

*Band  
10*

Anja Seng (Hrsg.)

*Organisationsentwicklung  
und Arbeitszufriedenheit im Jugendamt*

~  
Laura Kaluza / Jan Tietmeyer

ifpm Schriftenreihe



**Institut für Public Management**  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Laura Kaluza / Jan Tietmeyer**

*Organisationsentwicklung und Arbeitszufriedenheit im Jugendamt*

ifpm Schriftenreihe der FOM, Band 10

Essen 2026

ISBN (Print) 978-3-89275-446-6    ISSN (Print) 2702-0576  
ISBN (eBook) 978-3-89275-447-3    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 Nutzungs genehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Anja Seng (Hrsg.)

***Organisationsentwicklung und Arbeitszufriedenheit  
im Jugendamt***

Laura Kaluza / Jan Tietmeyer

**Kontakt zu den Autoren:**

Laura Kaluza M.A.

Email: [l.kaluza@web.de](mailto:l.kaluza@web.de)

Prof. Dr. Jan Tietmeyer

Email: [jan.tietmeyer@hawk.de](mailto:jan.tietmeyer@hawk.de)

## **Vorwort**

Die öffentliche Verwaltung steht vor tiefgreifenden Herausforderungen. Steigende Komplexität, Fachkräftemangel, neue Anforderungen an Zusammenarbeit, Führung und Digitalisierung sowie wachsende Erwartungen an Qualität und Wirksamkeit öffentlichen Handelns prägen heute viele Handlungsfelder des Public Managements. Die ifpm Schriftenreihe greift diese Entwicklungen auf und macht Forschungsarbeiten sichtbar, die sich an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis mit konkreten Gestaltungsfragen öffentlicher Organisationen befassen. Themen wie Agilität in der Verwaltung, Digitalisierung, organisationale Schnittstellen im Jugendamt oder die Rolle der Freien Wohlfahrtspflege zeigen, wie breit das Spektrum ist – und wie zentral zugleich die Frage bleibt, wie öffentliche Organisationen unter veränderten Bedingungen handlungsfähig, lernfähig und menschengerecht gestaltet werden können.

Der vorliegende Band fügt sich in diesen Zusammenhang in besonderer Weise ein. Er richtet den Blick auf das Jugendamt und dort insbesondere auf den Allgemeinen Sozialen Dienst – ein Arbeitsfeld, in dem gesellschaftliche Problemlagen, fachliche Verantwortung und organisationale Rahmenbedingungen in besonderer Dichte aufeinandertreffen. Die Untersuchung fragt danach, wie Organisationsentwicklung dazu beitragen kann, die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften zu stärken und psychischen Belastungen präventiv zu begegnen. Damit widmet sie sich nicht nur einer hochaktuellen Fragestellung, sondern auch einem Thema von erheblicher praktischer Relevanz für die Zukunftsfähigkeit kommunaler Sozialverwaltung.

Kennzeichnend für die Arbeit des ifpm Institut für Public Management ist ein Forschungsverständnis, das sich nicht mit distanzierter Beobachtung begnügt, sondern auf Erkenntnisse zielt, die für die Praxis anschlussfähig und gestaltbar sind. In diesem Sinne ist auch der vorliegende Band von einem Zugang geprägt, der sich der Aktions- und Handlungsforschung verbunden fühlt: Forschung versteht sich hier nicht allein als Analyse, sondern auch als Reflexion konkreter Praxis, als Verdichtung von Erfahrung und als Beitrag zur Weiterentwicklung organisationaler Wirklichkeit. Gerade in der öffentlichen Verwaltung, in der Veränderung

stets an Strukturen, Routinen, professionellen Rollen und institutionellen Logiken ansetzt, ist dieser Zugang besonders wertvoll.

Die Publikation zeigt eindrücklich, dass Arbeitszufriedenheit im Jugendamt nicht nur eine individuelle Frage ist. Sie verweist auf den Zusammenhang von Führung, Teamkultur, Ressourcen, Beteiligung und organisationalen Rahmenbedingungen und macht damit deutlich, dass Prävention und gute Arbeitsbedingungen zentrale Aufgaben von Organisationsgestaltung sind. Darin liegt die besondere Stärke dieser Arbeit: Sie verbindet empirische Einsichten mit praktischen Ansatzpunkten und leistet damit einen Beitrag zu einer Public-Management-Forschung, die Probleme nicht nur beschreibt, sondern Impulse für ihre Bearbeitung gibt.

Ich wünsche dieser Veröffentlichung eine breite und interessierte Leserschaft – in Wissenschaft, Studium und Praxis – und hoffe, dass die hier versammelten Befunde und Überlegungen weitere Diskussionen über die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen und lernfähiger Organisationen im öffentlichen Sektor anregen.

Essen, August 2026

Prof. Dr. Anja Seng

Wissenschaftliche Direktorin des ifpm Institut für Public Management  
FOM Hochschule in Essen

## **Abstract**

Die Publikation untersucht, wie Organisationsentwicklung im Jugendamt zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit von Fachkräften im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) beitragen und psychische Belastungen reduzieren kann. Ausgangspunkt ist die Diagnose, dass ASD-Fachkräfte in einem hoch verdichteten Arbeitsfeld agieren: steigende Fallzahlen, Kinderschutzverantwortung, Fachkräftemangel, Dokumentationsdruck und knappe Ressourcen treffen auf hohe fachliche und emotionale Anforderungen. Zugleich wird Arbeitszufriedenheit als zentraler Schutzfaktor verstanden, um Motivation, Gesundheit und Bindung an die Organisation zu stärken. Theoretisch rahmt der Text das Thema über das Job-Demands-Resources-Modell, Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie und transformationale Führung. Damit wird Arbeitszufriedenheit nicht nur als individuelle Einstellung, sondern als Ergebnis eines Zusammenspiels von Arbeitsanforderungen, Ressourcen, Führungsverhalten und organisationalen Rahmenbedingungen gefasst. Organisationsentwicklung wird dabei als Hebel verstanden, um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Orientierung, Beteiligung und professionelle Handlungsfähigkeit zu stärken.

Empirisch basiert die Untersuchung auf zehn problemzentrierten Interviews mit Fachkräften aus Allgemeinen Sozialen Diensten im Kreis Unna. Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker. Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitszufriedenheit vor allem durch verlässliche Teamstrukturen, kollegialen Rückhalt, präsen- te und vertrauensvolle Führung sowie flexible Arbeitszeitgestaltung gestützt wird. Gleichzeitig benennen die Befragten erhebliche Belastungen: hohe Fallzahlen, Zeitdruck, emotionale Beanspruchung, Vertretungssituationen, mangelnde materielle Ausstattung, eingeschränkte Beteiligung an Entscheidungen und nur punktuell verfügbare Präventionsangebote. In der Diskussion wird konsequent herausgearbeitet, dass individuelle Bewältigungsstrategien allein nicht ausreichen. Vielmehr braucht es Organisationsentwicklung auf drei Ebenen: organisational, in Führung und Team sowie auf individueller Ebene. Das Fazit lautet, dass Arbeitszufriedenheit im ASD wesentlich von organisationalen Bedingungen abhängt und strukturelle Prävention dann wirksam wird, wenn sie systematisch, partizipativ und langfristig verankert ist.

## Inhalt

|                                                                                            |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Vorwort.....                                                                               | III  |
| Abstract.....                                                                              | V    |
| Abkürzungsverzeichnis.....                                                                 | X    |
| Abbildungsverzeichnis.....                                                                 | XI   |
| Tabellenverzeichnis.....                                                                   | XII  |
| Über die Herausgeberin.....                                                                | XIII |
| Über die Autoren.....                                                                      | XIV  |
| 1. Aufgabe der Organisationsentwicklung im Jugendamt.....                                  | 1    |
| 1.1 Problemstellung und Relevanz.....                                                      | 3    |
| 1.2 Zielsetzung der Untersuchung.....                                                      | 5    |
| 1.3 Aufbau der Untersuchung.....                                                           | 6    |
| 2. Theoretischer Rahmen.....                                                               | 8    |
| 2.1 Arbeitszufriedenheit – Begriffe und Relevanz.....                                      | 8    |
| 2.1.1 Bedeutung von Arbeitszufriedenheit im Kontext der öffentlichen Sozialverwaltung..... | 10   |
| 2.1.2 Relevanz für Mitarbeitende im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter.....       | 12   |
| 2.2 Theoretische Modelle zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit.....                       | 17   |
| 2.2.1 Job-Demands-Resources-Modell.....                                                    | 17   |
| 2.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....                                             | 21   |
| 2.2.3 Transformationale Führung nach Bass.....                                             | 24   |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3 Organisationsentwicklung als Rahmen für die Förderung von Arbeitszufriedenheit .....       | 27 |
| 2.3.1 Einfluss organisationaler Strukturen auf die Arbeitszufriedenheit .....                  | 30 |
| 2.3.2 Arbeitszufriedenheit als Schutzfaktor und Ziel gelungener Organisationsentwicklung ..... | 32 |
| 3. Methodisches Vorgehen .....                                                                 | 36 |
| 3.1 Herleitung des Forschungsdesigns.....                                                      | 36 |
| 3.2 Datenerhebung .....                                                                        | 39 |
| 3.2.1 Das Problemzentrierte Interview nach Witzel .....                                        | 39 |
| 3.2.2 Erstellen und Begründen des Interviewleitfadens.....                                     | 41 |
| 3.2.3 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner.....                                      | 41 |
| 3.2.4 Zeitraum der Durchführung und Datenaufzeichnung .....                                    | 43 |
| 3.2.5 Präkonzept.....                                                                          | 43 |
| 3.2.6 Limitation .....                                                                         | 45 |
| 3.3 Datenaufbereitung.....                                                                     | 46 |
| 3.3.1 Transkription der Interviews.....                                                        | 46 |
| 3.3.2 Transkriptionsregeln .....                                                               | 46 |
| 3.4 Datenauswertung .....                                                                      | 47 |
| 3.5 Methodenkritische Reflexion .....                                                          | 49 |
| 4. Darstellung der Ergebnisse.....                                                             | 51 |
| 4.1 Personenbezogene Faktoren.....                                                             | 52 |
| 4.2 Organisationsentwicklung .....                                                             | 53 |
| 4.3 Rahmenbedingungen im Jugendamt.....                                                        | 55 |

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4 Strukturelle Präventionsmaßnahmen .....                                               | 58 |
| 4.5 Arbeitszufriedenheit .....                                                            | 58 |
| 4.6 Psychische Belastungen.....                                                           | 60 |
| 4.7 Zusammenführung der Ergebnisse .....                                                  | 62 |
| 5. Diskussion .....                                                                       | 63 |
| 5.1 Integration der theoretischen Modelle im Kontext der<br>Organisationsentwicklung..... | 63 |
| 5.2 Der Beitrag der Organisationsentwicklung zur Arbeitszufriedenheit .....               | 67 |
| 5.3 Die politische Situation im Kontext der Allgemeinen Sozialen Dienste ...              | 71 |
| 5.4 Abschließende Diskussion.....                                                         | 73 |
| 6. Verdichtete Handlungsempfehlungen .....                                                | 76 |
| 7. Fazit .....                                                                            | 78 |
| Literatur .....                                                                           | 81 |
| Anhang.....                                                                               | 92 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| SGB        | Sozialgesetzbuch             |
| GG         | Grundgesetz                  |
| Art.       | Artikel                      |
| NPM        | New Public Management        |
| JDR-Modell | Job-Demands-Resources-Modell |
| ASD        | Allgemeiner Sozialer Dienst  |
| HzE        | Hilfen zur Erziehung         |
| KWG        | Kindeswohlgefährdung         |

## **Abbildungsverzeichnis**

|                     |                                                                 |    |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------|----|
| <b>Abbildung 1:</b> | Funktionen des ASD.....                                         | 14 |
| <b>Abbildung 2:</b> | JDR-Modell nach Bakker und Demerouti .....                      | 20 |
| <b>Abbildung 3:</b> | Motivatoren, Hygienefaktoren und Motivation nach Herzberg ..... | 23 |
| <b>Abbildung 4:</b> | Kodierbaum.....                                                 | 52 |
| <b>Abbildung 5:</b> | Handlungsempfehlungen.....                                      | 76 |

## **Tabellenverzeichnis**

|                   |                                        |     |
|-------------------|----------------------------------------|-----|
| <b>Tabelle 1:</b> | Personenbezogene Faktoren .....        | 95  |
| <b>Tabelle 2:</b> | Organisationsentwicklung.....          | 99  |
| <b>Tabelle 3:</b> | Strukturelle Rahmenbedingungen .....   | 110 |
| <b>Tabelle 4:</b> | Strukturelle Präventionsmaßnahmen..... | 126 |
| <b>Tabelle 5:</b> | Arbeitszufriedenheit .....             | 130 |
| <b>Tabelle 6:</b> | Psychische Belastungen .....           | 138 |

## **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 Autoren**

### **Laura Kaluza**

schloss 2020 das Bachelorstudium der Rehabilitationspädagogik an der Humboldt-Universität zu Berlin erfolgreich ab. Im Anschluss war sie im Bereich der beruflichen und sozialen Teilhabe von psychisch erkrankten Erwachsenen tätig und sammelte dort umfassende praktische Erfahrungen in der Unterstützung und Begleitung von Menschen mit besonderem Unterstützungsbedarf. Seit 2023 absolvierte sie berufsbegleitend den Masterstudiengang Soziale Arbeit an der FOM Hochschule. Im Jahr 2025 wechselte sie in die Tätigkeit als Fachkraft im Allgemeinen Sozialen Dienst bei der Stadt Lünen, wo sie insbesondere in der Beratung und Unterstützung von Familien und Einzelpersonen tätig ist. Der Masterabschluss im Studiengang Soziale Arbeit wurde im Februar 2026 erreicht.

## **Jan Tietmeyer**

ist Professor für Innovationen, Entrepreneurship und Management an der HAWK in Göttingen und Lehrbeauftragter der Hochschule Fulda und der FOM Hochschule. Zuvor war er von 2021 bis 2025 als Professor für Soziale Arbeit an der FOM Hochschule tätig. Er studierte zunächst Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster und schloss das Studium 2005 erfolgreich als Diplom-Kaufmann (Master of Science) 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 zu seiner Berufung an der FOM Hochschule 2021 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 als selbständiger Berater und Dozent für die Sozialwirtschaft tätig. 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) und DigiSkills (Wissenschaftliche Begleitung des Gesundheitsamts zur Umsetzung eines Schulungskonzepts im Bereich der Digitalisierung) beteiligt.

Er ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA), in Münsters Management Netzwerk für Organisation, Personal und Innovation e. V. „excellence“ und der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

## 1. Aufgabe der Organisationsentwicklung im Jugendamt

Das Recht jedes jungen Menschen auf die Förderung seiner Entwicklung ist in §1 Abs. 1 des Achten Buchs Sozialgesetzbuch (SGB VIII) verankert. Dieses Recht basiert auf den Artikeln (Art.) zwei und sechs des Grundgesetzes (GG), in welchen in Art. 2 Abs. 1 das Recht jeden Bürgers der Bundesrepublik Deutschlands auf die Entfaltung seiner Persönlichkeit zugesprochen und die körperliche Unversehrtheit zuerkannt wird. Art. 6 GG kodifiziert den besonderen Schutz von Ehe und Familie, sowie das natürliche Recht und die obliegende Pflicht der Eltern und Erziehungsberechtigten zur Erziehung und Pflege ihrer Kinder. Gemäß §1 Abs. 3 SGB VIII kommt der Jugendhilfe zur Verwirklichung des Rechts nach §1 Abs. 1 SGB VIII ein besonderer Stellenwert zu. Folglich soll der junge Mensch dazu befähigt werden, einer altersadäquaten Entwicklung der eigenen Fähigkeiten selbstbestimmt nachzukommen. Hierbei wird der Jugendhilfe der Auftrag zu teil, die Eltern und Erziehungsberechtigten in der Erziehung zu beraten und zu unterstützen. Als hohes Gut setzt Art. 1 Abs. 3 Nr. 3 SGB VIII den Schutz vor Gefahren für das Kindeswohl fest.

Im Rahmen der Umsetzung des SGB VIII nimmt der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) beziehungsweise Bezirkssozialdienst oder auch Jugendhilfedienst genannt (im Folgenden: Allgemeiner Sozialer Dienst) eine zentrale Schlüsselrolle ein. Dieser fungiert als primäre Anlaufstelle für die Adressatinnen und Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe. Im Regelfall erfolgt ein sogenannter Erstkontakt aufgrund problematischer familiärer Situationen, welche geprägt sind von belastenden und überfordernden Anteilen. Trotz vielfältiger und unvorhersehbarer Aufgabenbereiche der Fachkräfte, ist das Ausüben der Tätigkeit stark durch rechtliche Grundlagen bestimmt (vgl. *Breuer & Tietmeyer*, 2024, S. 1). In der Öffentlichkeit wird *das Jugendamt* insbesondere in Kinderschutzfällen als Institution verallgemeinert. Allerdings wird im Bereich des Schutzauftrages gemäß §8a SGB VIII in der Regel der ASD tätig (vgl. *Beckmann et. al.*, 2018, S. 10). In der Vergangenheit ist die Kindeswohlgefährdung als gesellschaftliches Problem vermehrt in den Fokus gesellschaftlicher Popularität gerückt. Medial bekanntgewordene schwere Fälle von Misshandlungen sowie Vernachlässigung konfrontierten die

Allgemeinen Sozialen Dienste mit Schuldzuweisungen (vgl. *Alberth & Eisentraut*, 2012, S. 427). Die mediale Wirksamkeit stürzte die Allgemeinen Sozialen Dienste in eine Legitimationskrise und nahm einen bedeutenden Anteil an der Verstärkung des Schutzauftrages gemäß §8a SGB VIII ein (vgl. *Dahme & Wohlfahrt*, 2018, S. 231). Neben einem hohen Maß an Verantwortung und Federführung im Kinderschutz sind die pädagogischen Fachkräfte mit diversen Herausforderungen konfrontiert. Darunter fallen komplexe Problemlagen der Familiensysteme als Adressatinnen und Adressaten sowie steigende Fallzahlen bei strukturellem Fachkräftemangel. Der aufkommende Zeitdruck in Kombination mit dem Ausbleiben von Regeneration begünstigt einen Zustand der Überforderung seitens der Fachkräfte (vgl. *Beckmann et al.*, 2023, S. 346). Der Nationale Kinderschutzgipfel verdeutlicht, dass die Fachkräfte des ASD in eine erhebliche Unausgewogenheit zwischen gesetzlichen Ansprüchen und realistischen Bewältigungsmöglichkeiten geraten (vgl. *Beckmann et al.*, 2024, S. 324). Derweil verfügen die Jugendämter in den Kommunen sowohl personell als auch organisatorisch nicht über ausreichende Ressourcen, um das Tätigkeitsfeld mit ihren Aufgaben adäquat zu erfüllen (vgl. *Beckmann et al.*, 2023, S. 349). Diverse Studien zur Arbeitssituation von Fachkräften in Allgemeinen Sozialen Diensten zeigen einen hohen Effizienzdruck bei simultan fehlender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Anerkennung mit dem Resultat eines permanenten Burnout-Risikos (vgl. *Kahl & Bauknecht*, 2023, S. 214). Das Stressphänomen Burnout betrifft hierbei nicht allein die individuellen gesundheitlichen Folgen, sondern hat weitreichende Auswirkungen auf die Funktion und Stabilität der Organisation (vgl. *Breuer & Tietmeyer*, 2024, S. 29).

Es ist nachweislich eruiert worden, dass die Arbeitszufriedenheit ein entscheidender Schutzfaktor ist, um Fachkräfte langfristig in einer Organisation beziehungsweise einem System zu halten. Arbeitszufriedenheit wirkt sich einerseits auf die Motivation und Leistungsfähigkeit aus und trägt ferner dazu bei, gesundheitliche Risiken zu minimieren (vgl. *Becker*, 2019, S. 10). Eine institutionelle Stabilität seitens des Jugendamtes ist vor allem in Kinderschutzfällen gefordert, um das Wächteramt verantwortungsvoll und gewissenhaft auszuüben. So implizieren Kahl und Bauknecht (2023), dass ausschließlich Fachkräfte in einem gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeld die Adressatinnen und Adressaten langfristig auf

einem ebenso gesundheitsförderlichen Weg begleiten und unterstützen können (vgl. *Kahl & Bauknecht*, 2023, S. 230).

Die Organisationskultur stellt für das Organisationsleben im ASD einen elementaren Faktor dar, welcher nicht allein für die Motivation und das Wohlergehen der Mitarbeitenden bedeutsam ist, sondern unmittelbare Auswirkungen auf die Qualität der Leistungserbringung und das fachliche Handeln hat (vgl. *Merchel*, 2023, S. 45). Damit kommt der Organisationsentwicklung eine maßgebliche Funktion zu, psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften als einen Bestandteil einer umfassenden Strategie zur Veränderung der Arbeitsbedingungen zu betrachten (vgl. *Kahl & Bauknecht*, S. 230). Arbeitszufriedenheit wird somit als eine Bedingung des körperlichen und psychischen Wohlbefindens und als ein Indikator *gesunder* Arbeitsbedingungen gefasst. Die vielfältigen Erkenntnisse und Befunde empirischer Evidenzen weisen darauf hin, dass Arbeitszufriedenheit auch zukünftig ein wichtiges Konzept der Arbeits- und Organisationspsychologie darstellen wird (vgl. *Nerdinger*, 2014, S. 427).

## 1.1 Problemstellung und Relevanz

Fachkräfte der öffentlichen Jugendhilfe sind oftmals mit den Auswirkungen der gesellschaftlichen Modernisierungsprozesse und jeweiligen Anpassungen der Klientinnen und Klienten an die maßgeblichen Normalitätsvorstellungen konfrontiert (vgl. *Breuer & Tietmeyer*, 2024, S. 21). So zeigt Geißler (2014) sich verändernde Lebensformen und Dynamiken im gesellschaftlichen Wandel auf, welche standardisierte Lebenslaufmuster auflockern und die Dynamiken in Familien- und Privatheitsbiographien wachsen lassen (vgl. *Geißler*, 2014, S. 452). Diese Dynamiken, aufkommenden gesellschaftliche Spannungen und Herausforderungen, wie die Corona-Pandemie, Kriege und Zuwanderung geflüchteter Menschen, versetzen die öffentliche Jugendhilfe zunehmend in ein fortwährendes Stadium der Krisenbewältigung und Auffangen von Langzeitfolgen (vgl. *Hollenberg*, 2023, S. 205). Die sich stetig verändernden Lebenswelten und Umweltanforderungen setzen folglich eine professionelle und sozialpädagogische Kompetenz der

Fachkräfte voraus. Darüber hinaus stehen im Kontext der öffentlichen Verwaltung neben professionellen Handlungswissen die Fachkräfte in der Verantwortung das Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle partizipativ zu rahmen (vgl. *ebd.*, S. 207). Der Fehlzeiten-Report aus dem Jahr 2022 zeigt auf, dass der Anteil der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen im Sozialwesen, insbesondere im Bereich der öffentlichen Verwaltung, den zweiten Stellenwert im Ranking einnimmt (vgl. *Meyer et al.*, 2022, o. S.).

Der Deutsche Städtetag machte 2022 auf den wachsenden Aufgabenumfang bei nicht gleichermaßen steigenden Personalvolumen durch die Fallzahlentwicklung in den ASD der Jugendämter aufmerksam und schlussfolgerte eine drohende Überlastung der Kommunen (vgl. *Deutscher Städtetag*, 2022). So führen Allroggen et al. (2017) an, dass pädagogische Fachkräfte ein hohes Risiko tragen, psychische Belastungen im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit zu erleben. Anhaltende Belastungen können Einfluss auf die psychische Gesundheit haben und langfristig die Attraktivität des Arbeitsfeldes reduzieren (vgl. Allroggen et al., 2017, S. 52). Eine psychisch belastende Arbeitssituation aufgrund von Überlastung und eine mangelnde Mitarbeitendenpflege durch mangelnde Ressourcen, führen zu einer insgesamt hohen Fluktuation in den Allgemeinen Sozialen Diensten. So wird die Realisierung der wesentlichen Kernaufgaben der Arbeit und des Kinderschutzes aufgrund organisationaler Rahmenbedingungen als fragil beschrieben (vgl. *Schäuble & Rätz*, 2015, S. 37f.). Hollenberg (2023) sieht die Arbeitsbedingungen innerhalb der ASD der Jugendämter unter psychosozialen Aspekten und der Fürsorgepflicht der Arbeitgeber höchst bedenklich (vgl. S. 202). Vor dem Hintergrund rückt die Qualitäts- und Organisationsentwicklung als zentrale Strategie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Fokus (vgl. *Beckmann et al.*, 2023, S. 348). Die gegebenen Umstände fordern die Auseinandersetzung der Personalgewinnung, aber auch der Mitarbeitendenführung in den Allgemeinen Sozialen Diensten (vgl. *Hollenberg*, 2023, S. 208f.).

## 1.2 Zielsetzung der Untersuchung

Die zuvor dargestellten Herausforderungen in Jugendämtern, verdeutlichen die Notwendigkeit nachhaltiger struktureller Veränderungen. Aktuelle Studien zeigen auf, dass die Kombination aus hoher Fallbelastung, komplexen Problemlagen und unzureichende Ressourcen, wie den Fachkräftemangel, zu einer signifikanten psychischen Beanspruchung der Fachkräfte führen (vgl. *Breuer & Tietmeyer*, 2024, S. 29-36). Es ist nachgewiesen, dass zu hohe Arbeitsanforderungen und als unüberwindbare wahrgenommenen Barrieren auf Dauer zu emotionaler Erschöpfung hin zu einem Burnout führen können (vgl. *Becker*, 2019, S. 163). Die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden kann somit als wesentlicher, präventiver Faktor zur Gesundheitsförderung und Reduzierung von Fluktuation und Fehlzeiten angesehen werden (vgl. *ebd.*, S. 1.).

Gegenstand dieser Untersuchung ist eine Perspektive der Organisationsentwicklung auf die Arbeitsbedingungen in Jugendämtern, insbesondere des Allgemeinen Sozialen Diensten, zu gewinnen. Angesichts des wachsenden Aufgabenumfanges, des Fachkräftemangels bei steigendem Fachkräftemehrbedarf (vgl. *Beckmann et al.*, 2023, S. 346) ebenso wie der strukturellen Defizite soll folglich untersucht werden, wie eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen und –zufriedenheit erreicht werden kann. Obgleich die gesellschaftliche Relevanz der beschriebenen Problematik evident erscheint, fanden organisatorische Maßnahmen zur Identifizierung struktureller Ursachen kaum Beachtung. Der Fokus vergangener Untersuchungen lag vermehrt auf der Entwicklung individueller Bewältigungsstrategien und Förderung von Resilienz der Mitarbeitenden (vgl. *Breuer & Tietmeyer*, 2024, S. 29). Es gilt organisatorische Maßnahmen zu identifizieren, welche belastungsreduzierende Strukturen schaffen, sowie Faktoren zu ermitteln, welche die Arbeitszufriedenheit in den Allgemeinen Sozialen Diensten maßgeblich beeinflussen.

Die verpflichtende Qualitätsentwicklung gemäß §79a SGB VIII sieht die Organisation selbst in der Verantwortung der ganzheitlichen Betrachtung und Berücksichtigung fachlicher Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die strukturellen Prozesse aufzunehmen (vgl. *Beckmann et al.*, 2023, S. 349). Ein zentrales Element

der Organisationsentwicklung stellt die Schaffung von Rahmenbedingungen dar. Es gilt, bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen, um daraus neue Prozesse und Veränderungen langfristig stabilisieren zu können. Empirische Untersuchungen, welche den konkreten Einfluss von organisatorischen und strukturellen Maßnahmen auf die psychische Belastung und Arbeitszufriedenheit von Fachkräften in den Allgemeinen Sozialen Diensten der Jugendämter systematisch erfassen, sind unzureichend. In diesem Zusammenhang ist die Untersuchung theoriegestützter Annahmen mit den bereits in den Arbeitsalltag integrierten Maßnahmen zu kontrastieren, um die Wirksamkeit dieser beurteilen zu können und die Ressourcen der Jugendämter hervorheben zu können. Das Gefüge der theoretischen Perspektiven bezüglich Arbeitszufriedenheit und stressreduzierender Maßnahmen, sowie die Kenntnisnahme der aktuellen Arbeitsbedingungen und Ermittlung der Bedarfe seitens der Fachkräfte, sollen abschließend zur Entwicklung konkreter Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung von Jugendämtern beitragen. Die daraus resultierende Untersuchung widmet sich der Forschungsfrage, inwiefern die Organisationsentwicklung im Jugendamt, mittels struktureller Präventionsmaßnahmen, dazu beitragen kann, die Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte der Allgemeinen Sozialen Dienste zu steigern und als Konsequenz die psychischen Belastungen zu reduzieren.

### **1.3 Aufbau der Untersuchung**

Die vorliegende Publikation gliedert sich in sieben aufeinander aufbauende Hauptkapitel, die der systematischen Beantwortung der zugrunde liegenden Forschungsfrage dienen. Auf die einführende Darlegung von Relevanz, Problemstellung und Zielsetzung folgt die theoretische Rahmung, welche das Fundament für die anschließende empirische Untersuchung bildet.

Im Zentrum der Analyse steht die Arbeitszufriedenheit als potenzieller Schutzfaktor im Kontext der Organisationsentwicklung innerhalb der öffentlichen Sozialverwaltung, insbesondere in Jugendämtern. Nach einer begrifflichen Einordnung werden ausgewählte theoretische Ansätze herangezogen, namentlich das Job-

Demands-Resources-Modell, die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg sowie das Konzept transformationale Führung.

Daran schließend wird das methodische Vorgehen der Untersuchung dargelegt. Die Studie basiert auf einem qualitativen Forschungsdesign unter Anwendung problemzentrierter Interviews. Die Datenauswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse unter Berücksichtigung einschlägiger Gütekriterien qualitativer Forschung.

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt strukturiert entlang zentraler Belastungsfaktoren, identifizierter Bedarfe sowie bestehender organisationaler Maßnahmen. Darauf aufbauend werden die empirischen Befunde in Relation zu den theoretischen Konzepten gesetzt und einer kritischen Reflexion unterzogen.

Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse zusammengeführt, Schlussfolgerungen abgeleitet sowie Implikationen für weiteren Forschungsbedarf und zukünftige Entwicklungen im Praxisfeld aufgezeigt.

## **2. Theoretischer Rahmen**

Der theoretische Rahmen dieses Forschungsbeitrages dient dazu, anhand zentraler Konzepte das Grundlagenverständnis von Arbeitszufriedenheit im Kontext der öffentlichen Sozialverwaltung und ihrer Relevanz für die Allgemeinen Sozialen Dienste vertiefend zu betrachten. Darauf aufbauend werden zentrale Ansätze relevanter Theorien und Modelle vorgestellt, welche zur Untersuchung und Interpretation von Arbeitszufriedenheit herangezogen werden können. Der Ansatz der Organisationsentwicklung wird abschließend als übergeordneter Rahmen betrachtet, welcher praxisorientiert Möglichkeiten zur Förderung von Arbeitszufriedenheit aufzeigt.

### **2.1 Arbeitszufriedenheit – Begriffe und Relevanz**

Arbeitszufriedenheit wird als wahrscheinlich am intensivsten untersuchtes Konzept der Arbeits- und Organisationspsychologie bezeichnet. Die Untersuchungen von Arbeitszufriedenheit zeigen, dass diese als eine motivationale Größe und Ursache von Verhalten zu verstehen ist (vgl. *Nerdinger*, 2014, S. 421). Allerdings liegt kein Konsens der Begriffsdefinition Arbeitszufriedenheit vor. Vielmehr existieren mehrere Erklärungen und Begrifflichkeiten, die pauschal beschreiben, dass diese Variable Auskunft über die Einstellung zur Arbeit und die Zufriedenheit darüber gibt. Bruggemann, Großkurth und Ulich (1975) definieren Arbeitszufriedenheit als die Zufriedenheit mit einem gegebenen Arbeitsverhältnis. In der Definition von Six und Kleinbeck (1989) wird diese als eine Einstellung aufgefasst und sie nehmen kognitive und emotionale Komponenten einer Person auf (vgl. *Einramhof-Florian*, 2017, S. 36f.). Arbeitszufriedenheit bildet ab, was Individuen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Diese Definition von Kauffeld und Schermuly (2019) lässt eine kognitive, als auch affektive Dimension von Arbeitszufriedenheit erkennen. Die Einflussgrößen dieser liegen sowohl in der Person selbst, als auch in den organisationalen Bedingungen (vgl. *Unger et al.*, 2022, S. 106).

Trotz des anhaltenden Forschungsinteresses ist das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit bislang nicht vollumfänglich erforscht. Allerdings belegen zahlreiche Untersuchungen die wechselseitigen Einflüsse von Arbeitszufriedenheit und Leistung, Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten ebenso wie Arbeitszufriedenheit und Fluktuation (vgl. *Ferreira*, 2020, S. 13). Wird Arbeitszufriedenheit als eine Einstellung definiert, so umfasst diese die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die eigene Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich auf eine bestimmte Weise während der Arbeit zu verhalten. Eine positive Einstellung entsteht, wenn die Wünsche und Bedürfnisse einer Person erfüllt und befriedigt werden. Damit stellt Arbeitszufriedenheit das Ergebnis von Motivation dar (vgl. *Nerdinger*, 2014, S. 421). Die Vielzahl an Theorien der Arbeitszufriedenheit bilden den Versuch die Ursprünge und Folgeerscheinungen von Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erfassen und erschließen aus beobachtbaren Sachverhalten, dass diese als eine Antriebskraft fungiert (vgl. *Einramhof-Florian*, 2017, S. 37). Die Steigerung der Arbeitszufriedenheit bringt durchaus einen erstrebenswerten Mehrwert auf Seiten des Unternehmens, beziehungsweise für die Wirtschaftlichkeit, als auch für die Beschäftigten des Unternehmens selbst. Es besteht die Annahme, dass sich die Gesundheit der Beschäftigten mit zunehmender Zufriedenheit verbessert, der Selbstwert steigt und Freude an der Arbeit empfunden wird, während sich die wirtschaftliche Situation durch sinkende Fehlzeiten, geringere Fluktuation und steigende Leistung verbessert (vgl. *Ferreira*, 2020, S. 14). Diese zahlreichen Einflussfaktoren stellen eine Herausforderung bei der Erhebung von Arbeitszufriedenheit dar. Daher erscheint eine gänzliche Sichtung des wissenschaftlichen Diskurses vergangener Untersuchungen und dessen Ergebnisse nicht weiter zielführend. Es gilt in der Interpretation von Studienergebnissen die Ausgangssituation wie beispielsweise spezifische Arbeitssituationen, gesellschaftliche Bedingungen und individuelle Ereignisse zu berücksichtigen (vgl. *ebd.*, S. 15f.).

### **2.1.1 Bedeutung von Arbeitszufriedenheit im Kontext der öffentlichen Sozialverwaltung**

Die Verwaltungen der Gebietskörperschaften des Bundes, der Bundesländer und der Kommunen in Deutschland werden unter dem Begriff der *öffentlichen Verwaltung* geführt. Die Organisationseinheiten dieser Körperschaften lassen sich zum einen in die planenden beziehungsweise gesetzestvorbereitenden oder gesetzesausführenden Aufgaben und zum anderen in die Einheit des Dienstleistungs- und Produktionscharakters unterscheiden. Als öffentliche Verwaltung werden demnach alle Organisationen benannt, welche in ihrer Aufgabenerfüllung dem politischen Gemeinwesen dienen (vgl. *Reichel*, 2010, S. 6). Die Jugendämter und daran angegliederten Allgemeinen Sozialen Dienste sind ein Bestandteil der öffentlichen Verwaltung in Deutschland (vgl. *Breuer & Tietmeyer*, 2024, S. 5). Um folglich die Arbeitszufriedenheit in den Allgemeinen Sozialen Diensten als Untersuchungsgegenstand unter Berücksichtigung des Arbeitsumfeldes einordnen und bewerten zu können, ist es zunächst erforderlich, in diesem Kapitel die kommunalpolitischen Gegebenheiten zu erläutern. Diese werden anschließend hinsichtlich der Bedeutung von Arbeitszufriedenheit näher betrachtet.

Mit der Formulierung *das Jugendamt* als Verallgemeinerung wird von einer problematischen Reduktion der Faktenlage gesprochen. Aufgrund unterschiedlicher kommunalpolitischer Gegebenheiten lassen sich Unterschiede in der personellen und finanziellen Ausstattung verzeichnen. Darüber hinaus ist in der öffentlichen Verwaltung kein einheitlicher organisatorischer Aufbau gefordert (vgl. *Beckmann et al.*, 2018, S. 10). Daraus resultierend variiert die verwaltungsinterne Organisation der Allgemeinen Sozialen Dienste je nach Größe und regionaler Strukturbeschaffenheit (vgl. *Hollenberg*, 2025, S. 82). Zur verständlicheren Einordnung gilt es zudem aufzuzeigen, dass in der Zusammensetzung eines Jugendamtes von zwei Gliedern gesprochen wird: dem Jugendhilfeausschuss und der Verwaltung des Jugendamtes. Die Verwaltung des Jugendamtes beruht hierbei auf verschiedenen behördlich zusammengesetzten Abteilungen. Eine dieser Abteilungen bildet den Allgemeinen Sozialen Dienst (vgl. *Beckmann et al.*, 2018, S. 10). In der öffentlichen Verwaltung obliegt die Gestaltungshoheit der Organisationsstrukturen der Kommune, sodass sozialpädagogische Fachlichkeit und finanzielle

Aspekte gegeneinander abzuwägen sind (vgl. *Hollenberg*, 2025, S. 82). Innerhalb der kommunalen Sozialverwaltung besteht in der Tätigkeitsausübung die Abhängigkeit zur Politik und der damit verbundenen Haushaltssituation und Finanzierungslogik (vgl. *Beckmann et al.*, 2018, S. 20). Der Dienstweg beziehungsweise die Aufgabenerfüllung ist demnach durch rational gesetzte Normen und Regeln gefestigt. Die Mitglieder einer Verwaltung seien ein Sinnbild für „[...] Paragraphen-Automaten ohne jeglichen Eigensinn [...]“ (*Reichel*, 2010, S. 7). Die Verwaltungsordnung dient der Kontrollierbarkeit der vorgenommenen Maßnahmen und prägt im Sinne von Sozialisationseinflüssen das Verhalten der Organisationsmitglieder (vgl. *ebd.*, S. 8).

Eine aktive Veränderung dieser etablierten Strukturen erfordern ein hohes Maß an Entscheidungsmacht der betroffenen Akteurinnen und Akteuren, sowie Wissen und Zeit. Sogenannte Verwaltungsreformen, wie das Neue Steuerungsmodell, verheißen eine effizientere, effektivere und verantwortungsvollere Verwaltung (vgl. *Barkowsky*, 2014, S. 11). *Das Neue Steuerungsmodell* kann als deutsche Abwandlung der internationalen Entwicklungen des New Public Management (NPM) oder als ein Referenzmodell der kommunalen Verwaltungsmodernisierung in Deutschland gesehen werden (vgl. *Deckert*, 2006, S. 43). Die Grundidee der Verwaltungsreform ist es über betriebswirtschaftliche Informationssysteme die politische und finanzielle Steuerung in Kommunen zu verbessern. Hierfür wurde eine Binnenmodernisierung durch Dezentralisierung, finanzielle Anreize und stärkere Outputorientierung angestrebt (vgl. *Bogumil*, 2017, S. 13-15). Es ist anzunehmen, dass mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells eine Annäherung der öffentlichen Verwaltung an marktwirtschaftliche Verhältnisse angestrebt wurde und in Konsequenz daraus klassische Bestandteile einer Unternehmensführung in diese zu integrieren sind (vgl. *Tietmeyer*, 2021, S. 8).

Empirische Untersuchungen der Reformbemühungen in den letzten Jahrzehnten führen zu einem ernüchternden Befund in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Verwaltung und ihren Mitgliedern (vgl. *Barkowsky*, 2014, S. 11). Der Einfluss der bürokratischen Strukturen auf die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und die tendenziellen Nachteile auf der Organisationsebene gliedern Bosetzky

und Heinrich (1989) in die Gruppen der Mängel des hierarchischen Systems, Mängel in der Informationssammlung/ -verbreitung und effizienzmindernde Attitüden und Reaktionsweisen. Darüber hinaus werden gravierende Defizite im Führungs- und Managementwissen als eine Schwachstelle der öffentlichen Verwaltung identifiziert. Unzureichend genutzte Leistungspotenziale der Organisationsmitglieder führen zu Demotivation, Burnout und innerer Kündigung, welche folglich die Leistungssituation negativ prägen (vgl. *Reichel*, 2010, S. 10f.). Innerhalb der kommunalen Sozialverwaltung sind rechtlich kodifizierte Entscheidungen zu treffen, welche nicht willkürlich und in Abhängigkeit der Motivation und persönlichen Neigung der Organisationsmitglieder stehen sollen. Allerdings nehmen subjektive Faktoren einen bedeutsamen Einfluss auf die Leistungserbringung, für welche die Organisation Sorge zu tragen hat. Daher gilt es die Organisation selbst zum Adressaten der Ansprüche werden zu lassen und das Verhalten der Mitglieder mittels verlässlicher und angemessener Handlungsprogramme zu lenken und Orientierung zu bieten (vgl. *Merchel*, 2023, S. 46f.).

