell ins kalte Wasser geschmissen, hatte einen Bezirk und sollte anfangen | Fachkräfte fühlen sich ins kalte Wasser geschmissen |
| „drei Wochen hier und schon die erste Inobhut- | Die erste Inobhutnahme schon nach drei Wo- | Belastung und große Verantwortung nach kurzer Zeit |

| | | |
|--|--|---|
| nahme das war so huch“ (Interview 1, Z. 34) | chen | |
| „nach eineinhalb Monaten hieß es so, <i>ok jetzt müsstest du aber auch schon langsam selber allein zu Gesprächen</i> und ich meine ich bin nicht auf den Mund gefallen und man sucht sich das ja auch aus, weil man die Nähe zu den Menschen möchte, aber mein erster Hausbesuch war schon merkwürdig, weil man kommt in eine fremde Familie, man hat die Gesprächsführung, man muss gucken ok worauf muss ich achten, da war schon viel Vorbereitungszeit von, mittlerweile geht man hin und weiß was, man zu tun hat“ (Interview 1, Z. 35 ff.) | Nach eineinhalb Monaten musste man alleine zu Gesprächen und obwohl ich mir das ausgesucht habe wegen der Nähe zum Menschen und nicht auf den Mund gefallen bin, war der erste Hausbesuch merkwürdig, weil es viel Vorbereitungszeit erfordert | Verantwortungsübertragung nach sechs Wochen |
| „wir haben da viel Verantwortung und das muss man auch aushalten können“ (Interview 1, Z. 50 f.) | Wir haben viel Verantwortung, die wir aushalten müssen | Verantwortung muss ausgehalten werden |
| „diese Verantwortung und dieses also wenn es dann, der [Personenname] im Kühlschrank ist, dann muss ich das auch ertragen können“ (Interview 1, Z. 105 f.) | Man muss die Verantwortung auch ertragen können | Hohe Verantwortung |
| „Es war so ein bisschen der Sprung ins kalte Wasser ... und dann innerhalb von drei Wo- | Es war ein bisschen der Sprung ins kalte Wasser, weil die Kollegen innerhalb von drei Wo- | Gefühl ins kalte Wasser geschmissen zu werden |

| | | |
|---|---|--|
| <p>chen sagen die Kollegen dann, <i>so wir gehen, wir gehen, wir gehen, das sind deine Fälle und das sind deine Vertretungsfälle</i> und dann hat man 60, 70, 80 Akten auf dem Tisch und dann fängt man an zu lesen“ (Interview 3, Z. 58 ff.)</p> | <p>chen gesagt haben, <i>so wir gehen, wir gehen, wir gehen, das sind deine Fälle und das sind deine Vertretungsfälle</i> und dann hat man 60, 70, 80 Akten auf dem Tisch und fängt an zu lesen</p> | |
| <p>„und nicht sofort die volle Fallverantwortung“ (Interview 6, Z. 58 f.)</p> | <p>Sofort die volle Fallverantwortung</p> | <p>sofortige Fallverantwortung</p> |
| <p>„also da wurde man wirklich sofort ins kalte Wasser geworfen zumal auch die Fallbelastung um einiges höher ist als hier“ (Interview 7, Z. 6 f.)</p> | <p>Da wurde man sofort ins kalte Wasser geworfen, zumal auch die Fallbelastung um einiges höher ist</p> | <p>Gefühl ins kalte Wasser geschmissen zu werden</p> |
| <p>„also wenn man sofort in die laufende Fallarbeit reingeworfen wäre, wäre das sehr viel gewesen“ (Interview 8, Z. 10 f.)</p> | <p>Wenn man sofort in die laufende Fallarbeit reingeworfen wird, wäre das sehr viel</p> | <p>Sofortige Fallarbeit</p> |
| <p>„sofort in die Fallarbeit, ich hätte das Gefühl ich würde am Anfang so viel falsch machen oder vielleicht super unsicher sein, was mir ein anderes Standing bei den Klienten verschafft“ (Interview 8, Z. 220 ff.)</p> | <p>Am Anfang sofort in die Fallarbeit, da hätte ich das Gefühl, ich würde so viel falsch machen oder unsicher sein, was mir ein anderes Standing bei den Klienten verschafft</p> | <p>Unsicherheit durch sofortige Fallarbeit</p> |
| <p>„ich bin hier hingekommen, hatte einen Schrank voll Akten und hatte dann ja ich würde sagen eine Woche oder so, wo man mir dann viele Dinge gezeigt hat, aber dann eigentlich</p> | <p>Ich bin hier hingekommen, hatte einen Schrank voll Akten und eine Woche, wo man mir Dinge gezeigt hat, aber dann wurde ich schnell ins kalte Wasser geschmissen</p> | <p>Gefühl ins kalte Wasser geschmissen zu werden</p> |

| | | |
|---|---|---|
| schnell ins kalte Wasser geschmissen wurde“ (Interview 9, Z. 26 ff.) | | |
| „Ich hatte schon eine Anleitung, aber man ist halt trotzdem viel auf sich allein gestellt“ (Interview 11, Z. 17.) | Man ist häufig auf sich allein gestellt | Fachkräfte sind häufig auf sich allein gestellt |
| „so ein bisschen ist man dann schon ins kalte Wasser geworfen“ (Interview 13, Z. 65.) | Man ist ein bisschen ins kalte Wasser geschmissen | Gefühl, ins kalte Wasser geschmissen zu werden |

4.4.5 Berufserfahrung

Eine geringe oder fehlende Berufserfahrung und auf der anderen Seite eine sofortige Übernahme von Fallverantwortung führt zu einem unsicheren Handeln der Neueinsteigerinnen und -einsteiger und einem Gefühl, auf die Klientinnen und Klienten nicht ausreichend kompetent wirken zu können. Die Unsicherheit der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger wird gerade durch viele offene Stellen und hohe Fluktuationen in den ASDs der Jugendämter zusätzlich verstärkt. So beschreiben Fachkräfte ihren Berufseinstieg aufgrund des personellen Umschwungs als eine sehr schwierige Phase, weil oftmals kaum erfahrene Fachkräfte im Kreis der Kollegschaft zu finden sind, die ihre langjährigen Erfahrungen an Berufseinsteigerinnen und -einsteiger weitergeben können.

Für die Fachkräfte im ASD ist die eigene Haltung eine Herausforderung, weil Berufseinsteigerinnen und -einsteiger in der Regel keine oder nur geringe Erfahrungen im ASD oder dem Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe haben und die eigene Haltung auch durch erfahrene Fachkräfte meist nicht gestärkt werden kann. So hat eine Fachkraft während ihres Anerkennungsjahres im ASD mit 23 Jahren beispielsweise für sich festgestellt, dass ihre (Lebens-)Erfahrung in vielen Situationen im ASD noch nicht ausreichend ist und ihr junges Alter dabei als Nachteil empfunden. Gerade junge Fachkräfte erleben herausfordernde Situationen mit Eltern, in denen sie sich aufgrund ihres Alters unsicher und von Klientinnen und Klienten nicht akzeptiert fühlen und sich folglich in ihrer eigenen Rolle im ASD unklar sind.

Es ist festzustellen, dass die ASD flächendeckend eine immer geringere Berufserfahrung aufweisen. Dabei bekommen Fachkräfte gerade durch Berufser-

fahrung Sicherheit in ihrem Handeln im ASD. Im Ergebnis ist erkennbar, dass junge Fachkräfte den Berufseinstieg im ASD ohne vorherige Erfahrung häufig als überfordernd empfinden.

Angesichts der deutlichen Verjüngung der Fachkräfte im ASD und der immer geringeren Berufserfahrung stellt auch die Einarbeitung neuer Fachkräfte eine zentrale Herausforderung für den Berufseinstieg im ASD dar.

Tabelle 5 zeigt die Bildung der Kategorie Berufserfahrung in den zentralen Auszügen. Es wird die Schrittfolge von der Kodiereinheit über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung dargestellt. Alle dargestellten Kodiereinheiten wurden in der Kategorie Berufserfahrung integriert.

Tabelle 5: Induktive Kategorienbildung Berufserfahrung

| Kodiereinheit | Paraphrase | Generalisierung |
|---|---|---|
| „wir waren sehr unterbesetzt“ (Interview 1, Z. 9) | Wir waren sehr unterbesetzt | Unterbesetzung |
| „man hat ja oft Angst, dass man nicht als fachlich überkommt“ (Interview 1, Z. 64 f.) | Man hat Angst, als nicht fachlich rüberzukommen | Unsicherheit |
| „Ja also tatsächlich war es hier in (Arbeitsort) so, dass ich in einer sehr, sehr schwierigen Phase hierherkam, denn der ASD hat sich aufgelöst, mehr oder weniger, es war fast niemand mehr da“ (Interview 3, Z. 3 f.) | Ich kam in einer sehr, sehr schwierigen Phasen, weil der ASD sich mehr oder weniger aufgelöst hat und fast meiner mehr da war | Berufseinstieg bei unzureichendem Personalbestand |
| „ja die zentrale Herausforderung dabei ist aber natürlich manchmal auch einfach die Haltung“ (Interview 3, Z. 19 f.) | Die Haltung ist manchmal die zentrale Herausforderung | Die eigene Haltung |
| „ich fühle mich aber trotzdem hier irgendwie besser als da, aber vielleicht weil ich hier jetzt schon mit Erfahrung hinkomme“ (Interview 4, Z. 115 ff.) | Ich fühle mich hier besser als da, weil ich hier vielleicht schon mit Erfahrung hinkomme | Fehlende Erfahrung |

| | | |
|--|--|--|
| „Ja, in meinem Anerkennungs-jahr habe ich dann aber festgestellt, ich war zu dem Zeitpunkt 23, habe ich festgestellt, dass das, was ich an Erfahrung also sprich Lebenserfahrung mitbringe, in vielen Situationen einfach zu wenig war“ (Interview 5, Z. 13 ff.) | In meinem Anerkennungs-jahr, da war ich 23, habe ich festgestellt, dass meine Erfahrung sprich Lebenserfahrung in vielen Situationen zu wenig war | Fehlende Lebenserfahrung |
| „Für mich war also klar, dass ich mit meinen 23 Jahren mich einer Herausforderung stellen könnte, wo ich im Grunde genauso den Eindruck hatte, ich kann noch nicht genügend. Aufgrund eben meines Alters schon allein.“ (Interview 5, Z. 17 ff.) | Für mich war klar, dass ich mich mit 23 Jahren einer Herausforderung stellen könnte, wo ich den Eindruck hatte, dass ich aufgrund meines Alters noch nicht genügend kann | Unzureichendes Können aufgrund des Alters |
| „viele Eltern denken auch, <i>ich lasse mir hier nichts von einer 25-Jährigen sagen</i> “ (Interview 6, Z. 42 f.) | Viele Eltern denken, <i>ich lasse mir nichts von einer 25-Jährigen sagen</i> | Junges Alter der Fachkräfte |
| „deswegen ... ist ja auch im ASD immer diese Fluktuation da, weil viele nicht auf Dauer bleiben“ (Interview 6, Z. 72.) | Im ASD ist immer diese Fluktuation, weil viele nicht auf Dauer bleiben | Hohe Fluktuation |
| „ich habe mit 23 Jahren hier angefangen, da muss man alleine zu Gericht und du denkst dir, scheiße“ (Interview 8, Z. 181 f.) | Ich musste mit 23 Jahren alleine zu Gericht | Junges Alter der Fachkräfte |
| Ich glaube, dass es so oder so überfordernd ist, in den ASD zu kommen, wenn man gar keine Berufserfahrung hat“ (Interview 10, Z. 26 f.) | Ich glaube, dass es ohne Berufserfahrung im ASD überfordernd ist | Überforderung durch fehlende Berufserfahrung |
| „Fluktuation, eine unwahr- | Eine unwahrscheinlich | Hohe Fluktuation |

