

Durchgangsjob- Stationäre Jugendhilfe

Janina Radke – 346161

Sarah Flackus – 338595

Bachelor-Thesis SP

Fachbereich Sozialwesen / AMM

Saxion Enschede

Durchgangsjob- Stationäre Jugendhilfe Gründe für den beruflichen Austritt aus dem stationären Gruppendienst

Janina Radke - 346161

Sarah Flackus - 338595

Bachelorbegleiter: Brian Rengers

Fachbereich Sozialwesen / AMM

Saxion Enschede

Köln, 15. März 2017

Vorwort

Die vorliegende Bachelorthesis entstand an der Saxion Hogeschool Enschede. Sie wurde in dem Fachbereich Sozialpädagogik im Zeitraum zwischen September 2016 und März 2017 erarbeitet und von den Dozenten Marcus Flachmeyer und Brian Rengers begleitet.

Das Thema der Bachelorthesis entstand aufgrund der Beschäftigung, der beiden Verfasserinnen Sarah Flackus und Janina Radke, im Gruppendienst der stationären Jugendhilfe, in zwei Jugendhilfeeinrichtungen in Lohmar und Dormagen. Es stellte sich heraus, dass in beiden Einrichtungen eine erhöhte Personalfuktuation in den letzten Jahren vorherrscht und beide Verfasserinnen sowie ihre Teams vor große Herausforderungen stellte. Durch die kurze Verweildauer der Mitarbeiter in den beiden Einrichtungen resultieren ungünstige Konsequenzen auf der Ebene der Klienten, der Mitarbeiter, der Organisationen sowie auf der Ebene des Berufsfeldes.

Durch Interviews mit ehemaligen Mitarbeitern wird in dieser Thesis der Frage nachgegangen, welche Faktoren sowohl für einen Austritt als auch für einen Verbleib im stationären Gruppendienst führen können.

Durch die Forschung zeigte sich, dass ehemalige Mitarbeiter, in den jeweiligen Einrichtungen verblieben wären, wenn die Einrichtungen den Bedürfnissen, Wünschen und Anregungen ehemaliger Mitarbeiter mehr Beachtung geschenkt hätten.

Besonders Berufseinsteiger der stationären Jugendhilfe bedürfen einer fachlichen Heranführung, um die Vielfalt des Auftrages zu erfüllen und ihre mitgebrachte Motivation nicht zu verlieren. Hierfür ist es wichtig in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe über fachspezifisch ausgebildetes und qualifiziertes Personal zu verfügen. Anderenfalls können verschiedene Einflussfaktoren dazu beitragen, dass Überlastungen, Überforderungen und eine geringe Arbeitszufriedenheit entstehen. Dies verstärkt die Personalfuktuation, beziehungsweise wirkt dieser nicht entgegen.

Da beide Verfasserinnen seit einiger Zeit mit dem Gedanken spielen den stationären Bereich der Jugendhilfe zu verlassen und sich einem anderen Arbeitsbereich zuzuwenden, sind die Ergebnisse zu diesem Thema für ihren beruflichen Werdegang von großem Interesse.

Die oben bereits erwähnten negativen Einflussfaktoren und derzeit ungünstigen Rahmenbedingungen veranlassen Mitarbeiter, die das Tätigkeitsfeld der stationären Jugendhilfe schätzen und für sich als erfüllend betrachten, dazu die Nähe zum Klienten und damit die aktive pädagogische Arbeit mit ihnen, gegen einen vorwiegend administrativ-orientierten Bereich einzutauschen.

An dieser Stelle möchten sich die Verfasserinnen sowohl bei Marcus Flachmeyer als auch bei Brian Rengers für die zeitintensive und kompetente Beratung bedanken. Des Weiteren danken die Verfasserinnen allen ehemaligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ihrer Einrichtungen, die sich für ein Interview zur Verfügung gestellt und diese Arbeit erst ermöglicht haben.