### **2.1.2 Relevanz für Mitarbeitende im Allgemeinen Sozialen Dienst der Jugendämter**

Wie bereits dargestellt, sind die Fachkräfte des Allgemein Sozialen Dienstes im Kinderschutz mit schwierigen Lebenslagen und unterschiedlichen Lebenswelten ihres Klientels konfrontiert. Gleichzeitig ist ihr professionelles Handeln bestimmt von politisch-administrativen Rahmenbedingungen. Zum Erreichen solcher politisch orientierten Zielsetzungen bei unzureichenden materiellen Ressourcen, stellen motivierte und persönlich geeignete Fachkräfte eine zentrale Ressource für den Allgemeinen Sozialen Dienst dar (vgl. *Pfiffner*, 2019, S. 331). Um die im weiteren Verlauf dargestellten Anforderungen und Herausforderungen der Tätigkeit im Allgemeinen Sozialen Dienst nachvollziehen zu können, ist es zunächst erforderlich, die Rolle und Funktion der Allgemeinen Sozialen Dienste näher zu erläutern.

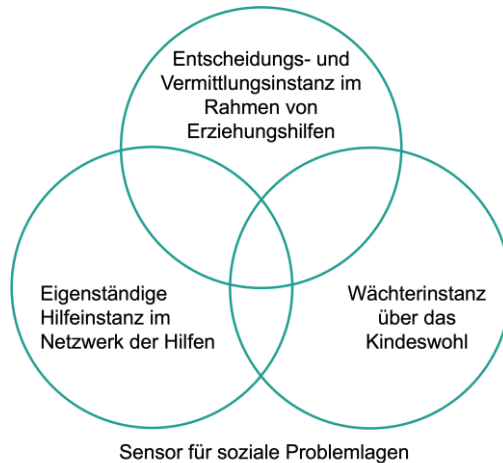
Der Allgemeine Soziale Dienst ist zumeist gemäß des Territorialprinzips organisiert, sodass die Zuständigkeiten der Fachkräfte nach Einzugsgebieten der

Kommune bzw. Stadt zugeordnet sind. Der gesellschaftlich verbreitete Auftrag der Dienste ist das Wächteramt, in dem bei einer bestehenden Kindeswohlgefährdung geeignete Maßnahmen zur Abwehr der Gefährdung ergriffen werden. Darüber hinaus haben die Bürgerinnen und Bürger Ansprüche nach dem Sozialgesetzbuch Achten Buch (SGB VIII), welche über die Fachkräfte der Dienste für die Kommune transportiert werden und ihnen entsprechend eine Entscheidungsbefugnis für die Hilfeentwicklung und Hilfestellung zuschreibt (vgl. *Schone*, 2023, S. 149). In ihrer Rolle als Fachkräfte der Allgemeinen Sozialen Dienste bilden sie einen „Sensor für soziale Problemlagen“ (*ebd.*, S. 149), welcher sich in drei analytisch trennbare Funktionen unterteilt.

Eine dieser Funktionen greift in der Beratungsinstanz für Kinder und Eltern in belastenden Lebenslagen, um Hilfesuchenden Unterstützung in einem Netzwerk von Hilfen anzubieten. In der Funktion als Entscheidungs- und Vermittlungsinstanz, entscheiden die Fachkräfte bei intensiveren Hilfsangeboten über das Vorliegen der Rechtsansprüche auf Hilfen zu Erziehung und schafft den Zugang der Adressatinnen und Adressaten zu sozialpädagogischen Dienstleistungen und setzt die Grundlage für die Finanzierung der Hilfsangebote.

In der Funktion des Wächteramts hat der Allgemeine Soziale Dienst den Auftrag, den Schutz von Kindern und Jugendlichen vor Gefahren für ihr Wohl sicherzustellen und Leistungen für die Adressatinnen und Adressaten gegebenenfalls auch gegen den Willen der Eltern oder Erziehungsberechtigten durchzusetzen. Dies impliziert das Involvieren des Familiengerichts und damit einhergehend der Nachweis des Vorliegens einer Kindeswohlgefährdung und der fachlich fundierten Begründung für sozialpädagogisch ergriffene Maßnahmen (vgl. *Schone*, 2023, S. 149).

**Abbildung 1:** Funktionen des ASD



Quelle: in Anlehnung an *Schone*, 2023, S. 149.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass die Funktionen ineinander übergehen und Informationen zu Krisensituationen und Problemlagen einzelner junger Menschen und Familien gebündelt zusammenfließen (vgl. *ebd.*, S. 149).

Der Dipl. Sozialarbeiter/ Sozialpädagoge Axel Biere (2019) gibt in einem Interview an, dass die Arbeit im Jugendamt von Unsicherheiten geprägt sei. Eine fundierte persönliche und fachliche Haltung, sowie Rollenklarheit gegenüber den jungen Menschen und Familien scheint hilfreich in Ausübung der Tätigkeit. Es bedarf für die Fachkräfte an Lust in einem etablierten starren System der öffentlichen Verwaltung für Veränderungen einzustehen und dabei nicht zu resignieren (vgl. *Rätz*, 2019, S. 349).

Schneider (1987) führt an, dass die Anziehungskraft zu bestimmten Berufen immer in Abhängigkeit zu den individuellen Interessen und Eigenschaften stehe. So weist er darauf hin, dass die Berufswahl als Ergebnis der Typenkombination einer Person und ihrer Umwelt bezeichnet werden könne und sich die berufliche Umwelt, welcher sich ein Mensch anschließe, dem Menschen selbst ähnele (vgl. *Schneider*, 1987, S. 441). Diese Annahme impliziert, dass Individuen versuchen

persönliche Eigenschaften und Bedürfnisse in ihre Organisation und Tätigkeit einzubringen, um sich selbst zu verwirklichen. Empirische Untersuchungen lassen einen Zusammenhang von hoher Kompatibilität einer Person in ihrer Organisation und positiven Arbeitsergebnissen erkennen. Mit einer zunehmenden Passung steigen die Arbeitszufriedenheit und das organisationales Commitment von Mitarbeitenden (vgl. *Pfiffner*, 2019, S. 333). Unterscheidet man zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation, besteht die Annahme, dass Beschäftigte des öffentlichen Dienstes an intrinsischen Möglichkeiten wie beispielsweise die Förderung des gesellschaftlichen Wohles interessiert seien. Der öffentliche Sektor biete nur begrenzte Möglichkeiten und Anreize extrinsische Motivation bereitzustellen, sodass eine geringe Passung für extrinsisch motivierte Personen anzunehmen sei (vgl. *Ritz & Waldner*, 2011, S. 294). Überträgt man diese Annahme auf die Mitarbeitenden der Allgemeinen Sozialen Dienste, so wird deutlich, dass ihre Tätigkeit dauerhaft im Spannungsfeld zwischen Individuum, Profession und Politik gemäß des Tripelmandats liegt. So sind sie auf der einen Seite mit den Bedürfnissen und krisenhaften Lebenslagen ihres Klientels konfrontiert und streben an diesen gerecht zu werden. Auf der anderen Seite tragen sie die öffentlichen Kontrollinteressen der Gesellschaft mit. Das dritte Mandat ermöglicht es den Fachkräften der Sozialen Arbeit indes, sich zu positionieren und befähigt sie soziale Problemlagen zu bewerten und zu bearbeiten (vgl. *Aboelwafa & Schulte-Holtey*, 2020, S. 314f.).

Die Profession der Sozialen Arbeit spiegelt die intrinsische Motivation durch die Förderung des Gemeinwohls wider und repräsentiert die Sinnhaftigkeit und Vielfältigkeit der Arbeit. Jedoch zeigen aktuelle Erkenntnisse Missstände der Arbeitsbedingungen auf. Eine dauerhafte Krisenbewältigung, Fachkräftemangel, Personalnotstand und bestehende Rechtsansprüche stellen die Fachkräfte vor Handlungsherausforderungen (vgl. *Hollenberg*, 2023, S. 205). Die politische Haushaltssituation, ein hoher Dokumentationsaufwand und mangelnde zeitliche Ressourcen schränken die Ausübung der Tätigkeit ein (vgl. *Breuer & Tietmeyer*, 2024, S. 34). In den Jugendämtern finde keine Mitarbeitendenpflege statt (vgl. *Rätz*, 2019, S. 349). So heißt es, dass die persönliche Motivation dafür

ausschlaggebend sei, die strukturellen Mängel zu kompensieren (vgl. *Schäubele & Rätz*, 2015, S. 37).

Wie in Kapitel 2.1 aufgezeigt, stellt Arbeitszufriedenheit das Ergebnis von Motivation dar und nimmt Einfluss auf die Fehlzeiten und Leistung der Mitarbeitenden. Die Leistung in den Allgemeinen Sozialen Diensten wird über eine qualitative und verantwortungsvolle Fallarbeit gemessen, welche im Zuge der strukturellen Mängel davon bedroht ist nachzulassen. Resignation und Überforderung einzelner Mitarbeitenden sind die Folge (vgl. *Beckmann et al.*, 2018, S. 15). Die Fachkräfte der Allgemeinen Sozialen Dienste bewerten die berufsbedingte psychische Belastung als perspektivisch zunehmend. Die Arbeitsbelastung sei somit auf subjektiver Wahrnehmung als auch vor dem Hintergrund struktureller Bedingungen zu diskutieren (vgl. *Schäubele & Rätz*, 2015, S. 37). Wenngleich die Förderung der extrinsischen Motivation im öffentlichen Sektor aufgrund mangelnder Ressourcen stark eingeschränkt sei, so ist sie dennoch bedeutsam für die langfristige Bindung an eine Organisation. Der Bestand an Strukturen stellt einen wesentlichen Faktor für die Handlungssicherheit mit komplexen Anforderungen dar und bietet eine Orientierung für das professionelle Handeln in den ASD (vgl. *Hollenberg*, 2025, S. 84). Eine derartige Strukturbildung in Organisationen ermöglicht die Entlastung der Organisationsmitglieder, da diese ihr Verhalten danach ausrichten können (vgl. *Merchel*, 2023, S. 51). Demnach bildet die Kompatibilität zwischen der intrinsischen Motivation, insbesondere der Förderung des Gemeinwohls und der Selbstverwirklichung, und der extrinsischen Motivation, wie Bestand von Ressourcen und Strukturen innerhalb der Organisation, den maßgeblichen Einflussfaktor um die zunehmend herausfordernde Tätigkeit in den Allgemeinen Sozialen Diensten zu kompensieren. Motivation und Arbeitszufriedenheit stellen einen entscheidenden Schutzfaktor dar, um Fachkräfte einerseits langfristig an eine Organisation zu binden und andererseits gesundheitliche Risiken zu minimieren und positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit zu nehmen (vgl. *Becker*, 2019, S. 10).

## **2.2 Theoretische Modelle zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit**

Es wurden eine Vielzahl an Theorien zur Arbeitszufriedenheit entwickelt. Diese sind den Motivationstheorien angegliedert und versuchen die diversen Ursprünge und Folgeerscheinungen von Arbeitszufriedenheit zusammenzufassen (vgl. *Einramhof-Florian*, 2017, S. 37). Im Folgenden wird ein strukturierter Überblick über die bedeutsamen Ansätze des Job-Demands-Resources-Modell nach Bakker und Demerouti (2004), der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959) und der Transformationalen Führung nach Bass und Riggio (2006) gegeben. Diese Modelle bilden das Grundlagenverständnis dieser Arbeit der Wechselwirkungen zwischen Arbeitsgestaltung, Motivation und Führung.

### **2.2.1 Job-Demands-Resources-Modell**

Es bestehen aktive Bemühungen, Burnout und Arbeitsengagement besser zu verstehen, zu erklären und entsprechend zu beeinflussen. In der Vergangenheit galt die Annahme, dass Burnout eine Reaktion auf chronisch emotionale und zwischenmenschliche Belastungen am Arbeitsplatz sei. Das Resultat stellt eine wissenschaftliche Debatte bezüglich Charakteristika von Burnout. Arbeitsengagement hingegen stellt nach Maslach und Leiter (2008) das direkte Gegenteil der Burnout-Dimensionen dar. Arbeitsengagement wird als ein erfüllender, arbeitsbezogener Bewusstseinszustand beschrieben. Während Arbeitsengagement durch ein hohes Maß an Energie und starker Identifikation zur Arbeit gekennzeichnet ist, weist Burnout gegenteilig ein niedriges Energieniveau und geringe Identifikation auf. Das Job-Demands-Resources-Modell (JDR-Modell) fungiert als Verdeutlichung der Phänomene wertvolle Erkenntnisse und Ansatzpunkte (vgl. *Bakker et al.*, 2023, S. 26). Es bildet eine vereinheitliche Theorie der Arbeitsgestaltung, welche Perspektiven aus der Stress- und Motivationsforschung integriert. Das JDR-Modell erklärt auf Basis dessen, wie Arbeitsanforderungen und Ressourcen die Arbeitsleistung über das Wohlbefinden von Beschäftigten beeinflussen (vgl. *ebd.*, S. 32). Dieses stellt ein heuristisches Rahmenmodell dar und

kann auf jede Arbeitstätigkeit angewendet werden. Bakker und Demerouti (2014) führen hierfür drei zentrale Grundannahmen an (vgl. *Schmidt*, 2017, S. 9).

Eine dieser zentralen Annahmen des Modells ist, dass obwohl jeder Beruf seine eigenen spezifischen Arbeitsmerkmale hat, die mit Burnout in Verbindung stehen, es dennoch realisierbar ist, diese in zwei breite Kategorien zu modellieren. Diese Kategorien werden durch Bakker und Demerouti als Arbeitsanforderungen (Job-demands) und Arbeitsressourcen (Job-resources) benannt (vgl. *Bakker et al.*, 2004, S. 86). Die Arbeitsanforderungen beziehen sich auf jene physischen, psychologischen, sozialen oder organisatorischen Aspekte der Arbeit, welche anhaltende körperliche und/oder psychologische (kognitive und emotionale) Anstrengungen erfordern und mit einhergehenden physiologischen und/oder psychischen Kosten verbunden sind. Hierfür werden beispielhaft ein hoher Arbeitsdruck, unregelmäßige Arbeitszeiten oder ein nicht förderliches physisches Arbeitsumfeld angeführt. Bakker und Demerouti erkennen Arbeitsanforderungen indes nicht unabdingbar als negativen Faktor an, allerdings führen sie an, dass sich diese zu Stressoren entwickeln, wenn die Bewältigung der Anforderungen mit hohem Aufwand und nicht ausreichender darauffolgender Erholung verbunden sind (vgl. *Bakker & Demerouti*, 2011, S. 2). Als Stress wird als die Reaktion auf die Umwelt, in welcher der Verlust von Ressourcen droht, der tatsächliche Verlust eintritt oder das Versagen eines adäquaten Zugewinns von Ressourcen definiert (vgl. *Schmidt*, 2017, S. 11).

Hingegen beziehen sich die Arbeitsressourcen auf die physischen, psychologischen, sozialen und organisatorischen Aspekte der Arbeit, welche folgende Funktionen erfüllen:

- Funktionale Unterstützung zur Erreichung von Arbeitszielen
- Reduzierung von Arbeitsanforderungen und damit verbundenen physiologischen und psychologischen Kosten
- Förderung des persönlichen Wachstums und der persönlichen Entwicklung

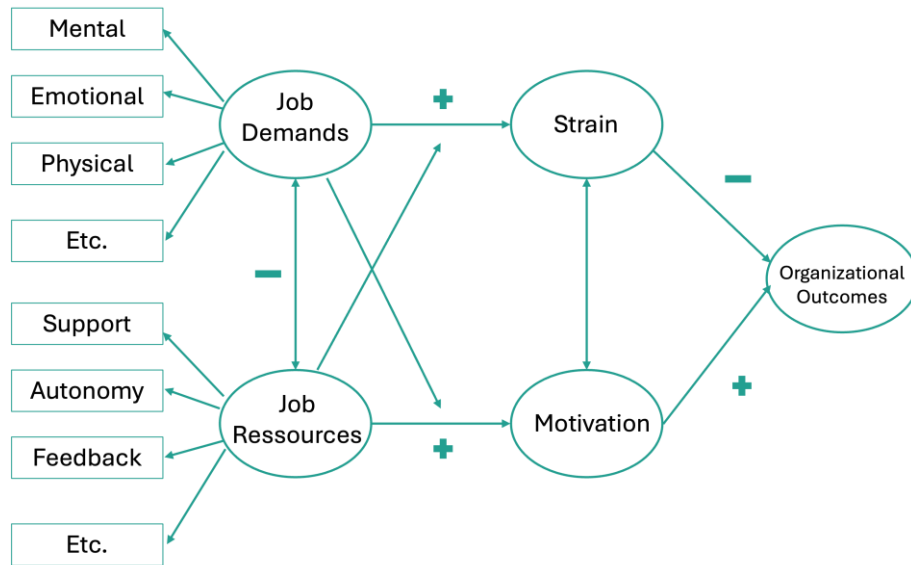
Damit stellen die Arbeitsressourcen auch unabhängig von Arbeitsanforderungen eine zentrale Bedeutung dar und sind auf der Organisationsebene, der

interpersonellen Ebene, der Stellenebene und Aufgabenebene zu verorten, in denen sie eigenständig Wirkung zeigen (vgl. *Bakker et al.*, 2004, S. 86).

Die zweite Annahme des JDR-Modells geht davon aus, dass die aufgeführten Kategorien einen eigenen Prozess anstoßen. Demnach bilden die Arbeitsanforderungen den Ausgangspunkt für den Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung. Die Arbeitsressourcen wiederum bedingen einen motivationalen Prozess (vgl. *Schmidt*, 2017, S. 9). In dem Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung ist die Kategorie der Arbeitsanforderungen mit gesundheitlichen Beschwerden wie beispielsweise Burnout verbunden (vgl. *ebd.*, S. 12). Bei hoher (mentaler) Arbeitsbelastung müsse zusätzliche Energie mobilisiert werden, um die mentale Anstrengung zu kompensieren. Diese Mobilisierung von zusätzlicher Energie kann folglich zu einem Zustand von akuter Ermüdung führen (vgl. *Bakker et al.*, 2004, S. 87). Es ist erwiesen, dass Menschen Belastungen im Allgemeinen nicht passiv erdulden, sondern trotz beanspruchender Bedingungen versuchen die Arbeitsziele zu erreichen. Kurzfristig ist es Arbeitnehmenden durchaus möglich sich gegenüber den Arbeitsanforderungen zu bewähren. (vgl. *Schmidt*, 2017, S. 12). Eine unzureichende Erholung stört jedoch das energetische Gleichgewicht (Homeostase) und bringt langfristige Auswirkungen für das Wohlbefinden und die Gesundheit (vgl. *Bakker et al.*, 2004, S. 87).

Zur Beschreibung des motivationalen Prozesses wird von einer direkten Wirkung der Arbeitsressourcen auf das Engagement und die Motivation ausgegangen, welche positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung nehmen (vgl. *Schmidt*, 2017, S. 13). So zeigt sich, dass Mitarbeitende bei ausreichend zur Verfügung stehenden Ressourcen häufig über eine reine Zielerreichung hinaus gehen. Wayne, Shore und Liden (1997) stellten diesbezüglich einen Zusammenhang zwischen wahrgenommener organisationaler Unterstützung und dem Organisationsbürgerschaftsverhalten fest (vgl. *Bakker et al.*, 2004, S. 88).

**Abbildung 2:** JDR-Modell nach Bakker und Demerouti



Quelle: in Anlehnung an *Bakker & Demerouti, 2006, S. 313*.

Die dritte Annahme des RDL-Modells, welche bislang wenig Forschungsaufmerksamkeit erhalten hat, beschreibt die Interaktion der Arbeitsmerkalkategorien (vgl. Abb. 2). Demnach zeigen Arbeitsressourcen die Fähigkeit die Auswirkungen von Arbeitsanforderungen auf Stressreaktionen abpuffern zu können (vgl. *ebd.*, S. 88f.). Die Arbeitsressourcen dämpfen den Einfluss der Arbeitsanforderungen auf das Wohlbefinden, in dem soziale Unterstützung, Handlungsspielräume, Feedback und andere Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Folglich ist es Arbeitnehmenden möglich besser auf die Arbeitsbelastungen wie Zeitdruck oder emotionale Belastungen zu reagieren und diese zu bewältigen (vgl. *Schmidt, 2017, S. 16*).

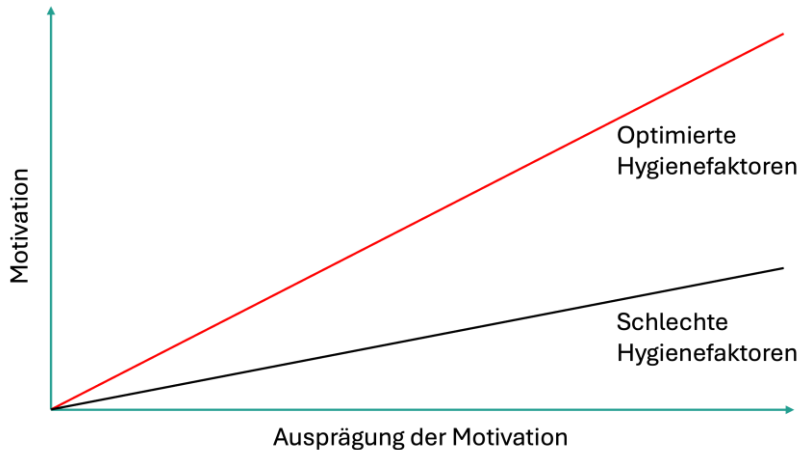
## 2.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Kirchler (2011) sieht in Arbeitszufriedenheit ein Zusammenspiel mehrerer Komponenten und unterscheidet zwischen sogenannten Inhaltstheorien, welche sich auf die Antreiber der Arbeitsmotivation beziehen, und den Prozesstheorien, bei denen die Evaluation von Handlungen im Mittelpunkt stehen. Kirchler ordnet die Zwei-Faktoren-Theorie den Inhaltstheorien zu (vgl. *Einramhof-Florian*, 2017, S. 37-40). Sie zählt bis heute zu den bedeutendsten Untersuchungen zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit und wird in Teilen als Basis für weiterführende Untersuchungen verwendet (vgl. *Büttner*, 2013, S. 368f.). Der berufsspezifische Ansatz nach Herzberg et al. (1959) legt ihren Fokus auf den arbeitenden Menschen und jene Faktoren, welche Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit bewirken. Der Schwerpunkt Herzbergs Untersuchung lag auf den einzelnen Situationen des Arbeitslebens (vgl. *Petri*, 2010, S. 37). Richtungsweisend war der Perspektivwechsel von inneren Motiven der Mitarbeitenden zu der Betrachtung der Aspekte im Umfeld und äußeren Einflüsse auf die Mitarbeitendenmotivation (vgl. *Becker*, 2019, S. 57). Die Zwei-Faktoren-Theorie bietet eine konkrete und organisationsbezogenen inhaltliche Bestimmung von Bedürfnissen und führt eine zentrale Unterscheidung zum Grundverständnis von Motivation ein. So leitet Herzberg aus seiner Untersuchung ab, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht länger als Gegensätze eines Kontinuums, sondern als autonome Zweidimensionalität zu fassen seien (vgl. *Schreyögg & Koch*, 2023, S. 314). Somit ergibt sich, dass das Fehlen bestimmter Rahmenbedingungen, wie Bezahlung oder Beziehung zum Vorgesetzten, Unzufriedenheit bewirken können, das Vorhandensein dieser Rahmenbedingungen allerdings noch nicht zu Zufriedenheit führe (vgl. *Petri*, 2010, S. 37f.). Das bedeutet, dass das Gegenteil von Unzufriedenheit nicht Zufriedenheit, sondern der neutrale Zustand des Ausbleibens von Unzufriedenheit bildet (vgl. *Becker*, 2019, S. 59). Die autonome Zweidimensionalität lässt sich in die zwei Kategorienklassen der Kontext- bzw. Hygienefaktoren und der Kontentfaktoren beziehungsweise Motivatoren einteilen. Die Hygienefaktoren umfassen alle Erlebnisse, die extrinsisch von der Arbeit, also außerhalb der Tätigkeit liegend sind.

Der wesentliche Gedanke der Theorie beruht auf der Annahme, dass eine medizinische Hygiene Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen beseitigt und Krankheit damit verhindere (vgl. *Nerdinger*, 2014, S. 423). Zu den wichtigsten Hygienefaktoren zählen die Personalpolitik, fachliche Kompetenz der Führungskraft, die Beziehungen zu Vorgesetzten, die Arbeitsplatzverhältnisse, Kolleginnen und Kollegen sowie Arbeitssicherheit (vgl. *Schreyögg & Koch*, 2023, S. 314). Zufriedenheit werde über die Kontextfaktoren erzeugt und beinhalten die intrinsischen Aspekte, welche direkt in der Arbeit liegen. Herzberg et al. identifizieren in dieser Dimension ein Annährungsverhalten und geben an, dass Motivation Annäherung bedeute (vgl. *Nerdinger*, 2014, 424). Um Zufriedenheit zu erlangen, werden das Leistungs- und Erfolgserlebnis, die Anerkennung für geleistete Arbeit, Verantwortung, Aufstieg und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung als die relevantesten Motivatoren genannt (vgl. *Schreyögg & Koch*, 2023, S. 315). Die Motivatoren werden mit dem Bedürfnis nach Erfolg, Anerkennung und persönlicher Entwicklung assoziiert (vgl. *Petri*, 2010, S. 38). Hervorzuheben ist in diesem Kontext, dass die Dimension der Motivatoren erst Zufriedenheit und Motivation bei Mitarbeitenden herstellen, wenn die Hygienefaktoren optimiert wurden (vgl. *Becker*, 2019, S. 59). Eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft kann nur erzielt werden, wenn die Motivatoren und Hygienefaktoren gleichermaßen wirksam sind. Allerdings entfalten die Motivatoren ihre Wirkung lediglich auf Basis einer gesunden Arbeitsumgebung (vgl. *Schreyögg & Koch*, 2023, S. 316). Eine nachhaltige Motivationskraft setzen jedoch nur solche Faktoren frei, welche sich auf die Befriedigung persönlicher Wachstumsmotive beziehen (vgl. *ebd.*, S. 315). Es ist eine kontinuierliche und intensive Auseinandersetzung der Zielgruppe beziehungsweise seiner Mitarbeitenden gefordert, um die Motive einzelner zu analysieren, da nicht grundlegend davon ausgegangen werden sollte, dass alle Hygienefaktoren und Motivatoren auf alle Mitarbeitenden den gleichen Einfluss nehmen (vgl. *Becker*, 2019, S. 65).

Aus der Theorie lassen sich vier voneinander abgrenzbare Zustände beschreiben (siehe Abb. 3).

**Abbildung 3:** Motivatoren, Hygienefaktoren und Motivation nach Herzberg



Quelle: in Anlehnung an *Becker*, 2019, S. 60.

Demnach zeichnet den ersten Zustand aus, dass die Hygienefaktoren schlecht sind und die Ausprägung der Motivatoren gering ist. Entsprechend liegen Unzufriedenheit und der Mangel an Motivation vor. Eine Wahrscheinliche Konsequenz ist eine hohe Fluktuation, geringe Anwesenheit und eine geringe Arbeitsleistung.

Der zweite Zustand wird durch schlechte Hygienefaktoren und eine hohe Ausprägung an Motivatoren charakterisiert. Die Mitarbeitenden sind zufrieden mit ihrem Leistungserleben, allerdings dämpft ein schlechtes Umfeld durch beispielsweise eine ineffiziente Verwaltung oder einer schlechten Beziehung zur Führungskraft die Motivation.

Der dritte Zustand typisiert optimierte Hygienefaktoren, aber eine geringe Ausprägung der Motivatoren. Die Mitarbeitenden befinden sich in einem positiven Arbeitsumfeld, allerdings wird das Ausüben der Tätigkeit als nicht erfüllend bzw. nicht sinnstiftend empfunden.

Der vierte Zustand wird durch optimierte Hygienefaktoren und einer hohen Ausprägung der Motivatoren bestimmt. Nach Herzberg kommt in diesem Zustand

nachhaltige Motivation zustande (vgl. *Becker*, 2019, S. 60f.). Die Zwei-Faktoren-Theorie bietet ein differenziertes Erklärungsmodell, welches aufzeigt, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation nicht gleichzusetzen sind.

Dennoch erfuhr die Zwei-Faktoren-Theorie in weiteren Untersuchungen in Einzelheiten Kritik, welche die methodischen und inhaltlichen Aspekte wie beispielsweise die strikte Trennung der Hygienefaktoren und Motivatoren und zu starke Trivialisierung bei der Entstehung von Arbeitszufriedenheit betreffen (vgl. *Büttner*, 2013, S. 368). Aktuelle Ansätze zeigen, dass die einseitige Zuordnung der Hygienefaktoren und Motivatoren in dieser Form nicht tragfähig erscheint. So wird die Führung als ein starker Motivator bezeichnet und nicht als ein Faktor, welcher lediglich nicht demotiviert (vgl. *Becker*, 2019, S. 62). Dennoch erkannten Herzberg et al. (1959) als erste die Bedeutung intrinsischer Faktoren für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden in ihrer Arbeit (vgl. *Nerdinger*, 2014, S. 424).

### **2.2.3 Transformationale Führung nach Bass**

Der Wirtschaftspsychologe Bass griff die vielseitigen Modelle des „transactional“ und „transforming leadership“ auf und übertrug diese aus die Politik angewandten Modelle auf die Wirtschaft. Mit wechselnden Partnerinnen und Partnern entwickelte dieser das Modell des „full range of leadership“, welches diverse Führungsansätze erfasste. Dieses beinhaltet die transformationale Führung, welche nach Bass und Riggio (2006) als die effektivste Art der Führung bezeichnet wird (vgl. *Hieber*, 2016, S. 22). Leitgedanke der transformationalen Führung ist, dass transformationale Führungskräfte in der Lage sind, andere dazu zu motivieren, mehr zu leisten, als sie primär beabsichtigten. Diese Führungskräfte führen nicht allein die Beschäftigten, sondern bilden eigene Führungspersönlichkeiten heran, indem sie die Interessen dieser vertiefen und erweitern und damit das Potenzial entfalten über die eigenen Interessen hinaus für die Organisation zu handeln (vgl. *Avolio, Bass*, 2002, S. 1). Bass geht von der Prämisse aus, dass Führung auf geteilten Visionen und einer ethisch-moralischen Veränderung gründet (vgl. *Stippler et al.*, 2014, S. 54).

Im 21. Jahrhundert sind Unternehmen vor die Herausforderung gestellt sich mit wirtschaftlichen Entwicklungen, wie der Globalisierung oder Deregulierungstendenzen, zu arrangieren. Es gehen Veränderungsprozesse und die Optimierung vorhandener Strukturen einher, welche bei Mitarbeitenden zu Unsicherheit führen können. Die darauffolgenden psychosozialen Kosten tragen häufig die Mitarbeitenden selbst, gefolgt von wahrgenommenem Stress und Überforderung. Es gilt Mitarbeitende auf anstehende Veränderungen vorzubereiten und einzubeziehen (vgl. *Pundt & Nerdinger*, 2012, S. 28). Insbesondere in Veränderungsprozessen nimmt die Führungskraft eine zentrale Schlüsselfunktion ein und übernimmt Verantwortung mittels Erkennens und Bedienens der Bedürfnisse der Mitarbeitenden eine gemeinsame Vision für die Organisation zu entwickeln (vgl. *Stippler et al.*, 2014, S. 55). Transformieren bedeutet indes für Bass eine langfristige Wandlung der Ideale, Werte und Ziele der Mitarbeitenden auf eine fortgeschrittene Ebene. Diese Transformation stabilisiere das Selbstkonzept und fördere folglich die Einsatzbereitschaft und das Selbstvertrauen (vgl. *Heyna & Fittkau*, 2021, S. 7). Führung stelle einen Prozess dar, welche sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führung transformiere und so einerseits die Produktivität erhöhe und andererseits das moralische Verhalten beeinflusse (vgl. *Stippler et al.*, 2014, S. 54f.).

Um seine Mitarbeitenden dahingehend transformieren zu können, bedarf es an charakteristischen Verhaltensweisen, welche Bass in die vier Komponenten der transformationalen Führung einordnet, und bezeichnet diese als die vier I's (vgl. *Avolio, Bass*, 2002, S. 2).

Die Komponente des *Idealized Influence (II)* beschreibt die idealisierte Einflussnahme durch die Entwicklung progressiver Visionen. Als zentralen Faktor dieser Komponente wird das Charisma der Führung genannt. Charisma entsteht in einem dynamischen Prozess zwischen den Eigenschaften der Mitarbeitenden und der Führung. So werde Charisma aus der Perspektive des Betrachters bewertet, dennoch wirke ein Charismatiker darauf hin als charismatisch wahrgenommen zu werden. Es ist das Selbstvertrauen der Führung, welches Vertrauen schaffen kann. Die Persönlichkeit der Führung ist relevant, um als idealisierter Held,

bevorzugt in Krisensituationen, auftreten zu können (vgl. *Hieber*, 2016, S. 23). So demonstrierte eine transformationale Führungskraft hohe Standards ethischen und moralischen Handelns und meide es Macht für persönliche Zwecke auszunutzen (vgl. *Avolio, Bass*, 2002, S. 2). Bass (1985) bezeichnet den Charismatiker als Rettung vor einer Belastung (vgl. S. 38). Im besonderen Maß führt eine charismatische Führungsperson durch die Vorgabe ausdrucksstarker moralischer Rollenbilder, Courage, ideologischer Ziele und dem Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, zu einer emotionalen Identifizierung seitens der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit und der Art von Führung (vgl. *Stippler et al.*, 2014, S. 56).

Die zweite Komponente klassifiziert Bass als *Inspirational Motivation (IM)*. Sie wird durch eine Verhaltensweise seitens der Führungskraft erzeugt, welche ihre Umgebung inspirieren und motivieren lässt. Diese Eigenschaft verleiht den Mitarbeitenden einen Sinn und eine Herausforderung in ihrer Arbeit. Unter Einsatz dieser Komponente zeige die transformationale Führungskraft Enthusiasmus und Optimismus zur Erreichung einer gemeinsamen Vision und formuliere die Erwartungen präzise (vgl. *Avolio, Bass*, 2002, S. 2).

Als dritte Komponente der transformationalen Führung beschreibt Bass die *Intellectual Stimulation (IS)*. Diese fördere das innovative und kreative Denken der Mitarbeitenden, um in der Konsequenz die Problemlösefähigkeit zu verbessern. Dies wird realisierbar, in dem die Führung die Mitarbeitenden darin unterstützt Annahmen zu hinterfragen, Probleme in neue Kontexte einzuordnen und sie ermutigt neue Lösungen kontinuierlich zu erproben. Hierbei ist die Toleranz einer Fehlerkultur entscheidend, damit den Mitarbeitenden Anerkennung und Wertschätzung zuteilwird (vgl. *Heyna & Fittkau*, 2021, S. 7f.).

Die vierte Komponente stellt die *Individualized Consideration (IC)* dar. Eine transformationale Führungskraft besitzt die Eigenschaft der individuellen Fürsorge und nimmt aktiv Einfluss auf die Akkulturation. Anders ausgedrückt lenkt die Führungskraft aktiv wie kulturelle Normen, Werte und Verhaltensweisen sowohl aufgenommen und als auch verändert werden. Darüber hinaus erkennen sie die individuellen Entwicklungsbedürfnisse ihrer Mitarbeitenden. Sie fördern resultierend eine offene Feedbackkultur, in der sie Rückmeldungen ebenfalls als einen Lernprozess für sich selbst anerkennen (vgl. *Bass*, 2000, S. 26).

Die aufgeführten Komponenten verdeutlichen, dass der Führungsstil einen wesentlichen Bestandteil des Empowerments darstellt. Mitarbeitende werden in der Erreichung und Umsetzung einer Vision aktiv am Prozess beteiligt (vgl. *Stippler et al.*, 2014, S. 55). Die transformationale Führung wirkt sich positiv auf die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden aus und nimmt Einfluss auf die Zufriedenheit und das Commitment. Sie fördert den Zusammenhalt und hat positive Veränderungen auf der Ebene der Organisation durch beispielsweise finanzielle Performance, Innovation und Sicherheit der Beschäftigung zur Folge (vgl. *Pundt & Nerdinger*, 2012, S. 35). Die positive Resonanz des Ansatzes lässt sich durch die Einbeziehung der intrinsischen Motivation und die Förderung der Entwicklung der Mitarbeitenden erklären (vgl. *Stippler et al.*, 2014, S. 55). Der Ansatz des Empowerments vermittelt eine optimistische Perspektive auf die Zukunft und spricht die emotionale Ebene der Mitarbeitenden an. Dennoch besteht die Möglichkeit des Widerstandes seitens der Mitarbeitenden bei dem Versuch Traditionen erhalten zu wollen. Von Bedeutung ist hier die Berücksichtigung der Werte der einzelnen in Abwägung der Werte, welche die jeweilige Führungskraft vertritt (vgl. *Pundt & Nerdinger*, 2012, S. 36f.).

## **2.3 Organisationsentwicklung als Rahmen für die Förderung von Arbeitszufriedenheit**

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit auf die Tätigkeit im Allgemeinen Sozialen Dienst und ihre theoretischen Grundlagen dargestellt wurde, richtet sich die Aufmerksamkeit nun auf die strukturelle Ebene der Organisationsentwicklung. Das folgende Kapitel betrachtet vertiefend, wie Organisationsentwicklung einerseits Veränderungen in Bezug auf Strukturen und Prozessen hervorruft und ergänzend die Entwicklung einer Unternehmenskultur zur Förderung von Arbeitszufriedenheit ermöglicht.

Hierfür gilt es zunächst den Ansatz der Organisationsentwicklung zu definieren. Entstanden ist dieser in den 1960er Jahren in einem sozialpsychologischen Umfeld zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Ziel ist es das Potenzial einer

Organisation und ihrer Mitarbeitenden zu aktivieren und zu erweitern (vgl. *Brandl*, 2021, S. 59). Wissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge befindet sich die Welt in einem immer schneller werdenden Wandel, welcher ebenso Neuerungen in die Arbeitswelt mit sich bringt. Neben der Digitalisierung sind beispielsweise Strukturveränderungen aufgrund zunehmender Globalisierung, demografischer Wandel oder eine kritischer werdende Gesellschaft Themen, die auf eine Organisation einwirken und mit einem Anspruch des Gerecht Werdens einhergehen (vgl. *Kauffeld et al.*, 2019, S. 74f.). Um dieser steigenden Innovationsfreudigkeit und zunehmenden Entwicklungsgeschwindigkeit widerstandsfähig gegenüberzustehen, bedarf es seitens der Organisationen an kontinuierlichen Veränderungen ebenso wie dem Bestreben, nachhaltige Entwicklungen zu gestalten. Neben den technologischen Innovationsprozessen unterliegen die angepassten Verhaltensmuster der Menschen einem Wandel und bilden in der Gesellschaft fortlaufend neue Lebensformen und Gewohnheiten (vgl. *Haun*, 2016, S. 373f.). Auch sozialwirtschaftliche Unternehmen sind von den vielfältigen Entwicklungsimpulsen betroffen, sodass die Organisationsentwicklung als ein notwendiges Instrument erscheint (vgl. *Müller*, 2017, S. 98). Der institutionelle Begriff der Organisation impliziert hierbei „[...] die Gesamtheit aller Regelungen, die sich auf die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Abwicklung von Arbeitsprozessen beziehen [...]“ (*Nerdinger*, 2014, S. 44).

Indes ist eine Vielfalt an Definitionen des Konzepts der Organisationsentwicklung bekannt. Sie unterscheiden sich in ihren inhaltlichen Ausrichtungen, welche auf die vielfältigen Anwendungsfelder und Herkunftsdisziplinen von Organisationsentwicklung hinweisen (vgl. *Müller*, 2017, S. 103). Maier (2018) definiert die Organisationsentwicklung als die Strategie eines geplanten und systematischen Wandels, welcher durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten gebildet wird. Sie diene der Förderung der Leistungsfähigkeit der Organisation und ebenso der Entfaltung der einzelnen Organisationsmitglieder. In der ganzheitlichen Perspektive werden Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen und Organisation, sowie Kommunikationsmuster, Machtkonstellationen und Wertestrukturen einbezogen (vgl. *Haun*, 2016, S. 60). Merchel (2005) greift für seinen Definitionsversuch die

Begriffsbestimmung von Rosentiel (2000) auf und benennt, dass die Organisationsentwicklung als einen Prozess des Lernens aller Betroffenen durch die direkte Mitwirkung anzusehen ist. Ziel sei nicht allein die Verbesserung der Leistungsfähigkeit, sondern ebenfalls die Steigerung der Qualität des Arbeitslebens (vgl. *Merchel*, 2005, S. 32). Das Ziel der Organisationsentwicklung lässt sich folglich als eine Doppelausrichtung beschreiben, welche zum einen die Effektivität und Effizienz der Organisation und ihren Mitgliedern beinhaltet, aber ebenso die Humanität durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen anstrebt (vgl. *Müller*, 2017, S. 103).

Die Organisationspsychologie befasst sich mit den strukturellen und individuellen Empowermentansätzen. Der psychologische Empowermentansatz nach Spreitzer (1995) berücksichtigt das individuelle Erleben eines Mitarbeitenden und legt den Schwerpunkt auf die Interpretation der Organisationsstrukturen und beruflichen Realität. Hierfür stellt Spreitzer folgende vier arbeitsbezogene Kognitionen auf: die Wahrnehmung von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss während der Arbeit. Ausschlaggebend für diesen Ansatz ist, dass die Wahrnehmung eines hohen psychologischen Empowerments auf individuellen Interpretationen beruht, sodass Mitarbeitende bei gleichbleibenden Voraussetzungen nicht das gleiche Maß an Empowerment empfinden müssen (vgl. *Schermuly*, 2016, S. 16f.). Die individuelle Wahrnehmung eines hohen Empowerments zeigt dabei einen Zusammenhang mit der emotionalen Bindung an und Identifikation mit der Organisation. Eine Konsequenz des psychologischen Empowerments ist damit einhergehend eine erhöhte Produktivität ebenso wie proaktives Verhalten in Innovationsprozessen. Dahingehend ist eine negative Auswirkung auf die psychologische Arbeitsbelastung bei Empfinden von geringem Empowerment zu verzeichnen. Es folgen negative Gefühle und Kognitionen, die die Depressionsneigung verstärken. Organisationale Unterstützung, durch den Zugang zu adäquaten Ressourcen und ein positives Führungsverhalten wird mit mehr Empowerment assoziiert (vgl. *ebd.*, S. 18f.). Das Konzept der transformationalen Führung zeigt eine positive Wirkung auf das psychologische Empowerment, da diese Führungskräfte als Vorbild auftreten, begeisternde Visionen entwickeln, kreatives und unabhängiges Denken anregen, sowie individuelle

Unterstützung anbieten. Nicht die Führungskraft durch Kontrolle, sondern die gemeinsame Vision übernimmt die Steuerung für die Organisationsstrukturen (vgl. *ebd.*, S. 23). Organisationsentwicklung im Sinne des Managements gehört somit zu den Aufgaben der Führungsebene (vgl. *Brandl*, 2021, S. 60).