| | | |
|--|--|--|
| scheinlich große Fluktuation“ (Interview 10, Z. 168.) | große Fluktuation | |
| „Also da ist relativ wenig Berufserfahrung einfach da und Berufserfahrung macht natürlich auch viel mit einem und gibt einem Sicherheit“ (Interview 10, Z. 198 f.) | Es ist relativ wenig Berufserfahrung da, die einem natürlich Sicherheit gibt | Fehlende Berufserfahrung |
| „Ich glaube die Herausforderung ist, die Position derer man sich bewusstwerden muss, welche Rolle man hier hat ... die dann einzunehmen, hängt dann vielleicht auch von der Vorerfahrung ab“ (Interview 11, Z: 69 ff.) | Die Herausforderung ist, dass man sich die eigene Rolle hier bewusstwerden muss, die dann einzunehmen hängt dann von der Vorerfahrung ab | Rolle im ASD einzunehmen, hängt von der Vorerfahrung ab |
| „wenn man jung ist, ich bin ja jetzt 24, das ist dann schon, wenn man sich dann gegen die Eltern durchsetzen muss oder mit den Eltern zusammenarbeitet, ist ja eigentlich so das primäre Ziel zusammenzuarbeiten, dass das oft ein Nachteil ist, wenn man jünger ist“ (Interview 13, Z. 8 ff.) | Wenn man mit Eltern zusammenarbeitet und sich durchsetzen muss, ist es oft ein Nachteil, wenn man jünger ist | Junges Alter der Fachkraft in der Zusammenarbeit mit Eltern oft nachteilig |
| „weil wir alle drei nicht so viele Erfahrungsjahre haben“ (Interview 15, Z. 63 f.) | Wir drei haben nicht so viele Erfahrungsjahre | Geringe Erfahrungslage |

4.4.6 Einarbeitung

Insbesondere dann, wenn der Einarbeitung kein Konzept zugrunde liegt, stellt diese eine Herausforderung im Berufseinstieg dar. Die sofortige Übernahme von Verantwortung in der Fallarbeit, anstelle einer umfassenden Einarbeitung, führt zur Überforderung der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger. Ohne Einarbeitungskonzept wird der Berufseinstieg als unstrukturiert empfunden.

Dabei empfinden die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger die Einarbeitung auch als unstrukturiert, wenn nach einem Einarbeitungskonzept gehandelt wird, dieses jedoch nicht verschriftlicht ist und damit nicht nachvollzogen werden kann. Eine einarbeitende Fachkraft betont, dass im Rahmen des Qualitätsmanagements ein Einarbeitungskonzept entwickelt werden sollte. Lange Abstimmungsprozesse im öffentlichen Dienst haben jedoch dazu geführt, dass die Mitwirkenden sich nicht einigen konnten, ob das Konzept an die Realität angepasst oder den sonstigen Rahmenbedingungen entsprechen soll, sodass in diesem Fall kein Einarbeitungskonzept etabliert werden konnte.

Während sich Fachkräfte einerseits eine Ansprechperson während der Einarbeitungsphase wünschen, soll jedoch keine konkrete Person für die Einarbeitung festgelegt werden. Stattdessen wird die Begleitung verschiedener Fachkräfte im Rahmen der Einarbeitung als effektiver empfunden. Dabei beschreiben die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger die Einarbeitung als schwierig, wenn die einarbeitende Fachkraft in Teilzeit beschäftigt ist oder eine Fachkraft die Einarbeitung nicht übernehmen möchte, weil sie selber noch nicht lange im ASD tätig ist. Dies verdeutlicht die oftmals unklaren Verhältnisse im Hinblick auf die Einarbeitung, sodass den Berufseinsteigerinnen und -einsteigern als auch den Fachkräften selbst nicht klar ist, wer die Einarbeitung neuer Fachkräfte übernimmt. Das immer geringere Erfahrungswissen in den ASD führt auch dazu, dass Berufseinsteigerinnen und -einsteiger erleben, dass die Einarbeitung davon abhängt, welche Fachkraft sich diese schon zutraut. Im Rahmen der Einarbeitung fällt auf, dass auftretende Fragen von dem bestehenden Personal aufgrund des geringen Erfahrungswissens teilweise nicht beantwortet werden können.

Im Rahmen der Einarbeitung gilt der steigende Verwaltungsaufwand als große Herausforderung für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, weil „der klassische Sozialarbeiter [...] kein Bürohengst [ist]“. An dieser Stelle betonen die Fachkräfte, dass sich der hohe Verwaltungsaufwand erheblich von den Inhalten des Studiums unterscheidet. Während des Studiums wurde die praktische Beziehungsarbeit mit den Klientinnen und Klienten in den Fokus der sozialarbeiterischen Tätigkeit gestellt. Im ASD wenden die Fachkräfte demgegenüber mehr Arbeitszeit für Verwaltungstätigkeiten statt für den direkten Austausch mit den Klientinnen und Klienten auf. Dabei fällt gerade Berufseinsteigerinnen und -einsteigern das Formulieren und Schreiben von Texten schwer.

In einigen Kommunen gibt es offiziell ein Einarbeitungskonzept. Die berufliche Realität zeigt jedoch, dass dieses oftmals weder Fachkräften bekannt ist noch die Einarbeitung neuer Fachkräfte entlang des Konzeptes erfolgt. Hier sind die

Fachkräfte der Ansicht, dass die Einarbeitung abhängig von der personellen Situation ist. Die flächendeckende Personalproblematik führt damit auch flächendeckend zu einer unzureichenden Einarbeitungssituation in den ASD. Da freiwerdende Stellen vermehrt nicht umgehend nachbesetzt werden, leidet die Einarbeitung neuer Fachkräfte durch die Mehrbelastung des bestehenden Personals. Die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger erleben, dass sich der Personalmangel im ASD auf die Einarbeitung niederschlägt, sodass hierfür kaum Kapazitäten zur Verfügung stehen.

Tabelle 6 zeigt die Bildung der Kategorie Einarbeitung in den zentralen Auszügen. Es wird die Schrittfolge von der Kodiereinheit über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung dargestellt. Alle dargestellten Kodiereinheiten wurden in der Kategorie Einarbeitung integriert.

Tabelle 6: Induktive Kategorienbildung Einarbeitung

| Kodiereinheit | Paraphrase | Generalisierung |
|--|---|--|
| „unsere Arbeit besteht jetzt fast 60 % verwalterische Form und nur 40 % aus dem Klientenkontakt“ (Interview 5, Z. 259 f.) | Unsere Arbeit besteht in fast 60 % verwalterischer Form und nur 40 % Klientenkontakt | Höherer Verwaltungsaufwand als Klientenkontakt |
| „Aber im Endeffekt fand ich den Einstieg schwierig, weil es gab keine feste Person, die jetzt für mich irgendwie die Anleitung oder Einarbeitung übernommen hat“ (Interview 6, Z. 5 ff.) | Ich fand den Einstieg schwierig, weil es keine feste Person gab, die die Anleitung oder Einarbeitung für mich übernommen hat. | Fehlender Ansprechperson in der Einarbeitung |
| „Also das war ein bisschen schwierig, es gibt noch nicht so diese richtige Struktur, wenn jemand neu ist, dann wird das so und so gemacht“ (Interview 6, Z. 9 ff.) | Es war ein bisschen schwierig, es gibt noch nicht die richtige Struktur, wenn jemand neu ist | Fehlende Struktur in der Einarbeitung |
| „Es ist nicht so richtig vernünftig niedergeschrieben, wie es läuft“ (Interview 6, Z. 114) | Es ist nicht vernünftig niedergeschrieben, wie es läuft | Fehlende Verschriftlichung der Einarbeitung |
| „er hat versucht mir einen | Der Ansprechpartner, der | Schwierigkeiten mit der |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Ansprechpartner zu geben, der wurde dann festgelegt dabei war jetzt in meinem Fall natürlich ein bisschen schwierig, dass die Person, die festgelegt wurde, zwischenmenschlich nicht so super geklappt hat“ (Interview 7, Z. 11 ff.)</p> | <p>festgelegt wurde, war ein bisschen schwierig, weil es mit der Person, die festgelegt wurde, zwischenmenschlich nicht so super geklappt hat</p> | <p>zuständigen Ansprechperson während der Einarbeitung</p> |
| <p>„Für Sozialarbeiter ist Verwaltung ein totaler Unterschied zu dem Studium, was wir gemacht haben, es war sehr viel praktisch bei uns, ich war ja an eine Fachhochschule und jetzt hier, hier sitzt man ja viel im Büro auch“ (Interview 8, Z. 30 ff.)</p> | <p>Für Sozialarbeiter ist Verwaltung ein totaler Unterschied zum Studium, weil das Studium sehr viel praktischer war und man hier auch viel im Büro sitzt</p> | <p>Hoher Verwaltungsaufwand, geringe praktische Tätigkeit</p> |
| <p>„Offiziell soll es ein Einarbeitungskonzept geben, ich hatte so eineinhalb Stunden mal ein Gespräch, aber das ging ausschließlich um strukturelle Dinge, wie funktioniert das Mail-Programm wie richte ich eine Signatur ein“ (Interview 9, Z. 57 ff.)</p> | <p>Offiziell soll es ein Einarbeitungskonzept geben, ich hatte ein eineinhalbstündiges Gespräch, bei dem es ausschließlich um strukturelle Dinge wie das Mail-Programm oder die Signatur ging</p> | <p>Fehlende praktische Umsetzung eines vorhandenen Einarbeitungskonzepts</p> |
| <p>„Ich glaube das hängt auch einfach damit ab, wie ist gerade die personelle Situation, haben wir die Ressourcen oder ist es gerade einfach super rüselig, Chef nicht da, super viel Krankenstand, freie Stellen, da kann man natürlich nicht so einarbeiten und da muss man halt schneller eigenständig sein“ (Interview 9, Z. 87 ff.)</p> | <p>Ich glaube die Einarbeitung hängt davon ab, wie die personelle Situation ist, wie die Ressourcen sind, Krankenstand, freie Stellen, sodass man schneller eigenständig sein muss</p> | <p>Einarbeitung abhängig von personellen Ressourcen</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>„Also im Idealfall ist jemand da, aber wir sind im öffentlichen Dienst, so schnell passiert das häufig nicht mit den Nachbesetzungen“ (Interview 10, Z. 24 f.)</p> | <p>Im Idealfall ist jemand da, aber im öffentlichen Dienst erfolgt die Nachbesetzung oft nicht so schnell</p> | <p>Nachbesetzung freier Stellen dauert oft lange</p> |
| <p>„wenn man ein gewisses Alter und ein gewisses Standing auch schon in dem Job hat, dann ist das glaube ich auch immer noch viel, aber nicht mehr so überfordernd, weil man in die Rolle Sozialarbeiter nicht mehr so reinwachsen muss“ (Interview 10, Z. 28 ff.)</p> | <p>Ich glaube, dass der Job mit einem gewissen Alter und Standing nicht mehr so überfordernd ist, weil man in die Rolle als Sozialarbeiterin bzw. als Sozialarbeiter nicht mehr so reinwachsen muss</p> | <p>Junges Alter der Fachkraft erfordert reinwachsen in die Rolle als Sozialarbeiterin bzw. Sozialarbeiter</p> |
| <p>„Wir sind auch ein Verwaltungsdienst, wir haben unwahrscheinlich große Verwaltungsaufgaben ... das fällt vielen ganz, ganz schwer, weil der klassische Sozialarbeiter ist kein Bürohengst“ (Interview 10, Z. 83 ff.)</p> | <p>Wir sind ein Verwaltungsdienst und haben große Verwaltungsaufgaben, was vielen schwer fällt, weil der klassische Sozialarbeiter kein Bürohengst ist</p> | <p>Hoher Verwaltungsaufwand</p> |
| <p>„Ich merke immer wieder, dass es den jungen Leuten schwer fällt, Texte zu schreiben, Texte zu formulieren, Vermerke zu machen“ (Interview 10, Z. 123 ff.)</p> | <p>Ich merke, dass es jungen Leuten schwer fällt, Texte zu schreiben und zu formulieren</p> | <p>Oft haben junge Leute mit den Verwaltungsaufgaben Schwierigkeiten</p> |
| <p>„aber die gesetzlichen Herausforderungen die werden auch immer, immer höher, immer höher und selbst mit viel Personal kann man dem gar nicht gerecht werden“ (Interview 10, Z. 176 f.)</p> | <p>Die gesetzlichen Herausforderungen werden immer höher, denen man selbst mit viel Personal gar nicht gerecht werden kann</p> | <p>Gesetzliche Herausforderungen</p> |