Darüber hinaus ist es ein Anliegen der Verfasser sich sowohl bei ihren Teams, der Einrichtungsleitung als auch bei ihren Freunden und Familien sowie allen Interessierten zu bedanken, die während des Zeitraums der Bachelorthesis mit Zuspruch und motivierenden Worten dazu beigetragen haben, dass diese Thesis fertig gestellt wurde.

Köln, 15. März 2017

Zusammenfassung

Die vorliegende Bachelorthesis befasst sich mit dem Thema „*Personalfluktuations im Gruppendienst der stationären Jugendhilfe*“. Ziel dieser Theses ist es, jegliche Gründe die zu einem Austritt aus dem stationären Gruppendienst geführt haben, offenzulegen und praxisorientierte Empfehlungen, für ein gezieltes Entgegenwirken einer erhöhten Personalfluktuations auszusprechen.

Durch eine fundierte theoretische Grundlage sowie der Datenerhebung über narrative Interviews mit ehemaligen Mitarbeiter der Einrichtung Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg in Lohmar und des Jugendhilfezentrums Raphaelshaus in Dormagen, ist es den Verfasserinnen gelungen, die Zielsetzung zu erreichen. Dadurch konnten Handlungsbedarfe innerhalb der beiden Einrichtungen zur Sicherung von konstantem Personal aufgedeckt und Empfehlungen für Entwicklungsmöglichkeiten ausgesprochen werden.

In diesem Prozess zeigte sich, dass eine konstante Teamkonstellation und ein verbindlicher Dienstplan für die Befragten zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie einer gesunden Resilienz der ausgesetzten Belastungen von enormer Wichtigkeit sind. Im Besonderen wurde der Wunsch nach einer besseren finanziellen Vergütung sowie einer mitarbeiterfreundlichen Atmosphäre deutlich. Ein transparenter und gegenseitig wertschätzender Umgang zwischen den pädagogischen Mitarbeitern und der Leitungsebene zeigte sich als unabdingbar für eine Reduzierung der Personalfluktuations. Eine Anpassung der pädagogischen Ausbildung sowie des Personalschlüssels wurde ebenfalls als wichtig für eine konstante Personalsituation erkannt und als Grundlage für eine langjährige Einrichtungszugehörigkeit definiert.

Damit die Ergebnisse dieser Forschung und die daraus resultierenden Empfehlungen zu einer langfristigen Stabilisierung der Personalsituation beitragen können, empfiehlt es sich, eine Folgestudie durchzuführen. Die Zielsetzung soll hiermit einerseits überprüft und andererseits weiterer Optimierungsbedarf aufgedeckt werden. Hierbei wird eine Ausweitung der Stichprobe sowie der befragten Einrichtungen empfohlen, um allgemeingültige und qualitative Aussagen tätigen zu können. Durch die zeitliche Begrenzung der Bachelorthesis war dies den Verfasserinnen nicht möglich.