Organisationsentwicklung ist aufgrund des systematischen Wandels einhergehend mit den Inhalten des Change-Managements (vgl. *Haun*, 2016, S. 379). In Veränderungsprozessen geraten Führungskräfte allerdings in einen Rollenkonflikt zwischen Initiator und Gestalter sowie der des persönlich Betroffenen, so dass es häufig an einer differenzierten Betrachtung auf Führungsebene mangelt (vgl. *Kress & Kern*, 2018, S. 296). Allerdings wird die Organisationskultur als ein elementarer Faktor für die Motivation, das Sich wohlfühlen und die Qualität der Leistungserbringung insbesondere des fachlichen Handelns gesehen (vgl. *Merchel*, 2023, S. 45). Ohne die Akzeptanz von Veränderungsprozessen und das Commitment für diese ist keine nachhaltige Veränderung von Organisationen, welche aufgrund kontinuierlichen Wandels und einhergehender Neuerungen in der Arbeitswelt unvermeidbar erscheint, gegeben (vgl. *Kress & Kern*, 2018, S. 297).

### **2.3.1 Einfluss organisationaler Strukturen auf die Arbeitszufriedenheit**

Der humane Grundsatz der Organisationsentwicklung lautet Betroffene zu Beteiligten zu machen. Mit Hinblick auf einen fortlaufenden Wandel und daraus resultierenden Veränderungsprozessen ist festzuhalten, dass die Mitglieder einer Organisation zunächst die Rolle Betroffener einnehmen. Es gilt diese Rolle dahingehend zu wandeln, dass die Mitglieder sich nicht allein als Betroffene wiederfinden, sondern aktiv nach Beteiligung an Veränderungen streben. Glasl (2020) sieht als Ziele der Organisationsentwicklung unter anderem die Gestaltung des Veränderungsprozesses im Sinne humaner Prinzipien und die Befähigung der Unterstützung der Organisation. Es gilt zwischen Spannungen und Zielfeldern eine Synthese zu finden (vgl. *Brandl*, 2021, S. 60). Ein Veränderungsvorhaben lässt Unsicherheit entstehen, welche sich in negativen Erwartungen äußern kann. So werden mögliche negative Erfahrungen auf zukünftige Zustände

übertragen und lassen drei Grundmuster des Stressverhaltens erkennen. Diese bezeichnet Glasl (2020) dabei als Flucht, Angriff oder dem sich Totstellen. Die Form der Flucht beinhaltet den Rückzug bis hin zum Verlassen der Organisation oder einen passiven Widerstand der Mitarbeitenden. Der Angriff offenbart sich mittels zynischer Infragestellung und Schuldzuweisungen, wohingegen das Totstellen ein Ausblenden der Situation meint, in dem Mitarbeitende die Realität nicht wahrhaben und in alten Strukturen verbleiben (vgl. *Glasl*, 2020, S. 119). Sind diese Stressphänomene zu verzeichnen, wird von Seiten der Führungsebene häufig von Widerstand gesprochen. Hierbei ist erforderlich anzuerkennen, dass insbesondere Emotionen bei der Veränderung von Strukturen von Belang sind. In der Vorgehensweise ist es auf Führungsebene kontraproduktiv diese mit Druck zu bekämpfen. Eher sind Führungskräfte aufgefordert Widerstände anzuerkennen und die Hintergründe für diese zu ermitteln (vgl. *ebd.*, S. 120f.). Dabei konkurrieren die Steigerung der Effektivität und die Humanität in den Arbeitsbedingungen nicht miteinander, sondern bedingen einander. Infolgedessen wird eine Organisation neben der Leistungsgemeinschaft ebenso als eine Personengemeinschaft angesehen, in der es neben dem Organisationszweck um die Selbstbestimmung im Arbeitsprozess geht.

Der Erfolg einer Personengemeinschaft beruht auf einer Organisationskultur, welche Bedürfnisse, Motivation, Zufriedenheit, Autonomie und Partizipation berücksichtigt (vgl. *Engelhardt et al*, 2000, S. 68). Entsprechend ist das Betriebsklima, welches die individuelle Wahrnehmung umfasst, als eine wichtige Determinante für die Arbeitszufriedenheit zu nennen (vgl. *Bauknecht & Baldschun*, 2024, S. 140). Neben dem Betriebsklima haben institutionelle Sozialisationstaktiken einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. So tragen bei dem zunehmenden Wunsch nach Flexibilisierung die Rollenklarheit und die Investition in die Mitarbeitenden, als Ausdruck organisationaler Effektivität, dazu bei Unsicherheiten zu reduzieren (vgl. *Grabmair & Kovacs*, 2023, S. 418f.). Institutionelle Sozialisationstaktiken sind der Unternehmenskultur zuzuordnen. Diese beinhaltet fundamentale Überzeugungen, Werte und institutionalisierte Verhaltensweisen. Sie bildet die Grundlage für das Miteinander und beeinflusst Verhaltensweisen und Prozesse. Allerdings ist die Organisationskultur nicht selbstorganisierend, sondern

wird durch das Management definiert und gefördert (vgl. *Puppartz & Deller*, 2016, S. 54f.). Es ist erforderlich, dass eine Organisationsstruktur zur Orientierung vorgegeben wird. Grundlegend umfasst die Organisationsstruktur sämtliche Regelungen, durch die Aufgaben und Verantwortlichkeiten den Organisationseinheiten zugeordnet und einem miteinander verbundenen Gefüge zusammengeführt werden. Wie und auf welche Art Aufgaben und Verantwortlichkeiten durch das Management gebündelt werden, nimmt Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. *Brehm & Huf*, 2024, S. 27 & 42). In dem Zusammenhang gilt es zu berücksichtigen, dass verantwortungsvolle Aufgaben von Mitarbeitenden als unterschiedlich herausfordernd wahrgenommen werden und daher unterschiedliche aber passgenaue Unterstützungsleistungen von Bedarf sind (vgl. *Unger et al.*, 2022, S. 127). Die Führungsebene schafft Strukturen und Handlungsprogramme, um eine berechenbare Bearbeitung der Ziele und Leistungsanforderungen für die Mitarbeitenden hervorzurufen. Handlungsprogramme sind der Versuch einen methodischen Part der Leistungserbringung zu regeln und binden die Mitarbeitenden in die Organisation mit ein. Sie definieren Verhaltensanforderungen für die Mitarbeitenden und führen zu einer gewissen Stabilität (vgl. *Merchel*, 2023, S. 47). Organisationale Strukturen bilden die Rahmenbedingungen für Stabilität und Orientierung durch die Zuordnung von Aufgaben, aber auch für Partizipation und Sinnhaftigkeit. Sie definieren Verantwortlichkeiten und Beteiligungsmöglichkeiten. Die Stabilität und Orientierung lassen Unsicherheiten reduzieren. Partizipative Strukturen machen die Betroffenen zu Beteiligten und fördern die Selbstbestimmung und Motivation. Demnach wirken sie als ein zentraler Rahmen, in dem Unternehmenskultur, Führung und Arbeitsbedingungen aufeinander abgestimmt werden.

### **2.3.2 Arbeitszufriedenheit als Schutzfaktor und Ziel gelungener Organisationsentwicklung**

Eine Organisation, unabhängig davon ob privat oder öffentlich, sollte sowohl aus ethischen als auch praktischen Gründen ein ausgeprägtes Interesse aufweisen, Stress und Burnout ihrer Mitarbeitenden zu reduzieren. Allein aus ethischer

Perspektive betrachtet ist eine Organisation dazu verpflichtet Mitarbeitende vor Schäden zu schützen, die aus der beruflichen Tätigkeit resultieren. Stress und Burnout geht fortwährend mit einer höheren Fluktuation, Fehlzeiten und einer geringen Arbeitsleistung einher, welche einen erheblichen Kostenfaktor für die Organisation darstellen (vgl. *Gómez-García et al.*, 2020, S. 477). Die Gesundheit der Mitarbeitenden lässt sich insbesondere durch die Förderung von Schutzfaktoren und die Reduktion von Risikofaktoren unterstützen (vgl. *Knipsel et al.*, 2025, S. 99). Eine zunehmende Beschleunigung der Lebenswelten nimmt ebenso Einfluss auf eine sich verändernde Arbeitswelt, welche von Individualisierung, Modularisierung und Flexibilisierung geprägt ist. Die progressive Komplexität geht mit negativen Folgen für die psychische Gesundheit einher, sodass das übergeordnete Ziel einer Organisation sein sollte die Arbeit sicher, gesund und menschengerecht zu gestalten (vgl. *Michel & Hoppe*, 2022, S. 4). Die EU-Rahmenrichtlinie für Arbeitsschutz orientiert alle Regelungen im Kontext psychischer Gesundheit an dem ganzheitlichen Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und verpflichtet Arbeitgeber die Sicherheit und Gesundheit ihrer Arbeitnehmende bezüglich aller Kriterien der Arbeit zu gewährleisten. Die Umsetzung dieser Richtlinien ist als ein ganzheitlicher Schutz zu verstehen, welche ebenso die psychosozialen Belastungen aufgreift (vgl. *Treier*, 2019, S. 13f.). Aus dem Stressreport Deutschland (2012) geht diesbezüglich hervor, dass Multitasking, Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck ebenso wie Termin- und Leistungsdruck einen möglichen Belastungsfaktoren darstellen. Arbeitsplatzressourcen wie soziale Unterstützung und Handlungsspielräume können einen Puffer gegen diese Belastungen bilden (vgl. *ebd.*, S. 21). Auf der organisationalen Ebene haben sich eine Anzahl von Maßnahmen betrieblicher Unterstützungs- und Gesundheitsprogramme als erfolgreich erwiesen, da sie dazu beitragen arbeitsbedingten Stress zu verringern (vgl. *Gómez-García et al.*, 2020, S. 477). Derartige Maßnahmen sind sowohl auf einer bedingungsbezogenen als auch personenbezogenen Ebene zu betrachten. So gilt es auf der bedingungsbezogenen Ebene Veränderungen am Arbeitssystem durch organisationale Regelungen zu bewirken, aber gleichermaßen auf der personenbezogenen Ebene die individuellen Ressourcen der Mitarbeitenden aufzubauen (vgl. *Michel & Hoppe*, 2022, S. 4). Die

Arbeitszufriedenheit ist hierbei als eine intervenierende Variable zwischen den Kausalfaktoren und ihren daraus resultierenden Sachverhalten anzuerkennen (vgl. *Unger et al.*, 2022, S. 109). In emotional fordernden Berufsfeldern lässt sich ein Zuwachs an Belastungen und aufkommenden Stress aufgrund von Umweltfaktoren wie beispielsweise der Corona-Pandemie oder krisenhaften Ereignissen verzeichnen. Das Sozialwesen und die öffentliche Verwaltung sind hiervon besonders betroffen, sodass die Förderung der Gesundheit und Widerstandsfähigkeit (*Resilienz*) auf organisationaler, teambezogener und individueller Ebene von besonderer Bedeutung sind (vgl. *ebd.*, S. 128). Empirische Erkenntnisse konnten in der Vergangenheit bereits aufzeigen, dass Mitarbeitende bei einer hohen Qualität in Veränderungsprozessen Selbstwirksamkeit erfahren und das Stresserleben als gering eingeschätzt wird.

Mitarbeitende sind infolgedessen in der Lage ein problemzentriertes Coping anzuwenden, welches mit einer Identifikation mit der Organisation und Arbeitszufriedenheit einhergehen (vgl. *Stegmaier*, 2022, S. 306). Demnach sind Mitarbeitende in einem strukturierten und partizipativen Veränderungsprozess imstande persönliche Ressourcen zur Widerstandsfähigkeit für sich zu nutzen und ihr Stresserleben zu senken. Diese Ressourcen stellen einen gesundheitsfördernden Aspekt dar, welcher in Zusammenhang mit einer steigenden Arbeitszufriedenheit steht. Da Arbeitszufriedenheit sowohl durch die Einflussgröße der Person als auch die der organisationalen Bedingungen zu betrachten ist (siehe Kapitel 2.1), ist die Arbeitsplatzgestaltungen, Reduzierung psychischer Belastungen und Förderung des Wohlbefindens als eine zentrale Aufgabe jeglicher Organisation zu verstehen. Eine gezielt gesteuert Gesundheitsförderung ist maßgeblich, um den Schutz der psychosozialen Gesundheit der Mitarbeitenden sicherzustellen und somit die Widerstandsfähigkeit bezüglich Stresserleben und zugleich die Arbeitszufriedenheit zu steigern (vgl. *Unger et al.*, 2022, S. 129). In den Bereichen der Gesundheitsförderung greifen verhaltens- und verhältnisbezogene Interventionen, welche daran ausgelegt sind, die Anpassung und Gestaltung des Verhaltens von Mitarbeitenden zu beeinflussen. Mitarbeitende die diese für sich nutzen können, berichten von einer guten Arbeitsfähigkeit, weshalb präventive Maßnahmen während der Arbeit zunehmend in den Fokus rücken (vgl. *Kauffeld et al.*,

2022, S. 317f.). Derartige Maßnahmen greifen bereits auf niederschwelliger Ebene. So wird bereits eine Entlastungswirkung erreicht, wenn die Organisationsstrukturen ein hohes Maß an Transparenz aufweisen (vgl. *Merchel*, 2023, S. 51).

Arbeitszufriedenheit bildet anhand der aufgeführten Aspekte einen Indikator für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und Schutzfaktor gegen arbeitsbedingten Stress, da Mitarbeitende die Fähigkeit besitzen eine problemzentrierte Resilienz einzusetzen. Die Organisation trägt insbesondere in Veränderungsprozessen Verantwortung dafür, dass Stresserleben und Überlast nicht die individuelle Leistungsfähigkeit und Motivation beeinträchtigen. Die Förderung der Arbeitszufriedenheit ist demnach eng mit der Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen verbunden.

### **3. Methodisches Vorgehen**

Das folgende Kapitel illustriert die transparente Darstellung des methodischen Vorgehens der vorliegenden Arbeit sowie der nachvollziehbaren Begründung des gewählten Forschungsansatzes. Die Forschungsfrage dieser Arbeit, inwiefern die Organisationsentwicklung im Jugendamt, mittels struktureller Präventionsmaßnahmen, dazu beitragen kann, die Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte der Allgemeinen Sozialen Dienste zu steigern und als Konsequenz die psychischen Belastungen zu reduzieren, zielt auf das Verständnis subjektiver Wahrnehmungen, Erfahrungen und Deutungsmuster ab. Um dieses adäquat und umfassend abbilden zu können, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Das Forschungsinteresse liegt darin, komplexe soziale Phänomene in ihrem jeweiligen Kontext zu erfassen und aus der Perspektive der beteiligten Akteurinnen und Akteure zu rekonstruieren.

Das Kapitel gliedert sich in drei zentrale Abschnitte, welche den Ablauf des Forschungsprozesses strukturieren. Dabei wird die gewählte Erhebungsmethode, die Auswahl der Stichprobe sowie die Durchführung der Erhebung dargestellt. Es folgt die Datenaufbereitung, welche die Materialtransformation erläutert, und umfasst die Transkription der erhobenen Daten, die Anonymisierung dieser und die Vorbereitung auf die anschließende Analyse. Das Kapitel schließt mit der Datenauswertung, welche das Auswertungsverfahren erläutert und begründet, um die erhobenen Daten systematisch zu interpretieren. Jeder der aufgeführten zentralen Aspekte des methodischen Vorgehens wird anhand der Gütekriterien nach Mayring methoden-kritisch reflektiert.

#### **3.1 Herleitung des Forschungsdesigns**

Im Juli 2025 bestätigten die Zahlen des Instituts der Deutschen Wirtschaft, dass die Fachkräftelücke in den Berufen der Sozialen Arbeit gegenüber der letztjährigen Fortschreibung deutlich höher ausfällt und bis 2028 ein Mangel von 26.164 Fachkräften erwartet wird (vgl. *Burstedde & Tiedemann*, 2025, S. 24f.). Neben den üblichen, lebensphasenbedingten Fluktuationsbewegungen ist ein

erheblicher Stellenzuwachs aufgrund steigender Bedarfe der Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit zu verzeichnen. Dieser steigende Mehrbedarf wird durch anhaltende globale Entwicklungen und die Verschärfung von sozialer Ungleichheit erzeugt, welche die Tätigkeitsfelder und Arbeitsbereiche ausdifferenziert und sie vielfältiger erscheinen lässt (vgl. *Klomann & Kutscher, 2025, o. S.*).

Der stetig wachsende Fachkräftemangel lässt eine hohe Relevanz der Arbeitgeberqualität entstehen und betrifft sowohl formale Kriterien wie Arbeitsverträge und Ausstattung am Arbeitsplatz, als auch die Arbeitskultur in Form von Autonomie, Partizipation und Teamarbeit (vgl. *Clauß, 2025, o. S.*). So weist die Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft ASD, Frau Kerstin Kubisch-Piesk, im Rahmen eines WDR-Beitrages darauf hin, dass aufgrund der steigenden Fallzahlen und den gleichzeitig mangelnden Angeboten der Jugendhilfe der Kinderschutz nicht angemessen sichergestellt werden kann. So berichten 90% der an der Umfrage der WDR-Doku teilnehmenden Jugendämter von einer Überlastung. Mangelnde Ressourcen, sowohl hinsichtlich einer bedarfsgerechten Unterstützung als auch zeitliche Kapazitäten, fordern eine Priorisierung der Tätigkeitsbereiche und fördern prekäre Zustände (vgl. *Kalus, Wolff, 2025*). Zudem wird in Nordrhein-Westfalen (NRW) eine hohe Fluktuation auf der Ebene der Jugendamtsleitungen beobachtet, welche das Risiko für den Verlust von Erfahrung und Kontinuität in der individuellen Fallsteuerung und Gesamtsteuerung birgt (vgl. *Clauß, 2025, o. S.*). Dahingehend wird vielfach diskutiert, inwiefern aktuelle Berichtserstattungen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Identifikation von Fachkräften mit dem Tätigkeitsfeld nimmt (vgl. *Klomann & Kutscher, 2025, o. S.*).

Die Studie zur Fachkraftsituation im zentralen Basisdienst (ASD) der öffentlichen Jugendhilfe (FaSiBa) bildet eine quantitative teilstandardisierte Erhebung von Mitarbeitenden in Allgemeinen Sozialen Diensten der Jugendämter Baden-Württemberg, Hessen und NRW ab und verfolgt das Ziel die aktuelle Lage im Hinblick auf die Fachkraftsituation und der daraus resultierenden Folgen darzulegen. Die Auswertung der Online-Befragung zeigt ebenfalls auf, dass knapp die Hälfte der befragten Fachkräfte in ihrer Tätigkeit belastet sind. 85 Prozent der Befragten

gaben an, zu wenig Zeit für die täglichen Aufgaben zu haben, was folglich problematische Entwicklungen für die Fallarbeit mit sich bringt. Ein adäquates sozialpädagogisches Handeln sei aufgrund der Fülle an Bürokratie (10,6 Prozent), unbesetzter Stellen (10,3 Prozent) und einer unzureichenden Zahl der Stellenangebote zum Arbeitsaufkommen (10,1 Prozent) nicht zu verwirklichen (vgl. *Klomann et al.*, 2025, o. S.). Die Mitarbeiterresilienz in ihren sieben Facetten (Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Bindung, Selbstfürsorge, Verantwortung und Zukunftsplanung) weist bedeutsame Zusammenhänge mit dem Wohlbefinden von Mitarbeitenden auf. Entsprechend korreliert die berufliche Resilienz mit einer hohen Arbeitszufriedenheit. Emotionale Irritationen, welche im Kontext der Erwerbsarbeit auftreten, sind als eine subjektiv wahrgenommene emotionale Beanspruchung durch ein erlebtes Ungleichgewicht persönlicher Ressourcen und alltäglicher Beanspruchung zu verstehen (vgl. *Knipsel et al.*, 2025, S. 100). Um einer Verringerung der aufkommenden Fluktuation zu begegnen, bedarf es an besseren Arbeitsbedingungen und deutlich mehr Steuerungsunterstützung (vgl. *Claus*, 2025, o. S.).

Die beschriebenen Erkenntnisse lassen ein Forschungsdesiderat im Bereich der subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeitenden in den allgemeinen Sozialen Diensten erkennen. Die hohen Personalabwendungen und der Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit sind durch Daten belegt. Auf politischer Ebene wird die Erfüllung des Wächteramtes aufgrund krisenhafter Situationen diskutiert. Allerdings gilt es zu erfragen, welche Bedarfe und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Allgemein Sozialen Diensten individuell aufkommen und ein essenzielles Instrument für die Arbeitszufriedenheit darstellen. Da emotionale Irritationen subjektiv zu bewerten sind und das Tätigkeitsfeld als komplex und vielfältig beschrieben wird, können die Wahrnehmungen von Belastungen stark variieren und kontextabhängige Bedeutungen für die einzelnen Fachkräfte ergeben. Diese Bedeutungszuschreibungen in der Arbeitspraxis gilt es in der Tiefe zu erfassen. In dieser Arbeit wird nicht isoliert betrachtet, wie hoch die Zufriedenheit oder Belastung angegeben wird, sondern wie und warum diese entstehen. Die aktuellen Forschungsergebnisse weisen eine Prägung von strukturellen Belastungen im Allgemeinen Sozialen Dienst auf. Der qualitative Zugang dieser Arbeit ermöglicht

das Nachvollziehen und die Berücksichtigung der Lebenswelten der einzelnen Fachkräfte.

## **3.2 Datenerhebung**

Qualitative Forschung umfasst in der Regel einen hypothesengenerierenden Anspruch, weshalb sich zur Erhebung der subjektiven Wahrnehmung der Fachkräfte in den allgemeinen Sozialen Diensten ein Leitfadenterview eignet. Ein Leitfaden dient der Teilstrukturierung, dennoch wird eine Spontanität der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zugelassen und sogar gefordert. Das Stellen offener Fragen regt den Redefluss an. Eine Exploration der Gesprächsinhalte wird mittels gezielter Ad-hoc-Fragen gewährleistet. Als Interviewmethode wird das Problemzentrierte Interview nach Witzel gewählt, welche im folgenden Kapitel näher erläutert wird.

### **3.2.1 Das Problemzentrierte Interview nach Witzel**

Das Problemzentrierte Interview nach Witzel entspringt dem Ansatz die Welt des Handelns nicht wie ein System aus festen Objekten zu verstehen, sondern sich auf die Sichtweisen der Individuen einzulassen und ihre Konstruktionen der gesellschaftlichen Realität zu erkennen. Hierbei gilt es weniger die Regeln des Alltagshandelns zu rekonstruieren, sondern vielmehr die Handlungsbegründungen und Situationsdeutungen, welche die Individuen angesichts der gesellschaftlichen Anforderungen formulieren zu verstehen (vgl. *Witzel*, 1985, S. 228). Demnach dient diese Interviewmethode der Rekonstruktion von Wissen bezüglich gesellschaftlicher Problemlagen aus der Perspektive der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner (vgl. *Witzel & Reiter*, 2021, S. 2). In dem Bemühen eine Gesprächsstruktur zu entwickeln, die eine systematische Erfassung der tatsächlichen Probleme der Individuen ermöglicht, betont das Adjektiv „problemzentriert“ das zentrale Merkmal der Methode (vgl. *Witzel*, 1985, S. 230). Der Forschungsfrage der Untersuchung liegt eine grundsätzliche Problemstellung zugrunde,

nämlich der steigenden Anforderungen im Arbeitsfeld und bislang unzureichend geklärten organisationalen Lösungsansätzen. Nach dem Prinzip der Offenheit wurde bewusst auf Hypothesenbildung im Zusammenhang mit der Forschungsfrage im Vorfeld verzichtet (vgl. *ebd.*, S. 228).

Das Merkmal der Problemzentrierung charakterisiert den Ausgangspunkt und die Orientierung an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung. Die präliminäre Kenntnisnahme von objektiven Rahmenbedingungen schafft eine Nachvollziehbarkeit der Explikationen der Interviewten und ermöglicht das am Problem orientierte Stellen von Fragen (vgl. *Witzel*, 2000, S. 3). Zur Orientierung wurde mit der Ausrichtung auf die Forschungsfrage sowie zur Vergleichbarkeit der Interviews ein Leitfaden entwickelt, welcher Fragen in den Themenbereichen Arbeitszufriedenheit, Belastungen, Präventionsmaßnahmen und Führung umfasst (vgl. *Witzel*, 1985, S. 236).

Ein bereits umfassend behandelter, kritisch zu betrachtenden Aspekt besteht in der qualitativen Interviewführung in den unkontrollierbaren Intervieweinflüssen. Negative Elemente wie beispielsweise Suggestivfragen werden in der Transkription der Interviews in ihren Konsequenzen analysiert. Dennoch ist hervorzuheben, dass der Versuch des Aufbaus experimenteller Bedingungen scheitert und der Befragungsprozess auf Ad-hoc-Strategien angewiesen ist. Diese begünstigen den interessierenden Gegenstandsbereich umfänglich abzubilden, aber auch widersprüchliche Ausführungen der Befragten zu entdecken und durch Rückfragen zu explorieren (vgl. *ebd.*, S. 235).

Die Instrumente des Interviewverfahrens bestehen aus einem Kurzfragebogen, einem Leitfaden, einer Tonbandaufzeichnung und dem Postscriptum. Die Bedeutung des Leitfadens wird in Kapitel 3.2.2 näher erläutert. Mittels der Tonaufzeichnung wird der Gesprächskontext und die darin enthaltenden Rollen der Interviewteilnehmenden erfasst. Der oder die Forschende erhält auf diese Weise die Möglichkeit die ungeteilte Aufmerksamkeit auf das Gespräch zu lenken und nonverbale Elemente zu beobachten. Nonverbale Elemente wie Zweifel, Vermutungen und weitere Beobachtungen werden im Transkript nur unvollständig zum Ausdruck gebracht. Das Anfertigen eines Postscriptums fördert in bestimmten Fällen

ein besseres Verständnis einzelner Gesprächspassagen und kann gewisse Problematiken in der Interpretation inhaltlich abrunden (vgl. *ebd.*, S. 236-238).

### **3.2.2 Erstellen und Begründen des Interviewleitfadens**

Der Leitfaden für die problemzentrierte Interviewmethode dient keiner strikten Struktur, etwa vergleichbar mit einem Fragebogen. In der Anwendung der Methode verhilft der Leitfaden den Forschenden das Hintergrundwissen thematisch zu organisieren. Es gilt, eine vergleichbare Herangehensweise zu generieren, um sich dem Untersuchungsgegenstand zu nähern. Schlussfolgernd trägt der Leitfaden die Aufgabe für den Forschenden inne, dem Erzählstrang der Befragten und entstehenden Nachfragemöglichkeiten zu verfolgen und parallel eine Ausdifferenzierung bezüglich des Untersuchungsgegenstandes zu treffen (vgl. Witzel, 1985, S. 236).

Der erstellte Leitfaden fand in allen Interviewführungen seine Anwendung, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten (siehe Anhang 1). Dieser beinhaltet offene Fragestellungen, in denen überwiegend die Bitte einer Beschreibung bestimmter Situationen nachgegangen wird. Zudem dienten gewisse thematische Untergliederungen der Orientierung und Ausdifferenzierung der Themenschwerpunkte, um Nachfragen zu stellen. Die Themenschwerpunkte des Interviewleitfadens orientieren sich an der Forschungsfrage dieser Arbeit, welche die Arbeitszufriedenheit, belastende Situationen, präventive Maßnahmen und strukturelle Rahmenbedingungen sowie Entwicklungsprozesse der Organisationsentwicklung beinhaltet. Die Untergliederungen konnten mittels des theoretischen Rahmens dieser Arbeit ergänzt werden.

### **3.2.3 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner**

Diese Untersuchung befasst sich im Feld mit Jugendämtern, die sich in Deutschland in kommunaler Zuständigkeit befinden. Dieses Feld kann als sehr heterogen eingestuft werden, denn die einzelnen Kommunen verfügen über eine sehr

heterogene Ressourcenausstattungen, Verwaltungsstrukturen und auch sozial-räumlichen Kontexte. Das Konzept der Fallauswahl nimmt im Bereich der qualitativen Forschung eine zentrale Rolle ein (Flyvbjerg, 2011; Schreier & Weydmann, 2025). Es sollte vorab mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit möglich sein, homogene Ergebnisse zu erreichen. Daher ist in dieser Untersuchung eine Fokussierung auf eine Region erfolgt, nämlich auf den Kreis Unna. In diesem Kreis wurde eine Stichprobengröße von  $n=10$  gewählt. An den Interviews nahmen zehn Fachkräfte eines Allgemeinen Sozialen Dienstes aus drei verschiedenen Städten des Kreises Unna teil.

Die Wahl der Interviewpartnerinnen und -partner wurde anhand des Kriteriums der Berufserfahrung bzw. Tätigkeitsdauer im Allgemeinen Sozialen Dienst gewählt. Hier setzen die Forschenden eine Zugehörigkeit von anderthalb Jahren als Mindestmaß an, um umfänglich von Erfahrungen im Tätigkeitsfeld und aufkommenden Belastungen berichten zu können. Für die Recherche geeigneter Interviewpartnerinnen und -partner wurde auf persönliche und berufliche Ressourcen der Forschenden zurückgegriffen.

Für die Auswahl des konkreten Feldes hat neben den persönlichen Feldzugängen auch gesprochen, dass es sich in einem gewissen Umfang um einen typischen Fall handelt. Ein typischer Fall ist in diesem Kontext nicht zwangsläufig ein statistisch häufiger Fall, sondern vielmehr ein Fall, der die wesentlichen Merkmale und Dynamiken des Phänomens, das untersucht werden soll, in konzentrierter Form widerspiegelt (Stake, 1995; Schreier & Weydmann, 2025). Der Kreis Unna weist, wie viele andere Regionen in Deutschland, spezifische sozioökonomische Merkmale auf, die eine Rolle bei der Entstehung und Bewältigung von Herausforderungen im Bereich der Jugendhilfe spielen. Dazu gehören Bevölkerungsstruktur, Arbeitsmarktsituation, Migrationshintergrund, Bildungsniveau. Die spezifische Ausprägung der Herausforderungen im Kreis Unna ist zwar durch lokale Faktoren geprägt, die zugrunde liegenden Mechanismen und Dynamiken können jedoch übertragbar auf andere Regionen mit ähnlichen sozioökonomischen Profilen sein.

Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, die Übertragbarkeit der Ergebnisse von der Generalisierung abzugrenzen. Generalisierung zielt darauf ab, Aussagen

über eine gesamte Population zu treffen, basierend auf einer (in der Forschungspraxis zumeist mehr oder weniger) statistisch repräsentativen Stichprobe. Qualitative Forschung hingegen verfolgt in der Regel nicht das Ziel der Generalisierung, sondern der Übertragbarkeit (engl. transferability) (Lincoln & Guba, 1985; Schreier & Weydmann, 2025). Übertragbarkeit bedeutet, dass die Erkenntnisse aus einem spezifischen Fall auf andere ähnliche Fälle übertragen werden können, wenn diese eine hinreichende Ähnlichkeit aufweisen. Die Beschreibung des Kontextes, der Datenerhebung und -auswertung sowie der Ergebnisse sollte dabei so detailliert erfolgen, dass andere Forschende und Praktikerinnen und Praktiker selbst beurteilen können, inwieweit die Erkenntnisse auf ihre eigenen Kontexte übertragbar sind.

Im Falle der vorliegenden Untersuchung bedeutet dies, dass die Ergebnisse wahrscheinlich auch auf andere Kommunen übertragbar sind, diese Entscheidung muss jedoch je Einzelfall und an Hand von Argumenten getroffen werden.

### **3.2.4 Zeitraum der Durchführung und Datenaufzeichnung**

Die Interviews wurden im Zeitraum von September 2025 bis November 2025 geführt. Eine Maximaldauer von 58:40 Minuten wurde in einem der Interviews erreicht, während die Minimaldauer eine Länge von 26:48 Minuten nicht überschritt. Die Interviews wurden mithilfe eines Smartphones mittels der vorinstallierten Memo-App (iOS) aufgezeichnet. Sieben der zehn Interviews konnten in Präsenz geführt werden, drei Interviews wurden über die Online-Plattform Zoom-Meetings durchgeführt.

### **3.2.5 Präkonzept**

Das eigene Ausüben der Tätigkeit im Allgemeinen Sozialen Dienst einer Kommune der Erstautorin stellt für den Forschungsprozess eine besondere Herausforderung dar. Diese liegt darin, dass kein neutrales Forschungsfeld untersucht wird, sondern das eigene berufliche Umfeld durch die subjektive Wahrnehmung

und Erfahrungen der beteiligten Akteurinnen und Akteuren rekonstruiert wird. Die Forschende führt die Interviews selbst durch. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial lässt unbewusst die Doppelrolle der subjektiven Betroffenen und objektiven Forschenden entstehen, welche es für einen inhaltlich gehaltvollen Forschungsprozess zu reflektieren gilt.

Die Doppelrolle eröffnet sowohl Chancen als auch Risiken für den Forschungsprozess. Die eigene berufliche Tätigkeit schafft ein Verständnis für die vorhandenen strukturellen Rahmenbedingungen, Arbeitsabläufe und Herausforderung im Allgemein Sozialen Dienst. Dieses Verständnis erleichtert die Entwicklung passgenauer Fragestellungen, oder auch gezielter Nachfragen für die Interviewführung und ermöglicht das Erkennen relevanter Themen. Darüber hinaus bietet das berufliche Netzwerk einen unkomplizierten Feldzugang zu potenziellen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern. Der persönliche Kontakt erhöht die Bereitschaft an einer Teilnahme an einem Interview. Es liegt ebenso eine Sensibilität für die Fachtermini und Praxis vor, sodass ungeschriebene Regeln, Abkürzungen und bestimmte Aussagen in der Auswertung leichter zu kontextualisieren sind.

Dennoch gilt es die Risiken der Doppelrolle kritisch zu betrachten. Die persönliche Befangenheit des Themas durch eigene berufliche Erfahrungen und die eigene Arbeitszufriedenheit können unbewusst die Fragestellungen und folglich die Gesprächsführung beeinflussen. Die Interviewführung mit direkten Arbeitskolleginnen und -kollegen lässt bei den Interviewpartnerinnen und -partnern womöglich einen Rollenkonflikt entstehen. Fragestellungen zu persönlichen Belastungen und Unzufriedenheit sind sensibel, sodass es Schwierigkeiten bereiten kann gewisse Aspekte offen zu kommunizieren. Die Interviewführung bedarf einer hohen Vertraulichkeit. Das Einbeziehen von Mitarbeitenden aus Allgemeinen Sozialen Diensten anderer Kommunen erscheint notwendig, um auf neutraler Ebene einen Abgleich zu schaffen. Die mangelnde Distanz zu dem Untersuchungsgegenstand verleitet womöglich dazu, gewisse Aussagen als selbstverständlich anzuerkennen und folglich „blinde Flecken“ in der Datenauswertung entstehen zu lassen.

Um eine kontinuierliche Reflexion der Doppelrolle aufrechtzuerhalten, gilt es ein hohes Maß an Transparenz gegenüber den Interviewpartnerinnen und -partnern aufzuzeigen und vor Beginn der Interführung die Rolle der Forschenden zu erläutern. Die Interviewleitfragen bieten der Forschenden die notwendige Orientierung, um während der Interviewführung nicht zu eigenen subjektiven Erfahrungen und Wahrnehmungen über zu gehen. Darüber hinaus werden die eigenen Eindrücke unmittelbar nach Interviewführung in einem Postskriptum niedergeschrieben. Das Postscriptum ermöglicht eine kritische Betrachtung im Nachgang und dient bei besonderen Vorkommnissen als Instrument für die Datenauswertung und Interpretation der Ergebnisse.

### **3.2.6 Limitation**

Für eine angemessene Interpretation der Ergebnisse gilt es zu erwähnen, dass eine Stichprobengröße von  $n=10$  und der geografischen Eingrenzung des Ruhrgebietes in NRW vorliegt. Qualitatives, induktives Forschen zielt nicht auf statistische Repräsentativität und Verallgemeinerung der Ergebnisse ab, dennoch ist die Limitation der Stichprobengröße und geografischen Eingrenzung zu erwähnen, da sie bei der Interpretation der Ergebnisse präzise Schlussfolgerungen ableiten lassen kann. Die Wahrnehmung von Arbeitszufriedenheit kann stark von lokalen Arbeitsbedingungen wie der Leitung, Teamstruktur und Arbeitsbedingungen beeinflusst werden. Daher gelten die Erkenntnisse primär für die untersuchten Organisationen unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus fand eine Auswahl der Teilnehmenden durch die Forschenden statt. In diesem Kontext wurden gezielte Mitarbeitende durch die Forschenden angesprochen. Des Weiteren ist die zeitliche Begrenzung von zwei Monaten als Limitation zu erwähnen, sodass lediglich eine momentane Erfassung der Arbeitszufriedenheit der interviewten Personen in den Ergebnissen dargestellt wird.

### **3.3 Datenaufbereitung**

Die Voraussetzung für eine fundierte Analyse stellt die vollständige Transkription der aufgezeichneten Interviews dar (vgl. *Witzel*, 1985, S. 237). Für die adäquate Datenaufbereitung der Interviewaufzeichnung gilt es vorab die Fragen aufzuwerfen für welchen Zweck die Transkripte erstellt werden und welche Art von Analyse darauffolgen soll (vgl. *Dresing & Pehl*, 2015, S. 20). Das folgende Kapitel greift die Beantwortung dieser Fragen auf und erläutert die hierzu aufgestellten Transkriptionsregeln.

#### **3.3.1 Transkription der Interviews**

Die Analyse der geführten Interviews orientiert sich an einer klaren, einheitlichen Lesbarkeit und möglichst geringen Umsetzungsdauer, da die Priorität auf den inhaltlichen Aspekten der Gespräche und der Auswertung dieser liegt. Ein Feintranskript vermittelt die Wiedergabe der Umgangssprache und Tonhöhenverläufen, um einen Eindruck des Sprechers selbst zu gewinnen. Allerdings sind diese Regeln meist komplexer dargestellt und erschweren eine übersichtliche Darstellung der Gesprächsinhalte (vgl. *Dresing & Pehl*, 2015, S. 18f.). Kuckartz et al. (2008) erachten ebenso den bewussten Einsatz von einfachen und schnell erlernbaren Transkriptionsregeln als sinnvoll, um die Sprache zu glätten und damit den Fokus auf den Inhalt des Redebeitrages zu setzen (vgl. *Kuckartz et al.*, 2008, S. 27).

#### **3.3.2 Transkriptionsregeln**

Die Transkriptionsregeln orientieren sich demnach an einer einfachen Umsetzbarkeit, um die Lesbarkeit der Gesprächsinhalte nachvollziehbar darzustellen. Dennoch wird berücksichtigt, dass auffällige nichtsprachliche Phänomene, wie beispielsweise besondere Betonungen und sinnhafte Wiederholungen, in der Transkription hervorgehoben werden. Alle Transkripte wurden mit Hilfe des KI

gesteuerten Programmes NoScribe Vers. 06.2 generiert und anschließend anhand der Transkriptionsregeln aufbereitet.

Die Transkriptionsregeln in dieser Untersuchung orientieren sich an den einfachen Transkriptionsregeln nach Claussen et al. (2020) (siehe Anhang 8).

### 3.4 Datenauswertung

Dieses Kapitel befasst sich mit dem methodischen Vorgehen der Datenauswertung. Das angewandte Analyseverfahren, die inhaltlich strukturierende Analyse nach Kuckartz und Rädiker, wird erläutert und die Auswahl begründet. Anschließend erfolgt eine methodenkritische Reflexion nach Mayring.