| | | |
|--|---|--|
| „Es braucht ... feste Strukturen und Regeln“ (Interview 10, Z. 235) | Es braucht feste Strukturen und Regeln | Fehlende Strukturen und Regeln |
| „wie gesagt, wir hatten im Rahmen des Qualitätsmanagements versucht was zu erarbeiten, aber das konnte bisher nicht fest eingesetzt werden, weil so viel auch zusammenhängt, wenn man im öffentlichen Dienst was entscheiden möchte und umsetzen möchte. Viele Leute, die mitentscheiden, der eine sieht es dann wieder anders als der andere, der eine versucht es dann an die Realität anzupassen, der andere sagt aber ja, aber notwendig ist das so, das ist halt ziemlich weit weg von der Realität“ (Interview 10, Z. 244 ff.) | Im Rahmen des Qualitätsmanagements haben wir versucht, was zu erarbeiten, aber das konnte nicht fest eingesetzt werden, weil im öffentlichen Dienst viele Leute mitentscheiden und der eine es anders sieht als der andere und der eine es an die Realität anpassen will und der andere sagt, dass es aber so notwendig ist | Fehlendes Einarbeitungskonzept wegen langer, erfolgloser Abstimmungsprozesse |
| „Erschreckend ist dieser verwalterische Aufwand“ (Interview 11, Z. 25 f.) | Erschreckend hoher Verwaltungsaufwand | Hoher Verwaltungsaufwand |
| „Unabhängig davon war es so, dass die Einarbeitung für uns schwieriger war, auch dem geschuldet, dass die Kollegin, mit der ich mich vertreten habe, die eine nur Teilzeit hier war und die andere selber die Einarbeitung noch nicht übernehmen wollte, weil die selber noch nicht so lange hier im ASD war“ (Interview 15, Z. 12 ff.) | Die Einarbeitung war für uns schwierig, weil die eine Kollegin, mit der ich mich vertreten habe, in Teilzeit war und die andere die Einarbeitung nicht übernehmen wollte, weil die selbst noch nicht lange im ASD war | Herausforderung, geeignete Fachkräfte für die Einarbeitung zu finden |
| „die ganzen Fragen ...“ | Fragen kann man schlech- | Fachkräfte mit geringer |

| | | |
|---|--|--|
| <p>kann man auch einfach schlechter stellen, wenn das hier mit der Erfahrungslage so ein bisschen unterschiedlich war und wer traut sich Einarbeitung schon zu und wer noch nicht“ (Interview 15, Z. 19 ff.)</p> | <p>ter stellen, wenn das hier mit der Erfahrungslage unterschiedlich ist, wer traut sich Einarbeitung schon zu und wer noch nicht</p> | <p>Erfahrung trauen sich Einarbeitung selbst auch nicht zu</p> |
| <p>„wie sich der Personal-mangel nicht nur hier im Flur vielleicht in Form von Einarbeitung, wo nicht so viele Kapazitäten für über sind, niederschlägt sondern, dass sich das auch von Schulen bis psychologischen Einrichtungen, bis Kindergärten, bis Jugendhilfeeinrichtungen, bis eigentlich an jeder Stelle auch an allen Institutionen mit denen wir zu tun haben, dass sich das ja auch auf die Familien und dadurch auf unsere Arbeit niederschlägt“ (Interview 15, Z. 53 ff.)</p> | <p>Der Personal-mangel schlägt sich hier in fehlenden Kapazitäten für die Einarbeitung nieder, aber auch in Schulen, psychologischen Einrichtungen, Kindergärten, Jugendhilfeeinrichtungen, an allen Institutionen, mit denen wir zu tun haben und damit auch auf die Familien und unsere Arbeit</p> | <p>Personal-mangel in allen Institutionen, mit denen der ASD zutun hat</p> |
| <p>„eine strukturierte Einarbeitung, eine konkrete Zeitschiene, das fehlt hier gerade“ (Interview 15, Z. 144)</p> | <p>Eine strukturierte Einarbeitung und konkrete Zeitschiene fehlt</p> | <p>Fehlende strukturierte Einarbeitung</p> |

4.4.7 Zeit

Als weitere zentrale Herausforderung beschreiben Berufseinsteigerinnen und -einsteiger die Kategorie „Zeit“. Die zur Verfügung stehende Zeit für die Einarbeitung erleben die Fachkräfte durchweg als unzureichend. Während die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger andere Erwartungen im Hinblick auf die

Einarbeitungszeit hatten, empfinden sie diese „aufgrund des Systems“ als stark eingeschränkt.

Die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger stellen kritisch dar, dass sie teilweise über Leistungen für Kinder und Jugendliche entscheiden müssen, die sie selber noch nie persönlich gesehen haben. Dabei fehle die Zeit für eine umfassende Hilfeplanung, sodass teilweise „nur noch Brände gelöscht“ werden. Insgesamt seien die Zeitkapazitäten für die Arbeit im ASD sehr knapp bemessen, sodass für manche Aufgaben, insbesondere für die Einarbeitung neuer Fachkräfte, die Zeit insgesamt fehle.

Auch die Interviews zeigen, dass die Zahl der erfahrenen Fachkräfte in den ASDs zurückgeht und Zeitkapazitäten für alle Beteiligten in der Einarbeitung fehlen. Hier wird deutlich, dass den Einarbeitenden in der Regel keine Zeitkapazitäten für die Einarbeitung neuer Fachkräfte im Rahmen der Stellenbemessung zur Verfügung gestellt werden, sodass sie selbst in einem vollen Bezirk in der laufenden Fallarbeit tätig sind und neue Fachkräfte darüber hinaus einarbeiten müssen.

Tabelle 7 zeigt die Bildung der Kategorie Zeit in den zentralen Auszügen. Es wird die Schrittfolge von der Kodiereinheit über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung dargestellt. Alle dargestellten Kodiereinheiten wurden in der Kategorie Zeit integriert.

Tabelle 7: Induktive Kategorienbildung Zeit

| Kodiereinheit | Paraphrase | Generalisierung |
|---|--|--|
| „als ich hier angefangen habe war schon aufgrund des Systems hier eben Einarbeitungszeit wie man es sich gerne wünscht nicht ganz so gut gegeben hier“ (Interview 1, Z. 7 ff.) | Als ich angefangen habe, war für die Einarbeitung aufgrund des Systems weniger Zeit, als ich mir gewünscht hätte | System bietet wenig Zeit für die Einarbeitung |
| „dann entscheide ich über Sachen, über Kinder, über Jugendliche, die ich noch nie gesehen habe, die ich gar nicht kenne ..., es werden nur noch Brände gelöscht und so wirklich Hilfeplanung hat da nicht | Ich entscheide über Kinder oder Jugendliche, die ich nicht kenne und noch nie gesehen haben; es werden nur noch Brände gelöscht, so wirklich Hilfeplanung hat da nicht stattgefunden | Fehlende Zeitkapazitäten für umfassende Hilfeplanung |

| | | |
|--|---|---|
| stattgefunden.“ (Interview 4, Z. 93 ff.) | | |
| „dass sie auch die Möglichkeit bekommen, auch den Zeitrahmen bekommen, das ist natürlich in unserer Arbeit sehr knapp bemessen“ (Interview 5, Z. 171 f.) | Der Zeitrahmen ist in unserer Arbeit sehr knapp bemessen | Unzureichende Zeitkapazitäten |
| „für andere Dinge fehlt dann auch die Zeit“ (Interview 10, Z. 50) | Für andere Dinge fehlt die Zeit | Fehlende Zeit |
| „es müsste viel mehr Leute geben, die auch schon länger da sind, es müsste viel mehr freie Arbeitszeit für diejenigen geben, die einarbeiten, es müsste klare Regelungen und Strukturen geben, es müsste Zeit, viel mehr Zeit sowohl für den Einarbeitenden als auch für die Teamleitung, als auch für denjenigen, der eingearbeitet wird, Zeit ist ein unwahrscheinlich großer Faktor, die faktisch schon gar nicht einzuräumen ist, weil auch der Einarbeitende hat ein vollen Bezirk und das ist im Rahmen der Personalbemessung gar nicht ausreichend berücksichtigt“ (Interview 10, Z: 218 ff.) | Fehlende Erfahrung, Fehlende Zeit Fehlende Regeln und Strukturen für die Einarbeitung | Unzureichende Einarbeitung durch fehlende Zeitkapazitäten |
| „Es braucht Zeit, Zeit, Zeit, Zeit“ (Interview 10, Z. 235) | Es braucht Zeit | Fehlende Zeit |

4.4.8 Personalsituation

Die zuvor skizzierte Herausforderung einer zu geringen zeitlichen Kapazität gerade in der Phase der Einarbeitung steht im direkten funktionalen Zusammenhang mit einer mangelhaften Personalsituation. So ist der Berufseinstieg nicht zuletzt auch geprägt von Unterbesetzung zulasten der Einarbeitung.

Teilweise wird der Berufseinstieg als eine sehr schwierige Phase beschrieben, in der der ASD durch fehlendes Personal in seinem Handlungsspielraum stark eingeschränkt wird. Die oftmals prekäre Personalsituation resultiert unter anderem auch aus einer enormen Fluktuation der Fachkräfte. In den ASDs der Jugendämter ist eine Personalsituation zu verzeichnen, in der sehr viele Fachkräfte nicht auf Dauer verbleiben wollen. Dabei gestaltet sich die Nachbesetzung freiwerdender Stellen als langwierig, was wiederum Auswirkungen auf die Arbeit im ASD hat. Hierdurch steigen die Zahlen der Fallzuständigkeit des bestehenden Personals, was eine höhere Arbeitsbelastung sowie geringere Zeitkapazitäten für die reguläre Fallarbeit zur Folge hat.