Die Verfasserinnen hoffen durch diese praxisnahe Forschung einen Beitrag zur Entwicklung einer konstanten Personalstruktur im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und somit einen Beitrag zu der Weiterentwicklung, Optimierung und Legitimierung der Sozialen Arbeit zu leisten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Anlass	1
1.2	Zielsetzung	4
1.3	Hauptfrage und Teilfragen	5
1.4	Zusammenfassung	7
2	Theoretischer Rahmen	9
2.1	Jugendhilfe in Deutschland	9
2.1.1	Geschichte der Jugendhilfe in Deutschland	10
2.1.2	Professionalisierung der Jugendhilfe in Deutschland	10
2.2	Personalfluktuatun	11
2.3	Jugendhilfe in den Niederlanden	13
2.4	Fluktuationsmodelle	15
2.4.1	Rahmenbedingungen	15
2.4.2	Organisationale Einflussfaktoren	16
2.4.3	Individualfaktoren	18
2.5	Arbeitszufriedenheit	20
2.5.1	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	21
2.6	Stand der Forschung	22
2.7	Zusammenfassung	23
3	Forschungsrahmen	24
3.1	Forschungsart und Forschungstyp	24
3.2	Untersuchungsstrategie und Forschungsdesign	25
3.2.1	Forschungsmethode	26
3.3	Population und Stichprobe	26
3.3.1	Die Auswahl der Zielgruppe	27
3.4	Instrument	28
3.5	Zusammenfassung	29
4	Aufbereitung und Auswertung der Daten	30
4.1	Aufbereitungsverfahren	31
4.2	Auswertungsverfahren	31
4.3	Thematischer Vergleich	33
4.3.1	Thematischer Vergleich anhand des Kategorieleitfadens	34
4.3.1.1	Einflussfaktoren auf die Fluktuatun	34
4.3.1.2	Gefährdung eines langjährigen Arbeitens in der Jugendhilfe	38
4.3.1.3	Positive Faktoren der Jugendhilfe	41
4.3.1.4	Entwicklungsmöglichkeiten für die Jugendhilfe	42
4.4	Gütekriterien	46
4.5	Zusammenfassung	47
5	Schlussfolgerungen	48
5.1	Relevanz für die Entwicklung in der sozialen Arbeit	48
5.2	Schlussfolgerungen Teilfragen	51
5.2.1	Schlussfolgerung erste Teilfrage	51
5.2.2	Schlussfolgerung zweite Teilfrage	52
5.2.3	Schlussfolgerung dritte Teilfrage	52

5.3	Schlussfolgerung Hauptfrage	53
5.4	Empfehlungen	53
5.5	Zusammenfassung.....	56
6	Diskussion.....	57
6.1	Stärken und Schwächen der Untersuchung	57
6.2	Ethische Überlegungen	58
6.3	Kritische Betrachtung der Ergebnisse	59
7	Fazit.....	60
	Literaturverzeichnis	61
	Anlagenverzeichnis.....	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ein- und Austritte der Mitarbeiter aus dem Jugendhilfezentrum Raphaelshaus in den letzten 5 Jahren.....	3
Abbildung 2: Globale Mitarbeiterfluktuation (2010-2018)	12
Abbildung 3: Internationale Mitarbeiterfluktuation (2013 & 2018).....	13
Abbildung 4: Übersicht über Haupteinflussfaktoren der Fluktuation	20
Abbildung 5: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	21
Abbildung 6: Ablaufmodell des narrativen Interviews.....	28
Abbildung 7: Ablaufmodell induktiver Kategoriebildung	32
Abbildung 8: Mehrfach angepasster Kategorieleitfaden.....	34
Abbildung 9: Einflussfaktoren auf die Personalfuktuation.....	37
Abbildung 10: Gefährdung eines langfristigen Arbeitens in der Jugendhilfe.....	40
Abbildung 11: Positive Faktoren der Jugendhilfe	42
Abbildung 12: Entwicklungsmöglichkeiten für die Jugendhilfe	46

1 Einleitung

In der Praxis der stationären Jugendhilfe zeichnet sich ein verhältnismäßig hoher Mitarbeiterwechsel ab. Dieser Umstand wird von verschiedenen Organisationen benannt und konnte ebenfalls von den Verfasserinnen beobachtet werden. Mitarbeiter, welche im stationären Gruppendienst tätig sind, berichten von häufigen Personalwechseln innerhalb ihrer Teams (Bartscher, 2013).