Das Ziel einer inhaltlichen Strukturierung ist es, thematische Schwerpunkte und Inhalte aus dem Datenmaterial zu filtern und zusammenzufassen. Diese thematischen Schwerpunkte werden über theoriegeleitet entwickelte Kategorien bestimmt (vgl. *Mayring*, 2015, S. 103). Der Analyseprozess nach Kuckartz und Rädiker durchläuft in seinem Ablauf sieben (iterative) Phasen (vgl. *Kuckartz & Rädiker*, 2024, S. 132). Zur Erläuterung des methodischen Vorgehens werden die Phasen eins, sechs und sieben lediglich erwähnt, allerdings nicht vertieft. Der Fokus wird auf die Kategorienbildung und den Codierprozess gelegt, welcher in den Phasen zwei bis fünf dargestellt wird. Die erste Phase nennen Kuckartz und Rädiker (2024) die initiiierende Textarbeit und Fallzusammenfassung. Hierbei fand eine Auseinandersetzung mit den einzelnen Textpassagen der geführten Interviews statt, um eine Einordnung relevanter thematischer Schwerpunkte vornehmen zu können (vgl. *Kuckartz & Rädiker*, 2024, S. 132f.). Die zweite Phase beinhaltet das Bilden von sogenannten Hauptkategorien, welche folglich die thematischen Schwerpunkte der Auswertungskategorien setzen und eine inhaltliche Strukturierung ermöglichen. Diese Kategoriebildung erfolgt deduktiv und wird aus der Forschungsfrage abgeleitet. Diese Hauptkategorien aus der Forschungsfrage waren bereits in der Datenerhebung leitend (siehe Anhang 1) (vgl. *ebd.*, S. 133). Anhand der Forschungsfrage dieser Studie konnten folgende Hauptkategorien gebildet werden:

- Personenbezogene Faktoren
- Organisationsentwicklung
- Rahmenbedingungen im Jugendamt
- Strukturelle Präventionsmaßnahmen
- Arbeitszufriedenheit
- Psychische Belastungen

Die Phase drei beschreibt den ersten Codierprozess und erhält den Titel Daten mit Hauptkategorien codieren. Die einzelnen Textpassagen werden hierbei sequenziell den oben genannten Hauptkategorien zugewiesen. Nicht sinntragende Textstellen bleiben uncodiert. Dennoch gilt zu beachten sich an der aus der Hermeneutik stammenden Regel zu orientieren. Das bedeutet, ein Textabschnitt oder sogar ein Satz können mehrere Themen enthalten und entsprechend eine Codierung mit mehreren Kategorien möglich machen (vgl. *ebd.*, S. 134). Auf den ersten Codierprozess folgt in Phase vier und fünf eine weitere Ausdifferenzierung der noch relativ allgemeinen Kategorien. Es werden sogenannte Subkategorien gebildet. Dieser zweite Codierprozess erfolgt anhand einer induktiven Kategoriebildung, in dem Subkategorien direkt aus den Aussagen und Themen des Datenmaterials entwickelt werden (vgl. *ebd.*, S. 138f.). Die ausdifferenzierten Subkategorien werden den Hauptkategorien und darin bereits codierten Textstellen zugeordnet. Phase vier und fünf kann mehrere Zyklen der Codierung durchlaufen (vgl. *ebd.*, S. 142f.). Die vollzogenen Codierprozesse werden für die bessere Nachvollziehbarkeit in einem Kategorienbaum dargestellt (siehe Abb. 4). Unterstützend in der Datenauswertung, insbesondere für die Zuordnung der Textabschnitte in die Haupt- und Subkategorien wird als Assistenz die Software MAXQDA herangezogen.

### 3.5 Methodenkritische Reflexion

Nach der Durchführung des Forschungsvorhabens, ist es ein wichtiger Standard der empirischen Forschung anhand von Maßstäben die Qualität der Forschungsergebnisse zu messen. Für die Einschätzung werden die Gütekriterien nach Mayring (2023) herangezogen.

Das Kriterium der Verfahrensdokumentation wurde dahingehend eingehalten, dass das Forschungsvorhaben und dessen inhaltliche Schwerpunkte sich am aktuellen Forschungsstand und dem sozialen Problem der hohen Fluktuation und des Fachkräftemangels in den Allgemeinen Sozialen Diensten orientieren (vgl. Mayring, 2023, S. 123). Auf der Grundlage ließ sich das qualitative Forschungsdesign herleiten, sodass die Wahl der Interviewpartnerinnen und -partner und das Erstellen der Leitfragen darauf aufbaute. Es wurde kein Kurzfragebogen erstellt, allerdings wurde der Gesprächseinstieg mittels Leitfragen zur eigenen Person ermöglicht.

Das Kriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung wird durch das Vorverständnis des theoretischen Rahmens hergestellt (vgl. *ebd.*, S. 123). In der Interpretation wird Bezug auf die angeführten Theorien und dem Verständnis von Sozialverwaltung und Organisationsentwicklung genommen. Entstehen Brüche, werden diese reflektiert und durch das Heranziehen weiterer Referenzen argumentiert. Während des Forschungsvorhabens wurde die Regelgeleitetheit in der Materialbearbeitung systematisch anhand der sieben Phasen nach Kuckartz und Rädiker (2024) eingehalten. Die Analyseschritte wurden vor Beginn der Auswertung festgelegt und sequenziell aufgearbeitet (vgl. *ebd.*, S. 123). Die Nähe zum Gegenstand wurde geschaffen, in dem Fachkräfte, welche seit mindestens anderthalb Jahren im Allgemeinen Sozialen Dienst einer Kommune tätig sind. Es wurde eine Alltagsnähe, durch bekannte Rahmenbedingungen und Thematisierung der subjektiven Problemlagen der Fachkräfte realisiert (vgl. *ebd.*, S. 124).

Das Kriterium der Triangulation konnte nur gering hergestellt werden. In der Herleitung des Forschungsdesign wurde eine quantitative Erhebung bezüglich Arbeitszufriedenheit und Alltagssituation in den Allgemeinen Sozialen Diensten herangezogen. Das Aufführen unterschiedlicher theoretischer Ansätze ermöglicht in

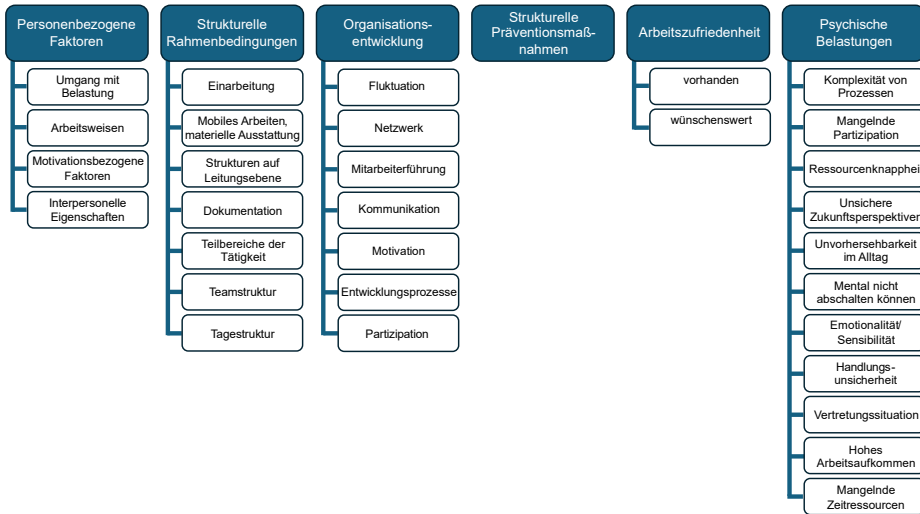
der Interpretation der Ergebnisse eine Perspektiverweiterung (vgl. *ebd.*, S. 125). Allerdings wurden die Ergebnisse durch die Perspektive von mehreren Forschenden trianguliert.

#### **4. Darstellung der Ergebnisse**

Die folgende Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an der Struktur des Kodiersystems. Die Auswertung erfolgt anhand von Textpassagen der Transkriptionen. Es wird jedoch zum Zweck der Übersichtlichkeit nur auf aussagekräftige und relevante Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner verwiesen. Die folgende Abbildung zeigt das entwickelte Kodiersystem, das zur Strukturierung der Interviewdaten verwendet wurde. Es umfasst sechs zentrale Kategorien: personenbezogene Faktoren, strukturelle Rahmenbedingungen, Organisationsentwicklung, strukturelle Präventionsmaßnahmen, Arbeitszufriedenheit sowie psychische Belastungen.

Die Kategorien stehen in einem inhaltlichen Zusammenhang. Während die personenbezogenen Faktoren und die strukturellen Rahmenbedingungen die Ausgangssituation der Befragten beschreiben, beziehen sich die Organisationsentwicklung und Präventionsmaßnahmen auf mögliche einfluss- und Gestaltungsbereiche. Diese wirken sich wiederum auf die Arbeitszufriedenheit, sowie auf das Ausmaß psychischer Belastungen aus.

**Abbildung 4:** Kodierbaum



#### 4.1 Personenbezogene Faktoren

Für die Studienergebnisse ist die Darstellung der personenbezogenen Faktoren von Relevanz, da diese maßgeblich beeinflussen, wie Mitarbeitende ihre Arbeit erleben und gestalten. Individuelle Bedürfnisse, Motive und Kompetenzen wirken sich auf die Motivation und das Wohlbefinden aus (siehe Anhang 3).

Als prägnanteste interpersonelle Eigenschaft nennen die Fachkräfte die Organisationsfähigkeit. Sie beschreiben eine ausgeprägte Planungs- und Organisationskompetenz und erkennen das Strukturbedürfnis als ihre Charaktereigenschaft an (vgl. B2, Z. 37-40). Als weitere Kompetenzen werden Empathie, Lösungsorientierung, Selbstreflexion und Kompetenzen für eine gelingende Gesprächsführung genannt (vgl. B6, Z. 32-33).

Als motivationsbezogenen Faktor, weshalb die Fachkräfte die Tätigkeit im Allgemeinen Sozialen Dienst anstreben, wird ein Wirksamkeitsstreben beschrieben. Die Fachkräfte benennen das Bedürfnis gesellschaftlich etwas verändern und

bewegen, sowie ihre eigenen Werte in ihrer Tätigkeit vertreten zu können (vgl. B9, Z. 41-44). Die Vielfältigkeit der Tätigkeit wird ebenfalls als ein motivationsbezogener Faktor benannt, da diese die Möglichkeit bietet, persönliche Kompetenzen zu erweitern (vgl. B8, Z. 22-29).

Die Fachkräfte gehen ihrem Strukturbedürfnis nach, in dem sie in ihren Arbeitsweisen fortlaufende To-Do-Listen führen und täglich eine Priorisierung der anfallenden Aufgaben vornehmen, um sich einen Überblick zu verschaffen (vgl. B1, Z. 56-58; B2, Z. 56-59). Die autarke Arbeitsweise und Gestaltungsmöglichkeiten werden ebenso positiv hervorgehoben. Darüber hinaus wird ein fachlicher Austausch gepflegt, um die Ressourcen im Team für sich zu nutzen und sich Gewissheit verschaffen zu können (vgl. B2, Z. 171-175, B8, Z. 308-312).

Im Umgang mit belastenden Situationen schreiben die Fachkräfte dem Gemeinschaftsgefühl im Team einen gewichtigen Stellenwert zu. Eine harmonische Beziehungsebene, die Psychohygiene und der fachliche Austausch bilden einen emotionalen Rückhalt (vgl. B3, Z. 187-190; B5, Z. 262-269; B10, Z. 252-256). Als weitere Bewältigungsstrategien werden Mechanismen im Freizeitbereich benannt (vgl. B7, Z. 266-272).

Die Tabelle 1 stellt in Auszügen die Kategorie der personenbezogenen Faktoren dar. Sie bildet die Vorgehensweise von dem Kodierinhalt über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung ab (siehe Anhang 3).

## **4.2 Organisationsentwicklung**

Die Organisationsentwicklung beinhaltet vielfältige Aspekte. Die Auswertung der Interviews zeigte, dass durch die Fachkräfte diverse Aspekte benannt wurden, sodass diese den Themenbereichen Fluktuation, Netzwerk, Mitarbeiterführung, Kommunikation, Motivation, Entwicklungsprozesse und Partizipation zugeordnet werden konnten (siehe Anhang 4).

Die Fachkräfte verdeutlichten, dass von keiner Kontinuität im Team gesprochen werden kann. Ständige Personalwechsel, wiederkehrende Einarbeitungsphasen,

unbesetzte Stellen und Vertretungssituationen prägen die Teams der Fachkräfte. Einige geben an, dass sie nun seit Jahren wieder vollbesetzt und ein beständiges Team sind. Dennoch ist die Fluktuation eine spürbare Begebenheit (vgl. B7, Z. 73-80; B9, Z. 151-155).

Die Netzwerkarbeit wird in den befragten Allgemeinen Sozialen Diensten unterschiedlich angegangen. Fachkräfte berichten, dass sie ihre Berufserfahrung ein Netzwerk zu Trägern und Institutionen aufbauen ließ (vgl. B4, Z. 301-305). Die Sozialraumorientierung durch die Teilnahme an Arbeitskreisen oder dem regelmäßigen Austausch im Bezirk wird hervorgehoben (vgl. B5, Z. 72-76, B8, Z. 132-134). Die Netzwerkarbeit dient zusätzlich dazu, sich als Fachkraft externe Beratung für spezielle Themen hinzuziehen zu können (B7, Z. 170-174).

Die Mitarbeiterführung wird durch die Fachkräfte auf unterschiedliche Weise bewertet. So dient sie der Vorgabe von Rahmenbedingungen. Die Leitungsebene steuert und sortiert die Themenschwerpunkte bei Herausforderungen und Problemlagen (vgl. B1, Z. 482-484). Sie bietet ihre Unterstützung in belastenden Situationen an und zeigt sich präsent im Arbeitsalltag (vgl. B2, Z. 271-275). Ein Vertrauensverhältnis zwischen Leitungsebene und Fachkräften schafft eine angenehme Atmosphäre (vgl. B3, Z. 281-284). Die Teamleitung projiziert die eigene Motivation und das Engagement ins Team. Achtsamkeit und Wertschätzung durch die Leitungsebene wird seitens der Fachkräfte als Motivator benannt. Humor, Empathie und Menschlichkeit fördert die Bereitschaft der Fachkräfte. So heißt es, dass die Art und Weise der Mitarbeiterführung Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre nimmt (vgl. B9, Z. 561-565; B7, Z. 294-297; B8, Z. 263-267). Fachkräfte berichten davon, dass es ein permanenter Kampf ist Maßnahmen und Ideen bei der Leitungsebene umzusetzen. Aus Kostengründen sind keine zusätzlichen Leistungen für Mitarbeitende vorhanden. Eine Auseinandersetzung mit der Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung finde nicht statt (vgl. B4, Z. 502-505; B8, Z. 90-92; B10, Z. 475-478). Motivation finde am Rande statt. Den Fachkräften ist keine proaktive Motivation durch die Leitungsebene bekannt.

Es herrscht eine strikte Entscheidungshierarchie (vgl. B4, Z. 541-546; B8, Z. 276-283). Die Informationen, welche an die Fachkräfte herangetragen werden, werden zuvor durch die Leitungsebene gefiltert (vgl. B5, Z. 363-368). Dennoch

empfinden die Fachkräfte die Kommunikation als transparent und sehen in ihr einen essenziellen Bestandteil, um ihre Tätigkeit ausüben zu können (vgl. B1, Z. 488-489; B3, Z. 117-123). Die Teamleitung bildet eine Brücke zwischen den Fachkräften und den höheren Leitungsebenen (vgl. B9, Z. 189-191).

Entwicklungen und Veränderungen innerhalb der Organisation werden als langwierige Prozesse, aufgrund der Verwaltungswege, beschrieben. Umstrukturierungen werden auf Leitungsebene beschlossen. Die Leitungsebene setzt dahingehend ihre eigenen Prioritäten (vgl. B1, Z. 408-412; B5, Z. 328-331; B8, Z. 65-68). Alle fünf Jahre werden Leitziele erarbeitet, die die Richtung für Entwicklung vorgeben. Die Partizipation der Mitarbeitenden wird als eine Theorie bezeichnet. Die vorhandenen Entscheidungshierarchien hemmen diese (vgl. B8, Z. 484-488; B4, Z. 523-529). Die Fachkräfte empfinden eine Beteiligung in den Teamsitzungen. Dort ist es zu einer Prozessanpassung gekommen, da das Team die Komplexität zurückmeldete (vgl. B1, Z. 408-412; B2, Z. 326-333). Darüber hinaus sehen die Fachkräfte die Angebote der Partizipation als Vorwand, da Entscheidungsprozesse bereits vollendet sind, oder aufgrund der Verwaltungsstrukturen gar nicht bearbeitet werden (vgl. B7, Z. 398-403; B5, Z. 335-346).

Die Tabelle 2 stellt in Auszügen die Kategorie der Organisationsentwicklung dar. Sie bildet die Vorgehensweise von dem Kodierinhalt über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung ab (siehe Anhang 4).

### **4.3 Rahmenbedingungen im Jugendamt**

Die Fachkräfte erläuterten die Zuständigkeitsbereiche in ihrer Tätigkeit. Hierbei wurden Unterschiede im Umfang ersichtlich. Deutlich wurde, dass die Fachkräfte dem Kinderschutz und der Garantenpflicht die höchste Priorität zuschreiben (vgl. B1, Z. 128-132; B5, Z. 68-70). Die Zuständigkeiten werden nach Bezirken oder Straßen zugeordnet und können in ihrer Frequenz variieren (vgl. B4, Z. 91-98; B7, Z. 29-34). Die Tätigkeit wird als eine Art Schnittstelle, die alle Prozesse und unterschiedlichste Hilfeformen koordiniert, bezeichnet (vgl. B1, Z. 99-102; B2, Z. 83-89). Als Hilfeformen werden sowohl ambulante als auch stationäre Hilfen

durch die Fachkräfte angegeben. Das Einleiten einer entsprechenden Hilfe wird als umfangreich beschrieben, da eine Bedarfsklärung zur Ermittlung einer passgenauen Hilfe durchgeführt wird (vgl. B10, Z. 122-129). Der Unterschied lässt sich im Umgang mit Beratungsangeboten erkennen. Während einerseits berichtet wird, dass Beratungsangebote an externe Stellen ausgegliedert wurden oder durch Familien nur selten in Anspruch genommen werden, geben andere Fachkräfte wiederum an, dass die Beratung den Hauptbestandteil ihrer Arbeit einnimmt (vgl. B3, Z. 87-91; B5, Z. 84-87). Hierbei sehen die Fachkräfte die Ratsuchenden, welche in der Regel die Eltern und Erziehungsberechtigten darstellen, als diejenigen die die Themen und Anliegen einer Beratung vorgeben (vgl. B2, Z. 92-97). Neben Themen wie Erziehung, Trennung/Scheidung und Umgang fungieren die Fachkräfte als Lotsen, um anpassende Institutionen vermitteln zu können.

Der bürokratische Aufwand in Form der Dokumentation wird als ein hoher Aufwand durch die Fachkräfte beschrieben. So besteht die Vorgabe, dass jede Tätigkeit präzise zu dokumentieren ist. Die Dokumentation dient der institutionellen Absicherung (vgl. B4, Z. 190-201; B5, Z. 103-109). Die Fachkräfte geben ein Bewusstsein für die Relevanz an, dennoch nimmt die Dokumentation aufgrund des täglichen Inputs einen Großteil der Arbeit ein. Die Fachkräfte sind dazu angehalten Zeiträume dafür zu schaffen und gewisse Protokolle und Vermerke nachzuarbeiten (vgl. B7, Z. 188-193; B9, Z. 84-88; B6, Z. 75-63).

Die Tagesstruktur im Allgemeinen Sozialen Dienst wird als unvorhersehbar beschrieben. Maßgeblich für den Arbeitsalltag ist eine kontinuierliche Priorisierung der anfallenden Aufgaben (vgl. B4, Z. 100-106; B7, Z. 60-69). Es wird ein terminreicher, jedoch nicht standardisierter Alltag beschrieben. Denn obwohl die Terminierung von Beratung und Hilfeplanung ein Maß an Strukturierung bedarf, gilt es in Krisensituationen flexibel die Tagesplanung umzustrukturieren (vgl. B2, Z. 52-53; B1, Z. 72-75). Die Fachkräfte sind in dem Arbeitszeitmodell Gleitzeit angestellt und verfügen über die Möglichkeit Homeoffice-Tage zu nutzen. Eine materielle Ausstattung mit Diensthandys und Laptops ermöglichen eine Flexibilität und autarke Gestaltung im Arbeitsalltag (vgl. B2, Z. 194-197; B5, Z. 373-375; B10, Z. 445-451). Die Büroräumlichkeiten werden durch die Fachkräfte als

renovierungsbedürftig und nicht bedarfsgerecht beschrieben. Eine Ausstattung mit hinreichend Dienstfahrzeugen ist nicht vorhanden (vgl. B8, Z. 73-83; B6, Z. 292-297).

In Bezug auf die Teamstruktur geben die Fachkräfte an, dass eine Personalbemessung der Sacharbeiterinnen und -bearbeiter anhand der Bezirksgröße vorgenommen wird. So unterscheiden sich die Strukturen darin, dass Fachkräfte alleinig für einen Bezirk verantwortlich sind, oder in Tandem- und Triostrukturen gearbeitet wird, die in Krisensituation und Vertretung einen festen Partner bilden (vgl. B4, Z. 209-215; B1, Z. 81-83; B9, Z. 136-140). Die jeweiligen Teams verfügen über eine Teamleitung oder Teamkoordination. Innerhalb der Teams ist eine fachliche Bandbreite erkennbar, welche als Ressource im fachlichen Austausch genutzt wird. Die direkten Vorgesetzten, in Form der Teamleitung oder Teamkoordination, werden als Einflussfaktor für die Teamdynamik beschrieben. Die Teamleitung gibt die Rahmenbedingungen und Standards vor und dient bei Rückfragen als Ansprechperson. Die Präsenz und Erreichbarkeit der Teamleitung und damit kurze Informationswege im Arbeitsalltag werden als Sicherheitsanker benannt (vgl. B5, Z. 133-141; B4, Z. 220-235; B3, Z. 73-77; B9, Z. 182-183). Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass ein Team mit erfahrenen Fachkräften aufgrund langjähriger Berufserfahrung nicht den Bedarf einer präsenten Leitungsebene verspürt. Allerdings werden aufgrund der Fluktuation neue Mitarbeitende mit geringer Berufserfahrung eingestellt, die Präsenz benötigen. Hier betonen die Fachkräfte, dass insbesondere in der Einarbeitungsphase ein hohes Maß an Begleitung und Rückhalt erforderlich sei. Meist entsteht bei jungen Kolleginnen und Kollegen eine Diskrepanz zwischen den persönlichen Vorstellungen der Tätigkeit und der tatsächlichen Realität (vgl. B7, Z. 102-108; B9, Z. 288-300). Die Fachkräfte berichten, dass die Leitungsebene bereits in der Einarbeitung eine offene Kommunikationskultur vermittelt und das professionelle Handeln reflektiert (vgl. B10, Z. 346-355).

Die Tabelle 3 stellt in Auszügen die Kategorie der strukturellen Rahmenbedingungen dar. Sie bildet die Vorgehensweise von dem Kodierinhalt über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung ab (siehe Anhang 5).

#### **4.4 Strukturelle Präventionsmaßnahmen**

Die im Rahmen dieser Arbeit interviewten Fachkräfte berichten von unterschiedlichen Angeboten und Maßnahmen seitens der Organisation. Während der Interviewdurchführung wurde deutlich, dass die Fachkräfte in Bezug auf Präventionsmaßnahmen zögerlich oder nachdenklich reagierten (siehe Anhang 6). Es erfolgten Äußerungen dazu, dass keine strukturellen Präventionsmaßnahmen bekannt sind. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass die Fachkräfte keine entsprechenden Maßnahmen im Arbeitsalltag für sich nutzen. Die Auswertung ergibt, dass im Arbeitsalltag strukturelle Maßnahmen und Mechanismen, in Form der Krisenintervention greifen (vgl. B4, Z. 489-497, B6, Z. 357-362). So können in der Folge einer belastenden Situation, durch beispielsweise Übergriffe, eine Beratung oder Supervision in Anspruch genommen werden. Es findet keine Problemlösung, sondern ein Auffangmechanismus statt (vgl. B4, Z. 502-510; B7, Z. 377-382; B9, Z. 488-492). Obgleich den Fachkräften das Angebot der Supervision bekannt ist, konnte dennoch von keiner kontinuierlichen Implementierung dieser berichtet werden (B5, Z. 297-302; B2, Z. 291-294). Es werden Fortbildungsangebote beschrieben, welche das Ausüben der Tätigkeit erleichtern sollen. Allerdings stellt die Haushaltsituation, sowie die Vereinbarung Arbeitsalltag und Fortbildungsprogramm eine Herausforderung dar (vgl. B1, Z. 322-327; B5, Z. 233-236; B9, Z. 323-329). Über zusätzliche Angebote der Organisation, wie Sportprogramme und Entspannungskurse, geben die Fachkräfte an nicht proaktiv informiert zu werden. Es wird berichtet, dass die Information über die Verfügbarkeit derartiger Angebote eigeninitiativ beschafft werden muss (vgl. B7, Z. 377-382).

Tabelle 4 stellt in Auszügen die Kategorie der strukturellen Präventionsmaßnahmen dar. Sie bildet die Vorgehensweise von dem Kodierinhalt über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung ab (siehe Anhang 6).

#### **4.5 Arbeitszufriedenheit**

Aus der Auswertung der Interviews gingen zwei Perspektiven auf die Arbeitszufriedenheit hervor. Einerseits gaben die Fachkräfte an, was zum aktuellen

Zeitpunkt zu ihrer Arbeitszufriedenheit beiträgt. In einer weiteren Perspektive werden wünschenswerte Aspekte und Bedürfnisse der Fachkräfte beschrieben (siehe Anhang 7).

Als eine der bedeutendsten Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit nehmen die Fachkräfte die harmonische Teamdynamik und Verlässlichkeit im Team wahr. Demnach lasse diese ein Gefühl von Zusammenhalt, Unterstützung und Rückhalt aufkommen (vgl. B1, Z. 161-168; B2, Z. 185-192; B9, Z. 147-161). Die Präsenz und das Integrieren der Teamleitung in die Teamdynamik wird ebenso als wirkmächtig empfunden (vgl. B6, Z. 222-228). Einen weiteren Faktor stellt das Arbeitszeitmodell Gleitzeit und flexible Arbeitszeiten dar, da aufgrund dessen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steigt (vgl. B9, Z. 59-61; B5, Z. 185-187).

Die Fachkräfte formulieren während der Interviews ihre Bedürfnisse und Bedarfe, um Arbeitszufriedenheit aufrechtzuerhalten oder herstellen können. Unter dieser Betrachtungsweise benennen die Fachkräfte das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung durch die Leitungsebene (vgl. B4, Z. 574-583; B9, Z. 522-529). Diese beinhaltet ebenfalls, dass die Fachkräfte betreffend Problemlagen und Veränderungsbestreben im Arbeitsalltag ins Gespräch gezogen werden und darüber entsprechende Partizipation erfahren möchten (vgl. B4, Z. 667-673; B6, Z. 451-458, B9, Z. 522-529). Während der Interviewführung konnten konkrete Ideen benannt werden, die arbeitserleichternde und präventive Maßnahmen, wie Nutzung von KI, Teamsupervision und Zeitfenster mit Ausrichtung auf Wohlbefinden und Gesundheit, beinhalten (vgl. B5, Z. 379-384; B7, Z. 355-364; B7, Z. 455-461).

Tabelle 5 stellt in Auszügen die Kategorie Arbeitszufriedenheit dar. Sie bildet die Vorgehensweise von dem Kodierinhalt über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung ab (siehe Anhang 7).

## 4.6 Psychische Belastungen

Die Fachkräfte beschreiben unterschiedliche psychische Belastungen, die im Arbeitsalltag aufkommen, sodass in der Auswertung eine Differenzierung der Belastungsfaktoren vorgenommen werden konnte (siehe Anhang 8). Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) stellt das hohe Arbeitsaufkommen die häufigste Herausforderung dar. So führen die Fachkräfte die hohe Fallbelastung als Begründung für eine oberflächliche Fallbearbeitung an, unter welcher die Hilfeplanung leidet. Um das Arbeitsaufkommen der Fachkräfte zu messen, werden die sogenannten Hilfen zur Erziehung (HzE) gezählt, welche in ihren Inhalten variieren (vgl. B6, Z. 282-284; B7, Z. 112-118). Kindeswohlgefährdungsmeldungen (KWG), familiengerichtliche Verfahren und Beratungsangebote, nehmen ebenfalls einen hohen zeitlichen Aufwand ein, werden allerdings in der Personalbemessung nicht berücksichtigt. Ein hohes Aufkommen an KWG-Meldungen dominieren den Arbeitsalltag (vgl. B6, Z. 108-111). Aufgrund aufkommender Vertretungssituationen gelangen die Fachkräfte an ihre Belastungsgrenze, welche mit einer geringeren Bereitschaft zur Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen einhergeht. Krankheitsfälle sowie eine personelle Fluktuation haben einen Informationsverlust zu Folge, welche die Fachkräfte in der Sicherheit ihres professionellen Handelns beeinträchtigt (vgl. B7, Z. 112-118; B7, Z. 193-199). Das hohe Arbeitsaufkommen verursacht regelmäßige Arbeitszeitüberschreitungen. Damit einhergehend werden mangelnde Zeitressourcen als psychische Belastung benannt (vgl. B9, Z. 63-66). Die qualitative Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten leide aufgrund geringer zeitlicher Kapazitäten (vgl. B1, Z. 495-499). Hierbei bedingen die vielfältigen Anforderungen im Arbeitsalltag das Empfinden dauerhaften Stress (vgl. B9, Z. 405-409). Mangelnde Zeitressourcen haben für die Fachkräfte die Folge, dass die Teilnahme an Fortbildungen oder Präventionsmaßnahmen eingeschränkt, bis gar nicht möglich ist (vgl. B5, Z. 285-288; B8, Z. 433-438). Allerdings wird die Unwissenheit in relevanten Themenbereichen als eine Belastung wahrgenommen, da diese Unsicherheit im eigenen professionellen Handeln verstärkt. Wird dahingehend Druck durch die Leitungsebene aufgebaut, oder strahlt die Leitungsebene ebenso Unsicherheit aus, verschärft sich die eigene Handlungsunsicherheit (vgl.

B6, Z. 302-309; B6, Z. 260-265). Die Fachkräfte berichten eine aufkommende Angst, etwas zu übersehen und dafür im Nachgang belangt zu werden (vgl. B6, Z. 141-145). Es wird deutlich, dass die Emotionalität der Themen, welche mit der Tätigkeit im ASD eingehergeht, eine zunehmende Belastung darstellt. So heißt es, dass die Fälle zunehmend schwerer werden und eine psychische Widerstandsfähigkeit abverlangen. Einerseits entsteht eine persönliche Betroffenheit in den Fallverläufen, andererseits entwickelt sich eine Katastrophenerwartung. So geben die Fachkräfte an, dass man mit dem Schlimmsten rechnen müsse und die Gefahr selbst Opfer von Gewalt zu werden unschwellig vorhanden ist (vgl. B9, Z. 476-482; B5, Z. 175-178; B7, Z. 252-259; B8, Z. 382-385). Entsprechend benennen die Fachkräfte Überstunden zu leisten, um sich in ihrem Handeln und ihrer Dokumentation absichern zu können. Ungeplante Arbeitszeitüberschreitungen werden durch die Fachkräfte hingenommen. Dennoch gelingt es nicht, mit einem guten Gefühl den Arbeitsalltag abzuschließen, da das Verantwortungsbewusstsein bestehen bleibt. Trotz dem Gefühl von Erschöpfung nach Feierabend, steht der Körper unter Anspannung. Es wird eine Kollision des beruflichen und privaten Lebens beschrieben (vgl. B6, Z. 271-275; B7, Z. 259-265; B9, Z. 70-77). Die drastische Veränderung der Jugendhilfstruktur und mangelnde Ressourcen dieser verschärfen die psychische Belastung. Die eingeschränkte Verfügbarkeit von Jugendhilfmaßnahmen schränken die fachliche Entscheidungsfähigkeit ein und verstärken die Sorge, Kindern und Jugendlichen nicht gerecht werden zu können (vgl. B4, Z. 428-435; B5, Z. 243-253). Allerdings mache sich die Ressourcenknappheit in der eignen Organisation ebenso bemerkbar. Eine mangelnde materielle Ausstattung, wie fehlende Dienstwagen oder Diensthandys, als auch verpflegerische Leistungen, wie Getränke für Klientinnen, Klienten und Kooperationspartner, lassen ein Gefühl von Unbehagen aufkommen (vgl. B8, Z. 58-64; B6, Z. 292-297; B7, Z. 404-407). Die Fachkräfte verdeutlichen, dass Frustration entsteht, wenn in der Hierarchie Entscheidungen getroffen werden, die mit einer undurchsichtigen Kommunikation einhergehen. Veränderungsvorschläge aus dem Team werden nicht angenommen, sodass die Sinnhaftigkeit der Partizipation hinterfragt wird (vgl. B8, Z. 68-73; B9, Z. 653-657).

Die qualitative Analyse ergab, dass viele der benannten psychischen Belastungen in Wechselwirkung zueinanderstehen und einander bedingen.

Tabelle 6 stellt in Auszügen die Kategorie Psychische Belastungen dar. Sie bildet die Vorgehensweise von dem Kodierinhalt über die Paraphrase bis hin zur Generalisierung ab (siehe Anhang 8).

#### **4.7 Zusammenführung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse zeigen insgesamt ein deutliches Spannungsfeld zwischen hohem professionellem Anspruch der Fachkräfte und begrenzten strukturellen Rahmenbedingungen. Die Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst ist geprägt von einem starken Engagement, individuellen Kompetenzen und einer hohen intrinsischen Motivation. Gleichzeitig stehen diese personenbezogenen Ressourcen unter erheblichen Druck durch strukturelle Defizite, insbesondere hoher Arbeitsbelastung, unzureichende (personeller) Ausstattung sowie eingeschränkter Partizipationsmöglichkeiten.

Strukturelle Prävention und organisationale Unterstützung bleiben hingegen hinter den Bedarfen und wirken überwiegend reaktiv. In der Gesamtschau wird deutlich, dass Organisationsentwicklung und strukturelle Rahmenbedingungen maßgeblich beeinflussen, inwiefern vorhandene Ressourcen wirksam werden können oder in Belastung umschlagen. Daraus ergibt sich die zentrale Bedeutung organisationaler Gestaltung für die Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte.

## **5. Diskussion**

Die im Rahmen der vorliegenden Publikation gewonnen Ergebnisse werden in diesem Kapitel kritisch diskutiert und in den Kontext des aktuellen Forschungsstandes und theoretischen Rahmens eingeordnet. Ziel ist es die empirischen Befunde systematisch im Hinblick auf die Forschungsfrage, inwiefern die Organisationsentwicklung im Jugendamt - insbesondere durch strukturelle Präventionsmaßnahmen - zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit von Fachkräften im Allgemeinen Sozialen Dienst beitragen und psychische Belastungen reduziert werden können, zu reflektieren.

### **5.1 Integration der theoretischen Modelle im Kontext der Organisationsentwicklung**

Die in Kapitel 2.2. dargestellten theoretischen Modelle bieten unterschiedliche Perspektiven auf die Entstehung von Arbeitszufriedenheit. Während die einzelnen Ansätze jeweils spezifische Aspekte der Arbeitsgestaltung, Motivation und Führung beleuchten, wird in der integrativen Betrachtung deutlich, dass sie sich gegenseitig ergänzen und ein umfassendes Verständnis der Arbeitsbedingungen im Allgemeinen Sozialen Dienst ermöglichen.

Die empirischen Befunde verdeutlichen, dass die Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst durch hohe quantitative und emotionale Arbeitsanforderungen geprägt ist. Insbesondere komplexe Fallkonstellationen, steigende Fallzahlen und emotionale Belastungen im Kinderschutz infolge von Krisen- und Gefährdungssituationen stellen zentrale Stressoren dar (siehe Kapitel 4.6). Die Ergebnisse stützen die theoretischen Annahmen des Job-Demands-Resources-Modells, dem zufolge dauerhaft hohe Arbeitsanforderungen bei gleichzeitig unzureichenden Erholungsphasen zu emotionaler Erschöpfung führen können und das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigung bietet (siehe Kapitel 2.2.1).

Die Fachkräfte beschreiben, dass es aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens und der Unvorhersehbarkeit im Arbeitsalltag erschwert ist an präventiven

Maßnahmen teilzuhaben (siehe Kapitel 4.4). Geleistete Überstunden sind zu Lasten der erforderlichen Erholungsphasen, sodass die Fachkräfte Anspannung und Dauerstress verspüren. Es wird benannt, dass die qualitative Zusammenarbeit mit den Adressatinnen und Adressaten darunter leidet. Allerdings stellt die professionelle Beziehung zu den Adressatinnen und Adressaten eine Schlüsselfunktion im erfolgreichen Hilfeprozess dar. Die Emotionalität der Fallverläufe, welche die Fachkräfte als eine psychische Belastung benennen, impliziert eine Vulnerabilität der Fachkräfte. Das empathische Verständnis der Problemlagen und der Aufbau einer emotional-professionellen Beziehung bietet sowohl das Potenzial für eine erfolgreiche Intervention als auch das Risiko psychischer Störungen zu begünstigen (vgl. *Baldschun*, 2019, S. 95).

Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse, dass organisationale Ressourcen, wie kollegiale Unterstützung, positive Teamdynamiken, Handlungssicherheit und präsenste Führungskräfte, eine zentrale puffernde Funktion einnehmen. Dort wo die Ressourcen durch die Fachkräfte als positiv wahrgenommen werden, berichten die Fachkräfte trotz hoher Anforderungen von einem kompensierenden Umgang mit aufkommenden Belastungen durch kollegialen Austausch, Psychohygiene und Rückhalt der Leitungsebene (siehe Kapitel 4.1). Die empirischen Befunde stützen die dritte Grundannahme des JDR-Modells, nach der Arbeitsressourcen die negativen Effekte der Arbeitsanforderungen abmildern können.

Zugleich wird deutlich, dass jedoch individuelle Bewältigungsstrategien allein nicht ausreichen, um Belastungen nachhaltig zu kompensieren. Der Bereitstellung von strukturellen Ressourcen kommt eine entscheidende Funktion zu, welche die Notwendigkeit von Interventionen auf Organisationsebene bekräftigt.

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg ergänzt die Perspektive, in dem sie verdeutlicht, dass strukturelle Rahmenbedingungen zwar nicht unwillkürlich zu Motivation führen, jedoch eine grundlegende Voraussetzung für Zufriedenheit darstellen.

Die Fachkräfte benennen Belastungsfaktoren, wie Personalmangel, Vertretungssituationen, welche unklare Zuständigkeiten erkennen lassen, Handlungsunsicherheit, einen hohen Dokumentationsaufwand oder mangelnde zeitliche

Ressourcen, welche den Hygienefaktoren zuzuordnen sind (siehe Kapitel 4.6). Die unzureichende Ausgestaltung dieser Faktoren bedingt das Aufkommen von Unzufriedenheit. Laut Herzberg kann Motivation und Leistungsbereitschaft lediglich erzielt werden, wenn Hygienefaktoren und Motivatoren gleichermaßen wirken (siehe Kapitel 2.2.2).

Die empirischen Befunde suggerieren, dass eine intrinsische Motivation wie die Sinnhaftigkeit der Arbeit, Gestaltungsspielräume durch Arbeitszeitmodelle und die Identifikation mit dem Kinderschutzauftrag weiterhin stark ausgeprägt sind (siehe Kapitel 4.1). Eine solche intrinsische Motivation kann die strukturellen Defizite jedoch nur bedingt kompensieren. Dies verdeutlichen die Berichte der Fachkräfte bezüglich ihres Wirkungsbestrebens und dem Bewusstsein von Sinnhaftigkeit und dennoch vordergründigen hohen Belastungen aufgrund organisationaler Bedingungen. Professionelles Handeln entsteht nicht allein durch die Qualifikation und Kompetenz der Fachkräfte, sondern im Zusammenwirken der umgebenen Organisation mit ihren Ressourcen, Strukturen und Konzeptionen (vgl. *Mahmood*, 2025, S. 333). Die Ergebnisse legen nahe, dass Motivatoren ihre Wirkung nur auf Basis einer gesunden Arbeitsumgebung voll entfalten können (siehe Kapitel 2.2.2). Es wird ein zentrales Spannungsfeld im Arbeitsfeld des Allgemeinen Sozialen Dienstes deutlich. Anhand der Ergebnisse lässt sich der zweite Zustand der Theorie nach Herzberg erkennen (siehe Kapitel 2.2.2). Während die Tätigkeit als sinnstiftend erlebt wird, beeinträchtigen unzureichende organisationale Rahmenbedingungen langfristig die Arbeitszufriedenheit. Der Einsatz institutioneller Ressourcen durch konsequente Umsetzung unterstützender und motivierender Strukturen der Arbeitsabläufe und der Umgebung bieten essenzielle institutionelle Faktoren, welche eine Stabilität geeigneter Hygienefaktoren und die Förderung beruflichen Wohlbefindens fördern, um die Wirkung von Motivation und Leistungsfähigkeit zu entfalten (vgl. *Baldschun*, 2019, S. 100).

Das Konzept der transformationalen Führung erweitert diese Ansätze um die Bedeutung der Führungsebene und der Organisationskultur. Eine weitere zentrale Erkenntnis der Ergebnisse ist die zentrale Rolle von Führung für das Erleben von

Zufriedenheit und Belastung, indem sie Orientierung geben, Visionen vermitteln und Mitarbeitende in Veränderungsprozesse einbinden.

Die empirischen Befunde zeigen auf, dass es den Fachkräften ein Anliegen ist, im Arbeitsalltag Rücksprache mit der Leitungsebene halten zu können. Es wird angegeben, dass das Fehlen dieser Möglichkeit Handlungsunsicherheit auslöst. Eine präsente Führungskraft und eine offene Kommunikationskultur bieten ein stärkeres Gefühl von organisationaler Unterstützung. Die Präsenz wird als Anerkennung und Wertschätzung für die Arbeit interpretiert (siehe Kapitel 4.2).