Die Fachkräfte halten die Personalausstattung angesichts der Fallzahlbelastung pro Fachkraft im ASD grundsätzlich für unzureichend. Die steigenden Fallzahlen müssen dabei auf die Stellen aufgeteilt werden, die ohnehin häufig nicht voll besetzt sind. Die steigende Arbeitsbelastung sowie geringeren Zeitkapazitäten infolge unbesetzter Stellen führt auch zu fehlenden Zeitressourcen für die Einarbeitung neuer Fachkräfte. Im Rückblick auf schwierig verlaufende Kinderschutzfälle wird gerade der Zuständigkeitswechsel in den ASDs der Jugendämter als riskant angesehen. Diskontinuitäten wie wechselnde Zuständigkeiten oder Vertretungen führen zunehmend zu einem „inneren Rückzug“ der Kinder, Jugendlichen und deren Familien. Aufgabe der ASDs ist es daher, möglichst Fallkontinuität zu schaffen und daher vor allem Personalfuktuation zu reduzieren.¹⁶⁴ Die Verwaltungsleitung ist verstärkt aufgefordert, Strategien und Maßnahmen einer intensivierten Personalgewinnung zu nutzen. Gerade die Fachkräftebindung setzt eine umfassende Personalbemessung voraus. Bei ausreichend zeitlichen Ressourcen für die Wahrnehmung der Aufgaben entstehen weniger Handlungs- und Zeitdruck, eine geringere Arbeitsbelastung sowie eine steigende Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte. Im Rahmen der Personalbemessung müssen ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stehen.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Vgl. *MGFFI NRW*, Risikomanagement bei Kindeswohlgefährdung, 2009, S. 27 f.

¹⁶⁵ Vgl. *BAG Landesjugendämter*, Empfehlungen Qualitätsmaßstäbe, 2023, S. 64.

Tabelle 8 zeigt die Bildung der Kategorie Zeit in den zentralen Auszügen. Es wird die Schrittfolge von der Kodiereinheit über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung dargestellt. Alle dargestellten Kodiereinheiten wurden in der Kategorie Zeit integriert.

Tabelle 8: Induktive Kategoriebildung Personalsituation

| Kodiereinheit | Paraphrase | Generalisierung |
|---|---|---|
| „wir waren sehr unterbesetzt“ (Interview 1, Z. 9) | Wir waren sehr unterbesetzt | Unterbesetzung |
| „Ja also tatsächlich war es hier in (Arbeitsort) so, dass ich in einer sehr, sehr schwierigen Phase hierherkam, denn der ASD hat sich aufgelöst, mehr oder weniger, es war fast niemand mehr da“ (Interview 3, Z. 3 f.) | Ich kam in einer sehr, sehr schwierigen Phasen, weil der ASD sich mehr oder weniger aufgelöst hat und fast meiner mehr da war | Berufseinstieg bei unzureichendem Personalbestand |
| „deswegen ... ist ja auch im ASD immer diese Fluktuation da, weil viele nicht auf Dauer bleiben“ (Interview 6, Z. 72) | Im ASD ist immer diese Fluktuation, weil viele nicht auf Dauer bleiben | Hohe Fluktuation |
| „Fluktuation, eine unwahrscheinlich große Fluktuation“ (Interview 10, Z. 168) | Eine unwahrscheinlich große Fluktuation | Hohe Fluktuation |
| „ich habe hier teilweise also zwei Bezirke komplett alleine gemacht, wenn man dann Fälle von 65 Familien hat, dann ist das auch einfach schon belastend“ (Interview 1, Z. 26 ff.) | Ich habe teilweise zwei Bezirke komplett alleine gemacht, mit insgesamt 65 Fällen ist das schon belastend | Hohe Fallzahlbelastung durch fehlendes Personal |
| „nur das Nötigste, keine Zeit. Es sind viel zu viele Fälle, auf viel zu wenig Stellen, die eh schon nicht voll besetzt sind“ (Interview 4, Z. 99 f.) | Es sind viel zu viele Fälle auf viel zu wenig Stellen, die schon nicht voll besetzt sind | Hohe Fallzahlen durch unbesetzte Stellen |

| | | |
|---|---|--|
| „Und dann noch die Arbeitsbelastung oder Überlastung, weswegen ich jetzt auch hier bin, weil die in (vorheriger Arbeitsort) sehr hoch war, also sehr, sehr, sehr hoch, total unterbesetzt“ (Interview 4, Z. 79 ff.) | Die Arbeitsbelastung oder Überlastung war sehr, sehr, sehr hoch; total unterbesetzt | Hohe Arbeitsbelastung durch Unterbesetzung |
|---|---|--|

5. Interpretation

Die aktuelle Situation in den ASDs der Jugendämter belastet nicht nur das bestehende Personal, sondern prägt vor allem auch den Berufseinstieg von neuen Fachkräften in den ASDs maßgeblich.

Abbildung 12 stellt die zentralen Herausforderungen für den Berufseinstieg im ASD des Jugendamts aus Sicht der Fachkräfte in den acht im Rahmen dieser Studie entdeckten Kategorien dar. Die insgesamt 108 Kodiereinheiten werden entsprechend der Anteile je Kategorie abgebildet. Im weiteren Verlauf der Interpretation wird es auch darum gehen, Wechselwirkungen zwischen den Kategorien zu benennen und in einen Gesamtzusammenhang zu stellen, um so ein tieferes Verständnis erlangen zu können.

Als die zentrale Herausforderung für den Berufseinstieg im ASD im Jugendamt gilt aus Sicht der interviewten Fachkräfte die hohe Arbeitsbelastung. Als Ursache für die hohe Arbeitsbelastung beschreiben die Fachkräfte die besondere Emotionalität der Themen und das Aushalten der und die persönliche Abgrenzung von den Themeninhalten. Dies wird verstärkt durch die flächendeckend sehr hohe Fallzahlbelastung. Als zusätzliche Belastungsfaktoren beschreiben die Fachkräfte die hohe Verantwortung, die zunehmend überlastete Trägerschaft im Bereich der Leistungserbringerinnen und -bringer sowie die mediale Darstellung der ASD-Tätigkeit im Kontext negativ verlaufender Kinderschutzfälle.

Weiterhin stellen die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger die defizitäre Einarbeitungssituation in den ASDs der Jugendämter als besondere Herausforderung dar. So empfinden die Fachkräfte im ASD die Einarbeitung aufgrund eines fehlenden Konzeptes vermehrt als unstrukturiert. Aufgrund des zunehmend geringeren Erfahrungswissens in den ASDs stellen die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger fest, dass die Art der Einarbeitung neuer Fachkräfte davon abhängig ist, ob sich eine Fachkraft im ASD die Einarbeitung von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern aufgrund ihrer Erfahrungslage überhaupt zutraut.

Folglich stellt die Berufserfahrung eine weitere zentrale Herausforderung für den Berufseinstieg im ASD des Jugendamts dar. Als zunehmend herausfordernd empfinden die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger die insgesamt geringe Berufserfahrung der im ASD beschäftigten Fachkräfte. Durch Berufserfahrung gewinnen die Fachkräfte ein Gefühl der Sicherheit in ihrer Tätigkeit und können die vorhandene Komplexität deutlich besser beherrschen. Aufgrund des oftmals jungen Alters der Fachkräfte sowie ihres eher geringen Erfahrungswis-

sens können Berufseinsteigerinnen und -einsteiger nicht immer auf umfassende Erfahrungen der einarbeitenden Fachkräfte im ASD zurückgreifen.

Darüber hinaus empfinden Berufseinsteigerinnen und -einsteiger durch die sofortige Übernahme von Fallverantwortung das Gefühl, „ins kalte Wasser geschmissen“ zu werden. Besonders belastend wirkt die sofortige Fallverantwortung vor dem Hintergrund der kaum zu überblickenden sozialarbeiterischen Aufgabenvielfalt im ASD in den Jugendämtern im Rahmen der Allzuständigkeit. Diese wiederum erfordert ein umfassendes Fachwissen der Fachkräfte, um auf die vielfältigen Anforderungen der unterschiedlichen Aufgaben im ASD vorbereitet zu sein. Während der ASD ein umfassendes Fachwissen erfordert, weisen die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger darauf hin, dass die Tätigkeit im ASD während des Studiums der Sozialen Arbeit kaum thematisiert wird. Vor Berufseintritt ist den Fachkräften die Arbeit des ASDs kaum bekannt, sodass eine umfassende Einarbeitung erforderlich ist.

Als weitere zentrale Herausforderung für den Berufseinstieg werden die mangelnden Zeitkapazitäten sowohl für die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger als auch für die Einarbeitenden selbst beschrieben. Es fehlt in den ASDs zunehmend an zeitlichen Ressourcen, um eine umfassende Einarbeitung der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger zu gewährleisten.

Abbildung 12: Zentrale Herausforderungen für den Berufseinstieg im ASD

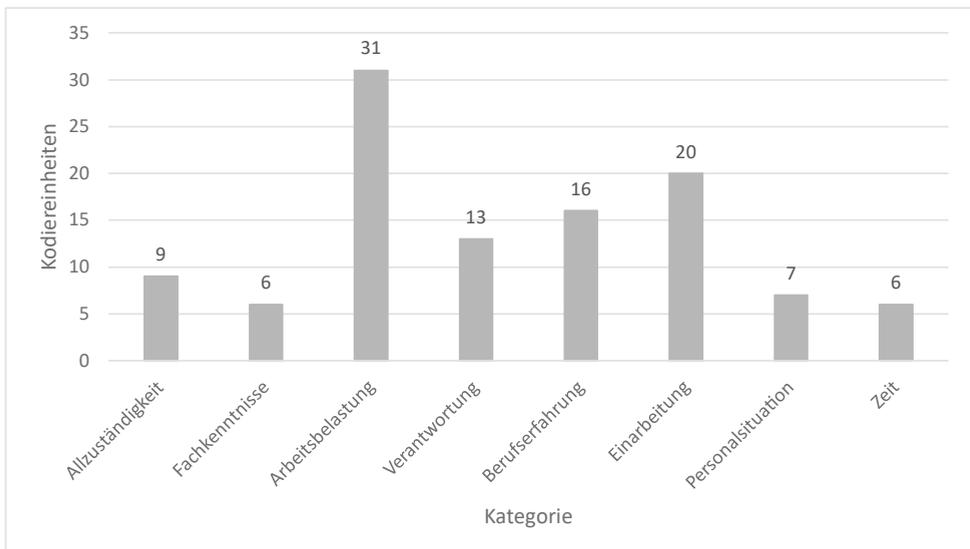
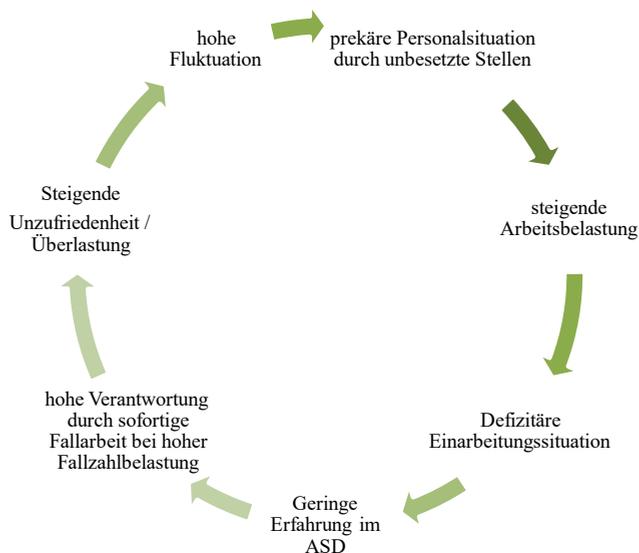


Abbildung 13 stellt die identifizierten Wechselwirkungen der Kategorien graphisch dar. Im Ergebnis ist festzustellen, dass die Arbeitsbelastung der Fachkräfte die bedeutendste Kategorie ist und es sich damit um die zentralste Herausforderung für den Berufseinstieg im ASD des Jugendamts handelt. Gleichwohl zeigen die Ergebnisse, dass sich die Kategorien gegenseitig bedingen. Die steigende Arbeitsbelastung bedingt unter anderem die defizitäre Einarbeitungssituation und damit die sofortige Fallarbeit, was zu einer Überlastung führt. Dies führt – außerhalb des Categoriesystems, aber in Kapitel 3.2 dargestellt – zu einer steigenden Unzufriedenheit der Fachkräfte und damit zu einer sich steigernden Fluktuation in den ASDs der Jugendämter. Es ist zu erkennen, dass die zentralen Herausforderungen aus einer prekären Personalsituation resultieren, die den Berufseinstieg enorm belastet. Dies hat zur Folge, dass viele Berufseinsteigerinnen und -einsteiger den ASD nach kurzer Zeit wieder verlassen und damit den Kreislauf aufrechterhalten. Die beiden Kategorien der Allzuständigkeit und der Fachkenntnisse wirken als Rahmenbedingungen auf den Kreislauf ein.