1.1 Anlass

Die beiden Verfasserinnen sind in zwei Jugendhilfeeinrichtungen im stationären Gruppendienst tätig. Sowohl während der pädagogischen Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg als auch in dem Jugendhilfezentrum Raphaelshaus wurde der stetige Wechsel des Personals innerhalb der Wohngruppen und der Gesamteinrichtungen beobachtet. Unter anderem verließen langjährige Mitarbeiter den stationären Gruppendienst und somit die Einrichtungen, um in anderen sozialen Bereichen tätig zu sein. Jüngere Mitarbeiter orientierten sich häufig nach dem Erhalt einiger Praxiserfahrung um und begannen ein Studium in verschiedenen Bereichen der Sozialen Arbeit. Zudem wurde beobachtet, dass die anfängliche Motivation neuer Mitarbeiter im Laufe der Betriebszugehörigkeit sank, sodass sich auch diese dem Gruppendienst der stationären Jugendhilfe abwandten. Die betroffenen Mitarbeiter klagten über eine zu hohe Arbeitsbelastung, ständige Erreichbarkeit auch außerhalb der Dienstzeiten sowie Einschränkungen ihrer privaten Lebensgestaltung durch lange Dienstzeiten außerhalb der allgemeingültigen Werkzeuge. Es zeigte sich, dass die pädagogische Arbeit mit den Klienten auf ein Minimum reduziert wurde, um die zusätzliche Belastung aushalten zu können. Damit die anfallende Mehrarbeit möglichst gering gehalten wird, wurde der Gruppendienst meist in Einzeldiensten absolviert, sodass die übrigen Teamkollegen zu diesen Zeiten frei haben konnten. Dies sollte eine Regenerierung der Mitarbeiter zum Ziel haben.

Das Jugendhilfezentrum Raphaelshaus betreut hauptsächlich Kinder und Jugendliche in einem intensivpädagogischen Setting und ist stadtnah angesiedelt. Es ist eine große Einrichtung, in welcher 200 Mitarbeiter tätig sind.

Das Konzept des Raphaelshauses sieht vor allem ein Erlernen von Strukturen und Regeln im Gruppenkontext vor. Die Entwicklung eines Bewusstseins für Andere ist hier ein elementares Element. Erlebnispädagogische und tiergestützte Angebote sind aus diesem Grund fester Bestandteil der Pädagogik im Raphaelshaus.

Die pädagogische Verweildauer der Kinder und Jugendlichen ist in der Regel auf einen Zeitraum von zwei bis vier Jahren festgesetzt. Es besteht eine hohe Akzeptanz der Wurzeln der Klienten, ihrer Familien und Loyalität hinsichtlich ihres Familiensystems, sodass ein Hinarbeiten auf eine baldige Rückführung in die Herkunftsfamilie bei den pädagogischen Angeboten an erster Stelle steht. Die pädagogische Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen bezieht somit ihre Familien bei jeglichen Planungen und Handlungen mit ein.

Die pädagogischen Fachkräfte bieten den Kindern und Jugendlichen innerhalb des Gruppenalltags konstante Ansprechpartner und Bezugspersonen, sollen jedoch nicht ihr Familiensystem ersetzen. Dies geschieht durch ein wertschätzendes, zielgerichtetes Beziehungsverhältnis, in welchem die Rolle des pädagogischen Fachpersonals jederzeit als solches gekennzeichnet wird, was ein Siezen des pädagogischen Fachpersonals vorsieht und eine professionelle Distanzgestaltung beinhaltet.

Die Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg hingegen fokussiert sich auf koedukative Regelgruppen und befindet sich in einer ländlichen Umgebung. Sie ist eine kleinere Einrichtung mit aktuell 117 Mitarbeitern und zehn Gruppen mit unterschiedlichen Konzepten und Schwerpunkten.

Als freier Träger der öffentlichen Jugendhilfe ist die Kinderdorf Hollenberg GmbH im öffentlichen Auftrag tätig. Sie erhält durch den in der Gesellschaft entstehenden Bedarf an pädagogischer Dienstleistung für Kinder, Jugendliche und deren Familien ihre

Arbeitsgrundlage. Die Einrichtung hat es sich zur Aufgabe gemacht, an die konkrete Lebenswirklichkeit der Kinder, Jugendlichen und Eltern anzuknüpfen und ihnen Erfahrungsräume zu erschließen, in denen sie sich aufgehoben fühlen können. Um dies zu verwirklichen, sind die einzelnen Gruppen in Einfamilienhäusern untergebracht. Die Regelgruppen sind geschlechtergemischt besetzt, sodass eine familienähnliche Gemeinschaft entstehen kann. Ein wesentliches Ziel der Einrichtung ist die langfristige Sicherung und Stabilität des Kinderdorfes im Interesse des Klientels und der Mitarbeiter/innen. Die Klienten können je nach Bedarf und Alter mehrere Gruppen der Einrichtung durchlaufen. Dies soll zur Beheimatung und Zentralisierung des Lebensmittelpunkts innerhalb der Einrichtung beitragen. Die Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg ist eine christliche Einrichtung. Sie engagiert sich für Kinder, Jugendliche und deren Familien, die einer unterstützenden Jugendhilfemaßnahme bedürfen.