Im Kontext des Konzeptes der transformationalen Führung nach Bass (2006) zeigen sich insbesondere die Elemente *Individualized Consideration*, *Inspiriational Motivation* und *Intellectual Stimulation* als relevante Einflussfaktoren für das Belastungserleben. Die Leitungsebene wird nicht als administrative Instanz, sondern zentrale Ressource im Arbeitsalltag erlebt (siehe Kapitel 4.2). In diesem Zusammenhang gilt es auf die benannten personenbezogenen Faktoren der befragten Fachkräfte einzugehen. So tätigen diese differenzierten Äußerungen bezüglich motivationaler Faktoren, Arbeitsweisen und dem Umgang mit belastenden Situationen. Eine transformationale Führung bedarf an individueller Fürsorge und der Berücksichtigung der Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden (siehe Kapitel 2.2.3). Nach Auffassung der VIA-Klassifikation sind Charakterstärken positive Persönlichkeitsmerkmale, die Einfluss auf Handlungen, Gedanken und Gefühle einer Person nehmen (vgl. Harzer, 2017, S. 149). Besonders bedeutsame Charakterstärken werden als Signaturstärke bezeichnet. Ein Arbeitsumfeld, welche die Anwendung der Signaturstärken erlaubt, wird als besonders erfüllend wahrgenommen (vgl. *ebd.*, S. 151). Die Work Importance Study (1995) zeigt auf, dass die Selbstverwirklichung ein Bedürfnis darstellt, welches für die Bedeutung von Arbeit eine zentrale Rolle einnimmt (vgl. Rosso *et al.*, 2010, S. 96). Für die transformationale Führung gilt es sowohl die Signaturstärken der Mitarbeitenden zu erkennen als auch die subjektiven Belastungen wahrzunehmen und individuelle Strategien zu erarbeiten (vgl. Mahmood, 2025, S. 338). Hierbei nimmt die Partizipation der Mitarbeitenden eine Schlüsselfunktion ein. Die transformationale Führung schreibt der Förderung des innovativen Denkens zur Verbesserung der Problemlösefähigkeit ein zentrales Element zu. Es gilt Mitarbeitende

partizipativ an Prozessen teilhaben zu lassen und sie in ihren Stärken zu fördern und fordern. Die Fachkräfte hingegen berichten von einer geringen oder nicht sinnstiftenden Partizipation, welche durch die Entscheidungshierarchien gehemmt wird (siehe Kapitel 4.2). Als idealisierte Einflussnahme beschreibt Bass die Entwicklung progressiver Visionen. Durch die Fachkräfte werden Visionen mit Leitzielen gleichgesetzt, die es in den kommenden Jahren zu erreichen gilt. Allerdings setzt die Leitungsebene hierbei die Prioritäten, wohingegen die Ansichten der Fachkräfte beispielsweise in Bezug auf die Digitalisierung wenig Berücksichtigung finden. Prozesse, welche motivationale und aktivierende Aspekte beinhalten, sind nicht bekannt (siehe Kapitel 4.3). So lässt sich interpretieren, dass trotz Beziehungsgestaltung durch die Leitungsebene eine emotionale Identifizierung für eine langfristige Bindung an die Organisation gehemmt wird (siehe Kapitel 2.2.3). Gleichzeitig deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Führung im Kontext der öffentlichen Verwaltung strukturellen Grenzen unterliegt. Insbesondere in Organisationen des öffentlichen Sektors, die häufig durch starre Strukturen und hohe Arbeitsbelastungen geprägt sind, kann ein transformationaler Führungsstil dennoch dazu beitragen Motivation, Engagement und Zusammenhalt im Team zu stärken.

In der Gesamtbetrachtung der drei Modelle wird deutlich, dass Arbeitszufriedenheit nicht allein als ein individuelles Phänomen verstanden werden kann, sondern das Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener organisationaler Faktoren ist. Organisationsentwicklung bietet daher einen geeigneten Rahmen, um diese unterschiedlichen Einflussdimensionen systematisch zu berücksichtigen.

## **5.2 Der Beitrag der Organisationsentwicklung zur Arbeitszufriedenheit**

Aufbauend auf den zuvor dargestellten Ergebnissen (siehe Kapitel 5.1) wird deutlich, dass die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen Sozialen Dienst wesentlich durch organisationale Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Maßnahmen der Organisationsentwicklung, wie klare Zuständigkeitsregelungen, partizipative Entscheidungsstrukturen, transparente Kommunikation und strukturelle

Präventionsmaßnahmen, werden als stabilisierend wahrgenommen. Derartige Maßnahmen können das Verfolgen von Visionen, denen sich eine Organisation verpflichtet fühlt, stützen. Sie dienen als Sinnquellen, wenn Mitarbeitende eine Übereinstimmung ihrer Werte und Ideologien und denen der Organisation wahrnehmen (vgl. *Rosso et al.*, 2010, S. 104). Organisationsentwicklung zielt somit auf die Leistungsfähigkeit der Organisation, als auch Qualität des Arbeitslebens ab. Arbeitszufriedenheit fungiert als eine intervenierende Variable, die zwischen den strukturellen Bedingungen und der psychischen Gesundheit vermitteln kann. Besonders deutlich wird dies, durch die Annahme, dass partizipative Ansätze im Sinne des Grundsatzes „Betroffene zu Beteiligten zu machen“ das Gefühl von Selbstwirksamkeit stärken (siehe Kapitel 2.3.1). Die Beteiligung an nachhaltigen Veränderungen erfüllt das tiefe Bedürfnis von Menschen nach Anerkennung und Wertschätzung zu streben (vgl. *Lüschen-Heimer*, 2025, S. 223).

Die empirischen Befunde dieser Arbeit validieren diese Annahme, da die Fachkräfte von einer nicht zufriedenstellenden Partizipation berichten und dahingehend das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung formulieren (siehe Kapitel 4.5). Diese Befunde sind kongruent mit dem Empowerment-Ansatz und zeigen auf, dass Beteiligung und Mitgestaltung in Veränderungsprozessen einen Schutzfaktor gegen Stressphänomene aufgrund von Belastung und Unsicherheit darbieten können. Partizipation lässt Führungskräfte Widerstände erkennen und ermöglicht es die Hintergründe zu ermitteln. Die Steigerung der Effektivität im Kontext einer sich wandelnden Gesellschaft und Arbeitswelt setzt die Humanität der Arbeitsbedingungen voraus, um eine Organisationskultur entstehen zu lassen. Die Einbindung aller Akteurinnen und Akteure innerhalb einer Organisation ist von zentraler Bedeutung, um eine praxisnahe und eine an der Erfahrung der Beteiligten orientierte Umsetzung von Maßnahmen zu ermöglichen und Lern- sowie Problemlösungsprozesse zu fördern (vgl. *Bulander*, 2025, S. 299). Die Einführung regelmäßiger Supervision dient hierbei als Werkzeug, um in Transformationen und Change-Prozessen sogenannte Coping-Strategien wie Konflikte, Rückzug und Resignation abzubauen. Supervision bietet die Möglichkeit die Bedarfe und Sorgen der Mitarbeitenden zu eruieren und diese in die Prozesse der Organisationsentwicklung mittels Stärkung der Handlungsfähigkeit einfließen zu

lassen (vgl. *Lüschen-Heimer*, 2025, S. 237). Der Einsatz von Supervision dient allerdings nicht allein einer Stärkung von Handlungssicherheit, sondern ebenfalls der Teamentwicklung. Strukturierende Maßnahmen zur Förderung des Teamgefüges stellen einen elementaren Bestandteil von Organisationsentwicklung dar (vgl. *Bulander*, 2025, S. 300).

Aus den empirischen Befunden geht hervor, dass ein positives Teamgefüge einen erheblichen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit leistet (siehe Kapitel 4.5), weshalb die Führungsebene die Teamentwicklung nicht als zufällige Begleiterscheinung betrachten sollte, sondern mittels struktureller Maßnahmen in den Arbeitsalltag aufnehmen sollte. Aus den empirischen Befunden geht hervor, dass die Haushaltsituation eine Barriere für die Inanspruchnahme von geeigneten Fortbildungsangeboten darstellt (vgl. Kapitel 4.4). Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) macht allerdings darauf aufmerksam, dass aufgrund rasanter struktureller Transformationen, wie beispielsweise der Digitalisierung, Weiterbildung als eine Notwendigkeit für die Fachkräftesicherung aufzufassen ist (vgl. *BMAS*, 2022, S. 16). Um die Qualität des professionellen Handelns von Fachkräften im ASD gewährleisten zu können, ist es seitens der Leitungskräfte unerlässlich, die individuellen Bedarfe der Fachkräfte zu erkennen und sie bei der Überbrückung von Diskrepanzen zwischen ihren vorhandenen und den geforderten Kompetenzen zu unterstützen. Darüber hinaus wird die Soziale Arbeit als ein umweltabhängiges Gebilde bezeichnet. Organisationen konstruieren ihre eigene Umwelt, in dem sie bestimmten gesellschaftlichen Veränderungen Relevanz zuschreiben. Die sich verändernden Anforderungen, nehmen kontinuierlich Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Wenngleich betriebliche Weiterbildung als eine individuumsbezogene Anpassungsstrategie zu fassen ist, übernehmen sie für die Organisationentwicklung eine Irritationsfunktion (vgl. *Gesmann*, 2022, S. 15-18). Fort- und Weiterbildungsangebote für die Fachkräfte im ASD stellen somit nicht allein eine präventive Maßnahme zur Förderung der Handlungssicherheit oder Resilienz dar.

Die Irritationsfunktion lässt Mitarbeitende Handlungsrouinen und -strukturen in ihrer Tätigkeit hinterfragen. Weiterbildungsangebote für Fachkräfte sowie die

Möglichkeit, diese im Arbeitsalltag tatsächlich wahrzunehmen, nehmen eine tragende Funktion in der Organisationsentwicklung ein, da sie die Partizipationschancen der Fachkräfte erhöhen und im Kontext eines dynamischen Strukturwandels wesentlich zur Bewältigung von Veränderungsprozessen beitragen (vgl. *BMAS*, 2022, S. 16). Auf diese Weise wird zugleich die Fachkräftesicherung nachhaltig gefördert. Des Weiteren weisen die empirischen Befunde auf die Ressourcenknappheit in der Trägerlandschaft der Jugendhilfe hin, welche die Fachkräfte in ihrem professionellen Handeln einschränkt (siehe Kapitel 4.6). Dennoch werden die Sozialraumorientierung und Netzwerkarbeit als nennenswerten Bestandteil der Tätigkeit benannt. Eine gelingende Kooperationsgestaltung kann allerdings nicht als ein sich selbst tragender Prozess gesehen werden, sondern bedarf einer Arbeitsablaufgestaltung durch die Organisationseinheit. Der Ausbau von Kooperationen mit externen Akteurinnen und Akteuren gelingt jedoch nur unter der Voraussetzung einer gelingenden internen Zusammenarbeit. Diese ist als ein kommunikativer und fließender Entwicklungsprozess anzuerkennen, in dem bisherige funktionale Expertenteams geöffnet werden und in ihren isolierten Handlungsfeldern ein kooperierendes System erlernen. Dieser interne Prozess ermöglicht die Perspektive auf die Komplexität und Kultur der Zusammenarbeit, um folglich professionell in Kooperation mit externen Akteurinnen und Akteuren treten zu können (vgl. *Bestmann*, 2020, S. 99f.). Daraus ergibt sich, dass es in der Verantwortung der Organisation und Führung liegt, eine Kultur der Zusammenarbeit zu fördern, sodass die Fachkräfte diese in der Kooperation mit externen Anbietern umsetzen können.

Als eine zentrale Problemlage kann der Fachkräftemangel in den Allgemeinen Sozialen Diensten benannt werden, welcher die Arbeitsbedingungen der Sozialen Arbeit nachhaltig beeinflusst (vgl. *Meyer & Alsage*, 2025, S. 10). Anhand der empirischen Befunde ist ersichtlich, dass die Fachkräfte kontinuierliche Vertretungssituationen und unbesetzte Stellen als eine psychische Belastung wahrnehmen. Dieser Zustand erhöht das Arbeitsaufkommen und senkt die Bereitschaft zur Unterstützung (siehe Kapitel 4.6). Ein dauerhafter Personalmangel verschärft die Frustration und erhöht die Abwanderungstendenzen, welche eine Dynamik der sich selbst verstärkenden Mängel entstehen lässt (vgl. *ebd.*, S. 11). Neben

dem Generationswechsel ist eine massive Expansion auf Angebotsseite zu verzeichnen. Demnach entwickelt sich der soziale Dienstleistungssektor zum größten Wachstumsmarkt in Deutschland (vgl. *Graßhoff*, 2025, S. 157).

Es ist anzuerkennen, dass der Fachkräftemangel, nicht ein reines organisationsinternes Problem darstellt, sondern auf politisch-struktureller Ebene zu betrachten ist. Dennoch erzwingen die einhergehenden Veränderungen der Arbeitsbedingungen eine organisationsinterne Auseinandersetzung, um die Perspektive auf Prävention, Personalentwicklung und Attraktivitätssteigerung zu richten. Der Mechanismus strukturelle Defizite durch Mehrarbeit der Fachkräfte aufzufangen, stellt kurzfristig eine Lösung dar, die langfristig gesehen allerdings ein Risiko für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden begünstigt. Der gezielte Einsatz vorhandener Ressourcen stellt auf der Ebene der Organisationsentwicklung einen relevanten Faktor dar, um Folgeschäden und –kosten für die Organisation wie Kündigungen und langfristige Erkrankungen zu verhindern.

Organisationsentwicklung kann in diesem Zusammenhang als struktureller Mechanismus verstanden werden, durch den organisationale Ressourcen im Sinne des Job-Demands-Resources-Modells gestärkt und motivationale Faktoren im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie gefördert werden, wobei transformationale Führung eine zentrale Rolle in der praktischen Umsetzung dieser Prozesse einnimmt.

### **5.3 Die politische Situation im Kontext der Allgemeinen Sozialen Dienste**

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 näher erläutert, sind Jugendämter als ein Teil der kommunalen Sozialverwaltung zuzuordnen. Damit einhergehend ist die Abhängigkeit kommunalpolitischer Entscheidungen. Trotz der bundesgesetzlich normierten Pflichtaufgaben kann die Umsetzung unter den finanziellen und personellen Voraussetzungen variieren. Das aufkommende Spannungsverhältnis hängt mit dem sozialpolitischen Handlungsraum zusammen. Dieser ist als ein Dreieck zu verstehen, welcher die allgemeinen sozialpolitischen Ziele und

Aufgaben, die kommunale Sorgepolitik und die kommunale Ressourcenpolitik in Beziehung zueinander stellt. Zu dem allgemeinen sozialpolitischen Mandat zählen die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit, welche im Sozialgesetzbuch zum Ausdruck gebracht wird. Die kommunale Sorgepolitik verfolgt die lokalen sozialpolitischen Ziele, welche anhand der Bedürfnisse und Bedarfslagen umgesetzt werden. Hierbei handelt es sich um eine Problemwahrnehmung politischer Akteurinnen und Akteuren und die Priorisierung von Problemlagen. Die kommunale Ressourcenpolitik umfasst die Verfügbarkeit von Geldmitteln. Je nach sozialpolitischen Faktoren und Präferenzen politischer Felder können die Ressourcen in Bezug auf die Leistungserbringung Möglichkeiten eröffnen oder begrenzen (vgl. *Wendt*, 2023, S. 8-12).

Diese Organisationsstrukturen stellen jedoch notwendige Entscheidungsprämissen dar, die eine bestimmte Form von Arbeitsfähigkeit der Organisation gewährleisten und für die Adressatinnen und Adressaten und weiteren Akteurinnen und Akteure somit eine Verlässlichkeit organisationalen Handelns herstellen (vgl. *Merchel et al.*, 2023, S. 44). Eine herausfordernde Handlungsproblematik ergibt sich, wenn erforderliche Ressourcen für die Leistungserbringung im Allgemeinen Sozialen Dienst und die Gestaltung angemessener Arbeitsbedingungen zur Disposition gestellt werden und kompensatorisch behandelt werden. Die Diskrepanz zwischen den allgemeinen Zielen, kommunaler Sorgepolitik und Ressourcenpolitik führt dazu, dass politische Entscheidungen häufig reaktiv statt präventiv getroffen werden. Investitionen in Personal, Organisationsentwicklung und gesundheitsförderliche Strukturen werden vielfach nachrangig behandelt, obgleich sie langfristig Kosten senken können. Für die Fachkräfte der Allgemein Sozialen Dienste bedeutet dies, dass politische Kostensenkungsmaßnahmen unmittelbar in Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und Ressourcenknappheit über gehen. Das Setting der Verwaltungsstrukturen lässt für die Fachkräfte wenig Handlungsspielraum erkennen. Diese Grenzen lassen ein Gefühl von unzureichender Fähigkeitsnutzung entstehen und sind lediglich durch öffentliche Thematisierungen aufzuweichen. Öffentliche Dispute können neue Relationen zwischen Sorge und Ressource bedingen. Hierfür kommt dem Jugendhilfeausschuss eine besondere Rolle zu. Es gilt den fachlichen Input aus dem Allgemeinen Sozialen Diensten in

die Jugendhilfeplanung einfließen zu lassen (vgl. *Wendt*, 2023, S. 13-15). Das neue Steuerungsmodell dient der Effizienzorientierung und einer messbaren Sozialen Arbeit. Jedoch zeigen die empirischen Befunde auf, dass sozialpädagogisches Handeln qualitativ und beziehungsorientiert ist. Demzufolge birgt die politische Steuerung das Risiko eines strukturellen Belastungsfaktors, welcher der Organisationsentwicklung und dem individuellen Gestaltungsraum Grenzen aufzeigt.

## **5.4 Abschließende Diskussion**

Aktuelle politische Debatten lassen einen Mangel an Attraktivitätssteigerung und gezielter Prävention in der Organisationsentwicklung im Jugendamt erkennen. Dieser Mangel wird jedoch nicht systematisch reformiert. Das politische Nicht-handeln impliziert eine Belastungsverschiebung auf die Mitarbeitenden durch anfallende Mehrarbeit. Es wird deutlich, dass die Organisationsentwicklung im Jugendamt nicht losgelöst von politischen Strukturen gedacht werden kann. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen politischer Steuerung, gesetzlicher Vorgaben, finanzieller Ressourcen und fachlichen Ansprüchen. Dennoch zeigen die Ergebnisse dieser Publikation auf, dass die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden einen puffernden Effekt trägt. Demnach gilt es für die Organisationsentwicklung im Jugendamt mittels Vergegenwärtigung der Arbeitsbedingungen und einer gezielten Führung die Belastungsfaktoren abzufedern und Ressourcen gezielt einzusetzen, um Handlungssicherheit für die Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst herzustellen.

Zur analytischen Einordnung lassen sich die zentralen Erkenntnisse auf drei Ebenen der Organisationsentwicklung übertragen: die individuelle Ebene der Mitarbeitenden, die interaktionale Ebene von Führung und Team und der organisationalen Ebene struktureller Rahmenbedingungen.

Auf der individuellen Ebene ist insbesondere die Stärkung der Ressourcen der Fachkräfte vordergründig. Hierzu zählt der Ausbau struktureller

Entlastungsressourcen durch die Förderung fachlicher Kompetenzen und Weiterbildung, Handlungsspielräume und die Möglichkeit zur Reflexion. Maßnahmen wie Supervision, Fortbildungsangebote oder der Einsatz von kollegialer Beratung können dazu beitragen, emotionale Belastungen zu verarbeiten und die professionelle Handlungssicherheit zu stärken.

Die interaktionale Ebene betrifft vor allem die Gestaltung von Führungsprozessen und Teamstrukturen. Transformationale Führung kann hierbei einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre schafft, Mitarbeitende motiviert und sie aktiv in organisatorische Veränderungen einbindet. Mittels Partizipation der Fachkräfte in Veränderungsprozessen wird eine fachliche Reflexion möglich, die Entscheidungsspielräume entstehen lässt und prozessuale Vereinfachungen ermöglicht. Es besteht das Erfordernis, dass die Führungsebene das Herstellen von Arbeitszufriedenheit als einen kontinuierlichen Prozess anerkennt und mit wechselnden Bedingungen (Personal, Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel) anpasst. Eine offene Kommunikationskultur sowie regelmäßige Teamreflexionen können darüber hinaus den Zusammenhalt stärken und zur Bewältigung komplexer Arbeitsanforderungen beitragen.

Auf der organisationalen Ebene werden schließlich die strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeitsgestaltung besonders relevant. Darunter fallen insbesondere personelle Ressourcen, organisatorische Abläufe sowie administrative Anforderungen. Organisationsentwicklung zielt darauf ab, Strukturen so zu gestalten, dass sie sowohl die Leistungsfähigkeit der Organisation als auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden unterstützen und übernimmt somit eine kompensatorische Funktion mittels systematischer Arbeitsbelastungsanalysen. Diese umfassen unter Anderem das Herstellen realistischer Fallzahlen, klare Zuständigkeiten sowie effiziente administrative Prozesse.

In diesem Zusammenhang bildet eine partizipative und dynamische Organisationsentwicklung den Apparat, den Prozess der Arbeitszufriedenheit zu gestalten und nicht allein als eine reaktive Krisensteuerung anzusehen. Die Interessenvertretung der Organisation auf politischer Ebene stellt eine zentrale strategische

Führungsaufgabe dar, die auf eine nachhaltige Entlastung durch Förderung der Arbeitszufriedenheit abzielt. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Organisationsentwicklung als ein ganzheitlicher Ansatz zu verstehen ist, welcher sowohl strukturelle Veränderungen als auch kulturelle und individuelle Entwicklungsprozesse umfasst.

Die vorliegende Untersuchung leistet einen relevanten Beitrag zur Forschung im Bereich der öffentlichen Sozialverwaltung, da sie theoriegeleitet zentrale Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen Sozialen Dienst systematisch mit empirischen Befunden verknüpft. Durch die Einbettung der Ergebnisse in den oben genannten etablierten Modellen und Konzepten werden die gewonnenen Erkenntnisse über den untersuchten Einzelfall hinaus anschlussfähig an bestehende arbeits- und organisationspsychologische Diskurse. Obwohl die qualitative Untersuchung kontextgebunden erfolgt, weisen die identifizierten strukturellen Belastungs- und Ressourcenfaktoren Merkmale auf, die für kommunale Jugendämter vergleichbarer Organisationsstrukturen typisch sein können. Insbesondere die herausgearbeiteten Zusammenhänge zwischen organisationalen Rahmenbedingungen, Führung, strukturellen Präventionsmaßnahmen und wahrgenommener Arbeitszufriedenheit lassen sich auf ähnliche Settings der öffentlichen Verwaltung übertragen. Damit trägt die Studie nicht nur zur Schließung einer bestehenden Forschungslücke im Hinblick auf organisationale Einflussfaktoren im ASD bei, sondern liefert zugleich praxisrelevante Ansatzpunkte für die strategische Organisationsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe.

## 6. Verdichtete Handlungsempfehlungen

Die im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen leiten sich aus den Ergebnissen der Untersuchung ab. Ziel ist es, auf Basis der identifizierten Belastungsfaktoren sowie förderlichen Bedingungen praxisnahe Ansätze zur Verbesserung der Arbeitssituation im ASD zu formulieren.

Vor dem Hintergrund, der in Kapitel 2.3.2 dargestellten Übertragbarkeit qualitativer Forschung ist davon auszugehen, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht ausschließlich auf den untersuchten Kontext beschränkt sind, sondern auch auf ähnliche strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen übertragen werden können. Die folgenden Handlungsempfehlungen sind daher als Orientierung für vergleichbare Praxisfelder zu verstehen. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen lassen sich auf drei Ebenen verorten: der organisationalen Ebene, der Ebene von Führung und Team sowie der individuellen Ebene. Sie werden für einen besseren Überblick in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt.

**Abbildung 5:** Handlungsempfehlungen

| Organisationale Ebene                                                                                                                                                                     | Ebene von Führung und Team                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Individuelle Ebene                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Angemessene Personalausstattung</li><li>• Verbesserung administrativer Prozesse</li><li>• Fokus auf betriebliches Gesundheitsmanagement</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Weiterentwicklung von Führungsansätzen</li><li>• Ausbau von Partizipationsmöglichkeiten</li><li>• Ausbau von Handlungsspielraum</li><li>• Konstruktive Fehlerkultur</li><li>• Transparenz und Feedback</li><li>• Schaffung strukturellen Austauschformaten</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Regelmäßige Supervision</li><li>• Fort- und Weiterbildungsangebote</li></ul> |

Auf organisationaler Ebene zeigt sich insbesondere die Notwendigkeit, strukturelle Überlastung zu reduzieren, indem realistische Fallzahlen definiert und eine angemessene Personalausstattung sichergestellt werden. Darüber hinaus wird die Optimierung administrativer Prozesse als zentral erachtet, etwa durch den Einsatz digitaler Dokumentationssysteme sowie eine klare Strukturierung von

Arbeitsabläufen. Ergänzend dazu sollte die Gesundheitsförderung innerhalb der Organisation systematisch gestärkt werden, beispielsweise durch Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, flexible Arbeitszeitmodelle und gezielte Stresspräventionsangebote.

Auf der Ebene von Führung und Team wird deutlich, dass die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen eine wichtige Rolle einnimmt, insbesondere im Hinblick auf transformationale Führungsansätze. Zudem erscheint es bedeutsam, Partizipationsmöglichkeiten sowie individuelle Handlungsspielräume zu erweitern. Eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur kann darüber hinaus dazu beitragen, Transparenz in Entscheidungsprozessen zu schaffen und eine konstruktive Fehlerkultur zu fördern. Nicht zuletzt sollte die Teamarbeit gezielt gestärkt werden, etwa durch regelmäßige Fallbesprechungen, kollegiale Beratung und interdisziplinäre Austauschformate.

Auf individueller Ebene wird die Bedeutung regelmäßiger Supervision hervorgehoben, um belastende Arbeitssituationen zu reflektieren und emotionale Beanspruchungen zu verarbeiten. Ergänzend dazu können gezielte fort- und Weiterbildungsangebote dazu beitragen, die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden zu erhöhen, ihre Selbstwirksamkeit zu stärken und ihnen mehr Einfluss auf die eigene Arbeitsgestaltung zu ermöglichen.

## 7. Fazit

Die vorliegende Publikation widmete sich der Forschungsfrage, inwiefern die Organisationsentwicklung im Jugendamt mittels struktureller Präventionsmaßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Reduzierung psychischer Belastungen der Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst beitragen kann. Vor dem Hintergrund steigender Fallzahlen, wachsender gesellschaftlicher und politischer Anforderungen, sowie eines anhaltenden Fachkräftemangels stand die Erörterung dieser Forschungsfrage im Zentrum der Untersuchung. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen auf, dass die Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst nicht isoliert auf der individuellen Ebene zu betrachten ist. Es konnte mittels des qualitativen Forschungsdesigns herausgearbeitet werden, dass die Arbeitszufriedenheit maßgeblich durch organisationale und strukturelle Bedingungen beeinflusst wird. Hohe Arbeitsanforderungen, Zeitdruck, emotionale Belastungen und unzureichende (personelle) Ressourcen stellen zentrale Stressoren dar, die das Risiko psychischer Überlastung erhöhen. Diese Befunde können durch die Annahmen des Job-Demands-Resources-Modell gestützt werden, da ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen langfristig gesundheitliche Beeinträchtigungen hervorrufen kann. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse auf, dass Ressourcen auf organisationaler Ebene, wie transparente Entscheidungsprozesse, fachliche Unterstützung, Supervision und partizipative Führungs- und Kommunikationsformen einen entscheidenden Schutzfaktor einnehmen. Strukturelle Präventionsmaßnahmen entfalten ihre entlastende Wirkung insbesondere dann, wenn sie nicht nur punktuell oder reaktiv eingesetzt werden. Sie bilden einen Bestandteil einer strategisch ausgerichteten Organisationsentwicklung. Die Fachkräfte benennen eigene Ideen zur Umsetzung entsprechender Maßnahmen und machen deutlich, dass diese die Arbeitszufriedenheit und das subjektive Belastungserleben positiv beeinflussen. In Anlehnung an die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg zeigt sich, dass die beschriebenen Belastungsfaktoren dem Bereich der Hygienefaktoren zuzuordnen sind. Eine unzureichende Ausgestaltung dieser Faktoren führt zu Unzufriedenheit. Die intrinsischen Motivatoren, wie die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Identifikation mit dieser, können die hohen Arbeitsanforderungen nur gering kompensieren. Die Ergebnisse verdeutlichen,

dass motivationale Faktoren, wie Anerkennung, Gestaltungsmöglichkeiten und professionelle Autonomie ihre positive Wirkung erst entfalten, wenn grundlegende strukturelle Bedingungen gesichert sind.

Einen weiteren zentralen Faktor zur Förderung der Arbeitszufriedenheit bildet die Rolle von Führung und Organisationskultur. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass ein transformationaler Führungsstil, welcher auf Transparenz, Partizipation, individuelle Unterstützung und gemeinsamer Zielorientierung basiert, einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von Arbeitszufriedenheit leisten kann. Hierbei nehmen die Führungskräfte, wie Teamleitungen und Abteilungsleitungen, eine wesentliche Schlüsselfunktion ein. Es ist von Bedeutung psychische Belastungen der Mitarbeitenden wahrzunehmen und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen im Sinne einer partizipativen Organisationsentwicklung zu etablieren. Die aktive Gestaltung zeigt auf, dass Organisationsentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst nicht allein der Effizienzsteigerung dient, sondern als ein maßgeblicher Ansatz zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen zu verstehen ist. Die vorliegenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass Organisationsentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst als zentraler Ansatzpunkt zur Stärkung organisationaler Ressourcen verstanden werden kann. Lediglich durch die Einnahme einer mehrdimensionalen Perspektive, mittels Berücksichtigung der drei Ebenen der Organisationsentwicklung, lassen sich die Arbeitsbedingungen langfristig verbessern. Entsprechend leistet Organisationsentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zur Reduktion psychischer Belastungen, sofern strukturelle Maßnahmen systematisch, präventiv, partizipativ und langfristig implementiert werden. Dabei ist anzumerken, dass die Verantwortung für die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen nicht primär auf den einzelnen Fachkräften und Führungskräften liegt. Organisationsentwicklung zeigt Grenzen auf, wenn sie auf organisationaler und politisch-administrativen Ebene nicht ausreichend Ansehen erhält.

Für die Praxis der Jugendämter lässt sich ableiten, dass die Organisationsentwicklung stärker als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden sollte, in dem Arbeitszufriedenheit explizit als ein strategisches Ziel integriert wird. Insbesondere

bedarf es an nachhaltigen Investitionen für personelle Ressourcen und präventive Maßnahmen, sowie einer Führungskultur, welche Partizipation und Transparenz fördert. Eine stärkere Interessenvertretung der Jugendämter gegenüber politischen Entscheidungsebenen, wie dem Jugendhilfeausschuss, werden als notwendig erachtet, um eine Verschiebung zwischen Sorge und Ressource zu initiieren und eine strukturelle Entlastung langfristig zu sichern. Zudem besteht Bedarf an vertiefenden Untersuchungen, welche den Einfluss konkreter organisationaler Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit erfassen. Ebenso erscheinen vergleichende Studien zwischen kommunalen Strukturen und Längsschnittstudien als sinnvoll, um die Nachhaltigkeit der Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit und organisationalen Maßnahmen zu evaluieren. Die Perspektive von Führungskräften und politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger kann ergänzend einbezogen werden, um die Wechselwirkungen zwischen Organisation, Politik und professionellen Handeln umfassender abzubilden.

Bilanzierend verdeutlicht dieser Forschungsbeitrag, dass die Sicherstellung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen von Fachkräften im Allgemeinen Sozialen Dienst eine zentrale Voraussetzung für die Stabilität und Qualität der Kinder- und Jugendhilfe darstellt. Organisationsentwicklung ist hierbei nicht als ein optionales Mittel, sondern als ein notwendiges Instrument anzusehen. Ungeachtet der bestehenden Limitationen in Bezug auf die begrenzte Generalisierbarkeit und Subjektivität der Datengrundlage weist diese Arbeit eine hohe Praxisrelevanz für die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen Sozialen Dienst auf. Besonders hervorzuheben ist die konsequent eingenommene Perspektive der Organisationsentwicklung. Der Fokus wird dabei bewusst von individualisierten Bewältigungsstrategien hin zu strukturellen und organisationalen Verantwortlichkeiten verschoben und positioniert die Arbeit somit als relevante Gegenposition zu resilienzorientierten Diskursen. Sie stärkt einen organisationskritischen Ansatz, der psychische Belastungen nicht primär als ein individuelles Defizit, sondern als Ergebnis struktureller Rahmenbedingungen versteht und konkrete Ansatzpunkte für organisationsentwicklerische Interventionen aufzeigt.

## Literatur

- Aboelwafa, Mohamed; Schulte-Holtey, Miriam* (2020): Soziale Arbeit im Spannungsfeld von Individuum, Profession und Politik – Herausforderungen, Konzepte und theoretische Überlegungen zur Integrationsarbeit in Wien. In: *Kaufmann, Margrit E.; Otto, Laura; Nimführ, Sarah; Schütte, Dominik* (Hrsg.): *Forschen und Arbeiten im Kontext von Flucht - Reflexionslücken, Repräsentations- und Ethikfragen*. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Alberth, Lars; Eisentraut, Steffen* (2012): Eine interaktionistische Perspektive auf Standardisierungsprozesse in der Kinder- und Jugendhilfe: professionelles Handeln bei Kindeswohlgefährdung. In: *Zeitschrift für Sozialraum*, Heft 4, Ausgabe 58, S. 427-449
- Allroggen, Marc; Fegert, Jörg M.; Rau, Thea* (2017): Psychische Belastung von Fachkräften in (sozial-) pädagogischen Arbeitsfeldern – Eine Übersichtsarbeit über Prävalenz, Entstehungsbedingungen, Folgen und Unterstützungsmöglichkeiten. In: *Sozial Extra*, Ausgabe 5, S. 49-53
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M.* (2002): *Developing Potential Across a full range of Leadership – Cases on Transaktional and Transformational Leadership*. Mahwah New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers
- Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; Verbeke, Willem* (2004): Using the Job Demands-Resources Model to predict Burnout and Performance. In: *Human Resource Management*, Ausgabe 43, S. 83-104
- Bakker Arnold B.; Demerouti, Evangelia* (2011): The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. In: *SA Journal of Industrial Psychology*, Ausgabe 37 (2), S. 1-9
- Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia* (2014): Job Demands-Ressources Theory. In: *Chen, P.; Cooper, L.* (Hrsg.): *Wellbeing a complete reference guide: volume III. Work and wellbeing*, West Sussex, John Wiley & Sons, S. 37-64
- Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; Sanz-Vergel, Ana* (2023): Job-Demands-Resources Theory: Ten Years Later. In: *annu. REV. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, Ausgabe 10, S. 25-53

- Baldschun, Andreas* (2019): Arbeitszufriedenheit von Sozialarbeitern: Konzepte, Strukturen und Faktoren des beruflichen Wohlbefindens von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen in sozialen Diensten. In: *Borrmann, Stefan; Fedke, Christoph; Thiessen, Barbara* (Hrsg.): Soziale Kohäsion und gesellschaftliche Wandlungsprozesse – Herausforderungen für die Profession Soziale Arbeit, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 89-104
- Barkowsky, Kai* (2014): Reform der Kommunalverwaltung in England und Deutschland – New Public Management zwischen Reformrhetorik und Reformergebnissen. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Bass, Bernard. M.* (1985): Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, London: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc., Collier Macmillan Publishers
- Bass, Bernard M.* (2000): The Future of Leadership in Learning Organizations. In: *The Journal of Leadership Studies*, Ausgabe 7, No 3. SAGE Publications, S. 18-40
- Bauknecht, Jürgen; Baldschun, Andreas* (2024): Eine der zufriedensten Berufsgruppen: Entwicklung, Ausmaß und Determinanten der Arbeitszufriedenheit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern. In: *Soziale Passagen*, Ausgabe 16, S. 123-143
- Becker, Florian* (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren – Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Berlin, Springer-Verlag GmbH
- Beckmann, Kathinka; Ehlting Thora; Klaes, Sophie* (2018): Berufliche Realität im Jugendamt: der ASD in strukturellen Zwängen. Ettenheim, Stückle Druck und Verlag
- Beckmann, Kathinka; Hollenberg, Jana; Kubisch-Piesk, Kerstin; Rätz, Regina; Wiemert, Heike* (2023): Das Jugendamt - Unterstützung, die nicht mehr ankommt. In: *Kindschaftsrecht und Jugendhilfe*, 9/10, S. 346-351
- Beckmann, Kathinka; Berkemeyer, Anke; Hollenberg, Jana; Kubisch-Piesk, Kerstin* (2024): „Politik, wo bist du?“ - Nationaler Kinderschutzgipfel – Bilanz und Perspektiven. In: *Kindschaftsrecht und Jugendhilfe*, 9/10, S. 323-328

- Bestmann, Stefan* (2020): Personal- und Organisationsentwicklung als Grundbedingung zur Umsetzung des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung. In: *Wössner, Ulrike* (Hrsg.): Sozialraumorientierung als Fachkonzept Sozialer Arbeit und Steuerungskonzept von Sozialunternehmen – Grundlagen – Umsetzungserfordernisse – Praxiserfahrungen, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 89-108
- Bogumil, Jörg* (2017): 20 Jahre Neues Steuerungsmodell – Eine Bilanz. In: *Prof. Dr. Brüning, Christoph; Prof. Dr. Schliesky, Utz* (Hrsg.): Kommunale Verwaltungsreform – 20 Jahre Neues Steuerungsmodell, 1. Auflage. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, S.13-30
- Brandl, Paul* (2021): Organisationsentwicklung Transformations- und Change-Management – Nutzenstiftende Veränderungen bei sozialen Dienstleistern gestalten. Regensburg, Walhalla Fachverlag
- Brehm, Carsten; Huf, Stefan* (2024): Unternehmensorganisation – Struktur- und Verhaltensdimension der Organisationsgestaltung. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Breuer, Sophie; Tietmeyer, Jan* (2024): Berufseinstieg im Jugendamt – empirische Befunde zu Herausforderungen und Lösungsansätzen, ifpm Schriftenreihe der FOM, Bd. 6. Essen, MA Akademie Verlags- und Druckgesellschaft mbH
- Bulander, Yvonne* (2025): Organisationsentwicklung und Teamentwicklung, In: *Ulrich, Immanuel; Bacakova, Marketa; Knoll, Michael; Kunze, Susanne; Otto, Stephan; Voss, Rebecca* (Hrsg.): Perspektiven auf Kindheitspädagogik – Grundlagen, Potenziale und Herausforderungen, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 239-310
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales* (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung, Berlin, Referat KS 2
- Burstedde, Alexander; Tiedemann, Jurek* (2025): IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2028 – Aktualisierung mit Daten bis 2023. Allgemeine Trendabschwächung. In: *Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. IW-Report* (Hrsg.), Ausgabe 34

- Büttner, Ricardo* (2013): Zur Korrelation des Alters mit Arbeitsmotivation und –zufriedenheit – Eine empirische Studie zu Einstellungsveränderungen hinsichtlich der Motivations- und Hygienefaktoren der 2-Faktoren-Theorie. In: *Göke, Michael; Heupel, Thomas* (Hrsg.): Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels – Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 367-382
- Clauß, Sandra* (2025): Der Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe aus der Perspektive eines Landesjugendamtes. In: *Sozial Extra* (Hrsg.), Ausgabe 5
- Dr. Claussen, Jens; Jankowski, Dana; Dawid, Florian* (2020): Aufnehmen, Abtippen, Analysieren – Wegweiser zur Durchführung von Interview und Transkription. 1. Auflage, Hannover, Eigenverlag
- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert* (2018): Hilfe und Kontrolle in der Jugendhilfe. In: *Böllert, Karin* (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 219-242
- Deckert, Ronald* (2006): Steuerung von Verwaltung über Ziele – Konzeptionelle Grundlagen unter besonderer Berücksichtigung des Neuen Steuerungsmodells. Hamburg, Dissertation Universität Hamburg, Fakultät Wirtschaft- und Sozialwissenschaften
- Dr. Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten* (2015): Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse – Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Auflage, Marburg, Eigenverlag
- Einramhof-Florian, Helene* (2017): Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y - Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Engelhardt, Hans Dietrich; Graf, Pedro; Schwarz, Gotthart* (2000): Organisationsentwicklung, 2. Auflage. Augsburg, Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
- Ferreira, Yvonne* (2020): Arbeitszufriedenheit – Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz, 1. Auflage. Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH
- Flyvbjerg, Bent* (2013). Case Study. In: Denzin, K., Lincoln, Y. The Sage Handbook of Qualitative Research. 4. Auflage. Sage Publications. <https://ssrn.com/abstract=2278194>.