Abbildung 13: Wechselwirkungen für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger im ASD des Jugendamts



Aus diesem Gesamtergebnis lässt sich inhaltlich valide interpretieren, dass ein Studienabschluss der Sozialen Arbeit allein nicht ausreichend ist, um die Aufgabenstellungen im ASD der Jugendämter gut übernehmen zu können. Es ist festzustellen, dass die Anforderungen zu hoch sind, um ihnen ohne weitere

Schritte nach einem Studienabschluss direkt sinnvoll begegnen zu können. Inwieweit ein sogenanntes und früher übliches Anerkennungsjahr dieses Ergebnis maßgeblich verändern würde, ist fraglich und kann an dieser Stelle nicht weitergehend untersucht werden.

Die Herausforderungen im Bereich der überfordernden Fachkenntnisse in verschiedenen Bereichen, der mangelnden Abgrenzungsfähigkeit im Kontext der Allzuständigkeit und der zu frühen Notwendigkeit zur Verantwortungsübernahme können dahingehend interpretatorisch verdichtet werden, dass ein entsprechendes fachbezogenes Studium inklusive der staatlichen Anerkennung auf der Grundlage von nachgewiesener fachbezogener praktischer Tätigkeit allein keine ausreichende Basis für die Übernahme der direkten Fallverantwortung im ASD des Jugendamts darstellt.

An dieser Stelle wäre es sicherlich interessant, die entsprechenden fachbezogenen Studiengänge dahingehend zu untersuchen, wie sie besser auf die Anforderungen in den Jugendämtern vorbereiten könnten. Der Fokus dieser Untersuchung liegt jedoch darauf, wie der Einstieg im Jugendamt besser gelingen kann. Daher wird es im Folgenden einen klaren Bezug zu den Bereichen geben, auf die der ASD im Jugendamt – und damit die Kommunalverwaltung – Einfluss nehmen kann.

6. Einarbeitungsempfehlungen

Auf der Grundlage des bisherigen Verlaufs der Untersuchung sollen nun Einarbeitungsempfehlungen für den ASD im Jugendamt entwickelt werden. Nach einer allgemeinen Betrachtung unterteilen sich diese in eine Entwicklung der strukturellen Rahmenbedingungen und in Anpassungen auf der Prozessebene eines Qualitätsmanagements.

6.1 Allgemeine Hinweise

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der gelingende und qualifizierte Kinderschutz eine angemessene personelle und strukturelle Ausstattung in den ASDs erfordert. Die erheblichen Anforderungen an die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger im ASD machen eine laufende Qualifizierung unerlässlich. Angesichts der Wechselwirkungen der Kategorien im ASD des Jugendamts gilt es, die Berufseinstiegsphase durch Einarbeitungskonzepte und Qualitätsstandards zu strukturieren, um Überforderung von Anfang an zu vermeiden. Folglich kann diskutiert werden, ob eine umfassende Fortbildungsverpflichtung der Fachkräfte im ASD einerseits die Qualitätsstandards im Kinderschutz sicherstellen und andererseits die Fachkräftegewinnung und -bindung begünstigen kann. Im Hinblick auf die politische Verantwortung sind die Verwaltungsleitungen und der Jugendhilfeausschuss für die Sicherstellung der personellen, materiellen und organisatorischen Ressourcen der ASDs von besonderer Bedeutung.¹⁶⁶

Diese Zuständigkeit in der Hierarchie ist besonders herauszuarbeiten. Die Notwendigkeit einer Legitimation durch Führung ist im Kontext der öffentlichen Verwaltung erforscht. Strukturelle Anpassungen und Anpassungen in Arbeitsweisen können in der Weber'schen Verwaltung nur dann erfolgreich sein, wenn sie durch Leitungshandeln eindeutig legitimiert sind. Die handelnden Personen benötigten diese Legitimation als Referenz für ihr vom bisherigen Regelfall abweichendes Verhalten. Ansonsten werden Anpassungen in der öffentlichen Verwaltung nicht nachhaltig umgesetzt.¹⁶⁷

Einarbeitungskonzepte dürfen im Bereich des ASDs insbesondere für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger nicht allgemein gehalten sein. Vielmehr sollten die in dieser Studie identifizierten spezifischen Bedarfe berücksichtigt werden.

¹⁶⁶ Vgl. *MGFFI NRW*, Risikomanagement bei Kindeswohlgefährdung, 2009, S. 10.

¹⁶⁷ Vgl. *Seng, A. et al.*, Agilität im Public Management, 2024.

Diese Bedarfe lassen sich in den folgenden vier Punkten zusammenfassend wieder finden:

- Verwaltungsabläufe und Soziale Arbeit
- Hohe Variabilität und Komplexität der Aufgabe bei geringer Erfahrung
- Zu frühe (alleinige) Übernahme einer sehr hohen Verantwortung
- Große Arbeitsbelastung allgemein

Bereits in Kapitel 3.4 dieser Untersuchung sind Onboarding-Prozesse dargestellt worden, wie sie für die öffentliche Verwaltung oder die Sozialwirtschaft entwickelt worden sind. Damit kann zum einen gezeigt werden, dass die Bedeutung der Einarbeitung in beiden professionellen Bereichen bereits deutlich geworden ist. Auf der anderen Seite zeigt jedoch die geringe Spezifität, dass weniger auf fachspezifische Besonderheiten geachtet werden soll als auf ein gelingendes Ankommen in den Institutionen insgesamt. Die entwickelten Bedarfe für Neueinsteigerinnen und -einsteiger im ASD zeichnen jedoch ein stark von Fachlichkeit geprägtes Bild. Dem sollte in einer Weiterentwicklung grundsätzlich gefolgt werden.

Es gibt zwar teilweise bereits spezifische Hinweise für Hochschulabsolventinnen und -absolventen und Berufseinsteigerinnen und -einsteiger bei Birmele et al., die jedoch auch nicht fachspezifische Aspekte berücksichtigen.¹⁶⁸ Dort wird bspw. auf die Beachtung neuer Lebensrhythmen hingewiesen. Auch geht es darum, dass die Spielregeln der Arbeitswelt vermittelt werden sollen. Außerdem wird darauf verwiesen, dass vertraute Medien verwendet werden sollen. Interessanterweise lassen sich hier auch bereits zwei Hinweise finden, die auch im Bereich des Berufseinstiegs im ASD des Jugendamts mit Bedeutung versehen sind:

- Die besondere emotionale Situation des Berufseinstiegs soll berücksichtigt werden.
- Den Neueinsteigerinnen und -einsteigern soll früh die passende Verantwortung übertragen werden.

Beide Punkte sind auch in Bezug auf die Einarbeitung im ASD relevant. Dies unterstreicht die Bedeutung, denn bereits in nicht von so hoher Komplexität und Emotionalität geprägten Arbeitsumgebungen wird ihnen eine Bedeutung zu gemessen.

¹⁶⁸ Vgl. Birmele, J. et al., Mitarbeiter-Onboarding, 2020, S. 120 ff.

Auch die Publikation der KGSt zum Onboarding greift die Besonderheiten für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger in der öffentlichen Verwaltung auf, wird dabei in der Differenzierung aber nicht ausführlich.¹⁶⁹

Weitere Hinweise lassen sich bei Birmele et al. finden, die nicht spezifisch für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger angesetzt werden, aber im Rahmen dieser Untersuchung Relevanz besitzen können:

- Das neue Personal soll Feedback erhalten.
- Es benötigt Klarheit über die ihnen gegenüber herrschenden Erwartungen.
- Sie sollen eine eigene Rolle finden.
- Ihnen soll eine interne Mentorin bzw. ein interner Mentor zur Verfügung gestellt werden.
- Die Möglichkeit eines externen Coachings sollte bestehen.

Vor dem Hintergrund einer Betrachtung dieser allgemeinen Darstellung und den konkreten Ergebnissen dieser Studie lassen sich mehrere konkrete Empfehlungen für die Einarbeitung von sozialarbeiterischen Fachkräften im ASD des Jugendamts herleiten. Sie unterteilen sich grundsätzlich in strukturelle Rahmenbedingungen und in die Prozessebene des Qualitätsmanagements. Beide Bereiche werden in den folgenden Unterkapiteln jeweils genauer betrachtet und erläutert. Dabei werden lediglich die Rahmenbedingungen betrachtet, die im Einflussbereich der kommunalen Verwaltungen liegen. Denn dass die neu einzustellenden Fachkräfte jung sind, ist als Rahmenbedingung nicht direkt veränderbar. Außerdem können Kommunalverwaltungen auch nicht ohne weiteres eigene Studiengänge entwickeln, die die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger unter Umständen gezielter und damit besser auf den Einstieg in den ASD der Jugendämter vorbereiten könnten, obwohl dies sicherlich im Kernbereich ein interessanter Lösungsansatz sein könnte.

6.2 Strukturelle Rahmenbedingungen

Im Bereich der strukturellen Rahmenbedingungen sind in Teilen nur sehr schwer umzusetzende Bereiche zu identifizieren. Trotzdem sollen sie hier genannt und kurz skizziert werden, weil auch solche Rahmenbedingungen grundsätzlich anpassbar sind. Die entsprechenden Prozessabläufe sind nur komplexer und langfristiger angelegt.

¹⁶⁹ Vgl. KGSt, Onboarding, 2022, S. 35.

Zunächst ist hier zu nennen, dass strukturelle Anpassungen vorgenommen werden sollten, die die Unterbesetzung im ASD des Jugendamts verringern können. Hier ist insbesondere der Prozess der Freigabe von Stellen und der Stellenausschreibung zu fokussieren. Öffentliche Verwaltungen benötigen hierfür einen recht langen Zeitraum und sollten versuchen, diese Prozesse maßgeblich zu beschleunigen. Dabei wird das Ziel verfolgt, dass Einarbeitung strukturell durch die den ASD verlassenden Fachkräfte erfolgen kann bzw. diese die Einarbeitung unterstützen können. Hierfür ist es außerdem notwendig, dass solche Doppelbesetzungen von Stellen im jeweiligen Haushalt geplant werden, damit sie möglich und legitimiert sind. Diese Maßnahme stellt für die öffentliche Verwaltung eine sehr große Herausforderung dar, sollte aber in ihrer Bedeutung zumindest wahrgenommen werden. Insbesondere ist hier auch auf zukünftige rechtliche Entwicklungen hinzuweisen. Denn die große Lösung im SGB VIII wird zu einem deutlich gesteigerten Personalbedarf im ASD des Jugendamts führen.

Im strukturellen Rahmen in der Einarbeitung muss auch festgelegt werden, dass die mit dem Berufseinstieg erfolgende sofortige Übernahme von Fallverantwortung vermieden werden sollte. Dieses sollte als Legitimation niedergeschrieben werden. Mindestens bei der am deutlichsten durch die Neueinsteigerinnen und -einsteiger im ASD des Jugendamts benannten Belastung, der Durchführung einer Inobhutnahme, sollten die Neueinsteigerinnen und -einsteiger lediglich begleitend mitwirken müssen. Hierfür müsste in den Kommunalverwaltungen akzeptiert werden, dass der qualifizierende Berufsabschluss nicht dazu führt, dass ab dem ersten Tag eine voll einzusetzende Fachkraft zur Verfügung steht.