Sie verpflichtet sich, die Kinder und Jugendlichen mit hoher fachlicher Kompetenz anzunehmen und ihnen eine Betreuung anzubieten, die ihrem Bedürfnis nach Zuwendung, Akzeptanz und Sicherheit entspricht. Mit Hilfe von Bezugserzieherchaften, welche sowohl die Hilfeplanung als auch alle Lebensbereiche des Klienten umfassen, wird den Kindern und Jugendlichen der Aufbau und die Sicherung einer stabilen Beziehung zu Erwachsenen ermöglicht, welche diese in ihren Herkunftsfamilien meist nicht erleben konnten.

Die Unterstützung und Förderung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten ist ein besonderes Anliegen. Zudem ist es das Ziel der Einrichtung, die Eltern der Kinder und Jugendlichen in ihrer Erziehungsverantwortung ernst zu nehmen und in der Erweiterung und Festigung ihrer Erziehungskompetenzen zu unterstützen.

Aufgrund der Tätigkeit der Verfasserinnen in diesen beiden verschiedenen Einrichtungen der Jugendhilfe konnten sie in den letzten Jahren die Kündigungen verschiedener Mitarbeiter/innen miterleben.

Sowohl innerhalb der einzelnen Einrichtungen als auch innerhalb der Teams der Verfasserinnen wurde die Problematik der Personalfluktuatation erkannt und diese in verschiedenen Situationen als problematisch und belastend beschrieben.

Laut Merchel soll vergegenwärtigt werden, dass das Personalmanagement eine große Bedeutung bei sozialen Dienstleistungen einnimmt. Andere Steuerungsaufgaben wie beispielsweise das Qualitätsmanagement, die Darstellung der Organisation gegenüber der Umwelt und die organisationalen Lernprozesse stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu einer Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter (Merschel, 2015).

Durch die Zahlen über Ein- und Austritte von Mitarbeitern im Raphaelshaus wird ersichtlich, dass in den letzten drei Jahren bis zu 25% der Mitarbeiter pro Jahr die Einrichtung verlassen haben. In der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg wurde die Personalfluktuatation als ähnlich problematisch beschrieben.

Dies sind empirische Darstellungen und Äußerungen betroffener Mitarbeiter sowie der leitenden Angestellten. Die genauen Zahlen über die Austritte sind jedoch aufgrund der mangelnden Digitalisierung der Personalakten nicht bekannt.

In der untenstehenden Grafik werden die Zahlen über die Ein- und Austritte der Mitarbeiter im Raphaelshaus für die letzten fünf Jahre dargestellt.