- Geißler, Rainer* (2014): Die Sozialstruktur Deutschlands, 7. Auflage. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Gesmann, Stefan* (2022): Systemisches Weiterbildungsmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit – Eine Einführung, Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Glasl, Friedrich* (2020): Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung. In: *Glasl, Friedrich; Kalcher, Trude; Piber, Hannes* (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung – Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 4. Auflage. Bern, Haupt, S. 101-146
- Gómez-García, Rogelio; Alonso-Sangregorio, Margarita; Llamazares-Sánchez* (2020): Burnout in social workers and socio-demographic factors. In: *Journal of Social Work*, Ausgabe 4, S. 463-482
- Grabmair, Marlene; Kovacs, Carrie* (2023): Organisationale Sozialisationstaktiken und deren Zusammenhang mit Rollenklarheit und Arbeitszufriedenheit. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, Ausgabe 77, S. 410-421
- Graßhoff, Gunther* (2025): Umgang und Auswirkungen der Personalnot in der Qualifizierung für die Soziale Arbeit. In: *Alsage, Elke; Braches-Chyrek, Rita; Meyer, Nikolaus* (Hrsg.): Personalmangel in der Sozialen Arbeit – Katalysator der Deprofessionalisierung?, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 155-168
- Harzer, Claudia* (2017): Charakterstärkenbezogener Personen-Job-Fit: Definition, Messung und Beunde zur Rolle für das individuelle Erleben und Verhalten im beruflichen Alltag. In: *Brohm-Badry, Michaela; Peifer, Corinna; Greve, Julian M.* (Hrsg.): Positiv-Psychologische Forschung im deutschsprachigen Raum – State of the Art, Lengerich, Pabst Science Publishers
- Haun, Matthias* (2016): Cognitive Organisation – Prozessuale und funktionale Gestaltung von Unternehmen. Berlin, Springer Verlag
- Heyna, Phil; Fittkau, Karl-Heinz* (2021): Transformationale Führung kompakt – Genese, Theorie, Empirie, Kritik. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Hieber, Markus* (2016): Das transformationale Führungsstilmodell - Historische Entwicklung und heutige Anwendbarkeit. Wiesbaden, Springer Fachmedien

- Hollenberg, Jana* (2023): Kinder- und JugendHILFE(!) in Not - Fachkräftemangel impliziert Systemkollaps – Prognostische Auswirkungen und deren Bedeutung für den inklusiven Kinderschutz. In: *Kindschaftsrecht und Jugendhilfe*, Ausgabe 6, S. 205-210
- Hollenberg, Jana* (2025): Zum Stand des Wandels in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe – Verwaltungskultur und Professionsverständnis in kommunalen Jugendämtern. Weinheim, Beltz Juventa
- Kahl, Yvonne; Bauknecht, Jürgen* (2023): Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit – Entwicklung, Ausmaß und die Rolle von Belastungs- und Resilienzfaktoren. In: *Soziale Passagen*, Ausgabe 15, S. 213-232
- Kauffeld, Simone; Endrejat, Paul C.; Richter, Henrike* (2019): Organisationsentwicklung. In: *Kauffeld Simone* (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 3. Auflage. Berlin, Springer Verlag, S. 73-104
- Kauffeld, Simone; Müller, Antje; Schulte, Eva-Maria* (2022): Betriebliches Gesundheitsmanagement - Verknüpfung von verhaltens- und verhältnisbezogenen Interventionen in Organisationen. In: *Michel, Alexandra; Hoppe, Annekatri* (Hrsg.): Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit – Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 317-334
- Klommann, Verena; Kutscher, Nadia* (2025): Fachkräftemangel und –bedarf in der Kinder- und Jugendhilfe – Analysen, Einordnungen und Impulse insbesondere zur Situation im zentralen Basisdienst (ASD) des Jugendamtes - Einführung in den Themenschwerpunkt. In: *Sozial Extra* (Hrsg.), Ausgabe 5
- Klommann, Verena; Kreß, Lisa-Marie; Kutscher, Nadia* (2025): Die Fachkräftesituation im ASD unter der Lupe – Einblick in erste Ergebnisse der Studie Fachkraftsituation im zentralen Basisdienst (ASD) der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe (FaSiBa). In: *Sozial Extra* (Hrsg.), Ausgabe 5
- Dr. Phil. Knipsel, Jens; Slavchova, Veneta; Brenner, Julia* (2025): Die Relevanz der beruflichen Resilienz für die mentale Gesundheit und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten. In: *Zeitschrift für medizinische Prävention, Institut für Psychologie, Lehr- und Forschungsgebiet RWTH Aachen* (Hrsg.), Ausgabe 60, S. 98-107

- Kress, Bärbel; Kern, Eva* (2018): Change Management und Psychodrama - Für Veränderungsprozesse öffnen und erwärmen. In: *Z Psychodrama Soziom*, Ausgabe 17, S. 293-305
- Kuckartz, Udo; Dr. Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus* (2008): Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden, VS-Verlag
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan* (2024): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz, 6. Auflage. Weinheim und Basel, Beltz Juventa
- Lincoln, Yvonna, Guba, Egon* (1985). Naturalistic Inquiry. Sage Publications. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8).
- Lüschen-Heimer, Christiane* (2025): Supervision und Organisationsentwicklung – Eine Synergie. In: *Demski, Jana; Schäfer, Martina; Lüschen-Heimer, Christiane* (Hrsg.): Supervision in der Sozialen Arbeit – Herausforderungen, Funktionen und Themen von und in Supervisionskontexten, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 229-242
- Mayring, Philipp* (2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel, Beltz Verlag
- Mayring, Philipp* (2023): Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 7. überarbeitete Auflage, Weinheim, Basel, Beltz Pädagogik
- Merchel, Joachim* (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit – Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim u.a., Juventa Verlag
- Merchel, Joachim; Berghaus, Michaela, Khalaf, Adam* (2023): Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD), München, Ernst Reinhardt Verlag
- Merchel, Joachim* (2023): Organisationsgestaltung im ASD. In: *Merchel, Joachim* (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD), 4. Auflage. München, Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG Verlag, S. 45-62
- Meyer, Nikolaus; Alsage, Elke* (2025): Strukturell überfordert, fachlich autonom: Arbeitsbedingungen in zentralen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. In: *Alsage, Elke; Braches-Chyrek, Rita; Meyer, Nikolaus* (Hrsg.): Personalmangel in der Sozialen Arbeit – Katalysator der Deprofessionalisierung?, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 9-30

- Michel, Alexandra; Hoppe, Annetkatrin* (2022): Gesundheitsförderung bei der Arbeit – Wo stehen wir und wohin soll die Reise gehen?. In: *Michel, Alexandra; Hoppe, Annetkatrin* (Hrsg.): Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit – Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen. Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 3-8
- Mohmood, Anissa* (2025): Die Lage der Fachkräfte in den Allgemeinen Sozialen Diensten (ASD) des Jugendamtes. In: *Sozial Extra* (Hrsg.), Ausgabe 49 (5), S. 333-339
- Müller, Bettina* (2017): Organisationsentwicklung. In: *Holdenrieder, Jürgen* (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit – Eine praxisorientierte Einführung, 2. unerweiterte Auflage. Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH, S. 98-126
- Nerdinger, Friedemann W.* (2014): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: *Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niklas* (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, S. 419-40
- Perti, Mario* (2010): Motivationspsychologie und Personalentwicklung – Eine Kohärenzbetrachtung von motivations- und psychologischen Inhaltstheorien und kongruenten Personalentwicklungszielen. München, Martin Meidenbauer-Verlagsbuchhandlung
- Pfiffner, Roger* (2019): Arbeitsmotive von Sozialarbeitenden und wer am besten in einen Sozialdienst passt. In: *Fröse, Marlies W.; Naake, Beate; Arnold, Maik* (Hrsg.): Führung und Organisation – Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 331-350
- Pundt, Alexander; Nerdinger, Friedemann W.* (2012): Transformationale Führung - Führung für den Wandel?. In: *Grote, Sven* (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg, Springer Verlag, S. 27-46
- Puppartz, Martin; Deller, Jürgen* (2016): Unternehmenskultur als Führungsaufgabe. In: *Felfe, Jörg; van Dick, Rolf* (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung - Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin, Heidelberg, Springer Verlag, S. 53-68
- Reichel, Karin* (2010): Reorganisation als politische Arena – Eine Fallstudie an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor, 1. Auflage. Wiesbaden, Springer Fachmedien

- Ritz, Adrian; Waldner, Christian (2011): Competing for Future Leaders: A Study of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. In: *SAGE Publications*, 31 (3), S. 291-316
- Rosso, Brent D.; Dekas, Kathryn; Wrzesniewski, Amy (2010): On the meaning of Work: A theoretical integration and review. In: *Organizational Behavior* (Hrsg.), Ausgabe 30, S. 91-127
- Rätz, Regine (2019): Warum es sich lohnt, im ASD zu arbeiten – Der Berliner Sozialarbeiter Axel Bierre im Gespräch mit Sozial-Extra-Beirätin Regina Rätz. In: *Sozial Extra*, Ausgabe 5, S. 345-350
- Schermuly, Carsten C. (2016): Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In: Felfe, Jörg; van Dick, Rolf (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung - Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Berlin, Heidelberg, Springer Verlag, S. 15-26
- Schmidt, Franziska (2017): Burnout und Arbeitsplatzengagement bei Hochschullehrenden – Der direkte und interagierende Einfluss von Arbeitsbelastungen und –ressourcen. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Schneider, Benjamin (1987): The People make the Place. In: *Personel Psychology*, 40. Ausgabe. University of Maryland, S. 437-453
- Schone, Reinhold (2023): Zwischen Hilfe und Kontrolle – der ASD im Spannungsfeld zwischen Dienstleistung und Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung. In: *Merchel, Joachim* (Hrsg.): *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)*, 4. Auflage. München, Ernst Reinhardt GmbH & Co KG Verlag, S. 146-158
- Schreier, M.; Weydmann, N. (2025). Fallauswahl in der qualitativen Forschung. Opladen: Verlag Barbara Budrich.  
<https://doi.org/10.36198/9783838565217>.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage Publications.
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2023): Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis, 4. Auflage. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Schäuble, Barbara; Rätz, Regine (2015): Zur Arbeitssituation im Allgemeinen Sozialen Dienst – Bedingungen, Reflexionen, Reaktionen. In: *Sozial Extra*, Ausgabe 3, S. 37-39

- Stegmaier, Ralf* (2022): Gesundheitsförderliche Gestaltung organisationaler Veränderungen. In: Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit – Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen. Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 301-314
- Strippler, Maria; Moore, Sadie; Rosenthal, Seth; Dörffer, Tina* (2014): Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, 4. Auflage. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung
- Tietmeyer, Jan* (2021): Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell – eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung des Ambulant Betreuten Wohnens in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung in NRW, ifpm Schriftreihe der FOM, Bd. 2. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH
- Treier, Michael* (2019): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Begründung, Instrumente, Umsetzung, 2. Auflage. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Unger, Frank; Sahn, Uli; Martin, Carolin* (2022): Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft – Ein Studienbuch. Wiesbaden, Springer Fachmedien GmbH
- Wendt, Peter-Ulrich* (2023): Der ASD im Kontext kommunaler Sozialpolitik. In: *Glide Soziale Arbeit* (Hrsg.): Rundbrief, 77. Jahrgang, Heft 1-2, S. 6-19
- Witzel, Andreas* (1985): Das problemzentrierte Interview. In: *Jüttemann, Gerd* (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim, Beltz, S. 227-255
- Witzel, Andreas* (2000): Das problemzentrierte Interview. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* (Hrsg.), Ausgabe 1 (1), Art. 22
- Witzel, Andreas; Reiter, Herwig* (2021): Das problemzentrierte Interview. In: *So-cArXiv Papers* (Hrsg.)

## Internetquellen

*Deutscher Städtetag* (2022): Fachkräftemangel Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) - Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages. Verfügbar unter: <https://www.staedtetag.de/positionen/beschluesse/2022/praesidium-fachkraeftemangel-allgemeiner-sozialer-dienst-asd> [02.11.2025]

*Kalus, Berit; Wolff, Katharina* (2025): Jugendämter in Not: Kinder in Gefahr?. In: WDR-Story 08.01.2025. Verfügbar unter: <https://www1.wdr.de/fernsehen/die-story/sendungen/jugendaemter-in-not-kinder-in-gefahr-110.html> [11.11.2025]

*Meyer, Markus; Wing, Lisa; Schenkel, Antje; Meschede, Miriam* (2022): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2021. In: *Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Meyer, Markus* (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2022. Betriebliche Prävention stärken - aus der Pandemie, 1. Auflage. Berlin: Springer. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65598-6\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65598-6_19) [02.11.2025]

## **Anhang**

|                  |                                                           |     |
|------------------|-----------------------------------------------------------|-----|
| <b>Anhang 1:</b> | Interviewleitfragen .....                                 | 93  |
| <b>Anhang 2:</b> | Kategorienbildung personenbezogene Faktoren .....         | 95  |
| <b>Anhang 3:</b> | Kategorienbildung Organisationsentwicklung .....          | 99  |
| <b>Anhang 4:</b> | Kategorienbildung strukturelle Rahmenbedingungen .....    | 110 |
| <b>Anhang 5:</b> | Kategorienbildung strukturelle Präventionsmaßnahmen ..... | 126 |
| <b>Anhang 6:</b> | Kategorienbildung Arbeitszufriedenheit .....              | 130 |
| <b>Anhang 7:</b> | Kategoriebildung Psychische Belastungen .....             | 138 |
| <b>Anhang 8:</b> | Transkriptionsregeln .....                                | 149 |

## **Anhang 1:** Interviewleitfragen

1. Erzählen Sie mir von Ihrem beruflichen Werdegang im Jugendamt. Wie lange arbeiten Sie bereits im Jugendamt bzw. ASD?
2. Erzählen Sie mir etwas zu Ihrer Person. Weshalb haben Sie sich für die Tätigkeit im ASD entschieden?
3. Beschreiben Sie mir Ihre aktuelle Arbeitssituation und die strukturellen Rahmenbedingungen
  - Wie beurteilen Sie die personelle Kontinuität in ihrem Team?
  - Ist die Führungskraft im Arbeitsalltag präsent und erreichbar?
  - Wie hoch ist der bürokratische Aufwand?
4. Was trägt Ihrer Meinung nach aktuell zu Ihrer Arbeitszufriedenheit bei?
  - Herrscht im Arbeitsalltag eine offene Feedbackkultur?
  - Haben Sie den Eindruck, dass Entscheidungen klar und praxisnah getroffen werden? Oder erleben Sie eine zögerliche, bürokratische Haltung?
  - Fühlen Sie sich in ihrem professionellen Handeln sicher und können eigene Entscheidungen treffen?
5. Welche Aspekte Ihrer Arbeit empfinden Sie als besonders belastend und wie gehen Sie mit derartigen Situationen um?
  - Wie ist der Umgang mit belastenden Situationen seitens der Führung oder im Team?
6. Welche strukturellen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder Prävention sind Ihnen in Ihrer Organisation bekannt? Welche bereits in Anspruch genommen, Wirkung?

7. Welcher Entwicklungsprozess in der Organisation ist gezielt auf die Mitarbeitenden ausgerichtet und inwiefern werden Mitarbeitende aktiv beteiligt? Wie erleben Sie Führung?
  - Wie transparent werden Entscheidungsprozesse kommuniziert?
  - Wie gut funktionieren Netzwerke und Kooperationen in Fallrunden?
8. Was bräuchte es aus Ihrer Sicht, damit sich Ihre Arbeitszufriedenheit langfristig verbessert bzw. langfristig aufrechterhalten werden kann?

## Anhang 2: Kategorienbildung personenbezogene Faktoren

**Tabelle 1:** Personenbezogene Faktoren

| Kodierinhalt                                                                                                                                                                                                                                                                            | Paraphrase                                                                                                                                                                                                    | Generalisierung                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| „Also ich würde eher sagen, dass ich eher eine ruhigere Person bin. Ich liebe Strukturen. Ich würde sagen, das passt gut zu mir, weil ich Klarheit liebe. Also ich liebe es, klar zu sprechen, klar zu sagen, was ich bin, was ich möchte, was getan werden muss.“ (B2, Z. 37-40)       | Ich würde sagen, dass ich eine ruhigere Person bin. Ich liebe Strukturen. Es passt gut zu mir, weil ich Klarheit liebe. Ich liebe es klar zu sprechen, wer ich bin, was ich möchte und was getan werden muss. | Bedürfnis nach Klarheit und strukturiertem Handeln |
| „Boah, also ich bin eigentlich ein sehr empathischer Mensch. Ich würde sagen, manchmal schon so ein bisschen zu empathisch“ (B6, Z. 32-33)                                                                                                                                              | Ich bin ein empathischer Mensch. Manchmal zu empathisch.                                                                                                                                                      | Empathie                                           |
| „Ich möchte nicht nur einen Job machen, einfach nur um Geld zu verdienen, sondern ich möchte halt eben einen Job machen, der für mich auch einen Sinn hat und wo ich etwas tue, was vielleicht auch gesellschaftlich wichtig ist und wo ich meine Werte vertreten kann.“ (B9, Z. 41-44) | Ich möchte keinen Job, nur um mein Geld zu verdienen. Ich möchte einen Job machen, der für mich Sinn hat und wo ich etwas tue, was gesellschaftlich wichtig ist und wo ich meine Werte vertreten kann.        | Sinnhaftigkeit, Wirksamkeitsstreben                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <p>„Ich fand es schon immer einen sehr umfangreichen Job, mit unterschiedlichen Möglichkeiten (Diensthandy klingelt). Also ich mag das sehr gerne, dass es irgendwie nicht nur das eine ist, was man in der Sozialen Arbeit machen kann, sondern dass man sowohl mit Kindern und Jugendlichen zu tun hat, als auch mit den Erwachsenen, mit den Eltern und mit anderen Angehörigen und grundsätzlich auch viel Möglichkeiten und beispielsweise Termine irgendwie in anderen Einrichtungen, in Krankenhäusern, in Wohngruppen, das ist halt einfach ein sehr weites Spektrum. Das hat mich sehr gereizt.“ (B8, Z. 22-29)</p> | <p>Ich fand, dass der Job sehr umfangreich mit unterschiedlichen Möglichkeiten ist. Ich mag es, dass man sowohl mit Kindern und Jugendlichen als auch Erwachsenen, mit den Eltern und Angehörigen, sowieso anderen Einrichtungen zu tun hat. Es ist das breite Spektrum was mich gereizt hat.</p> | <p>Vielfältigkeit der Tätigkeit</p>       |
| <p>„Manchmal ist es so, wenn wir zum Beispiel eine Meldung haben und wenn ich weiß, die Person wäre zu dem Themenbereich-, also ist in dem Themenbereich sehr fit, wenn es um Spezialthemen geht, dann versuche ich aber auch so andere Personen einzuladen, die dann mehr den</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Wenn wir eine Meldung haben und ich weiß, d ist eine Person die sehr fit in dem Themenbereich, dass versuche ich auch andere Personen einzuladen, die den Fokus auf dieses Spezialthema haben.</p>                                                                                             | <p>Ressourcen im team berücksichtigen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Fokus auf die Themenbereiche haben.“ (B2, Z. 171-175)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |
| „Dann habe ich eine To-Do-Liste am besten schon vorerstellt ((lacht)), die ich immer weiter fortführe. Es ist leider so, dass ich meine To-Do-Liste nie ganz abarbeiten kann, aber ich versuche dann, meine Prioritäten zu setzen, zu gucken, was habe ich mir für den Tag vorgenommen.“ (B2, Z. 56-59)                                                                                         | Am besten habe ich eine To-Do-Liste bereits vorerstellt, die ich immer fortführe. Leider ist es so, dass ich meine To-Do-Liste nie ganz abarbeiten kann. Aber ich versuche meine Prioritäten zu setzen.           | Fortlaufende To-Do-Liste, Priorisierung der Tätigkeiten |
| „Also wenn es Fälle sind, wo ich weiß, da kenne ich mich irgendwie gut mit aus, das ist mir nicht neu, fühle ich mich schon sehr sicher. Und wenn es irgendwie Sachen sind, wo ich denke, boah, habe ich irgendwie noch gar nicht viel oder irgendwie gar nichts mit zu tun gehabt, dann hole ich mir schon die Sicherheit, indem ich mich mit den anderen Leuten austausche.“ (B8, Z. 308-312) | Wenn es Fälle sind, wo ich mich gut auskenne, fühle ich mich schon sehr sicher. Wenn ich mich unsicher sein sollte, weil ich noch gar nichts mit zu tun hatte, dann gehe ich mit anderen Leuten in den Austausch. | Einholen kollegialer Rückversicherung                   |
| „diese Planung, weil ich auch ein Mensch bin, der jetzt immer To-Do-Listen schreibt, gerne abhakt,                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ich bin ein Mensch, der immer eine To-Do-Liste schreibt, gerne abhakt, Dinge koordiniert und plant.                                                                                                               | To-Do-Liste zur Koordination der Tätigkeit              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Dinge koordiniert, plant“<br>(B1, Z. 56-58)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                     |
| „Also es ist schon so, dass wenn wir so einen Fall haben, dass man damit nicht alleine gelassen wird, da spielt das Team ja auch eine ganz große Rolle, dann wird alles hier stehen und liegen gelassen. Man telefoniert tatsächlich mit dem ganzen Team deutschlandweit, um dann die passende Einrichtung zu suchen. Kinderschutz geht nun mal vor und man kann das ja auch aus der Presse entnehmen, dass es schon viele Jugendämter gab, die mit den Kindern auch im Amt geschlafen haben. Bis jetzt ist es hier nicht vorgekommen. Wir haben immer flexible Lösungen gefunden“ (B5, Z. 262-269) | Wenn wir so einen Fall haben, werden wir nicht alleine gelassen. Da spielt das Team eine große Rolle. Hier wird alles stehen und liegen gelassen und man telefoniert mit dem ganzen Team deutschlandweit. Bisher konnten wir immer flexible Lösungen finden. | Gemeinschaftsgefühl, Teamzusammenhalt               |
| „Meine Kollegen auch zu sehen, weil ich mich mit denen auch sehr gut verstehe. (...) Ich finde, wäre das jetzt nicht gegeben, dann würde mir der Beruf auf jeden Fall nicht so viel Spaß machen, wie er auf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ich freue mich meine Kollegen zu sehen, weil ich mich gut mit den verstehe. Wäre das nicht gegeben, würde mir die Tätigkeit nicht so viel Spaß bereiten, wie sie es gerade tut.                                                                              | Harmonische zwischenmenschliche Beziehungen im Team |

|                                    |  |  |
|------------------------------------|--|--|
| jeden Fall tut.“ (B10, Z. 252-256) |  |  |
|------------------------------------|--|--|

**Anhang 3:** Kategorienbildung Organisationsentwicklung

**Tabelle 2:** Organisationsentwicklung

| Kodierinhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Paraphrase                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Generalisierung                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Es war jetzt so, dass in den zehn Jahren, in denen ich da bin, sich das Team komplett gewechselt hat und wir waren innerhalb dieser zehn Jahre nur für kurze Zeit, Zeiträume überhaupt vollständig. Ich bin tatsächlich die letzte verbliebene Kollegin seit den zehn Jahren. Alle, mit denen ich damals zusammengearbeitet habe, die sind nicht mehr im Jugendhilfedienst. Das Team ist komplett neu und auch Mitarbeiter, die innerhalb der zehn Jahre auch da waren, waren auch sehr schnell wieder weg. Also, es gibt kaum Kontinuität und die Gesichter wechseln wirklich oft, was auch wirklich schade für die Klienten ist.“ (B7, Z. 73-80) | In den letzten zehn Jahren hat sich das Team komplett gewechselt. Wir waren nur für kurze Zeiträume vollständig besetzt. Ich bin tatsächlich die Einzige, die im Jugendhilfedienst verblieben ist. Das Team ist komplett neu und bereits Mitarbeitende, die innerhalb der zehn Jahre angefangen haben, sind schon wieder weg. Es gibt kaum Kontinuität und das ist schade für die Klienten. | Hohe Fluktuation, Auswirkung auf die Arbeit mit Adressatinnen und Adressaten |
| „Genau, meine Tandempartnerin ist auch schon sehr lange da, genauso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Meine Tandempartnerin ist auch schon sehr lange da. Aber die Regel ist, dass                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Immer neue Mitarbeitende im Team                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p>lange wie ich eigentlich. Und wir haben ein, zwei im Team, die ganz frisch sind und das ist aber die Regel. Also wir haben eigentlich immer jemanden, der relativ frisch ist. Die Fluktuation im Team war in den letzten Jahren sehr, sehr hoch.“ (B9, 151-155)</p>                                                                                                                                                | <p>wir immer jemanden im Team haben, der relativ frisch ist. Die Fluktuation im Team war die letzten Jahr sehr, sehr hoch.</p>                                                                                                                                      |                                                                                 |
| <p>„ (...) aber auch die Kooperation mit anderen Institutionen und Vereinen. Gerade in unserem Bereich oder beziehungsweise in kleineren Kommunen ist das so, dass wir auch sehr sozialraumorientiert arbeiten. Das erfordert natürlich auch die Teilnahme in unterschiedlichen Arbeitskreisen und in Netzwerken, was er auch immer sehr gewinnbringend und bereichernd für die Arbeit sein kann.“ (B5, Z. 72-76)</p> | <p>Die Kooperation mit anderen Institutionen und Vereinen ist auch ein Teilbereich der Tätigkeit. Wir arbeiten sozialraumorientiert. Das erfordert die Teilnahme an unterschiedlichen Arbeitskreisen und Netzwerken. Für die Arbeit ist es sehr gewinnbringend.</p> | <p>Teilnahme an Arbeitskreisen und Netzwerken gewinnbringend für die Arbeit</p> |
| <p>„Man kann sich auch immer noch mal, ja, bei anderen Institutionen, wenn wir über sexuellen Missbrauch sprechen, dann haben wir ja ((seufzen)) noch mal Ansprechpartner, die wir zu Rate ziehen können. Wenn es um das Thema Drogen geht, kann man</p>                                                                                                                                                              | <p>Man kann bei anderen Institutionen anfragen und sich Rat einholen, wenn es um bestimmte Themen, wie sexuellen Missbrauch oder Sucht geht. Man hat Ansprechpartner, mit denen man in den Austausch gehen kann.</p>                                                | <p>Netzwerkarbeit als Beratung in Spezialbereichen nutzen</p>                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                               |                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| noch mal gucken-, kann man sich da austauschen mit der anonymen Drogenberatung.“ (B7, Z. 170-174)                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                  |
| „Also, Netzwerkarbeit machen wir auch viel, viel irgendwie im Bezirk, dass so vor allem Kindergärten irgendwie das Bedürfnis haben nach einem regelmäßigen Austausch (...)“ (B8, Z. 132-134)                                                                                                                    | Wir betreiben viel Netzwerkarbeit und gehen im Bezirk beispielsweise in die Kindergärten, da dort das Bedürfnis eines regelmäßigen Austausches vorhanden ist. | Regelmäßiger Austausch im Sozialraum                             |
| „ (...) und natürlich muss Leitung da unterscheiden mit: „Ja, das ist jetzt erstmal komplett frei, macht, wie ihr wollt.“, aber auch bei manchen Dingen natürlich, wo Leitung sagen muss: „Nee, so wird das aber jetzt umgesetzt.““ (B1, Z. 482-484)                                                            | Die Leitung muss unterscheiden zwischen Dingen, die komplett frei sind und Vorgaben, die exakt umgesetzt werden müssen.                                       | Rahmenbedingungen und Vorgaben durch die Leitungsebene           |
| „Da spricht uns die Leitung aber auch an, wenn wir sagen, eigentlich geht es mir gerade nicht gut, ich bin hoch belastet und ich komme gerade nicht weiter in meinen Fällen, dass sie dann konkret nachfragt, worin kann man dich unterstützen, was bräuchte du an Hilfe, wer kann was abnehmen, dass sie sowas | Die Leitungsebene spricht direkt an, wenn man hoch belastet ist. Sie fragt konkret nach, worin man Hilfe und Unterstützung braucht.                           | Leitungsebene bietet Unterstützung in belastenden Situationen an |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                           |                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| koordinieren kann in der Teamsitzung“ (B2, Z. 271-275)                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                           |                                                                                                           |
| „Ja, also ich empfinde unsere Leitung als sehr locker, was Absprachen angeht. Also wir haben jetzt keine Leitung, die irgendwie hinter uns steht-, also im Nacken steht und irgendwie guckt, was machen wir jetzt am PC, wie dokumentieren wir das? Ich würde sagen, er hat halt erstmal ein großes Vertrauen in uns.“ (B3, Z. 281-284)       | Unsere Leitung in locker, was Absprachen angeht. Ich würde sagen, unsere Leitung hat erstmal großes Vertrauen in uns.                                                     | Vertrauensverhältnis sorgt für lockere Atmosphäre                                                         |
| „Und aktuell bin ich glücklich mit der Teamleitung und sie gibt halt auch sehr viel und man merkt auch, dass sie selber genau die eigene Motivation halt spiegelt, auch sehr viel Zeit investiert und ja ((seufzen)) sehr engagiert ist und auch auf uns als Einzelpersonen guckt, aber das alleine würde nicht ausreichen.“ (B9, Z. 561-565) | Aktuell bin ich glücklich mit der Teamleitung. Sie spiegelt die eigene Motivation, investiert selber viel Zeit und ist sehr engagiert und auf uns als Einzelperson guckt. | Teamleitung strahlt Motivation und Engagement aus. Betrachtet individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden |
| „Es ist schon so, dass unsere jetzige Leitungskraft das wahrnimmt und aber wenig Handlungsspielraum                                                                                                                                                                                                                                           | Die jetzige Leitungskraft nimmt das wahr, hat aber wenig Handlungsspielraum. Das war allerdings                                                                           | Art und Weise der Mitarbeiterführung nimmt                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>hat. Das war aber nicht immer so. Ich mein, Leitungskräfte wechseln sich. Wir hatten vorher auch eine andere Führungsriege und damals war es so, dass man eben sehr auf sich alleine gestellt war“ (B7, Z. 294-297)</p>                                                                                            | <p>nicht immer so. Es gab eine andere Führungsriege, bei der man auf sich allein gestellt war.</p>                                                                              | <p>Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre</p>                                                          |
| <p>„Unterm Strich löst nichts das Problem. Da muss man dann irgendwie doch durch, aber da gab es zumindest so Auffangmechanismen, was so klassische (...) Gimmicks oder so Wohlfühlsachen gibt, wie man das aus der freien Wirtschaft zum Beispiel kennt oder so. Gibt es nicht. Gibt es nicht.“ (B4, Z. 502-505)</p> | <p>Nichts löst das Problem. Es gab zumindest so Auffangmechanismen, aber klassische Gimmicks und Wohlfühlsachen, wie man es aus der freien Wirtschaft kennt, gibt es nicht.</p> | <p>Keine zusätzlichen Leistungen für Mitarbeitende vorhanden</p>                                   |
| <p>„Aber abseits davon, um zu schauen, wie können wir für euch aktiv die Work-Life-Balance oder wie kann man für euch einen Arbeitsalltag besser strukturieren und aufbauen, das ist jetzt so explizit noch nicht passiert.“ (B10, Z. 475-478)</p>                                                                    | <p>Es ist noch nicht vorgekommen, dass man explizit über das Thema Work-Life-Balance oder eine bessere Gestaltung des Arbeitsalltages gesprochen hat.</p>                       | <p>Keine Auseinandersetzung mit der Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung/ Work-Life-Balance</p> |
| <p>„ (...) das sind in der Regel Sachen, die werden einfach entweder per Mail oder über Amtsleitung,</p>                                                                                                                                                                                                              | <p>In der Regel werden Sachen per Mail oder über die Amtsleitung, Bereichsleitung,</p>                                                                                          | <p>Strikte Entscheidungshierarchie</p>                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Bereichsleitung, Jugendhilfedienstleitung runterkommuniziert. Und in dem Moment, in dem das bei uns landet, ist aber auch schon durch. Also-. Es gibt so in einigen Themenbereichen, immer mal wieder Arbeitskreise oder Veranstaltungen, wo man das einbringen kann, was aber im Endeffekt nichts an der Entscheidungshierarchie ändert.“ (B4, Z. 541-546)</p> | <p>Jugendhilfedienstleitung runterkommuniziert. In dem Moment, wo es bei uns ankommt ist es auch schon durch. Es gibt Themenbereiche und Veranstaltungen, in denen man sich einbringen kann, aber das ändert nichts an der Entscheidungshierarchie.</p>                                                             |                                                                                          |
| <p>„Sie leitet alle Informationen an uns weiter, die halt eben im intern im Amt, ja, ne, auf Teamleitungsebene besprochen werden, beschlossen werden an uns weiter. Ist halt eben auch oft die Brücke zwischen oberster Leitung und uns.“ (B9, Z. 189-191)</p>                                                                                                     | <p>Die Teamleitung leitet alle Informationen an uns weiter. Sie bildet ja oft die Brücke zwischen oberster Leitung und uns.</p>                                                                                                                                                                                     | <p>Teamleitung als Brücke zwischen verschiedenen Ebenen</p>                              |
| <p>„Und ich glaube, dass deswegen meine Teamleitungen auch sagen, wir besprechen das hier für uns und machen das erstmal so. Und wenn wir dann irgendwie wieder gut besetzt sind, können wir schauen, ob wir es weiter so behalten und das irgendwie noch mal auf höherer Ebene besprechen. Ansonsten ist das bei uns</p>                                          | <p>Ich glaube, deswegen besprechen wir das mit der Teamleitung für uns. Wenn wir wieder gut besetzt sind, können wir schauen, ob wir das mit der höheren Ebene besprechen. Aber mit der Abteilungsleitung ist das meistens viel Vorarbeit. Wir hatten auch mal eine Teamsitzungen mit der Abteilungsleitung, in</p> | <p>Kommunikation mit höherer Ebene/ Abteilungsleitung erschwert, strikte Hierarchien</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>mit Abteilungsleitung immer viel Vorarbeit, immer wieder in den Teamleitergesprächen Dinge irgendwie zu benennen, um dann irgendwann sagen zu können, so es geht hier nicht. Also wir hatten eine Teamsitzung, wo die Abteilungsleitung auch mit dabei war, wo wir auch ganz klar gesagt haben, das läuft hier nicht mehr“ (B8, Z. 276-283)</p>                                                                                                                               | <p>der wir gesagt haben, dass es nicht mehr läuft.</p>                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                           |
| <p>„Es ist schon so, dass unsere Leitung sich ja auch einmal in der Woche sich in der Teamleiterrunde trifft. Es gibt gewisse Dinge, die werden an uns herangetragen und gewisse Dinge, die nicht. Aber so grundsätzlich die Dinge, die uns betreffen, da wird sehr transparent mit umgegangen und es wird dann auch immer wieder berichtet, was so in den Teamleiterrunden besprochen wurde und das wird dann auch an uns herangetragen und kommuniziert.“ (B5, Z. 363-368)</p> | <p>Einmal die Woche trifft sich unsere Leitung in der Teamleiterrunde. Es gibt Dinge, die werden an uns herangetragen und gewisse Dinge nicht. Aber grundsätzlich Dinge, die uns betreffen werden transparent berichtet. Es wird an uns herangetragen und kommuniziert.</p> | <p>Filterung der Themen, welche an Mitarbeitende weitergegeben werden</p>                 |
| <p>Und aktuell bin ich glücklich mit der Teamleitung und sie gibt halt auch sehr viel und man merkt auch, dass sie selber genau die</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Ich bin glücklich mit der Teamleitung. Sie zeigt eine eigene Motivation, ist engagiert und investiert Zeit. Die Teamleitung nimmt</p>                                                                                                                                    | <p>Engagement der Teamleitung als Motivationsfaktor, Team und intrinsische Motivation</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>eigene Motivation halt spiegelt, auch sehr viel Zeit investiert und ja ((seufzen)) sehr engagiert ist und auch auf uns als Einzelpersonen guckt, aber das alleine würde nicht ausreichen. Also Team macht, wie gesagt, viel aus und extrem viel Eigenmotivation und das ist halt bei mir vorhanden, sonst wäre ich hier noch nicht so lange“ (B9, Z. 561-567)</p>                                                                                                                                                                                                      | <p>uns als Einzelpersonen wahr. Das Team und die Eigenmotivation machen viel aus.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                          |
| <p>Das müssen wir schon alleine machen, glaube ich. (...) Dann gibt es mal irgendeinen Bonus finanzieller Art und so, aber nee, das passiert nicht. Das sind eigentlich dann auch wieder sinnvollerweise Jugendhilfedienstleitungsaufgaben, das eigene Team motiviert zu halten. So nach dem Motto okay, die Strukturen können wir nicht beeinflussen, es ist, wie es ist, da haben wir nicht viel zu erwarten, irgendwie sowas, aber ich als Jugendhilfedienstleitung müsste dafür sorgen ja, das ganz platt, das Team bei Laune zu halten, mich um Befindlichkeiten</p> | <p>Wir müssen uns schon alleine motivieren, glaub ich. Es gibt mal einen Bonus finanzieller Art. Aber eigentlich sind das Jugendhilfedienstleitungsaufgaben das Team motiviert zu halten. Wenn man die Strukturen nicht beeinflussen kann, müsste die Teamleitung dafür sorgen, das Team bei Laune zu halten und sich um die Befindlichkeiten kümmern.</p> | <p>Keine direkte Motivation der Mitarbeitenden, Aufgabe wird bei Teamleitung gesehen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| entweder zu kümmern oder sie wegzumoderieren.“ (B4, Z. 569-581)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                         |
| „das sind in der Regel Sachen, die werden einfach entweder per Mail oder über Amtsleitung, Bereichsleitung, Jugendhilfedienstleitung runterkommuniziert. Und in dem Moment, in dem das bei uns landet, ist aber auch schon durch. Also-. Es gibt so in einigen Themenbereichen, immer mal wieder Arbeitskreise oder Veranstaltungen, wo man das einbringen kann, was aber im Endeffekt nichts an der Entscheidungshierarchie ändert.“ (B4, Z. 541-546) | In dem Moment, in dem Sachen zu uns runterkommuniziert werden, sind sie schon beschlossen. Es gibt immer wieder mal Arbeitskreise oder Veranstaltungen, aber die ändern nichts an der Entscheidungshierarchie                                                                                                                                                                            | Strikte Entscheidungshierarchie hemmt Partizipation                                                                     |
| „Ich glaube, das ist innerhalb der Verwaltung immer insofern schwierig, weil ja die Verwaltungen, was so die Haushaltssituationen angeht und die Finanzen-. Also gerade im Jugendhilfedienst, die Ziele der Wirtschaftlichkeit spielen ja auch eine ganz große Rolle. Wir sind die teuerste Abteilung innerhalb der Stadtverwaltung. Es geht immer um Kostensparen. Es geht immer darum,                                                               | In der Verwaltung spielt die Haushaltssituation immer eine Rolle. Es geht immer um Kosten sparen. Wir als Jugendhilfe sind die teuerste Abteilung. Es geht immer um Kostensparen. Die Strukturen innerhalb einer Kommune sind festgesetzt, das kann man nicht verändern. Meist sind sie politisch. Entweder kommt man mit den Verwaltungsstrukturen zurecht und wechselt zu einem freien | Vollendete Entscheidungsprozesse, festgesetzte Verwaltungsstrukturen, Behauptung freie Träger ermöglichen Partizipation |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                              |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <p>dass man schaut, auch was die Jugendhilfemaßnahmen angeht, dass man dann die günstigste Maßnahme nimmt. Das ist heute nicht mehr so aufgrund der Ressourcenknappheit innerhalb der Jugendhilfe. Aber trotzdem ist es so, dass Verfahren und Strukturen innerhalb jeder Verwaltung, und in jeder Kommune einfach festgesetzt sind. Das kann man nicht verändern. Es ist nun mal auch ganz wie politisch. Es ist so und entweder da kommt man mit diesen Verwaltungsstrukturen zurecht oder man wechselt zu einem Träger, wo man dann freier ist, wo man dann nochmal anders mitgestalten kann. (B5, Z. 335-346)</p> | <p>Träger, bei dem man mitgestalten kann.</p>                                                                                |                                             |
| <p>„Wir sind natürlich in unseren Teamsitzungen auf jeden Fall auch mitbeteiligt, auch wenn es um sowas geht, wie können wir da irgendwas optimieren? Das kommt ja immer mal wieder vor, dass im Meldebogen sich irgendwas verändert hat, dass wir da gucken, dass es immer optimierter wird, dass man</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Wir werden in den Teamsitzungen beteiligt. Hier wird immer mal abgefragt, wie man bestimmte Prozesse optimieren kann.</p> | <p>Partizipation über die Teamsitzungen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                |                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prozesse vielleicht auch optimieren kann und verkürzen kann“ (B1, Z. 408-412)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                |                                                                                          |
| „Wir hatten dann die Umstrukturierung, dass wir dann Team (Stadtbezirk) und Team (Stadtbezirk) dann hatten mit 17 Mitarbeitenden aktuell. (...) Partizipativ war es nicht. Das ist einfach innerhalb der Verwaltung nicht möglich. Das wird von oben bestimmt. Und entweder zieht man mit oder man ist unzufrieden mit den Strukturen.“ (B5, Z. 328-331)                                                                      | Wir hatten die Umstrukturierung auf Teamebene. Partizipativ war die nicht. Das ist in der Verwaltung nicht möglich. Es wird von oben bestimmt. | Umstrukturierung und Entwicklungsprozesse auf Leitungsebene beschlossen                  |
| „Wir müssen um viele kleine Dinge auch kämpfen. Es gibt viele, viele Verbesserungsvorschläge, auch nur Kleinigkeiten, die mit reingebracht werden seitens des Teams, der Teammitglieder. Ja, die einfach irgendwo auf der Strecke bleiben, wo wir immer noch warten, wie zum Beispiel die Voraussetzung, dass wir unser Auto nutzen für Inobhutnahmen, Hausbesuche für ja Wohngruppenbesichtigung oder Ähnliches ((schmunzeln | Wir müssen um viele kleine Dinge kämpfen. Es gibt viele Verbesserungsvorschläge seitens des Teams, die aber einfach auf der Strecke bleiben.   | Kampf um Veränderung und Partizipation, Verbesserungsvorschläge bleiben unberücksichtigt |

|                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| und dann seufzen)).“ (B7, Z. 398-403) |  |  |
|---------------------------------------|--|--|