Hierfür ist es erforderlich, die Besonderheiten des ASDs im Jugendamt wahrzunehmen und zu akzeptieren. Sicherlich wäre eine spezifischere Ausbildung wünschenswert, ist aber durch die Kommunalverwaltungen in der Regel nicht realisierbar. Daher bieten sich nun zwei grundsätzliche Stränge an, die einen Umgang mit dieser Herausforderung darstellen können.

- Personalentwicklung durch Schulungsmaßnahmen, die sich mit den spezifischen Anforderungen der Einarbeitung im ASD befassen; in diesem Kontext lassen sich drei Kernbereiche für mögliche Schulungen entdecken:
 - Im ersten Bereich geht es um das Zusammenwirken von Abläufen der Verwaltung und der Profession Sozialer Arbeit. Die Benennung und Bearbeitung dieser Problematik kann sehr wirksam sein. Es geht vor allem um ein abstrakteres Verständnis der tatsächlichen Aufgaben des Jugendamts in der Staatsorganisation der Bundesrepublik Deutschland. Deutlich hingewiesen werden soll an dieser Stelle darauf, dass es sich

hierbei nicht um die klassischen Verwaltungslehrgänge für Quereinsteigerinnen und -einsteiger handelt, die in der öffentlichen Verwaltung bereits umgesetzt werden, von denen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter jedoch überraschenderweise befreit sind.

- Psychische Belastungen sollten im zweiten Bereich angegangen werden. Dabei kann sicherlich der vorherige Bereich bereits hilfreich sein. Denn eine verbesserte Klärung der eigenen Rolle scheint bereits dort grundsätzlich möglich zu sein. Weitere Umgangsweisen zur Verbesserung der eigenen Psychohygiene können jedoch aufgezeigt und trainiert werden.
- Im Bereich des Formulierens und Schreibens im Kontext des ASDs des Jugendamts haben die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger ebenfalls von größeren Herausforderungen gesprochen. Insofern sollte auch hier ein Fokus daraufgelegt werden, wie auf der einen Seite amtsintern formuliert werden soll. Auf der anderen Seite geht es hier jedoch auch um eine sogenannte gerichtsfeste Formulierung, die beim Familiengericht akzeptiert wird.
- Beim zweiten Strang geht es darum, dass der Bereich des berufsbegleitenden Studierens durch die Kommunalverwaltungen ausgebaut werden könnte. Denn in diesem Rahmen wäre es möglich, die Studierenden bereits während des Studiums einzuarbeiten und ihnen Stück für Stück mehr Verantwortung zu übergeben. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass in diesem Bereich ein massiver Ausbau der Regelungen des folgenden Kapitels dieser Untersuchung notwendig wäre. Es sollte also im Fall des berufsbegleitenden Studierens einen auf das gesamte Studium angelegten Plan geben, wann die Studierenden was bei wem lernen und begleiten sollen. Das Ergebnis könnte zum einen ein deutlich vereinfachter Berufseinstieg nach Abschluss des Studiums sein und zum anderen eine deutliche Entlastung der Fachkräfte im ASD der Jugendämter durch die Unterstützung durch die Studierenden.

6.3 Prozessebene des Qualitätsmanagements

Auf der Ebene des Qualitätsmanagements muss zunächst festgehalten werden, dass es notwendig ist, ein Einarbeitungskonzept zu verschriftlichen und es transparent zur Verfügung zu stellen. Dies ist auf der einen Seite das Ergebnis dieser empirischen Untersuchung – hier wurden nicht schriftliche zur Verfügung gestellte Einarbeitungskonzepte als nicht existent und vor allem als nicht bindend eingestuft – und auf der anderen Seite weist auch die KGSt darauf hin,

dass eine Verschriftlichung des Einarbeitungskonzepts zentral ist. Nach Einschätzung der KGSt geht es demnach darum, die Neueinsteigerinnen und -einsteiger schnell leistungsfähig und vollständig in der Kommunalverwaltung zu integrieren. Es werden dort auch weitere Auswirkungen eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses dargestellt. Diese Darstellung findet sich in der folgenden Abbildung 14.¹⁷⁰

Abbildung 14: Übersicht der Auswirkungen eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses



Quelle: in Anlehnung an KGSt, Onboarding, 2022, S. 11.

Der zentralste Punkt sollte zuerst benannt werden. Die Begleitung der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger sollte strukturell organisiert werden. Für die Begleitung sollte ein Mentoring genutzt werden. Hier ist jedoch darauf zu ver-

¹⁷⁰ Vgl. KGSt, Onboarding, 2022.

weisen, dass die vorliegende Studie gezeigt hat, dass sich die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger im ASD eine multiperspektivische Einarbeitung wünschen. Demzufolge wäre die Festlegung auf eine Mentorin bzw. einen Mentor vermutlich nicht zielführend. Evtl. sind Aufteilungen nach fachspezifischen Themen sinnvoll, also bspw. nach Verwaltungsabläufen und nach fachspezifischen Abläufen und Anforderungen.

In diesem Kontext sollte auch ein Prozess definiert werden, der die schrittweise Übernahme von Fallverantwortung determiniert. Dies sollte amtspezifisch diskutiert werden.

Das Qualitätsmanagement sollte weiterhin Formate zur Verfügung stellen, die den amtsinternen Austausch stärken. Dabei wird hier nicht ausschließlich auf zielführende Teambesprechungen gesetzt. Vielmehr sollten auch Formate mit entlastendem Charakter aufgebaut werden, die nicht für das Auffinden von konkreten Lösungen in konkreten Fallkonstellationen gedacht sind. Der Fokus sollte auf dem Austausch und dem Lernen liegen, das Verständnis hierfür lässt sich im Kontext des Peer-Consultings finden.

7. Schlussbetrachtung

Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen kritisch hinterfragt und bewertet. Das problemzentrierte Interview sowie die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner haben sich für die vorliegende Studie und ihre Zielerreichung als sehr geeignet erwiesen. Durch das gewonnene Interviewmaterial konnten die notwendigen Informationen generiert werden, um die Forschungsfrage zu beantworten und die zentralen Herausforderungen für den Berufseinstieg im ASD im Jugendamt herauszustellen. Die offene Vorgehensweise während der Interviewdurchführung und die anregende Einstiegsfrage hat den Berufseinsteigerinnen und -einsteigern die Möglichkeit gegeben, ihre subjektive Sichtweise zu der Forschungsfrage zu äußern und die Interviews nicht in eine gewünschte Richtung zu lenken. Während der Interviewdurchführung stellte sich frühzeitig heraus, dass die interviewten Berufseinsteigerinnen und -einsteiger die gleichen zentralen Herausforderungen angesprochen haben, sodass auch im Zuge der weiteren Interviews keine weitere Modifikation der Theorie erfolgte. Durch die Interviews mit den zwei erfahrenen Fachkräften konnten die Ergebnisse durch die Informationen nur marginal erweitert werden, sodass grundsätzlich von einer theoretischen Sättigung innerhalb der spezifischen Zielgruppe der Untersuchung ausgegangen werden kann.

Das Thema der Untersuchung hat zu einer großen Interviewbereitschaft der Fachkräfte geführt. Mehrmals haben sich auch spontan weitere Fachkräfte aus den ASDs zu einem Interview bereit erklärt. Auf der anderen Seite lassen die zwei Interviews mit erfahrenen Fachkräften darauf hinweisen, dass die Berufseinsteigerinnen und -einsteiger im ASD möglicherweise noch gar nicht den Gesamtblick über die Herausforderungen ihres Arbeitsfeldes haben, weil sie sich selber noch im Berufseinstieg befinden und damit noch gar nicht rückblickend über den Berufseinstieg berichten können, sondern nur aus der aktuellen Situation heraus. Dabei konnte allerdings festgestellt werden, dass nahezu alle Berufseinsteigerinnen und -einsteiger auf die gleichen Herausforderungen in leicht unterschiedlicher Ausprägung treffen.

Die zwei weiteren Interviews weisen drauf hin, dass die Fachkräfte mit langjähriger Erfahrung aus einem anderen Blickwinkel über den Berufseinstieg berichten können. Die erfahrenen Fachkräfte haben vor allem auch das oftmals junge Alter der Fachkräfte während des Berufseinstiegs sowie die geringe (Lebens-) Erfahrung als zentrale Herausforderung herausgestellt, welche die jungen Berufseinsteigerinnen und -einsteiger nur teilweise als solche benannt haben. Dies gibt Anlass zu der Vermutung, dass erfahrene Fachkräfte mehr Herausforde-

rungen kennen oder die Berufserfahrung als eigene Stärke zu hoch bewerten. Hierdurch ergeben sich weitere interessante Ansätze für weitere Forschungen.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass sehr spezifische Erkenntnisse für die ASDs im Jugendamt gefunden werden konnten. Es zeigt sich, dass insbesondere die Einarbeitung weiterentwickelt werden sollte. Hierfür wurden spezifische Empfehlungen erarbeitet und im Rahmen dieser Untersuchung dargestellt.

Vor dem Hintergrund der momentanen Personalsituation in den Jugendämtern der Kommunalverwaltungen in Deutschland insgesamt und den zeitnah hinzukommenden zukünftigen Aufgabengebieten kann ein sehr großer Handlungsdruck identifiziert werden. Hemmend für die Umsetzung der entwickelten Vorschläge wird jedoch vermutlich die starke Arbeitsbelastung der Ämter im Alltag sein. Es muss abgewartet werden, inwieweit abstraktere Betrachtungen wie diese im Ergebnis in den Kommunalverwaltungen ankommen werden, um die Handlungspraxis weiter entwickeln zu können.

Literatur

- Alle, F.* (Kindeswohlgefährdung, 2010): Kindeswohlgefährdung – Das Praxis- handbuch, Freiburg im Breisgau: Lambertus, 2010.
- Allroggen, M., Fegert, J. M., Rau, T.* (Belastungserleben, 2017): Psychische Belastung von Fachkräften in (sozial-) pädagogischen Arbeitsfeldern, in: Sozial Extra, 5 (2017), S. 49-53.
- Alsago, E., Klomann, V., Meyer, N.* (Corona-Pandemie, 2022): Der Allgemeine Soziale Dienst in der Corona-Pandemie: Empirische Erkenntnisse zu den Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf die (professionelle) Soziale Arbeit im ASD, in: Sozial Extra, 3 (2022), S. 229-236.
- Auner, C., Harrer-Amersdorffer, J.* (Dimensionen von Professionalität, 2022): Dimensionen von Professionalität – Zur Systematisierung neuer Ansatzpunkte in der komplexen Diskussion der Weiterentwicklung Sozialer Arbeit, in: SozA, 71 (2022), Nr. 10, S. 362-369.
- BAG Landesjugendämter* (Empfehlungen Qualitätsmaßstäbe, 2023): Empfehlungen Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII, Münster, München: BAG Landesjugendämter, 2023.
- Banner, G.* (Logik des Scheiterns, 2008): Logik des Scheiterns oder Scheitern an der Logik, in: dms, 2 (2008), S. 447-445.
- Barkowsky, K.* (Reform der Kommunalverwaltung, 2014): Reform der Kommunalverwaltung in England und Deutschland: New Public Management zwischen Reformrhetorik und Reformergebnissen, Wiesbaden: Springer VS, 2014.
- Beckmann, K., Ehlting, T., Klaes, S.* (Berufliche Realität im Jugendamt, 2018): Berufliche Realität im Jugendamt: Der ASD in strukturellen Zwängen, 2. Aufl., Freiburg: Lambertus, 2020.
- Bieler, K.* (Methoden der Sozialen Arbeit, 2023): Methoden der Sozialen Arbeit und methodisch-professionelles Handeln, in: Buntrock, M., Peinemann, K. (Hrsg.), Grundwissen Soziale Arbeit, Wiesbaden: Springer Gabler, 2023, S. 229-245.
- Biere, A., Rätz, R.* (Jugendhilfe, 2019): Fachkräftemangel und Deprofessionalisierung. Warum es sich lohnt, im ASD zu arbeiten, in: Sozial Extra, 5 (2019), S. 345-350.
- Biesel, K.* (Zusammenarbeit, 2015): Arbeitssituation im ASD. Zusammenarbeit im Kinderschutz, in: Sozial Extra, 3 (2015), S. 47-49.
- Birmele, C., Bömers, J., Lemke, V., Merklin-Wendle, A., Pohl, F.* (Mitarbeiter-Onboarding, 2020): Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding, 2. Aufl., Freiburg: Haufe, 2020.