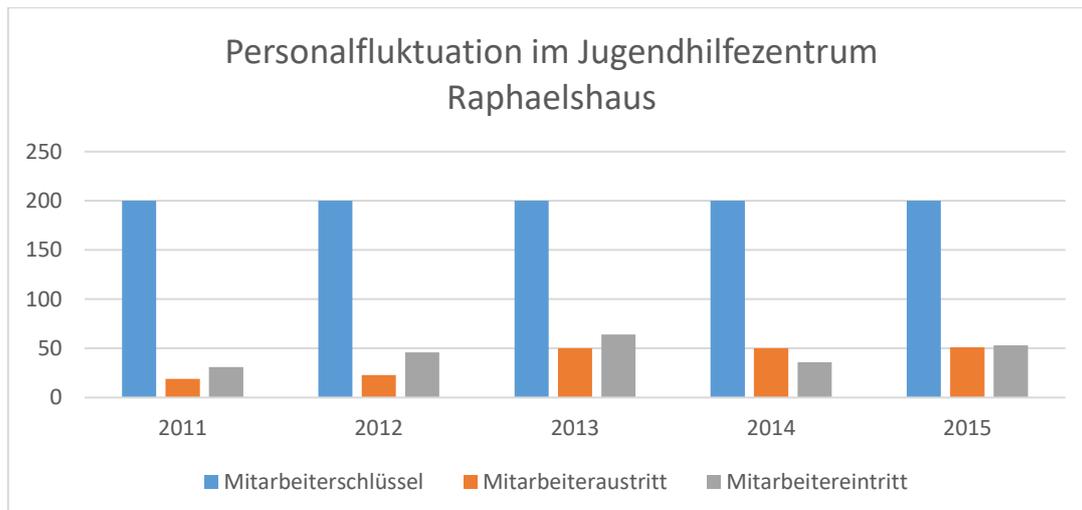


Abbildung 1: Ein- und Austritte der Mitarbeiter aus dem Jugendhilfezentrum Raphaelshaus in den letzten 5 Jahren

Anhand dieser Grafik ist ersichtlich, dass der Personalausritt aus dem Jugendhilfezentrum Raphaelshaus bei gleichbleibendem Stellenschlüssel in den letzten drei Jahren im Vergleich zu den Vorjahren erheblich gestiegen ist.

Die Personalfluktuatation nimmt erheblichen Einfluss auf die gesundheitlichen Probleme der übrig gebliebenen Mitarbeiter. Zudem werden die Beziehungsabbrüche zu den schutzbefohlenen Klienten besonders problematisch und handlungsrelevant erlebt.

Eine Befragung von Fachkräften unterschiedlicher Systeme des Kinderschutzes ergab, dass sich jede fünfte Fachkraft überfordert fühlt.

Besonders die Arbeitszeiten in der stationären Kinder- und Jugendhilfe, die unter anderem anfallenden Wochenenddienste, die 24-Stundendienste und Feiertagsdienste miteinschließen, können zu einer Belastung werden. Sowohl Überstunden als auch die ständige Erreichbarkeit aufgrund der neuen Medien sorgen laut Müller für Druck und Überforderung (Müller, 2011).

Diese Tatsache stellte in der Vergangenheit sowohl für die betroffenen Teams als auch für die schutzbefohlenen Kinder und Jugendlichen und die Leitungsebenen der Einrichtungen ein Problem dar.

Die betroffenen Teams mussten durch den Wegfall eines Teamkollegen/ einer Teamkollegin die Arbeit und damit die nicht besetzten Stellen und Dienste zusätzlich erbringen. Dies brachte eine erhöhte Anzahl der Arbeitsstunden, eine Senkung der Arbeitsmotivation sowie zusätzliche Frustration und Unzufriedenheit seitens der betroffenen Mitarbeiter mit sich. Die dadurch zusätzlich entstehenden Belastungen und Instabilität der Dienstzeiten schürten weitere Unzufriedenheiten innerhalb der Teams und führten in der Vergangenheit zu weiteren Ausfällen der übrigen Teammitglieder. Durch die erhöhte Belastung und dem gestiegenem Arbeitsaufwand resultierte nach den Beobachtungen zur Folge Unkonzentriertheit und Leistungsminderungen der betroffenen Mitarbeiter in den Teams. Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung ergab, dass der Stress, die Belastungen und die Anforderungen in der modernen Arbeitswelt enorm zugenommen haben und bis hin zur Überbelastung und zum Burnout reichen (Poulsen, 2013). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass 80 Prozent der Fachkräfte ihre Arbeitsbelastung als „sehr hoch“ bis „krankmachend“ einstufen.

Neben Zeit- und Termindruck wurde Personalmangel als einer der wichtigsten Stressfaktoren benannt.

Von Seiten der Leitungen beider Einrichtungen wurde eine Forschung zu den Gründen von Kündigungen innerhalb der stationären Jugendhilfe gewünscht, da sie sich mit Hilfe dieser Handlungsideen zur Minderung der Personalfluktuatation erhoffen.