#### Anhang 4: Kategorienbildung strukturelle Rahmenbedingungen

**Tabelle 3:** Strukturelle Rahmenbedingungen

| Kodierinhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Paraphrase                                                                                                                                                                                                                                                  | Generalisierung                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| „Genau, und das Wichtigste ist ja eigentlich dann der Kinderschutz, wenn Meldungen reinkommen, dass wir das mit mehreren Fachkräften mindestens im Vier-Augen-Prinzip bewerten, aufnehmen, einschätzen, vielleicht auch rausfahren, wenn wir feststellen, die Gefährdung ist nicht so hoch, dass wir das innerhalb einer Woche machen.“ (B1, Z. 128-132)                                                                                                   | Das Wichtigste ist der Kinderschutz. Meldungen werden mindestens im Vier-Augen-Prinzip bewertet, aufgenommen, eingeschätzt. Eventuell auch rausfahren. Wenn die Gefährdung nicht so hoch ist, machen wir das innerhalb einer Woche.                         | Priorisierung im Kinderschutz, Vier-Augen-Prinzip                                 |
| „Also der Bereich, in dem ich tätig bin im ASD ist hochfrequentiert an Kinderschutzfällen. Es ist schon ersichtlich, dass ja, die verschiedenen Bezirke auch verschiedene Schwerpunkte haben und in meinem Bezirk ((seufzen)) gibt es halt sehr oft die Themen Kinderschutz, sehr oft die Themen oder ne, sehr viele Gerichtsverfahren, auch Sorgerechtsentzüge. Ja ((schweres Ausatmen)) das ist so der Schwerpunkt meiner Bezirksarbeit.“ (B7, Z. 29-34) | Der Bereich, in dem ich tätig bin, ist hochfrequentiert an Kinderschutzfällen. Die Schwerpunkte der verschiedenen Bezirke sind ersichtlich. In meinem Bezirk gibt es sehr oft die Themen Kinderschutz, sehr oft Gerichtsverfahren, auch Sorgerechtsentzüge. | Ersichtliche Schwerpunkte der Tätigkeitsbereiche: Hochfrequentierter Kinderschutz |
| „Also so ein Arbeitsalltag aktuell sieht so aus. Du hast einen Bezirk, also ich habe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ich habe einen Bezirk, welcher aus einer bestimmten Anzahl an Fällen                                                                                                                                                                                        | Zuordnung der Zuständigkeit nach Bezirken, Tätigkeitsbereiche                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <p>einen Bezirk, der besteht zu einer bestimmten Anzahl an Fällen unterschiedlichster Art. Das geht von ambulanten Hilfen über stationäre Hilfen, über reine Beratungsgeschichten, Familiengerichtsverfahren, solche Sachen. Dann geht es natürlich zum einen dem Bezirk, also jeder hat seine Straßen und dementsprechend eine feste Zuordnung, den irgendwie am Laufen zu halten, sprich die Sachen, die Hilfen, die auslaufen, die also weiter bewilligt werden müssen. Das muss gemacht werden, da müssen Verfahrensstandards eingehalten werden.“ (B4, Z. 91-98)</p> | <p>unterschiedlichster Art besteht. Hierzu zählen ambulante und stationäre Hilfen, Beratungsgeschichten, Familiengerichtsverfahren. Die Zuordnung der Bezirke erfolgt nach Straßen. Es gilt den Bezirk am Laufen zu halten, in dem Hilfen, die auslaufen weiter bewilligt werden und Verfahrensstandards eingehalten werden.</p> |                                                                           |
| <p>„Also wir haben ja hier erstmal im ASD eine doppelte Rolle. Wir sind ja dafür da, die Bürgerinnen und Bürger hier in (Stadt) zu begleiten, zu unterstützen und zu beraten. Auf der anderen Seite haben wir ja die Garantenpflicht.“ (B5, Z. 68-70)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Wir haben eine doppelte Rolle im ASD. Wir sind dafür da die Bürgerinnen und Bürger zu begleiten, zu unterstützen und zu beraten. Auf der anderen Seite haben wir die Garantenpflicht.</p>                                                                                                                                     | <p>Doppelfunktion innehaben: Begleitung/ Beratung und Garantenpflicht</p> |
| <p>„Genau, also bei uns ist es so, dass im Grunde Kinderschutz natürlich abgedeckt wird. Die Hilfeplanung ist ein Thema, aber soweit sonst alles andere haben wir an die Beratungsstellen ausgegliedert. Trennungs- und</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Bei uns wird im Grunde der Kinderschutz abgedeckt. Die Hilfeplanung ist ein Thema, aber sonst haben wir alles anderen an die Beratungsstellen ausgegliedert.</p>                                                                                                                                                              | <p>Ausgliederung der beratenden Tätigkeiten</p>                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Scheidungsberatung, Erziehungsberatung, das sind nicht mehr die Aspekte, die wir im Jugendhilfedienst betreuen.“ (B3, Z. 87-91)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                              |
| <p>„ (...) die quasi die Fälle steuern. Bei uns läuft alles zusammen. Wir sind ja quasi für die freien Träger die Auftraggeber, dass wir Anfragen stellen, mit denen eng zusammenarbeiten, sei es teilstationär, ambulant oder auch sogar im Ausland, dass wir da mit Trägern zusammenarbeiten, mit Auslandsmaßnahmen.“ (B1, Z. 99-102)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Bei uns läuft alles zusammen. Wir sind die Auftraggeber der freien Träger, mit denen eng in unterschiedlichsten Hilfeformen zusammengearbeitet wird.</p>                                                                                                                                                                            | <p>Fallsteuerung und Auftraggeber für freie Träger</p>                                                                       |
| <p>„Wenn man jetzt die verschiedenen Facetten hat, beispielsweise jetzt den Punkt mit den Hilfen zur Erziehung, die wir einleiten. Da ist es natürlich noch mal sehr umfangreich, da geht man erst mal ins Gespräch mit den jeweiligen Klienten, muss dann noch mal die Bedarfsklärung machen. Da man ja im Endeffekt schaut, dass man eine passgenaue Hilfe für die Menschen auch einleitet, bedeutet, da hat man auch schon mal bis zu zwei bis drei Termine, wo man die Menschen erst mal kennenlernt. Und das bereitet man noch mal systematisch so ein bisschen auf für ein Fachgespräch, was man wiederum</p> | <p>Das Einleiten von Hilfen zur Erziehung ist sehr umfangreich. Man geht in die Bedarfsklärung, um im Endeffekt zu schauen, dass eine passgenaue Hilfe für die Menschen eingeleitet wird. Hierfür bedarf es an mehreren Terminen, um die Menschen erst mal kennenzulernen. Das wird systematisch für ein Fachgespräch vorbereitet.</p> | <p>Umfangreiche Bedarfsklärung für die Einleitung von Hilfen zur Erziehung, systematische Vorbereitung auf Fachgespräche</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| auch noch mal vorbereiten muss.“ (B10, Z. 122-129)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                            |
| „Von daher ist da die Beratung eigentlich so der Hauptbestandteil der Arbeit und die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Vereinen und eben auch der Kinderschutz ist ja auch ein ganz großes Thema, zwar nicht täglich, aber häufig, so dass das so meinen Alltag bestimmt.“ (B5, Z. 84-87)                                                                                                                                                                                                                                                          | Die Beratung ist der Hauptbestandteil der Arbeit, sowie die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Vereinen. Der Kinderschutz ist ein großes Thema, welches den Alltag bestimmt.                                        | Gewichtung der Tätigkeitsbereiche: Hauptbestandteil Beratung, Kinderschutz bestimmt Alltag |
| „Ja, beispielsweise ja Acht-a, Hilfeplangespräche, Trennungs- und Scheidungsberatung, Umgangsberatung, rechtliches. Also beispielsweise bei Gerichtsverfahren sind wir ja entweder beteiligt oder stellen auch Anträge. (...) Ja, oder auch einfach, dass wir als Lotsen dienen. Manchmal kommen ja auch Eltern mit ganz vielen unterschiedlichen Themen zu uns. Da gucke ich, sind wir überhaupt Ansprechpersonen? Wenn nicht, dann schaue ich aber auch, dass wir als Lotsen fungieren können, dass ich andere Anlaufstellen benennen kann.“ (B2, Z. 83-89) | Die Teilbereiche sind Acht-a, Hilfeplangespräche, Trennungs- Scheidungsberatung, Umgangsberatung und Rechtliches. An Gerichtsverfahren ist man entweder beteiligt, oder stellt die Anträge selbst. Wir dienen auch als Lotsen | Tätigkeitsbereiche, Mitwirkung Familiengericht, Lotsenfunktion                             |
| „Hoch, hoch. Es ist tatsächlich auch über die Jahre mehr geworden. Also, weil es aus verschiedensten Gründen immer mehr Papierkram gibt. Denn es ist nicht mehr nur so, eine Familie beantragt eine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Der bürokratische Aufwand ist hoch. Er ist über die Jahre mehr geworden. Aus verschiedenen Gründen gibt es immer mehr Papierkram. Es gibt für jede Kleinigkeit einen Vordruck, der                                            | Hoher Dokumentationsaufwand, Vorgabe jede Tätigkeit zu dokumentieren                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <p>Hilfe, wir lassen das genehmigen und schicken es weiter, sondern es kommen immer mehr Sachen dazu, die wir vorher noch abbilden müssen. Also, es gibt gefühlt für jeden Pups, um es mal so deutlich zu sagen, gibt es irgendeinen Vordruck, der ausgefüllt ist und der gemacht werden muss. Und ja, also der Behördenaufwand, also der Papierkram oder digitale Kram, der erledigt werden muss, ist schon gestiegen. Und ich tue mich mit Prozentzahlen schwer, aber (...) zum Beispiel dazu rechnen, dass wir ja quasi alles, was wir tun, also wirklich jedes Telefonat, jedes Gespräch verschriftlichen müssen, (...) ja, 60, 65, vielleicht 70 Prozent. (...) Ja, mal mehr, mal weniger, es gibt Unterschiede in den Fällen, aber es ist schon viel.“ (B4, Z. 190-201)</p> | <p>ausgefüllt werden muss. Der Behördenaufwand, der Papierkram oder digitale Kram, ist schon gestiegen. Alles was wir tun, jedes Telefonat, jedes Gespräch mimt verschriftlicht werden. Die Dokumentation macht so 60-70 Prozent des Arbeitsalltages aus.</p>             |                                                                     |
| <p>„ (...) also wir zählen Erbsen im Berufsalltag. Wir dokumentieren alles, was wir mit den Familien besprechen, was wir mit den Institutionen und Vereinen besprechen, was wir intern mit den Kollegen abteilungsübergreifend besprechen, was die wirtschaftliche Jugendhilfe angeht, die Zusammenarbeit mit den ambulanten</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Wir zählen Erbsen. Wir dokumentieren alles was mit den Familien und Institutionen besprochen wird. Auch was mit Kollegen abteilungsübergreifend, wie die wirtschaftliche Jugendhilfe, besprochen wird. Um uns institutionell abzusichern, dokumentieren wir alles.</p> | <p>Hoher Dokumentationsaufwand zur institutionellen Absicherung</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Jugendhilfemaßnahmen, ambulante Hilfen, aber auch den frühen Hilfen. Das heißt, wir haben wirklich-. Um uns selber institutionell abzusichern, dokumentieren wir wirklich alles.“ (B5, Z. 103-109)</p>                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                           |
| <p>„Und die Dokumentation ist wirklich, macht einen sehr großen Teil der Arbeit aus, den man aber leider nicht, wo man nicht hinterherkommt, weil es einfach viel zu viel ist, weil man ja wirklich jede E-Mail, jedes Telefonanruf, alles dokumentieren muss und jeden Tag so viel Input reinkommt, dass man nicht hinterherkommt, (...)“. (B9, Z. 84-88)</p>                                                                                                  | <p>Die Dokumentation macht einen großen Teil der Arbeit aus. Jede E-Mail, jedes Telefonat, alles muss dokumentiert werden. Es kommt jeden Tag viel Input rein.</p>                                                          | <p>Strukturelle Vorgaben zur Dokumentation, alltägliche Aufgabe durch täglichen Input</p> |
| <p>„ (...) also Dokumentation ist sehr wichtig. (...) Weil ich hatte selber auch schon mal den Fall, dass die Staatsanwaltschaft dann auch Akten haben wollte, weil Dinge nicht gut gelaufen sind oder da Anzeigen im Raum standen. Von daher schützt die Dokumentation immer noch mal, dass man fachlich auch gehandelt hat, dass man tätig geworden ist und, dass es alles gut dokumentiert ist, was wie abgesprochen worden ist, (...)“ (B7, Z. 188-193)</p> | <p>Die Dokumentation ist sehr wichtig. Die Dokumentation schützt, falls Anzeigen im Raum stehen oder die Staatsanwaltschaft die Akte will. Es wird geprüft, ob man fachlich gehandelt hat, dass man tätig geworden ist.</p> | <p>Relevanz der Dokumentation</p>                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Also es ist quasi so jeden Tag und jede Woche so ein neues Priorisieren. Notfälle kommen dann immer mal noch rein, also klassische Gefährdungsmeldungen von Schulen, Kitas, Nachbarn, was auch immer. Und eigentlich ist es immer ein Priorisieren. Also ich glaube, das zieht sich durch die ganzen Jahre, die ich das mache. Es ist selten so, dass die Woche, die ich mir freitags für die nächste Woche so vorgestellt habe, dass die genauso passiert, wie ich mir das gedacht oder geplant habe.“ (B4, Z. 100-106)</p>                                                          | <p>Jeden Tag und jede Woche ist es ein neues Priorisieren. Das zieht sich durch die ganzen Jahre, die ich das mache. Es ist selten, dass die Woche so verläuft, wie ich sie mir am Freitag zuvor vorgestellt und geplant habe.</p>                                                                                                                                                                  | <p>Unvorhersehbarkeit der Tagesstruktur, kontinuierliches Priorisieren</p>                              |
| <p>„Stressig ((lacht)). Ja, es ist so, dass ich in der Regel um 07:00 Uhr morgens anfangen. Es ist so, dass ich meinen einen Bezirk habe, den ich in einem Tandem betreue. Es ist aber auch wirklich so, dass wir seither auch seit vielen Jahren in Vertretungssituationen sind. Das heißt, dass immer Mehrarbeit geleistet wird. Ne, man fährt seinen eigenen Bezirk und zusätzlich vertritt man noch ganz viele andere Fälle von Kollegen oder unbesetzten Stellen. Ja, man hat die regulären Termine, was Hilfeplangespräche angeht, was Beratungsgespräche angeht und alles wird</p> | <p>In der Regel versuche ich um 07:00 Uhr morgens anzufangen. Aufgrund der kontinuierlichen Vertretungssituation, wird dauerhaft Mehrarbeit geleistet. Man hat reguläre Termine, wie Hilfeplangespräche, Beratungsgespräche. Wenn Meldungen reinkommen, wird alles über einen Haufen geworfen, wenn Krisen auftreten. Das macht es unvorhersehbar und man hat nicht immer pünktlich Feierabend.</p> | <p>Terminreicher Arbeitsalltag, Unvorhersehbarkeit bei Krisen, mögliche Arbeitszeitüberschreitungen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dann natürlich über den Haufen geworfen, wenn Meldungen reinkommen, wenn wir im Kinderschutz sind, wenn Krisen auftreten. Das macht es unvorhersehbar und ja, man hat auch nicht immer pünktlich Feierabend ((schmunzeln)).“ (B7, Z. 60-69)                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                     |
| „Ja, der Alltag, kennst du ja auch, ist sehr unterschiedlich ((lacht)). Also man hat keine feste Struktur.“ (B2, Z. 52-53)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Der Alltag ist sehr unterschiedlich. Es gibt keine feste Struktur.                                                                                                                                                                                                                     | Flexibler, nicht standardisierter Arbeitsalltag                                                     |
| „Oft ist es dann auch manchmal störend auch, wenn man. Ich habe für den Tag, weiß ich nicht, drei Termine geplant, wenn dann eine Meldung reinkommt, dann weiß man plötzlich, ich muss es wieder umstrukturieren. Das ist natürlich nervig“ (B1, Z. 72-75)                                                                                                                                                                                | Oftmals muss man im Tagesverlauf umstrukturieren. Beispielsweise habe ich für einen Tag drei Termine geplant, wenn allerdings eine Meldung reinkommt, muss man flexibel neu planen. Das ist natürlich nervig.                                                                          | Spontane Umstrukturierung, Unvorhersehbarkeit                                                       |
| „Ich habe Gleitzeit, kann mir meine Zeit gut einteilen, versuche immer direkt morgens um sieben zu kommen und nehme mir die ersten zwei Stunden immer so für Dokumentationszeit, weil ich morgens einfach am fokussiertesten bin und versuche mir dann halt da keine Termine reinzulegen. Der restliche Tag ist eigentlich vollgepackt mit Terminen. Jeden Tag. Also ich komme wirklich nur morgens zum Dokumentieren. Ja, oftmals ist da | Ich habe Gleitzeit und kann mir meine Zeit gut einteilen. Die ersten zwei Stunden morgens nutze ich für die Dokumentationszeit, weil ich da am fokussiertesten bin. Der restliche Tag ist vollgepackt mit Terminen. Wenn ein Notfall reinkommt, muss man den ganzen Tagesplan absagen. | Autarke Zeiteinteilung im Arbeitsalltag, spontane Umstrukturierung, Zeitslots für die Dokumentation |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                              |                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <p>natürlich so, dass auch ein Notfall reinkommt, denn man muss den ganzen Tagesplan einmal absagen. Ja, man kommt dann neue Sachen, über die man sich kümmern muss, akute Sachen. Ja ((seufzen)) das ist so mein Tagesablauf in der Tagesstruktur.“ (B6, Z. 75-83)</p>                                                          |                                                                                                                                                                                                              |                                                              |
| <p>„Mein Einzelbüro ist mir sehr wichtig, dass ich auch Zeit habe, in Ruhe Sachen durchzulesen, sowas wie Gutachten und sonstiges. Ich glaube, in einem Doppelbüro wird es mir sehr schwer fallen. Homeoffice ist mir wichtig.“ (B2, Z. 194-197)</p>                                                                             | <p>Das Einzelbüro ist wichtig, um Zeit und Ruhe zu haben gewisse Sachen durchzulesen und zu bearbeiten. Homeoffice ist ebenfalls wichtig.</p>                                                                | <p>Nutzung eines Einzelbüros, Möglichkeit des Homeoffice</p> |
| <p>„Ich finde, dass die Stadt sehr schlecht aufgestellt ist. Das fängt ja schon im Büro an, da würde ich mir denken, naja, höhenverstellbarer Schreibtisch, wäre schon was Tolles, einfach auch ein bisschen um meinen Rücken zu schonen, aber das gibt es ja auch nicht. Also mir sind da nichts bekannt.“ (B6, Z. 362-365)</p> | <p>Die Stadt ist in ihren Ressourcen schlecht aufgestellt. Die Büros sind nicht mit höhenverstellbaren Schreibtischen ausgestattet.</p>                                                                      | <p>Nicht bedarfsgerechte Büroausstattung</p>                 |
| <p>„Unser Programm ist dafür gar nicht ausgelegt. Dementsprechend sind Arbeitsabläufe sehr, sehr verlangsamt, weil das System einfach so überbelastet ist, sodass ich schon das Gefühl habe, eigentlich könnte ich viel produktiver und schneller</p>                                                                            | <p>Das Programm ist überlastet und nicht auf die Arbeitsabläufe ausgelegt. Es stehen keine Diensthandy zur Verfügung, sodass das private Handy für den Hotspot genutzt wird. Es gibt ein Dienstfahrzeug.</p> | <p>Unzureichende digitale Ausstattung, Dienstfahrzeug</p>    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <p>arbeiten und Sachen irgendwie erledigen, aber das Programm lässt es gar nicht zu. Wir haben kein Diensthandy, wir haben jetzt mittlerweile ein Dienstfahrzeug, was wir auch relativ häufig nutzen so. Aber es ist halt einfach schwierig, wenn wir jetzt zum Beispiel zu Gericht gehen, dann können wir natürlich unseren Laptop mitnehmen, müssen uns aber von unserem privaten Handy einen Hotspot machen, damit wir irgendwie Zugriff auf die Akte haben.“ (B8, Z. 54-63)</p> |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                               |
| <p>„Also die flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice ist ein ganz großes Thema. Ich weiß auch, dass das bei anderen Fachkräften einfach auch ja dazu führt, dass dann die Work-Life-Balance, sag ich mal, da ist ((lacht)).“ (B5, Z. 373-375)</p>                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice tragen zu einer Work-Life-Balance bei</p>                                                                                                                                                                           | <p>Förderung Work-Life-Balance durch Homeoffice</p>                           |
| <p>„Also grundsätzlich, ganz allgemein, gibt es in (Stadt) aktuell, ich meine, 13 Jugendhilfedienste über das Stadtgebiet verteilt. (...) Genau. (...) Und dann gibt es pro Jugendhilfedienst eine Leitung, eine stellvertretende Leitung, Schrägstrich Teamkoordination, die so ein bisschen Schnittstelle zwischen</p>                                                                                                                                                            | <p>In der Stadt gibt es 13 Jugendhilfedienste. Pro Jugendhilfedienst gibt es eine Leitung, eine Teamkoordination. Und dann gibt es eben Anzahl X an SachbearbeiterInnen. Das hängt mit der Personalbemessung anhand der Größe des Stadtbezirks zusammen.</p> | <p>Personalbemessung der SachbearbeiterInnen anhand der Stadtbezirksgröße</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Sachbearbeitung und Leitung sein soll. Und dann gibt es eben Anzahl X an SachbearbeiterInnen. Das hängt immer ein bisschen von der Größe des Stadtbezirks. Da gibt es Rechnungsmodelle, wie das eben bemessen wird, Personalbedarfsbemessung.“ (B4, Z. 209-215)</p>                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                     |
| <p>„Aber wir haben dann beschlossen, dass es eben auch gut wäre, wenn man einen festen Partner, Partnerin hat. Das heißt, wenn man dann krank ist, im Urlaub ist, sonst irgendwie nicht da ist, dass dann der Tandempartner einen vertritt. Hauptsächlich natürlich in Notfällen, aber auch in anderen Dingen, wenn etwas eben dringend ist.“ (B9, Z. 136-140)</p>                                                                        | <p>Wir haben beschlossen, dass es gut wäre, einen festen Partner, Partnerin zu haben. Dieser vertritt bei Abwesenheit, hauptsächlich in Notfällen. Aber auch in anderen Dingen, die dringend sind.</p>                                                     | <p>Fester Partner für Notfälle und Vertretung</p>                                                   |
| <p>„ (...) oder wir machen den Döner-Donnerstag. Das hört sich alles aber sehr simpel an, aber das stärkt tatsächlich auch die Teamstruktur, aber auch der regelmäßige Austausch in den Montagsrunden, beispielsweise um 9 Uhr, ganz unverbindlich mit Kaffee, dass man nochmal im Austausch geht und dann auch mittwochs zum Beispiel die festen Teamtage, aber auch einmal im Monat im gesamten Jugendhilfedienst, dass wir da auch</p> | <p>Wir machen den Döner-Donnerstag. Das stärkt die Teamstruktur. Aber auch ein regelmäßiger Austausch in den Morgenrunden oder an Teamtagen im gesamten Jugendhilfedienst, lassen uns genau wissen, über welche Ressourcen die anderen Teams verfügen.</p> | <p>Regelmäßiger teamübergreifender kollegialer Austausch, um Ressourcen in Erfahrung zu bringen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>abteilungsübergreifend mit den anderen, mit Schulsozialarbeitern uns treffen, oder auch mit der Jugendgerichtshilfe, dass wir genau wissen, über welche Ressourcen die anderen Teams verfügen.“ (B5, Z. 133-141)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                       |
| <p>„Thema Leitung, das ist natürlich-, wird extrem unterschiedlich, glaube ich, gehandhabt. In der Theorie ist es so, dass eine Teamkoordination so die erste Ansprechpartnerin oder erste Ansprechpartner für uns ist, wenn es um so Dinge im Tagesgeschäft geht. Und wenn es auch um, ich sage mal, Befindlichkeiten, Spannungen im Team und sowas geht. Und Leitung tatsächlich klassisch, hierarchisch, nochmal eins oben drüber ist und unterschreibt, genehmigt und sagt, so und so wird es gemacht oder so und so wird es nicht gemacht. (...) Aktuell arbeite ich unter einem Leitungsteam, das sehr wenig präsent ist, muss man so sagen. (...) Was mir natürlich auffällt, weil ich es aus anderen Kontexten anders kenne, (...) ((seufzen)) was auch nicht unbedingt sofort eine negative Wertung sein muss, weil in einem Team mit sehr viel Erfahrung, also erfahrenen Fachkräften, muss eine Leitung nicht so präsent sein.</p> | <p>Das Thema Leitung wird unterschiedlich gehandhabt. In der Theorie ist die Teamkoordination die erste Ansprechpartnerin, wenn es um das Tagesgeschäft geht. Dies beinhaltet auch Befindlichkeiten, Spannungen im Team. Die Leitung klassisch, hierarchisch ist eine Ebene drüber und unterschreibt, genehmigt und gibt vor, wie etwas gemacht wird. Aktuell arbeite ich unter einem Leitungsteam, welches wenig präsent ist. Es muss nicht unbedingt eine negative Wertung sein, weil ein Team mit viel Erfahrung, erfahrene Fachkräfte, bedarf keiner präsenten Leitung. Allerdings ein Team mit Fachkräften mit geringer Berufserfahrung, sollten die Leitung und Teamkoordination gut zusammen agieren und präsent sein. Ansonsten hat das Auswirkungen auf das Team</p> | <p>Leistungsstruktur und Präsenz im Arbeitsalltag, Präsenz nimmt Auswirkungen auf die Teamdynamik</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>In einem Team mit vielen jüngeren KollegInnen, oder-, also noch nicht mal altersbezogen, sondern einfach in Bezug auf die Erfahrung, sollte Leitung und auch Stellvertretung und Teamkoordination vor allem sehr gut zusammen agieren und sehr präsent sein. Wenn das nicht so ist, so wie es jetzt aktuell ist, hat das natürlich negative Auswirkungen auf das Team.“ (B4, Z. 220-235)</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                    |
| <p>„ (...) unsere Führungskraft ist tatsächlich ähnlich auch wie bei uns, vier Tage im Büro, einen Tag im Homeoffice und wir nennen das immer so die Tür- und Angelgespräche. Wir haben da jetzt irgendwie nicht die Termine, dass wir uns Zeitslots irgendwie bei unserer Leitung rufen, sondern wir gehen auf ihn zu, sprechen ihn an, ob es gerade passt. (B3, Z. 73-77)</p>                 | <p>Die Führungskraft ist wie das Team vier Tage in der Woche im Büro und einen Tag im Homeoffice. Es finden sogenannte Tür- und Angelgespräche statt. Es werden keine Zeitslots vergeben, um mit der Führungskraft zu sprechen. Es ist ein kurzfristiger Austausch möglich.</p> | <p>Kurzer Informationsweg und unkomplizierter Austausch mit der Leitungsebene im Arbeitsalltag</p> |
| <p>„Also ich würde schon behaupten, ich stehe tatsächlich in einem engen Austausch mit unserer Teamleitungskraft. Es ist so, dass wenn man Fragen hat, Fallfragen, wenn man Fachfragen hat oder wenn man gerade auch nur eine Rückmeldung braucht, dann ist die die Teamleitung in der Regel entweder hier im Büro oder telefonisch im Homeoffice auch</p>                                      | <p>Ich stehe in einem engen Austausch mit der Teamleitung. Wenn man Fallfragen hat, oder eine Rückmeldung braucht, dass befindet sich die Teamleitung entweder im Büro oder kann sie telefonisch im Homeoffice erreichen.</p>                                                   | <p>Erreichbarkeit Teamleitung im Arbeitsalltag</p>                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| gut zu erreichen.“ (B7, Z. 143-147)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
| Also einmal hält sie unser Team quasi zusammen. Sie regelt alles Wichtige für uns und ist quasi immer unser Sicherheitsanker.“ (B9, Z. 182-183)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Die Teamleitung hält das Team zusammen und ist der Sicherheitsanker                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Funktion der Teamleitung als Sicherheitsanker                       |
| „Ja, zum einen ist das die fehlende Einarbeitung, das ist einfach so. Man erlebt häufig frische Kollegen aus dem Studium. Ich weiß nicht, ob die Vorstellung vielleicht eine andere war als die tatsächliche Realität hier. Ich hatte letztens ein Gespräch mit einer neu beginnenden Kollegin, die sehr motiviert und frisch ((schmunzeln)) eigentlich in den Jugendhilfedienst eingestiegen ist, vielleicht auch bisschen mit einer naiven Haltung ((lacht)). Und die innerhalb von drei Monaten gemerkt hat: Oh, die Realität ist eine ganz andere.“ (B7, Z. 102-108) | Die fehlende Einarbeitung ist mit Grund für den ständigen Personalwechsel. Frische Kollegen, welche aus dem Studium kommen, haben vielleicht eine andere Vorstellung als die tatsächliche Realität hier. Eine neu beginnende Kollegin ist motiviert in den Jugendhilfedienst eingestiegen und hat innerhalb von drei Monaten gemerkt, dass die Realität eine andere ist. | Fehlende Einarbeitung, Diskrepanz zwischen Vorstellung und Realität |
| „Also, ich bin ja jetzt wirklich schon seit sechs Jahren da und ich merke, je länger ich da bin, desto sicherer bin ich halt. Also, am Anfang war ich sehr unsicher, aber da war ich auch noch an musste ich auch noch nicht die Verantwortung tragen, zum Glück. Also, ich durfte sehr viel begleiten und dadurch, dass ich ja auch schon ja älter bin und Lebenserfahrung auch schon                                                                                                                                                                                   | Je länger man die Tätigkeit ausübt, um so sicherer fühlt man sich in seinem professionellen Handeln. In der Einarbeitung musste man noch nicht die Verantwortung tragen und durfte viel begleiten. Gerade in Kinderschutzfällen bedarf es am Anfang viel Rückhalt. Die Berufserfahrung bringt Sicherheit und                                                             | Bedarf an Begleitung und Rückhalt in der Einarbeitungszeit          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <p>da hatte zu dem Zeitpunkt, glaube ich, meiner Funktion als duale Studentin und da wurde ich da auch schon ernster genommen von Kollegen, obwohl ich noch Dual Studentin war und deswegen durfte ich auch schon recht viel übernehmen und auch recht schnell eigene Fälle haben. Aber-, (...) also es war halt schon so, dass ich am Anfang unsicher war und gerade halt in den Kinderschutzfällen da auch viel Rückhalt brauchte, weil man ja wirklich bei Inobhutnahmen und dergleichen da wirklich schon immer wieder sein eigenes Handeln hinterfragt und überlegt, mach ich gerade das Richtige? Je länger ich das mache, desto sicherer fühle ich mich. Ich weiß, dass ich den Job gut mache.“ (B9, Z. 288-300)</p> | <p>Gewissheit den Job gut zu machen.</p>                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                   |
| <p>„Ja, auf jeden Fall. Ich denke mal, das ist teilweise auch immer ein Stück weit in der Vergangenheit auch Einarbeitung gewesen, das einfach noch mal so ein bisschen zu reflektieren, dass meine Teamleitung das Gefühl dafür hat, dass ich auch gut die Fälle einschätzen kann, aber auf jeden Fall. Also respektiert auf jeden Fall auch, dass entweder ich oder meine Kollegin auch die fallführende</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Es ist in der Vergangenheit stückweit auch Einarbeitung gewesen sein eigenes Handeln zu reflektieren. Die Teamleitung hat ein Gefühl dafür, ob die Fälle gut eingeschätzt werden. Die Teamleitung respektiert die fallführende Fachkraft und ihre Entscheidungen.</p> | <p>Reflexion des eigenen Handeln als Element der Einarbeitung</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>Fachkraft ist. Und respektiert auch die Entscheidungen, das merkt man auch in den Fachgesprächen, dass man da auch noch mal-. Dass jede Meinung auch noch mal gleich viel wert ist und in Fall auch noch mal die fallführende Fachkraft auch noch mal ein gutes Stück weit mehr tragfähige Entscheidungskraft hat. Das wird auf jeden Fall gut mit berücksichtigt und ja.“ (B10, Z. 346-355)</p> |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## Anhang 5: Kategorienbildung strukturelle Präventionsmaßnahmen

**Tabelle 4:** Strukturelle Präventionsmaßnahmen

| Kodierinhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Paraphrase                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Generalisierung                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „((seufzen)) (...) In der Theorie ja. Zumindest, wenn es zum Beispiel um akut, also anders-. Wenn es zum Beispiel zu einem, ich sag mal, es kommt zu einem absolut kriseligen Fall, der ganz schlimm verlaufen ist oder es kommt auch zu Übergriffen, auch das gibt es, also auch, dass man verbal oder körperlich angegangen wird, das gibt es auch. Da gibt es dann schon Mechanismen, die greifen. (...) Man hat dann auch die Möglichkeit, eine Beratung oder eine Supervision in Anspruch zu nehmen, das ist aber alles meiner Erfahrung nach eher oberflächlich und in der Regel relativ aufwendig, bis es mal dazu kommt. (...) Aber theoretisch gibt es da Möglichkeiten? Ja.“ (B4, Z. 489-497) | Wenn es zu einem absolut kriseligen Fall kommt mit Übergriffen, dass man verbal oder körperlich angegangen wird, dann gibt es Mechanismen, die greifen. Man hat die Möglichkeit eine Beratung oder Supervision in Anspruch zu nehmen. Das ist aber eher oberflächlich und relativ aufwendig. Theoretisch gibt es aber Möglichkeiten. | Strukturelle Maßnahmen, und Mechanismen, die im Nachgang greifen, Aufwendige Organisation der Inanspruchnahme |
| „Unterm Strich löst nichts das Problem. Da muss man dann irgendwie doch durch, aber da gab es zumindest so Auffangmechanismen, was so klassische (...) Gimmicks oder so Wohlfühlsachen gibt, wie man das aus der freien Wirtschaft zum Beispiel kennt oder so. Gibt es nicht. Gibt es nicht. Also es ist immer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Das Problem wird nicht gelöst, sondern Auffangmechanismen bereit gestellt. Wohlfühlsachen und Gimmicks gibt es nicht. Bei Terminen in den eigenen Räumlichkeiten kann nicht mal Verpflegung in Form von Wasser und Keksen bereit gestellt werden,                                                                                    | Keine Problemlösung, Auffangmechanismus bei Eintritt einer Krise<br>Keine Benefits                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>tatsächlich peinlich, wenn ich irgendwo auswärts ein Hilfestellungsgespräch bei einem Träger mache und quasi zum Mittagessen eingeladen werde. Und wenn ich bei mir in den Räumlichkeiten, generell bei der Stadt, bei uns in den Jugendhilfediensten, ein Gespräch habe, muss ich quasi selber vorher Wasser und Kekse kaufen.“ (B4, Z. 502-510)</p>                                                                                                                                                              | <p>wenn man diese nicht selber kauft.</p>                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                  |
| <p>„Fortbildungen gibt es, wir hatten-, ich hatte bis jetzt zwei, die auch wirklich hilfreich waren. Das Problem ist natürlich, die sollen einem später natürlich Arbeit erleichtern, weil man besser auf dem Schirm hat, was genau da die Inhalte auch sind, aber die kommen natürlich zu der normalen Arbeit ja auch noch obendrauf, das heißt, die Tage, die man dann nicht im Dienst ist, aufgrund einer Fortbildung, die Arbeit bleibt dann liegen, die man woanders wieder reinholen muss“ (B1, Z. 322-327)</p> | <p>Fortbildungen werden angeboten, die später die Arbeit erleichtern sollen, da man besser auf dem Schirm hat, etwas die Inhalte sind. Diese kommen aber zu der normalen Arbeit obendrauf. Aufgrund einer Fortbildung ist man nicht im Dienst, sodass die Arbeit liegen bleibt.</p> | <p>Fortbildungsangebote zur Erleichterung der Arbeit, schwierige Koordination von Fortbildung und regulärem Arbeitsaufkommen</p> |
| <p>„Ich habe zwei Fortbildungen, insoweit erfahrene Kinderschutzfachkraft, Case-Management, systemische Beratung, der Austausch auch mit Kollegen, gibt einem die Handlungssicherheit auch immer wieder.“ (B5, Z. 233-236)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Ich habe mehrere Fortbildungen wahrgenommen, die mir Handlungssicherheit geben.</p>                                                                                                                                                                                              | <p>Fortbildungen zur Förderung der Handlungssicherheit</p>                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <p>„Es gab ja auch eine Zeit lang Supervision, das habe ich von meinem Team mitbekommen, ich war zwar in der Zeit noch gar nicht da, aber es gab Supervisionen. Zum einen Fallsupervisionen und zum anderen auch, dass man über das Team gesprochen hat, ne, was steht so im Team an.“ (B2, Z. 291-294)</p>                                                                                                                                                             | <p>Eine Zeit lang gab es Supervision. Das war vor meiner Zeit. Zum einen wurden die Termine für Fallsupervisionen, aber auch Teamsupervisionen genutzt.</p>                                                                                                                               | <p>Angebot der Supervision in der Vergangenheit</p>       |
| <p>„Also wir haben ja unsere Supervisionen, die ja auch sehr entlastend sind, wenn es so um schwere Formen der Fälle geht oder um-, wenn es darum geht, dass man so innerhalb des Teams Probleme hat. Das kann ja auch immer mal vorkommen. Das hatten wir auch in der Vergangenheit, am Anfang hier, wo wir immer Wackelkandidaten hatten. (...) Also es ist schon länger her, dass wir eine Supervision hatten. Die brauchen wir aber als Team.“ (B5, Z. 297-302)</p> | <p>Wir haben Supervisionen, die sehr entlastend sind, wenn es um schwere Formen der Fälle geht oder wenn es darum geht, dass man innerhalb des Teams Probleme hat. Das hatten wir in der Vergangenheit. Das ist schon länger her. Wir brauchen Supervision als Team.</p>                  | <p>Keine aktuelle Durchführung von Supervision</p>        |
| <p>„Wenn ich ehrlich bin keine. Also ich wüsste jetzt nicht, was man hier zum Wohlbefinden beitragen soll. Es gibt natürlich so Veranstaltungen, einfach um das Team zu fördern, so Teamtage. Ja, ist ganz, ganz cool, aber es ist jetzt irgendwie nichts zum Wohlbefinden fördern, würde ich sagen. Es gibt ein Job-Rad, glaube ich. Ja, kann ich mal in meiner Freizeit</p>                                                                                           | <p>Wenn ich ehrlich bin gibt es keine strukturellen Präventionsmaßnahmen. Es gibt Veranstaltungen, wie Teamtage, aber das ist jetzt nichts was das Wohlbefinden fördert. Es gibt ein Job-Rad, aber das bringt mir nichts am Arbeitsplatz. Die Stadt ist da sehr schlecht aufgestellt.</p> | <p>Keine bekannten Angebote von präventiven Maßnahmen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Fahrrad fahren, aber bringt mir nichts am Arbeitsplatz. Ich finde, dass die Stadt sehr schlecht aufgestellt ist.“ (B6, Z. 357-362)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                   |
| <p>„Irgendwo habe ich im Intranet auch mal gelesen, dass es da auch eine externe Betreuung für die (Stadt) gibt in psychologischer, therapeutischer Hinsicht, aber. Wo die Person genau ist oder wer das genau ist, das weiß ich überhaupt nicht ((schnaufen)). Also, wenn man sich nicht selber irgendwie auf die Suche macht, was es da noch so alles gibt, kriegt man das nicht unbedingt immer mit.“ (B7, Z. 377-382)</p>                                                                                                                                         | <p>Ich habe mal im Intranet gelesen, dass eine externe psychologische, therapeutische Betreuung gibt. Wo oder wer die Person ist, das weiß ich überhaupt nicht. Wenn man sich nicht selber auf die Suche macht, kriegt man es nicht unbedingt immer mit.</p> | <p>Externe psychologische Betreuung, eigenständige Bemühung erforderlich</p>      |
| <p>„Also das Thema Fortbildung ist ja auch ein bisschen ein wundes Thema, weil ja lange dann auch wegen Haushalts-sperre dann vieles nicht ging, leider, was ich sehr ärgerlich fand, ehrlich. Und ich hab mich auch ehrlich gesagt oft darüber beschwert, weil wir jahrelang keine Fortbildung bekommen haben, jedenfalls nicht hier im Jugendhilfedienst. (Telefonklingeln) Also es werden dann immer nur die, also die internen Fortbildungen, die wir halt alle machen müssen nach (Institut für Weiterbildung) werden halt angeboten (...)“ (B9, Z. 323-329)</p> | <p>Fortbildungen sind ein wundes Thema, weil lange wegen der Haushalts-sperre nichts angeboten wurde. Es werden nur die internen Fortbildungen, die wir machen müssen, angeboten.</p>                                                                        | <p>Geringes Fortbildungsangebot, keine Wahl der Fortbildung, Haushalts-sperre</p> |