- Bode, I., Turba, H.* (Paradoxe Zeiten, 2015): Paradoxe Zeiten. Die Prekarisierung des Arbeitsfelds der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe, in: Sozial Extra, 3 (2015), S. 40-43.
- Bogner, A., Littig, B., Menz, W.* (Interviews mit Experten, 2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer, 2014.
- Bogumil, J., Grohs, S., Kuhlmann, S.* (Evaluation der Verwaltungsmodernisierung, 2006): Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland – Eine Evaluation nach 10 Jahren Praxiserfahrung, in: Bogumil, Jörg, Jann, Werner, Nullmeier, Frank (Hrsg.), Politik und Verwaltung. Sonderband 37 der Politischen Vierteljahresschrift, Wiesbaden: VS Verlag, 2006, S. 151-184.
- Bondarowicz-Kaesling, M., Polutta, A.* (Herstellung von Fachlichkeit, 2017): „Professionsnovizen“ im Jugendamt, in: Sozial Extra, 6 (2017), S. 33-39.
- Bouckaert, G., Halligan, J.* (New Public Leadership, 2008): New Public Leadership for Public Sector Reform, Montreal: Emons, 2008.
- Dahmen, S.* (Risikoeinschätzungsinstrumente, 2021): Risikoeinschätzung in der Kinder- und Jugendhilfe – Risikoeinschätzungsinstrumente im Kinderschutz, in: Sozial Extra, 1 (2021), S. 36-41.
- DBSH* (Grundlagen, 2009): Grundlagen für die Arbeit des Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit, Berlin, 2009.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.* (Personalgewinnung, 2021): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Personalgewinnung, -einarbeitung und -bindung im ASD, 2021.
- DIFU* (Verwaltungsmodernisierung, 2005): Verwaltungsmodernisierung in deutschen Kommunalverwaltungen – Eine Bestandsaufnahme, Heidelberg: Decker, 2005.
- DIJuF* (Eingriff in die elterliche Sorge, 2018): Verfassungsrechtliche Anforderungen bei Eingriffen in die elterliche Sorge, Heidelberg: City-Druck, 2018.
- Dresing, T., Pehl, T.* (Transkription, 2020): Transkription, in: Mey, G., Mruck, K. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Springer Reference Psychologie, Wiesbaden: Springer, 2020.
- Freres, K., Benoit, M., Posmek, J., Benkel, C., Grüßert, N., Bastian, P.* (Kinder- und Jugendhilfe, 2021): Urteilsbildung und Entscheidungsfindung von ASD-Fachkräften in der COVID-19-Krise, in: Soziale Passagen, 13 (2021), S. 171-176.
- Galuske, M.* (Methoden der Sozialen Arbeit, 2013): Methoden der Sozialen Arbeit – Eine Einführung, 10 Aufl., Weinheim: Beltz, 2013.
- Geißler, R.* (Eine moderne Sozialstruktur, 2014): Die Sozialstruktur Deutschlands, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 2014.

- Gläser, J., Laudel, G.* (Sozialforschung, 2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag, 2010.
- Gragert, N.* (Arbeitsfeld Jugendamt, 2004): Arbeitsfeld Jugendamt, in: Behler, K., Gragert, N. (Hrsg.), Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, Dortmund: DJI, 2004.
- Greese, D.* (Allgemeiner Sozialer Dienst, 1993): Allgemeiner Sozialer Dienst: jenseits von Allmacht und Ohnmacht, Münster: Votum-Verlag, 1992.
- Grunwald, A., Kopfmüller, J.* (Nachhaltigkeit, 2022): Nachhaltigkeit, 3. Aufl., Frankfurt: Campus, 2022.
- Helferich, C.* (Interviewplanung, 2011): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag, 2011.
- Henn, S., Lochner, B., Meiner-Teubner, C., Strunz, E.* (Arbeitsbedingungen Sozialer Arbeit, 2017): Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Sozialer Arbeit, Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, 2017.
- Heyden, S., Kiefl, B., Neudörfer, N., Reich, W.* (Kinderschutz, 2019): Kinderschutz aus der Perspektive des öffentlichen Jugendhilfeträgers am Beispiel des Jugendamtes Stuttgart, in: Lernen und Lernstörungen, 8 (2019), Nr. 2, S. 77-86.
- Hill, H.* (Verwaltungsentwicklung, 2014): Zukunftsfähige Verwaltungsentwicklung: Ein Aufruf zur Gestaltung, in: Jahrbuch der schweizerischen Verwaltungswissenschaften, 2014, S. 11-26.
- Hollenberg, J.* (Öffentliche Kinder- und Jugendhilfe, 2022): „Viel geschafft und noch viel vor“ – Plädoyer für einen bundesgerechten Finanzierungsausgleich in der Kinder- und Jugendhilfe, in: Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, 11 (2022), S. 389-392.
- Hollenberg, J.* (Kinder- und Jugendhilfe in Not, 2023): Kinder- und JugendHILFE(!) in Not – Fachkräftemangel impliziert Systemkollaps, in: Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, 6 (2023), S. 205-210.
- Hopf, C.* (Forschungsethik, 2016): Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, 2016.
- Jentsch, B., Schnock, B.* (Kinder im Blick?, 2020): Kinder im Blick? Kindeswohl in Zeiten von Corona, in: Sozial Extra, 5 (2020), S. 304-309.
- Jung, H.* (öffentliche Jugendhilfe, 2007): Führen und Leiten in der öffentlichen Jugendhilfe: Eine Studie zur Führungs- und Leitungssituation rheinland-pfälzischer Jugendamtsleiterinnen und Jugendamtsleiter. Chemnitzer Beiträge zur Sozialpädagogik, Bd. 4, Hamburg: Kovač, 2007.

- Kahl, Y., Bauknecht, J.* (Psychische Erschöpfung, 2023): Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit, in: *Soz Passagen*, 15 (2023), S. 213-232.
- KGSt* (Das Neue Steuerungsmodell, 1993): Das Neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung, Köln: KGSt, 1993.
- KGSt* (Onboarding, 2022): Onboarding: Mitarbeitende professionell einarbeiten und integrieren, Köln: KGSt, 2022.
- Klomann, V., Kutscher, N.* (SGB VIII-Reformprozess, 2021): SGB VIII-Reform – Was lange währt, wird endlich gut?!, in: *Sozial Extra*, 6 (2021), S. 404-408.
- Knill, C.* (Bureaucrats, 1999): Explaining Cross-National Variance in Administrative Reform – Autonomous versus Instrumental Bureaucracies, in: *Journal of Public Policy*, 19.2 (1999), S. 113-139.
- Köhler, E., Landers, B.* (Organisatorische Verortung des ASD, 2019): Organisatorische Verortung des ASD, München: Reinhardt, 2019.
- Kösters, W.* (Personaldilemma im öffentlichen Dienst, 2019): Das Personaldilemma im öffentlichen Dienst – Die Zukunft ist nicht mehr die Verlängerung der Vergangenheit, in: Schmid, A. (Hrsg.), *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung – Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle*, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2019, S. 31-40.
- Klomann, V., Pietsch, S.* (SGB VIII-Reform, 2021): Kann der ASD Kinder- und Jugendstärkungsgesetz, in: *Sozial Extra*, 6 (2021), S. 419-424.
- Kuckartz, U.* (Transkription, 2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- Löhe, J.* (Onboarding: Konzepte für das Ankommen, 2022): Onboarding: Konzepte für das Ankommen, in: *Sozialwirtschaft 1* (2022), S. 30-31.
- Maas, R.* (Generation Z, 2022): Wie tickt die Generation Z, in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4 (2022), S. 33-38.
- Maly, D.* (Der ASD heute, 2011): Der ASD im Gefüge kommunaler sozialer Dienste, in: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. (Hrsg.), *Der Allgemeine Soziale Dienst – Aufgaben, Zielgruppen, Standards*, 2. Aufl., München: Ernst Reinhardt, 2011, S. 18-32.
- Marks, S., Sehmer, J., Thole, W.* (Sozialpädagogische Kinderschutzarbeit, 2018): Arbeitsauftrag „Gefährdungsbereich“, in: *Sozial Extra*, 2 (2018), S. 12-14.
- Mayring, P.* (Qualitative Sozialforschung, 2023): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 7. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz, 2023.
- Mayring, P.* (Qualitative Inhaltsanalyse, 2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz, 2015.

- Merchel, J.* (Arbeitsbelastung im ASD, 2019): Arbeitsbelastung im Allgemeinen Sozialen Dienst, München: Reinhardt, 2019.
- Meyer, M., Schenkel, A., Wing, L.* (Krankheitsbedingte Fehlzeiten, 2021): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2021, in: Badura, B., Ducki, A., Meyer, M., Schröder, H. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report, Berlin: Springer, 2022, S. 287–368.
- Meysen, T., Nonninger, S.* (Familienrecht, 2019): Familienrecht und Familiengerichtliches Verfahren (FamFG), in: Merchel, J. (Hrsg.), Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD), München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 2019, S. 126-136.
- Meysen, T., Paulus, M., Derr, R., Kindler, H.* (Arbeit der Jugendämter, 2023): Fallstudie: Sexueller Kindesmissbrauch und die Arbeit der Jugendämter, Berlin: Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs, 2023.
- MGFFI NRW* (Risikomanagement bei Kindeswohlgefährdung, 2009): Risikomanagement bei Kindeswohlgefährdung – Kompetentes Handeln sichern, 2. Aufl., Detmold: Hermann Bösmann, 2009.
- Moch, M., Meyer, T., Bense, O.* (Berufspolitische Perspektiven, 2013): Berufspolitische Perspektiven auf den Berufseinstieg in die Soziale Arbeit, Ibbenbüren: Münstermann, 2013.
- Mühlmann, T.* (Personal im ASD, 2022): Personal in Jugendämtern und im ASD im Jahr 2020 – Entwicklungstrend und länderbezogene Unterschiede, in: KomDat, 25 (2022), Nr. 3, S. 17-23.
- Nonninger, S., Meysen, T.* (SGB VIII, 2019): Kinder- und Jugendhilfe: SGB VIII, München: Reinhardt, 2019.
- Oevermann, U.* (Soziale Deutungsmuster, 2001): Die Struktur sozialer Deutungsmuster: Versuch einer Aktualisierung, in: Sozialer Sinn, 1 (2001), S. 35-81.
- Olk, T., Otto, H.-U.* (Wertewandel und Sozialarbeit, 2021): Wertewandel und Sozialarbeit – Entwicklungsperspektiven kommunaler Sozialarbeitspolitik, in: Soziale Passagen, 13 (2021), S. 135-158.
- Omlor, R.* (Einführung in die Soziale Arbeit, 2023): Einführung in die Soziale Arbeit, in: Buntrock, M., Peinemann, K. (Hrsg.), Grundwissen Soziale Arbeit, Wiesbaden: Springer Gabler, 2023, S. 1-28.
- Petry, U.* (Arbeitssituation im ASD, 2015): Die Last der Arbeit im ASD, in: Soziale Extra, 3 (2015), S. 44-46.
- Puhl, R.* (Öffentlichkeitsarbeit, 2004): Klappern gehört zum Handwerk: Funktion und Perspektive von Öffentlichkeitsarbeit in der Sozialen Arbeit., Weinheim: Juventa, 2004.