Erfahrungsgemäß werden die tatsächlichen Gründe für den Austritt aus der stationären Jugendhilfe der Leitungsebene gegenüber nicht offengelegt.

Das Raphaelshaus gehört einer Betriebsführungsgesellschaft, die Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg einer Stiftung an, in welcher sich weitere Institutionen engagieren. Die Konzepte der sich engagierenden Einrichtungen sind mit denen für die Forschung gewählten Einrichtungen vergleichbar. Darüber hinaus gehören beide Institutionen dem Caritasverband an. Innerhalb dieses Verbandes sollen die Ergebnisse ebenfalls transparent gemacht werden, um gemeinsam Ideen zu entwerfen und der steigenden Personalfluktuatation entgegenzuwirken.

1.2 Zielsetzung

Die zugrundeliegende Forschung zielt darauf ab, Gründe herauszufinden, warum Mitarbeiter sich für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst entschieden haben. Darüber hinaus sind ebenfalls die Gründe, die Mitarbeiter in der Einrichtung gehalten haben, von Interesse. Das Wissen um Kündigungsgründe kann eventuell zukünftige Kündigungen vorbeugen und somit der erlebten Personalfluktuatation entgegenwirken, indem die Ergebnisse genutzt werden, um Veränderungen innerhalb der Einrichtungen dementsprechend einzuführen.

Die genannten positiven Eigenschaften der Einrichtung können dazu verwendet werden, um die Qualitätssicherung zu erhalten und gegebenenfalls zu optimieren.

Die Forschungsergebnisse sollen zur Verbesserung der Organisationen beitragen, indem die Einrichtungsleitungen die Erhebungen nutzen, weiterführende institutionelle Veränderungen abwägen und installieren.

Eine Verbesserung dahingehend kann zur Folge haben, dass die Stabilität der Teams sowie die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gesteigert werden kann, was sowohl für die Klienten als auch für die Einrichtungen von Vorteil wäre. Zudem kann eine langfristige Betriebszugehörigkeit die Qualität und die gelebte Einrichtungshaltung stabilisieren und verbessern (Merchel, 2015).

Eine Steigerung der Qualität der angebotenen Leistungen kann dazu führen, dass der Kreis der Auftraggeber (Jugendämter) erweitert wird, was eine zunehmende Belegung und damit wirtschaftliche Erfolge für die Einrichtung bedeutet. Zudem können die Entgelte für die zu erbringenden Leistungen gesteigert werden, was der wirtschaftlichen Situation der Einrichtung zugutekommt und wiederum in die Qualitätssicherung und -verbesserung investiert werden kann.

Dies kann durch die Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter als auch durch die Ausweitung der Leistungsangebote und/ oder der institutionellen Gegebenheiten erfolgen. Laut §§ 78 ff. des SGB VIII werden die Entgelte nach den Leistungserbringungen gemessen. Die Vereinbarung muss die wesentlichen Leistungsmerkmale beinhalten. Der Träger des Leistungserbringers muss gewährleisten, dass die angebotenen Leistungen erfüllt werden, zweckmäßig, angemessen und wirtschaftlich sind.

1.3 Hauptfrage und Teilfragen

Auf Grundlage der oben genannten Ausführungen und dem Forschungsziel resultiert die für die angestrebte Forschung zentrale Fragestellung, welche im Folgenden benannt und präzisiert wird.

Die Forschungsfrage bildet die Grundlage der weiteren Forschungsplanung. Aus ihr wurden sowohl Forschungsdesign als auch die Forschungsstrategie abgeleitet. Die Beantwortung der Forschungsfrage soll einen akademischen als auch einen praktischen Nutzen aufweisen, empirisch überprüfbar und zudem zu bewältigen sein (Kepplinger & Mair, 2016).

Um die Forschungsfrage präzisieren zu können, ist es erforderlich, innerhalb der Frage verwendete Begrifflichkeiten zu operationalisieren. Darüber hinaus wird eine Eingrenzung der Untersuchungspopulation vorgenommen (Schaffer, 2014).