## Anhang 6: Kategorienbildung Arbeitszufriedenheit

**Tabelle 5:** Arbeitszufriedenheit

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Zur Arbeitszufriedenheit würde ich sagen, auf jeden Fall das Team, weil die Arbeit ist auf jeden Fall eine große Herausforderung und dass wir im Team quasi immer, sobald irgendjemand eine Frage hat, dass man wirklich immer zwischen Tür und Angel irgendwas auf kurzen Wege besprechen kann (...), dass geguckt wird, wer kann irgendwas abnehmen, wer fährt zur Meldung raus (...), dass immer geguckt wird, wer kann was gerade auch übernehmen. Das wird da-. Dass das wirklich das ist, was es auch entlastet. (B1, Z. 161-168)</p> | <p>Das Team trägt zur Arbeitszufriedenheit bei. Da die Arbeit eine große Herausforderung darstellt, ist Beantworten von Fragen auf kurzem Wege und das Treffen von Absprachen bezüglich Arbeitsaufkommen und Unterstützung eine Entlastung im Arbeitsalltag.</p>                                                                                                                                                     | <p>Teamdynamik, Präsenz des Teams, Unterstützung untereinander, Beantwortung von Fragen</p> |
| <p>„An erster Stelle mein Team. Also ich finde es sehr wichtig, dass ich glücklich zur Arbeit komme und dass ich keinerlei Bauchschmerzen habe vor Beginn der Arbeit ((schmunzeln)). Dass ich mich wohl im Team fühle, das tue ich gerade. Meine Leitung ist mir wichtig, dass ich weiß, ich kann mich auf jemanden verlassen, wenn ich eine Frage habe, wenn ich Unsicherheiten habe oder auch wenn ich sage:“ Eigentlich bräuchte ich da eine Entscheidung auf höherer Ebene, die ich gerade</p>                                              | <p>An erster Stelle trägt das Team zur Arbeitszufriedenheit bei. Es ist wichtig glücklich und ohne Bauchschmerzen zur Arbeit zu kommen. Das Wohlfühlen im Team ist von Bedeutung.<br/>Darüber hinaus stellt die Leitung einen Faktor zur Arbeitszufriedenheit dar. Es ist wichtig, dass man sich auf die Leitung verlassen kann, wenn Unsicherheiten da sind und es eine Entscheidung auf höherer Ebene braucht.</p> | <p>Harmonische Teamdynamik, Wohlfühlen im Team, Verlässlichkeit der Leitungsebene</p>       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| nicht alleine treffen kann“. Das ist mir wichtig. Demnach bin ich diesbezüglich zufrieden.“ (B2, Z. 185-192)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                         |
| „Ansonsten kennen wir aber auch uns im Team alle gut miteinander und können uns auch sonst irgendwie gut vertreten und spontan kann man so oder so mit jedem arbeiten. Also der Teamzusammenhalt ist extrem wichtig und der ist bei uns aktuell sehr gut. (...) Es ist auch so, dass die Zufriedenheit im Team vor einigen Jahren sehr, sehr niedrig war. Das hat sich in den letzten Jahren sehr gebessert, zum Glück. Deswegen glaub ich auch, dass viele, die bei uns im Team aktuell da sind, jetzt auch schon länger da sind, weil sie eben zufriedener sind. Genau, wir verstehen uns gut im Team und haben guten Zusammenhalt.“ (B9, Z. 147-161) | Im Team können alle gut miteinander und können sich gut vertreten, aber auch spontan miteinander arbeiten geht mit jedem. Der Teamzusammenhalt ist extrem wichtig. Da sich die Zufriedenheit gebessert hat, ist die Beständigkeit im Team vorhanden.                                                | Harmonische, verlässliche Teamdynamik, Teamzusammenhalt fördert die Beständigkeit                                       |
| „Ich muss auch ehrlich sagen, Leitung macht Arbeitszufriedenheit aus. In (Stadt) war die Leitung eine schreckliche Person und das hat auch dazu geführt, dass die Arbeitszufriedenheit im ganzen Team im Keller war. (...) Ich komme mit meiner Leitung sehr gut klar. Sie ist für mich erreichbar. Ich kann mitgehen, wenn sie was sagt. Sie hat mir aber auch                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Die Leitung trägt zur Arbeitszufriedenheit bei. In (Stadt) hat die Persönlichkeit der Leitung dazu geführt, dass die Arbeitszufriedenheit im ganzen Team im Keller war. Die Erreichbarkeit, der Rückhalt und die Unterstützung durch die Leitung sind ein großer Punkt für die Arbeitszufriedenheit | Persönlichkeit und Umgang der Leitung als Faktor für die Arbeitszufriedenheit, Verlässlichkeit und Rückhalt der Leitung |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| zu. Und ich weiß, da steht jemand hinter mir. Egal was passiert, da ist jemand, der hinter mir steht und mich unterstützt. Und das ist ein großer Punkt für Arbeitszufriedenheit für mich.“ (B6, Z. 222-228)                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                 |
| „ (...) auch meine beiden Teamleitungen, weil ich weiß, die bringen gerade ganz viel Struktur da rein und versuchen im Hintergrund irgendwie Dinge möglich zu machen und auch wenn es erst mal nur für uns im Team ist und Sachen irgendwie nicht nach außen getragen werden sollen, damit wir unsere Arbeit irgendwie gut machen können.“ (B8, Z. 263-267)                                                                                                 | Die Teamleitungen bringen ganz viel Struktur rein und versuchen im Hintergrund Dinge möglich zu machen, damit die Arbeit gut gemacht werden kann.                                                                                             | Einführen von Strukturen und Bemühungen der Leitungsebene.                                                      |
| „Ja, ich würde mir natürlich mehr Wertschätzung wünschen und mehr-. Gar nicht im Sinne von Schulterklopfen, das hast du aber toll gemacht, sondern einfach eine spürbare Anerkennung, was der Job eigentlich ist. So und das beinhaltet dann auch, nicht einfach willkürlich am Schreibtisch irgendwelche Entscheidungen treffen, wie jetzt Strukturen verändert und angepasst werden, die in der Praxis so einfach nicht umsetzbar sind.“ (B4, Z. 644-649) | Eine spürbare Anerkennung und Wertschätzung im Alltag wäre wünschenswert. Strukturen und Entscheidungen sollten nicht willkürlich auf Leitungsebene vom Schreibtisch aus getroffen werden, da diese meist für die Praxis nicht umsetzbar sind | Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit durch die Leitungsebene, keine Entscheidungen auf hierarchischer Ebene |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Also ich glaube, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt bei mir als Alleinerziehender eine ganz große Rolle. Wir haben sehr flexible Arbeitszeiten. Die Leitung ist da sehr zuvorkommend und unterstützt das auch.“ (B5, Z. 185-187)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als alleinerziehende Mutter spielt eine große Rolle. Die Arbeitszeiten sind flexibel und die Leitung ist diesbezüglich zuvorkommend und unterstützend.</p>                                   | <p>Vereinbarkeit Familie und Beruf, Rückhalt durch die Leitung</p>                 |
| <p>„Also ich kann ja zum Glück in Gleitzeit anfangen. Das heißt, ich habe keine feste Arbeitszeit morgens, was für mich eben hilfreich ist, weil manchmal muss ich eben auch meine Kinder morgens zur Schule bringen (...).“ (B9, Z. 59-61)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Zum Glück hat man das Arbeitszeitmodell Gleitzeit. Keine feste Arbeitszeit morgens ist hilfreich, um die Kinder zur Schule zu bringen.</p>                                                                                           | <p>Arbeitszeitmodell Gleitzeit, Vereinbarkeit Familie und Beruf</p>                |
| <p>„Ich fänd es nicht schlecht, wenn wir hier auch mal mit konkreten Fragebögen mal abgefragt werden würden, ne, was denn, wie denn unsere Zufriedenheit aussieht und was wir uns denn wünschen würden. Das ist in all den sechs Jahren, wo ich hier bin, nicht passiert. Das fände ich sehr gut, weil also manchmal hat man schon das Gefühl, man-. Also ich bin jemand, ich spreche Dinge aus, ich spreche auch unangenehme Dinge aus und ich habe schon diversen Leitungen gegenüber auch Wünsche ausgesprochen, wo dann gesagt wurde, ja, verstehe ich, aber es ist nichts passiert.“ (B9, Z. 522-529)</p> | <p>Konkrete Abfrage bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeitenden wären wünschenswert.<br/>In den vergangenen Jahren wurden des Öfteren unangenehme Dinge gegenüber der Leitung angesprochen, allerdings hat sich nichts verändert</p> | <p>Wunsch nach Partizipation, konkrete Abfragen bezüglich Arbeitszufriedenheit</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Dann gibt es mal irgendeinen Bonus finanzieller Art und so, aber nee, das passiert nicht. Das sind eigentlich dann auch wieder sinnvollerweise Jugendhilfedienstleistungsaufgaben, das eigene Team motiviert zu halten. So nach dem Motto okay, die Strukturen können wir nicht beeinflussen, es ist, wie es ist, da haben wir nicht viel zu erwarten, irgendwie sowas, aber ich als Jugendhilfedienstleitung müsste dafür sorgen ja, das ganz platt, das Team bei Laune zu halten, mich um Befindlichkeiten entweder zu kümmern oder sie wegzumoderieren, so eine Mischung aus beidem irgendwie und eben auf der Ebene und in der, an dem Hierarchiestrang Wertschätzung verteilen und das ist eben, ja, das kann man ja unterschiedlich leben und ausgeprägt sehen lassen.“<br/>(B4, Z. 574-583)</p> | <p>Die Strukturen können nicht verändert werden, aber die Jugendhilfedienstleitung müsste dafür Sorge tragen, das Team bei Laune zu halten und sich um die Befindlichkeiten im Team zu kümmern.<br/>Die Mischung aus Team-motivation durch die Jugendhilfedienstleitung und das Verteilen von Wertschätzung an dem Hierarchiestrang wäre wünschenswert.</p> | <p>Förderung der Motivation, Teamdynamik, Wertschätzung auf allen Ebenen der Führung</p>                                                                          |
| <p>„Ganz klar Fallgrenzen, Fallobergrenzen. Nur Fälle in meinem Arbeitsbereich, also 35a, dann bitte auch in die 35a-Abteilung. (...) Ja. ((seufzen)) Irgendwie eine Lösung, dass ich-, ich meine, ja, ich habe einen PKW zu Termin, das ist auch okay für mich, aber dass ich keine Klienten mitnehmen muss. Dafür bräuchte ich</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Fallgrenzen wären wünschenswert. Tätigkeitsbereiche, wie 35a sollen auch in der Abteilung verbleiben. Es braucht eine Lösung bezüglich PKW-Nutzung, damit die Klienten nicht im privaten PKW mitfahren.<br/>Eine Erleichterung in der Führung der Dokumentation wäre wünschenswert, in dem beispielsweise</p>                                            | <p>Umstrukturierung, um Fallobergrenzen zu berücksichtigen<br/>Materielle Ausstattung, wie Dienstwagen, verbessern<br/>Partizipation in Entwicklungsprozessen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ganz, ganz dringend eine Lösung, eine Erleichterung beim Dokumentieren. Und vielleicht, dass man einfach sich mal mit uns zusammensetzt und guckt, wie können wir Prozesse erleichtern, wie-, was würdest du für eine Idee haben, dass du weniger Stress hast, weniger Dokumentierarbeit hast.“ (B6, Z. 451-458)</p>                                                                                                                                                                                                                   | <p>Prozesse erleichtert werden. Hierfür ist die Partizipation der Mitarbeitenden wünschenswert.</p>                                                                                                                                     |                                                                                    |
| <p>„ (...) aber das würde helfen, einfach an vielen Schnittstellen die Mitarbeitenden mehr, zumindest mal fragen. Ja, wir haben uns-. wir müssen, und wenn es ist, wir müssen Geld sparen, ja, an welcher Stelle, wie können wir denn wirklich mal Geld sparen? Einfach mal fragen. Ich habe da Ideen zu, und ich sehe es ja an meinen Fällen, wo ich denke, hm, könnten wir machen, das passiert nicht. (I: Ja.) Und das würde, glaube ich, nachhaltig zu einer langfristigen höheren Arbeitszufriedenheit führen.“ (B4, Z. 667-673)</p> | <p>Es würde helfen, wenn die Leitungsebene zumindest mal fragen würde. Es gibt Ideen bei den Mitarbeitenden, aber es wird nicht gefragt. Allerdings würde das langfristig zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen.</p>             | <p>Partizipation der Mitarbeitenden, Ideensammlung und Entscheidungsfindung</p>    |
| <p>„Ich fänd es nicht schlecht, wenn wir hier auch mal mit konkreten Fragebögen mal abgefragt werden würden, ne, was denn, wie denn unsere Zufriedenheit aussieht und was wir uns denn wünschen würden. Das ist in all den sechs Jahren, wo ich hier bin, nicht passiert. Das</p>                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Konkrete Abfrage bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeitenden wären wünschenswert.<br/>In den vergangenen Jahren wurden des Öfteren unangenehme Dinge gegenüber der Leitung angesprochen, allerdings hat sich nichts verändert</p> | <p>Wunsch nach Partizipation, konkrete Abfragen bezüglich Arbeitszufriedenheit</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>fände ich sehr gut, weil also manchmal hat man schon das Gefühl, man-. Also ich bin jemand, ich spreche Dinge aus, ich spreche auch unangenehme Dinge aus und ich habe schon diversen Leitungen gegenüber auch Wünsche ausgesprochen, wo dann gesagt wurde, ja, verstehe ich, aber es ist nichts passiert.“ (B9, Z. 522-529)</p>                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                        |
| <p>„KI finde ich wichtig. Das war überhaupt kein Thema, wobei man auch von vielen Fachkräften schon mitbekommt, dass sie damit arbeiten. Da ist von meiner Seite aus auch der Wunsch, wie kann man die Fachkräfte gezielt schulen, damit es noch mehr zu einer Entlastung im Alltag führt, weil KI ist nun mal auch eine ganz große Entlastung und da fehlen einem auch einfach so diese digitalen Tools und da würde ich mir einfach mehr Veränderung und mehr Unterstützung wünschen.“ (B5, Z. 379-384)</p> | <p>KI ist ein wichtiges Thema. Einige Fachkräfte arbeiten bereits damit. Wünschenswert wäre das gezielte Schulen, damit die KI als Entlastung im Arbeitsalltag genutzt werden kann. Meistens fehlen digitale Tools, die ich mir als Entlastung und Unterstützung wünschen würde</p> | <p>Einführung und Förderung von KI im Arbeitsalltag, Digitalisierung</p>                                               |
| <p>Ich könnte mir auch gut vorstellen, weil man merkt, dass auch häufig bei Kollegen, ich bin selbst eine davon ((schmunzeln)), immer wenn ich eine hohe stressige Belastung habe, dass mein Rücken dann Probleme macht. Ich würde mir noch mal</p>                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Wünschenswert wäre, dass gemeinsam als Team wöchentliche Rückentrainings, Entspannung oder irgendwas als Einheit durchgeführt wird. Viele Kolleginnen und Kollegen zeigen Rückenprobleme bei Stress, wo gezielter drauf</p>                                                      | <p>Schaffen von festen Zeitfenstern, um präventive Einheiten für die Gesundheit und das Wohlbefinden durchzuführen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>wünschen, dass man auch vielleicht noch mal gezielter guckt, wie weiß ich nicht, wie macht man einmal die Woche, alle zwei Wochen macht man einmal im Team zusammen Rückentraining, Entspannung, irgendwas als Einheit, als Team. Dass man sagt, wir haben-, wir bauen uns zu diesem Fenster regelmäßig und das ist gesetzt, irgendwas ein, was wir irgendwie gemeinsam tun, was wir für die Entspannung tun, die Gesundheit. Ich glaube, da sollte man schon-, das sollte man schon in Betracht ziehen, auch zu tun. (B7, Z. 355-364)</p>           | <p>geachtet werden sollte. Hierfür solle ein Zeitfenster festgesetzt werden.</p>                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                            |
| <p>„Ich würde mir wünschen, dass es weniger personelle Wechsel hier gibt, dass Mitarbeiter auch länger bleiben, dass das Arbeitspensum nicht so hoch ist, dass Vertretungssituationen anders aufgefangen werden, dass ja, Belastungssituationen für Mitarbeiter, die gerade viele Fälle, viele Meldungen, viel Druck haben, dass das anders aufgefangen wird. Ich würde mir andere Mechanismen wünschen, um Mitarbeiter zu entlasten, damit die nicht in Drucksituationen kommen. Und das können verschiedenste Dinge sein, (...)“ (B7, Z. 455-461)</p> | <p>Wünschenswert sind weniger personelle Wechsel und die Förderung der Beständigkeit im Team. Es soll darauf geachtet werden, dass das Arbeitspensum nicht so hoch ist und die Vertretungssituationen anders abgefangen werden. Für die Belastungssituationen und den Druck bedarf es als anderen Mechanismen.</p> | <p>Einführen von Mechanismen, um Belastungssituationen für Mitarbeitende zu reduzieren</p> |

## Anhang 7: Kategoriebildung Psychische Belastungen

**Tabelle 6:** Psychische Belastungen

| Kodierinhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Paraphrase                                                                                                                                                                                                                                                    | Genralisierung                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| „Es ist die Fallbelastung, es sind zu viele Fälle, ich kann nicht in die Fallarbeit kommen, ich arbeite sehr oberflächlich gerade, ich arbeite alles ab, was akut reinkommt und alles andere liegt bei mir.“ (B6, Z. 282-284)                                                                                                                                                                                                                                                                  | Es ist die Fallbelastung. Ich habe zu viele Fälle und arbeite nur oberflächlich ab, was akut reinkommt.                                                                                                                                                       | Hohe Fallbelastung                              |
| „Es ist das Arbeitspensum, ne, also neben der fehlenden Einarbeitung, dass man einen Bezirk bekommt, die Verantwortung bekommt und dann viele Fälle hat und die Fälle variieren natürlich auch von den Fallinhalten her, aber auch von der Fallmenge her. Es ist so, dass man ((lautes Ausatmen)) ja mal 30 Fälle hat, mal hat man aber auch zeitweise 40 und das sind nur die reinen HzE-Fälle. Dazu kommen natürlich Meldungen, Familiengerichtsverfahren, Beratungsfälle.“ (B7, Z. 112-118) | Neben der fehlenden Einarbeitung kommt das hohe Arbeitspensum dazu. Die Fälle variieren natürlich von den Fallinhalten. Mal hat man 30 Fälle, zeitweise aber auch 40 reine HzE-Fälle. Daneben kommen Meldungen, Familiengerichtsverfahren und Beratungsfälle. | Hohe Fallbelastung, Art und Weise Zählung Fälle |
| „Aktuell ist es so, dass meine Tandempartnerin und ich die meisten haben, also die meisten acht A's. Ja, wir haben in der Woche schon so fünf, sechs Stück manchmal. (...) Ja, das nimmt einen sehr, sehr großen Raum ein, weshalb die                                                                                                                                                                                                                                                         | Meine Tandempartnerin und ich haben aktuell fünf bis sechs Meldungen die Woche. Das nimmt sehr viel Raum ein, worunter die Hilfeplanung leidet.                                                                                                               | Hohes Aufkommen an Meldungen                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Hilfeplanung auch leiden muss da drunter.“ (B6, Z. 108-111)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                |
| „weil nicht jeder hat die Bereitschaft über seine Arbeit hinaus noch zu vertreten oder zu unterstützen, das ist einfach so. Und es ist natürlich schwierig, wenn alle durch die andauernde Vertretung immer an ihrer Belastungsgrenze sind, weil da ist die Bereitschaft auch nicht sonderlich groß, dass man sich da auch gegenseitig unterstützen kann“ (B7, Z. 318-322)                              | Nicht jeder aus dem Team hat die Bereitschaft über seine Arbeit hinaus zu vertreten und zu unterstützen. Es ist auch schwierig, wenn alle durch die Vertretungssituation an ihre Belastungsgrenzen kommen, noch sonderlich die Bereitschaft zur Unterstützung zu haben. | Vertretungssituation mindert die Bereitschaft zur Unterstützung                |
| „Also ich bin in der Regel irgendwann zwischen acht und neun Uhr hier variabel. Und theoretisch hätte ich halt eben so sechs Stunden pro Tag, aber grundsätzlich wird es meistens eher mehr.“ (B9, Z. 63-66)                                                                                                                                                                                            | Theoretisch arbeite ich sechs Stunden pro Tag. Aber grundsätzlich wieder es eher mehr.                                                                                                                                                                                  | Arbeitszeitüberschreitungen durch Arbeitsaufkommen                             |
| „Das Einzige, was bei mir so der Knackpunkt ist, ich hätte gerne mehr Zeit für alles, dass ich wirklich mal mit einer Familie mich da zusammen hinsetzen kann, eine Chronologie, ein Genogramm erarbeiten kann, dass es nicht so zwischen Tür und Angel passiert, dass die sich ernst genommen fühlen in der Arbeit, dass man die nicht so abwimmelt, weil man einfach keine Zeit hat“ (B1, Z. 495-499) | Mein Knackpunkt ist, dass ich gerne mehr Zeit für alles hätte. Ich möchte mich mit den Familien hinsetzen, eine Chronologie und ein Genogramm erarbeiten können und sie nicht abwimmeln müssen, weil ich einfach keine Zeit habe.                                       | Qualitative Arbeit mit den Familien leidet an mangelnden zeitlichen Ressourcen |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Letztendlich ist es im Arbeitsalltag sehr, sehr schwierig, durch die ganzen Termine das wahrzunehmen, weil wenn du eine Phase hast und es sind ja nun mal Wellen bei uns, wo viele Kinderschutzfälle sind, dann kann man das nicht in Anspruch nehmen (B5, Z. 285-288)</p>                                                                                                                                                                                                                         | <p>Im Arbeitsalltag ist es sehr schwierig Angebote wahrzunehmen, weil man sehr viele Termine hat oder Kinderschutzfälle reinkommen.</p>                                                                                                                                            | <p>Zeitliche Engpasssituation im Arbeitsalltag hemmt die Teilnahme an Fortbildungen</p> |
| <p>„Gesundheitswochen, fällt mir gerade ein. Genau, wo man dann die Möglichkeit hat, irgendwie dran teilzunehmen. Muss aber sagen, dass das, also zumindest von uns im Team, ganz wenig angenommen wird, weil es halt einfach zeittechnisch schwierig ist“ (B8, Z. 433-436)</p>                                                                                                                                                                                                                        | <p>Es gibt Gesundheitswochen, wo man die Möglichkeit hat dran teilzunehmen. Allerdings erschweren die zeitlichen Kapazitäten die Teilnahme.</p>                                                                                                                                    | <p>Zeitliche Engpasssituation behindert die Teilnahme an Präventionsmaßnahmen</p>       |
| <p>„denn es kann immer mal sein, dass jemand aufgrund Krankheit oder Jobwechsel oder irgendwas ausfällt und dann weiß niemand, was ist da eigentlich abgesprochen worden. Viele Informationen gehen immer mit Arbeitswechsel verloren oder mit ja langen Krankheitsfällen, weil vielleicht auch Kollegen nicht gut dokumentiert haben oder schon fünf Leute in der Akte sind und einige Dinge sich vielleicht auch nur gemerkt worden sind und nicht aufgeschrieben worden sind.“ (B7, Z. 193-199)</p> | <p>Es kann immer sein, dass jemand aufgrund von Krankheit oder Stellenwechsel ausfällt. Viele Informationen gehen mit Arbeitswechseln und langen Krankheitsfällen verloren, weil vielleicht nicht gut dokumentiert wurde und schon fünf Leute an dieser Akte gearbeitet haben.</p> | <p>Krankheitsfälle und Stellenwechsel bedeuten Informationsverlust</p>                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Dann ist die Mitteilung vielleicht irgendwie dann doch nicht-, dann fehlt irgendwie 'ne Bemerkung für die wirtschaftliche, dann muss man sie noch mal korrigieren (Telefonklingeln), dann muss man sie noch mal freigeben lassen. Und dann ist man einfach im Dauerstress, weil ganz viele Leute darauf warten, dass man etwas macht, man aber gar nicht die Zeit hat, es in Ruhe zu machen“ (B9, Z. 405-409)</p>                                                                                                                                                                                                           | <p>Dann hat man eine Mitteilung, weil eine Bemerkung fehlt, dann muss man dies korrigieren und erneut freigeben lassen. Man ist im Dauerstress, weil ganz viele Leute darauf warten, dass man etwas macht. Aber die Zeit hat man gar nicht, etwas in Ruhe zu machen.</p> | <p>Dauerstress durch viele Anforderungen und wenig Kapazitäten</p>              |
| <p>„Also besonders belastend finde ich einfach, fehlendes Fachwissen in speziellen Bereichen, also gerade auch was sexualisierte Gewalt angeht, habe ich keine Ahnung von, mache ich auch sehr ungerne, weil ich möchte einfach nicht hier traumatisieren, gerade was auch Umgang mit psychischen erkrankten Eltern angeht, ich habe einfach keine Ahnung von diesen Krankheiten, ich weiß nicht, wie man diese Krankheiten beurteilt, denn was darf man mit diesen Krankheiten, was darf man damit nicht, weiß ich nicht und ich glaube, das ist auch so ein großes Problem, Unwissenheit in Fachthemen.“ (B6, Z. 302-309)</p> | <p>Fehlendes Fachwissen in bestimmten Bereichen empfinde ich als besonders belastend. Ich kenne mich nicht mit sexualisierter Gewalt aus, oder psychischen Erkrankungen und möchte dann nicht traumatisieren. Die Unwissenheit ist ein großes Problem.</p>               | <p>Unwissenheit in Themenbereichen, lassen Unsicherheit im Umgang entstehen</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Es gibt Fälle, wo ich sehr unsicher bin. Ich glaube auch, dass Leitung in diesen Fällen manchmal sehr unsicher ist, weil es ein Hin und Her ist. Es ist dann so, nächsten Tag ist es, mach doch so, dann doch so. Das verunsichert mich auch total, weil ich mir dann merke, na gut, sie ist sich selber nicht sicher, was soll ich jetzt machen? Ich bin mir auch nicht sicher und ich möchte in diesen Fällen eigentlich, dass mir jemand die Verantwortung abnimmt.“ (B6, Z. 260-265)</p> | <p>Es gibt Fälle, in denen ich mir unsicher bin. Auch unsere Leitung ist in manchen Fällen unsicher und dann entsteht ein Hin und Her. Das verunsichert mich dann wiederum, weil ich mich dann frage was ich machen soll. Ich hätte dann gerne, dass mir jemand die Verantwortung abnimmt.</p> | <p>Unsicherheit auf Leitungsebene verstärkt Unsicherheit im eigenen Handeln</p> |
| <p>„Man muss ja auch gerade in diesem Bereich-. Wenn halt was passiert, bist du dran. Dann wird erstmal deine ganzen Akten eingezogen. Und wenn du nicht ordentlich dokumentiert hast, ist das ein Problem. Dokumentation, meine Leitung in (Stadt) hat immer gesagt: „Dokumentation ist deine Gefängnisfreikarte.“. Kann ich gut mitgehen.“ (B6, Z. 141-145)</p>                                                                                                                                | <p>Wenn etwas passiert, wird die Akte eingezogen. Wenn etwas nichtordentlich dokumentiert hat, ist das ein Problem. Laut Leitungsebene ist die Dokumentation die Gefängnisfreikarte. Da kann ich mitgehen</p>                                                                                  | <p>Angst etwas auszulassen, zu vergessen und dafür belangt zu werden</p>        |
| <p>„Wir haben hier halt auch viele Gespräche, die emotional extrem belastend sind. Zwischendurch kriegt man sogar mal eine Morddrohung oder wird beleidigt, wird angegriffen. Bei manchen Hausbesuchen muss man echt Angst haben,</p>                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Wir haben viele Gespräche, die emotional sehr belastend sind. Es kommt auch vor, dass man Morddrohungen erhält, oder Angst haben muss angegriffen zu werden. Inobhutnahmen von Säuglingen sind ziemlich belastend</p>                                                                       | <p>Emotionalbehaftete Gespräche, Angst Opfer von Gewalt zu werden</p>           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <p>wirklich auch körperlich angegriffen zu werden. Man manche Inobhutnahmen, ne, mit kleinen Babys, was ich jetzt zuletzt hatte, sind schon ziemlich belastend und nimmt man mit nach Hause, wo man sich denkt, es wäre schön, eigentlich da ein bisschen, also auch Supervision zum Beispiel mal in Anspruch nehmen zu können.“ (B9, Z. 476-482)</p>                                                                              | <p>und nimmt man mit nach Hause.</p>                                                                                                                                             |                                                                           |
| <p>„Die Fälle, die werden immer schwerer, die Fälle werden immer komplexer, die Ressourcen in der Jugendhilfe, die sind knapp, also gerade die Unterbringung oder die sexualisierte Gewalt, die körperliche Gewalt. Also da muss man schon ein dickes Fell bringen und ein dickes Fell haben“ B5, Z. 175-178)</p>                                                                                                                  | <p>Die Fälle werden schwerer und komplexer. Dazu kommen die knappen Ressourcen in der Jugendhilfe. Sexualisierte Gewalt, körperliche Gewalt. Man muss ein dickes Fell haben.</p> | <p>Schwerer werdende Fälle, verlangen psychische Widerstandsfähigkeit</p> |
| <p>„Natürlich ist es-, man gewinnt eine gewisse Kontinuität in diesem Job, auch dass man mit solchen-, dass man sich besser distanzieren kann von solchen Problemlagen. Aber natürlich ist es so, dass auch Inobhutnahmen nicht spurlos an einem vorbeigehen. Dass man Umsetzungen von Kindern zum Beispiel, wenn das in ja ((seufzen)) Einrichtungen oder bei Eltern nicht gut funktioniert und die da weg müssen, dass es da</p> | <p>Man gewinnt eine gewisse Kontinuität in diesem Job. Aber Inobhutnahmen sind sehr emotional und gehen nicht spurlos an einem vorbei.</p>                                       | <p>Persönliche emotionale Betroffenheit</p>                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| sehr emotional wird, dass das natürlich nicht spurlos an einem vorbeigeht, das ist tatsächlich so.“ (B7, Z. 252-259)                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                          |
| „Also ich finde es schlimm, dass wir irgendwie immer sagen müssen, es muss was noch Schlimmeres passieren, damit wir da irgendwie einen besseren Schutz oder um eine bessere Umgebung für die Entwicklung des Kindes schaffen müssen.“ (B8, Z. 382-385)                                                                                                         | Es ist schlimm, dass wir sagen müssen, es muss noch was Schlimmeres passieren, damit das Kind einen besseren Schutz und eine bessere Umgebung für seine Entwicklung erhält.                                                                                           | Katastrophenerwartung                                                                    |
| „Oftmals sage ich einfach was und denke mir dann, gut, wird schon so passen, wird schon so stimmen und denke mir dann zu Hause: Oh Gott, bitte lass jetzt nichts passieren über Nacht“, weil doch dann irgendwie ein komisches Bauchgefühl da war und das ist ja auch der erste Schritt, wo es schief geht, wenn du es mit nach Hause nimmst.“ (B6, Z. 271-275) | Oftmals denke ich mir, dass alles schon passen wird. Und dann sitze ich zu Hause und denke, bitte lass nichts passieren. Da hat man ein komisches Bauchgefühl.                                                                                                        | Unsicherheit, dass in Fällen über Nacht/ Wochenende etwas passiert, Verantwortungsgefühl |
| „Oder wenn man große Krisen hat, wenn man Polizeieinsätze hat oder Akuteinweisungen in die Psychiatrie. Dann ist das natürlich schon auch etwas, was Spuren hinterlässt, wo man merkt, man ist sehr erschöpft, wenn man Feierabend macht. Ich hatte gestern zum Beispiel einen Arbeitstag, ich war bis 21 Uhr                                                   | Große Krisen hinterlassen ihre Spuren. Man merkt dann, dass man sehr erschöpft ist. Oder nach einem langen und auch emotionalen Arbeitstag, wie ich beispielsweise gestern, kommt man nach Hause und ist einerseits sehr erschöpft und andererseits noch unter Strom. | Gefühl nach Feierabend unter Strom zu stehen, gleichzeitig Erschöpfung                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>unterwegs und es war ein sehr langer Arbeitstag, auch ein sehr emotionaler Arbeitstag, weil es mit vielen Problemen auch behaftet war. Man kommt natürlich nach Hause, man ist sehr erschöpft und trotzdem irgendwie noch unter Strom.“ (B7, Z. 259-265)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                        |
| <p>„Ne, also man muss halt immer diese Flexibilität vorweisen und sich immer darauf einstellen können, dass der Tag komplett anders abläuft, als er gedacht ist. An den Tagen, an denen ich meine Kinder von der Schule abholen muss, muss ich eben gucken, dass ich entweder dann die Tätigkeit abbreche, auch wenn sie wichtig ist und an Kollegen delegiere oder dass ich eben im Notfall Verwandte finde, die eben einspringen, um meine Kinder abzuholen. Das passiert zwischendurch. Ja, also da muss man schon immer sehr flexibel reagieren, was ehrlich gesagt schon ziemlich stressig ist“ (B9, Z. 70-77)</p> | <p>Man muss eine Flexibilität vorweisen. Es kann immer vorkommen, dass der Tag komplett anders abläuft. An Tagen, an denen ich meine Kinder abholen muss, muss ich schauen, ob ich eine Tätigkeit abbreche, oder im Notfall Verwandte finde, die einspringen. Das passiert zwischendurch und ist ehrlich gesagt ziemlich stressig.</p> | <p>Kollision Beruf und Privat, Flexibilität im Arbeitsalltag, auf soziale Ressourcen zurückgreifen</p> |
| <p>„Was ein definitiv großer Belastungsfaktor ist, ist die Jugendhilfe an sich, also die Jugendhilfestruktur, dass wir den Fachkräftemangel nach wie vor spüren, (...) dass es so ist, wenn jetzt gerade eben mein Telefon</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Die Jugendhilfestruktur ist definitiv ein großer Belastungsfaktor. Wenn ich beispielsweise eine 15-jährige Jugendhilfe unterbringen muss, ist die Chance hoch, dass das nicht geht. Das hat sich über die letzten</p>                                                                                                               | <p>Veränderung in der Jugendhilfestruktur wird drastischer</p>                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>geklungelt hätte und es wäre so, hier, wir müssen ein vier-jähriges Mädchen, einen elf-jährigen Jungen, eine 15-jährige Jugendliche jetzt unterbringen, ist die Chance hoch, dass das nicht geht. Und das hat sich über die Jahre verändert. Das war in den ersten fünf, sechs Jahren, in denen ich das gemacht habe, war das nicht so. Seitdem wird das kontinuierlich drastischer.“ (B4, Z. 428-435)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Jahre verändert. Es wird kontinuierlich drastischer.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                          |
| <p>„Also ganz belastend finde ich tatsächlich immer die Gefahr, dass wenn eine Kindeswohlgefährdung da ist und wir beispielsweise mehr als ein Kind unterbringen müssen, gibt es nun mal die Ressourcenknappheit in der Jugendhilfe im Allgemeinen. (...)Früher konnte man sich die Einrichtung selber angucken. Man ist mit den Jugendlichen oder mit den Kindern und mit den Eltern in die Einrichtung gegangen und hat sich die Einrichtung, die Konzepte angeguckt und konnte dann selber entscheiden oder das Kind selber oder die Eltern konnten entscheiden, wo es untergebracht werden möchte. Heute ist das so, man nimmt einfach, was da ist und das ist nicht zufriedenstellend “ (B5, Z. 243-253)</p> | <p>Als belastend empfinde ich immer die Gefahr, dass bei einer Inobhutnahme von mehreren Kindern keine Möglichkeit der Unterbringung da ist. Die Ressourcenknappheit in der Jugendhilfe im Allgemeinen. Früher konnten wir, die Eltern oder das Kind selbst entscheiden, wo es untergebracht werden möchte. Heute nimmt man das, was da ist.. Das ist nicht zufriedenstellend.</p> | <p>Ressourcenknappheit bei der Unterbringung von Kindern und Jugendlichen, kein Wunsch und Wahlrecht</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Wir haben kein Diensthandy, wir haben jetzt mittlerweile ein Dienstfahrzeug, was wir auch relativ häufig nutzen so. Aber es ist halt einfach schwierig, wenn wir jetzt zum Beispiel zu Gericht gehen, dann können wir natürlich unseren Laptop mitnehmen, müssen uns aber von unserem privaten Handy einen Hotspot machen, damit wir irgendwie Zugriff auf die Akte haben. Finde ich irgendwie immer super unangenehm, so nach außen und es funktioniert halt auch einfach nicht gut.“ (B8, Z. 58-64)</p> | <p>Wir haben kein Diensthandy. Es ist schwierig, weil wir zum Beispiel zu Gericht unseren Laptop mitnehmen, um die E-Akte zu öffnen. Allerdings müssen wir uns dann Hotspot von unserem privaten Handy machen. Das ist super unangenehm.</p>                                        | <p>Mangelnde materielle Ausstattung wird als unangenehm nach außen hin empfunden</p>                                 |
| <p>„Ich finde es ganz, ganz schrecklich, dass wir mit dem eigenen PKW fahren müssen, wenn wir Kinder auch in Obhut nehmen. Das war in (Stadt) nicht so. Da ist natürlich auch immer Unsicherheit, was passiert, wenn ich einen Unfall baue mit dem Kind mit dem Auto und es mein Auto ist, werden die Eltern mich anzeigen, das sind alles so Sachen, die mit in Arbeitszufriedenheit, Unzufriedenheit mit reinpassen.“ (B6, Z. 292-297)</p>                                                                  | <p>Ich finde es schrecklich, dass wir mit unserem PKW fahren müssen, wenn wir Kinder in Obhut nehmen. Da entsteht natürlich die Unsicherheit, was passiert, wenn ich einen Unfall baue. Werden mich die Eltern anzeigen. Das sind Sachen die zu Arbeitszufriedenheit beitragen.</p> | <p>Fehlende Dienstwagen, Nutzung eigener PKW löst Unsicherheit aus</p>                                               |
| <p>„Ne, das ist einfach, das ist nur ein kleiner Teil. Aber solche Dinge wie Mensch, ne, man möchte vielleicht Klienten oder Einrichtungen auch</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Es gibt die Kleinigkeit, dass man vielleicht Klienten oder Einrichtungen etwas zu trinken anbieten möchte. Aber, wenn man das nicht</p>                                                                                                                                          | <p>Zusätzliche Aufwendungen, wie Getränke für Klienten, Kooperationspartner, müssen privat bereitgestellt werden</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| was zu trinken anbieten, Kaffee anbieten, wenn die kommen. Aber wenn man das nicht persönlich bereitstellt, wird es nicht bereitgestellt.“ (B7, Z. 404-407)                                                                                                                                                                                                                            | selber bereitstellt, wird es nicht bereitgestellt.                                                                                                                                                                                 |                                                                                      |
| „Und ja, man dann irgendwie versucht, ja, was können wir denn im Kleinen ändern, um es irgendwie voranzubringen, um uns eher so ein bisschen zu besänftigen, um zu sagen: „Ja, wir lassen euch irgendwie daran teilnehmen an dem Prozess.“. Aber eigentlich ist der Prozess für die obersten Leute schon abgeschlossen. Das führt schon irgendwie viel zu Frustration.“ (B8, Z. 68-73) | Es wird an uns herangetragen, dass etwas im Kleinen verändert werden kann und wie an der Entwicklung von Prozessen teilhaben. Aber eigentlich ist der Prozess für die Leitungsebene schon abgeschlossen. Das führt zu Frustration. | Frust durch undurchsichtige Kommunikation, Sinnhaftigkeit hinter Partizipation fehlt |
| „Und das Ding ist halt, wir versuchen hier halt, also ich versuche auch oft Dinge vorzuschlagen, dann wird das nicht angenommen und dann, ne, dann ist das auch wieder frustrierend und dass solche Prozesse halt einfach da mehr Geduld vielleicht dafür da ist und ja ((seufzen))“ (B9, Z. 653-657)                                                                                  | Wir versuchen oft Dinge vorzuschlagen. Das wird dann nicht angenommen. Es ist frustrierend.                                                                                                                                        | Veränderungsvorschläge aus Team nicht angenommen                                     |

## **Anhang 8:** Transkriptionsregeln

1. Der Text wird wortgetreu übernommen, es werden keine Korrekturen vorgenommen z.B. grammatikalische Fehler in der Satzstellung
2. Färbungen von Dialekten werden korrigiert
3. Alle Namen und Angaben, die auf die Person oder Dienstgeber rück-schließen, werden pseudonymisiert z.B. (Name), (Stadt) etc.
4. Wortdopplungen werden nicht transkribiert, wenn dadurch keine Sinnhaftigkeit verloren geht
5. Jeder Sprechbeitrag erhält einen eignen Absatz und wird beginnend mit einem Zeitstempel nach dem Format #hh:mm:ss# gekennzeichnet
6. Inhaltlich irrelevante Hörerbestätigungen oder Zwischenlaute wie „Hm“ „äh“ „ähm“ werden nicht berücksichtigt. Diese werden nur transkribiert, wenn sie einen inhaltlichen Beitrag leisten
7. Besondere Ereignisse werden in Klammern gesetzt (Tonstörung wie beispielsweise Telefonklingeln)
8. Nur wörtliche Rede wird in Anführungszeichen gesetzt z.B. Da habe ich ihn gefragt: „Wieso machst du das?“
9. Alle Zahlen von eins bis zwölf werden ausgeschrieben und ab der Zahl 13 als Ziffer geschrieben. Ausnahmen sind Daten, diese werden ebenfalls in Ziffern geschrieben
10. Der Interviewer wird als I und der Interviewte als B benannt. Die Interviewten B werden aufsteigend durch eine Ziffer nummeriert (z.B. B1, B2, B3 etc.)

11. Unvollständige Sätze werden mit einem “-” gekennzeichnet. Nach dem “-” werden reguläre Satzzeichen gesetzt. Das “-” wird ohne Leerzeichen hinter das Wort gesetzt
12. Pausen über drei Sekunden werden durch (...) gekennzeichnet
13. Bei sehr kurzen Einschüben der anderen Person oder gleichzeitig Gesprochenen werden die Aussagen in den Redefluss der anderen Person in Klammern eingebaut z.B. (B: Genau.)
14. Unverständliche Stellen durch beispielsweise Rauschen, Internetstörungen etc. Werden durch (unverständlich) gekennzeichnet und bei mehreren Sekunden mit Zeitstempel versehen
15. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten oder der befragenden Person, die die Aussagen unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie ein Lachen oder Seufzen), werden beim Einsatz in Doppelklammern notiert, z.B. „((lacht))“
16. Wortbetonungen, welche eine Sinnhaftigkeit hervorheben, werden unterstrichen gekennzeichnet, z.B. große Herausforderung

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

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

**Band 6 (2024)**

Sophie Breuer / Jan Tietmeyer

[Berufseinstieg im Jugendamt – empirische Befunde zu Herausforderungen und Lösungsansätzen](#)

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

ISBN (Print) 978-3-89275-376-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-377-3

**Band 7 (2024)**

Jan Tietmeyer / Anja Seng

[Digitalisierung im Öffentlichen Gesundheitsdienst: Learnings aus dem Projekt DigiSkills](#)

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

ISBN (Print) 978-3-89275-382-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-383-4

**Band 8 (2025)**

Birthe Graf / Jan Tietmeyer

[Explorative Untersuchung der Schnittstelle von Jugendamt und Kinder- und Jugendpsychiatrie](#)

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

ISBN (Print) 978-3-89275-376-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-377-3

**Band 9 (2025)**

Jan Tietmeyer / Hasan Sürgit

[Explorative Fallstudie zur Organisation der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege NRW](#)

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

ISBN (Print) 978-3-89275-423-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-424-4

Forschungsstark und praxisnah

# FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

FOM Hochschulzentrum  
Düsseldorf

Rund 45.000 Studierende, mehr als 20 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die Stiftung für internationale Bildung und Wissenschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Berufstätige und Abiturienten durch qualitativ hochwertige und bezahlbare Studiengänge akademisch zu qualifizieren. 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 60 praxisorientierte Bachelor- und Master-Studiengänge an. Studiert wird im Campus-Studium+ mit Vorlesungen im Hörsaal und virtuellen Anteilen oder komplett ortsunabhängig im Digitalen Live-Studium.

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**



ISBN (Print) 978-3-89275-446-6

ISSN (Print) 2702-0576

ISBN (eBook) 978-3-89275-447-3

ISSN (eBook) 2702-0584



Institut für Public Management  
der FOM Hochschule  
für Ökonomie & Management

## FOM Hochschule

Mit rund 45.000 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**

## 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**



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: **fom-blog.de**