- Reichel, K.* (Betriebliche Personalpolitik, 2010): Reorganisation als politische Arena – Eine Fallstudie an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor, Hamburg: Gabler, 2010.
- Reisberger, M.* (Quo Vadis Theoria?, 2020): Quo Vadis Theoria – Eine empirische Analyse von sozialarbeitstheoretischem Wissen in Tirol, in: *soziales_kapital*, 24 (2020), S. 273-287.
- Rudow, Bernd* (Überlastung im Amt, 2010): Überlastung im Amt. Macht der ASD die Mitarbeiter krank? – Arbeitsschutz und Gefährdungsbeurteilung in der Sozialarbeit der Stadt Mannheim, in: *Sozialmagazin*, 35 (2010), S. 10-22.
- Schäuble, B., Rätz, R.* (Arbeitssituation im ASD, 2015): Zur Arbeitssituation im Allgemeinen Sozialen Dienst, in: *Soziale Extra*, 3 (2015), S. 37-39.
- Schedler, K., Proeller, I.* (New Public Management, 2011): New Public Management, 5. Aufl., Stuttgart: Haupt Berne, 2011.
- Scheer, A.* (Professionalität, 2018): Professionalität – ein Qualitätsmerkmal von Organisationen, in: *Sozial Extra*, 1 (2018), S. 8-13.
- Schoene, R.* (Zwischen Hilfe und Kontrolle, 2019): Zwischen Hilfe und Kontrolle – der ASD im Spannungsfeld zwischen Dienstleistung und Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung, 3. Auflage, München: Reinhardt, 2019.
- Schröer, H.* (interkultureller ASD, 2019): ASD als interkultureller Dienst, 3. Auflage, München: Reinhardt, 2019.
- Schwicker, A. C., Fischer, K.* (Geschäftsprozess, 1996): Der Geschäftsprozess als formaler Prozess – Definition, Eigenschaften und Arten, in: *Arbeitspapiere WI*, Nr. 4, Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik (Hrsg.), Mainz: Johannes Gutenberg-Universität, 1996.
- Seng, A.; Tietmeyer, J.; Höffner, C.* (Agilität im Public Management, 2024): Agilität in obersten Landesbehörden, in: *Richenhagen, G., Seng, A.* (Hrsg.), ifpm Schriftenreihe, Essen: MA Verlag, 2024.
- Staub-Bernasconi, S.* (Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft, 2007): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft, Bern: Haupt, 2007.
- Staub-Bernasconi, S.* (Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft, 2018): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft – Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität, 2 Aufl., Stuttgart: Barbara Budrich, 2018.
- Stein, M.* (Qualitätsmanagement, 2017): Herstellung von Fachlichkeit. Steuerung von Fachlichkeit?, in: *Sozial Extra*, 6 (2017), S. 29-32.
- Sturzenhecker, M., Nagorny-Wittig, G., Rädle, S., Andrä, R., Amerein, B.* (Sozialmanagement, 2022): Sozialmanagement – Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen, Haan: Europa-Lehrmittel, 2022.

- Thiessen, B., Dannbeck, C., Wolff, M.* (Sozialer Wandel, 2019): Sozialer Wandel und Kohäsionsforschung: Eine Einleitung, in: Dannenbeck, C., Thiessen, B., Wolff, M. (Hrsg.), Sozialer Wandel und Kohäsion – Ambivalente Veränderungsdynamiken, Wiesbaden: Springer VS, 2019.
- Thole, W.* (Grundriss Soziale Arbeit, 2012): Grundriss Soziale Arbeit, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012.
- Tietmeyer, J.* (Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell, 2021): Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell – eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung des Ambulant Betreuten Wohnens in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung in NRW, in: Richenhagen, G, Seng, A. (Hrsg.), ifpm Schriftenreihe, Essen: MA Verlag, 2022.
- Tietmeyer, J.* (Case Management, 2023): Anwendungsorientiertes Case Management, in: Buntrock, M., Peinemann, K. (Hrsg.), Grundwissen Soziale Arbeit, Wiesbaden: Springer Gabler, 2023, S. 267-290.
- Tietmeyer, J., Nienaber, A.-M., Seng, A.* (Digitalisierung, 2024): Digitalisierung in Sozialer Arbeit und Sozialwirtschaft: Perspektiventwicklung vor dem Hintergrund einer ernüchternden Realität, in: Fichtner-Rosada, S., Heupel, T., Hohoff, C., Heuwing-Eckerland, J. (Hrsg.), European Year of Skills 2023 – Kompetenzen für die Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2024 (im Erscheinen).
- Träger, T.* (Personalmanagement, 2021): Personalmanagement: Grundlagen, Prozesse und Instrument, München: Vahlen, 2021.
- Waschull, D.* (ASD-Arbeit und Verwaltungsverfahren, 2019): ASD – Arbeit und Verwaltungsverfahren, München: Reinhardt, 2019.
- Weber, M.* (Wirtschaft und Gesellschaft, 1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen: VS Verlag, 1922.
- Wendt, W. R.* (Wohlfahrtsarrangements, 2010): Wohlfahrtsarrangements: Neue Wege in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos, 2010.
- Wichmann, A.* (Forschung, 2019): Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse, Berlin: Springer, 2019.

Internetquellen

- BAG ASD* (Fachkräftemangel ASD, 2022): Positionspapier der Bundesarbeitsgemeinschaft ASD zur Situation in den Allgemeinen Sozialen Diensten, 2022, <https://www.bag-asd.de/bag-blog/positionspapier-zum-beschluss-fachkraeftemangel-im-asd> [Zugriff am 01.03.2024].
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik* (Künstliche Intelligenz): Künstliche Intelligenz, <https://www.bsi.bund.de/dok/13394406> [Zugriff am 15.10.2023].
- Destatis* (Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, 2022): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe: Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder), https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/sonstige-einrichtungen-5225403209004.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff am 06.03.2024].
- Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e. V.* (Staatliche Anerkennung, 2010): Stellungnahme des DBSH zur Studienstruktur nach Umsetzung des Bologna-Prozess, <https://www.dbsh.de/media/dbsh-www/downloads/StellungnahmeStudienstrukturBologna.pdf> [Zugriff am 27.08.2023].
- Deutscher Städtetag* (Fachkräftemangel, 2022): Fachkräftemangel Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD): Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages vom 22. November 2022 – 444. Sitzung in Hannover, https://jugendhilfeportal.de/fileadmin/user_upload/RS_U_4513_ASD_Anlage_002.pdf [Zugriff am 18.08.2023].
- Deutsches Jugendinstitut* (Kinder- und Jugendhilfe, 2020): Kinder- und Jugendhilfe in Zeiten der Corona-Pandemie, https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2020/1234_DJI-Jugendhilfebarometer_Corona.pdf [Zugriff am 18.08.2023].
- Institut der deutschen Wirtschaft* (Weltfrauentag, 2023): Weltfrauentag: Größte Lücken in typischen Frauenberufen, <https://www.iwkoeln.de/presse/iw-nachrichten/lydia-malin-groesste-luecken-in-typischen-frauenberufen.html> [Zugriff am 18.08.2023].
- Klomann, Verena* (Allgemeiner Sozialdienst, 2022): Allgemeiner Sozialdienst, in: *socialnet Lexikon*, <https://www.socialnet.de/lexikon/239> [Zugriff am: 24.11.2023].
- Unsieber, Steffi* (Jugendamt: Helfer ohne Hilfe, 2023): Jugendamt: Helfer ohne Hilfe, in: *Zeit am Wochenende*, 41, 2023, <https://www.zeit.de/arbeit/2023-10/jugendamt-kinderschutz-fachkraefte-mangel-arbeitsbedingungen-mitarbeiter>, [Zugriff am 01.03.2024].

Vieth-Entus, Susanne (Behörden in Berlin, 2017): Behörden in Berlin. Jede siebte Stelle in Berlins Jugendämtern ist nicht besetzt, in: Tagesspiegel, 24.04.2017, <https://www.tagesspiegel.de/berlin/jede-siebte-stelle-in-berlins-jugendamtern-ist-nicht-besetzt-3864463.html> [Zugriff am 27.08.2023].

Witzel, Andreas (Das problemzentrierte Interview, 2000): Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> [Zugriff am 28.02.2024].

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2020)

Hans-Jörg Fischer / Jesco Lippert / Thomas Mühlbradt / Hans-Rüdiger Munzke / Gottfried Richenhagen / Hans-Dieter Schat

[Gescheitert zum Erfolg – Neue Arbeit und fehlerfreundliche Kultur in kleinen und großen Organisationen](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-156-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-157-1

Band 2 (2021)

Jan Tietmeyer

[Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell – eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung des Ambulant Betreuten Wohnens in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung in NRW](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-228-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-229-5

Band 3 (2023)

Stella Hammer

[Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-322-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-323-0

Band 4 (2023)

Henning Goersch

[Persönliche Notfall- und Katastrophenvorsorge 2.0: Kompetenzentwicklung durch kollaboratives E-Learning](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-316-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-317-9

Band 5 (2024)

Anja Seng / Jan Tietmeyer / Corinna Höffner

[Agilität im Public Management: Experimente mit agilen Settings in obersten Landesbehörden im Kontext des Projekts Reallabor Agiles Arbeiten](#)

ISSN 2702-0576 (Print) – ISSN 2702-0584 (eBook)

ISBN 978-3-89275-372-8 (Print) – 978-3-89275-373-5 (eBook)

Forschungsstark und praxisnah

FOM. Die Hochschule besonderen Formats

FOM Hochschulzentrum
Düsseldorf

Mehr als 50.000 Studierende, 25 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Die FOM ermöglicht Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturienten und international Studierenden ein qualitativ hochwertiges und finanziell tragbares Hochschulstudium. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 50 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an – im Campus-Studium an 35 Hochschulzentren oder im einzigartigen Digitalen Live-Studium gesendet aus den Hightech-Studios der FOM.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)



ISBN (Print) 978-3-89275-376-6

ISSN (Print) 2702-0576

ISBN (eBook) 978-3-89275-377-3

ISSN (eBook) 2702-0584



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

Mit rund 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](https://www.fom.de)

ifpm

Der öffentliche Sektor steht vor großen Herausforderungen. Gesetzliche Rahmenbedingungen und technische Entwicklungen fordern ebenso wie sich dynamisch verändernde Umweltbedingungen, Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden und Bürgerinnen und Bürgern sowie Diskussionen um digitale Transformation, Agilität und Ambidextrie neue Ansätze in Verwaltungsführung und -kultur.

Das ifpm will Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor identifizieren und anstoßen sowie die Planung von Ressourcen und zukunftsorientierten Verwaltungsstrukturen auf Grundlage angewandter Forschung unterstützen. Dabei geht es um Digitalisierung und Auswirkungen für Organisation, Führung und Entscheidungsprozesse, Kulturwandel und die Einführung neuer Arbeitsweisen, die Relevanz von Krisen- und Gefahrenlagen für das Verwaltungshandeln ebenso wie Veränderungsprozesse in der Sozialverwaltung.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-ifpm.de](https://www.fom-ifpm.de)



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: [fom-blog.de](https://www.fom-blog.de)