Unter Operationalisierung versteht man per Definition die Festlegung von Regeln und Gegebenheiten des Sachverhaltes. Zudem werden Kriterien benannt, die festlegen, wann ein Sachverhalt vorliegt, in welcher Ausprägung er auftritt und welche Indikatoren für das beobachtbare Phänomen gefunden werden können (Schaffer, 2014). Die Forschungsfrage umfasst sowohl inhaltliche Aspekte als auch die Gesamtheit der Personen über die mit Hilfe der Forschung Aussagen getroffen werden sollen (Kepplinger & Mair, 2016).

Hauptfrage:

„Welche Gründe beeinflussen den beruflichen Austritt aus dem stationären Gruppendienst im Jugendhilfezentrum Raphaelshaus und der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg?“

Innerhalb der Forschung werden jegliche Gründe für einen Austritt aus dem Gruppendienst der stationären Jugendhilfe erforscht. Diese Gründe können sowohl private, wie beispielsweise eine Schwangerschaft, als auch berufliche, wie beispielsweise fehlende Aufstiegschancen, aber auch sonstige Gründe, wie beispielsweise gesundheitliche Probleme, beinhalten.

Laut §2 des SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe umfasst Jugendhilfe „Leistungen und andere Aufgaben zugunsten junger Menschen und Familien“. Diese Leistungen teilen sich in unterschiedliche Angebote wie beispielsweise die Förderung der Erziehung in der Familie (§16 bis 21), Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege (§22 bis 25) oder Hilfe zur Erziehung und ergänzende Leistungen (§§ 27 bis 35, 36, 37, 39, 40) auf.

Relevant für die Forschung waren Mitarbeiter, die in der stationären Jugendhilfe beschäftigt waren. Unter stationärer Jugendhilfe werden Wohngruppen über Tag und Nacht verstanden, in welchen „Kinder und Jugendliche durch eine Verbindung von Alltagserleben mit pädagogischen und therapeutischen Angeboten in ihrer Entwicklung gefördert werden“ (§ 34, SGB VIII).

Pädagogische Fachkräfte betreuen die Kinder und Jugendlichen im Schichtdienstverfahren, sodass rund um die Uhr eine pädagogische Fachkraft für die Kinder und Jugendlichen als Ansprechpartner verfügbar ist.

Unter dem Begriff Schichtdienst wird eine Arbeitsform verstanden, welche über die generelle Tagesarbeitszeit hinaus den Betrieb am Laufen lässt. Die Arbeitszeit wird in „Schichten“ eingeteilt, die auch über die übliche Kernarbeitszeit hinausgehen können und mit Hilfe eines fest eingeteilten Schichtplans geregelt sind.

Im System der stationären Jugendhilfe kann es bezüglich der Länge der Arbeitszeit zu Sonderregelungen kommen. Schichten im 24-Stunden-Rhythmus können demnach möglich sein. Im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes § 7, Abs. 2 wird die Schichtarbeit wie folgt geregelt: „Schichtarbeit ist Arbeit nach einem Schichtplan, der einen regelmäßigen Wechsel des Beginns der täglichen Arbeitszeit um mindestens zwei Stunden in Zeitabschnitten von längstens einem Monat vorsieht, und die innerhalb einer Zeitspanne von mindestens 13 Stunden geleistet wird“.

Der Schichtdienst in der stationären Jugendhilfe schließt Nacht-, Wochenend- und Feiertagsdienste ein, wobei die Nachtdienste zwischen 23 und sechs Uhr Bereitschaftsdienste darstellen.

Für die Forschung waren ehemalige Mitarbeiter der beiden genannten Einrichtungen relevant, welche im Schichtdienst innerhalb einer stationären Wohngruppe arbeiteten, aus eigener Motivation kündigten und aus dem stationären Gruppendienst austraten. Dabei ist der Wechsel in eine höhere Position und/ oder in einen anderen Bereich der Jugendhilfe, welcher ohne Schichtdienstverfahren arbeitet, eingeschlossen. Hier ist es beispielsweise möglich, dass sie nun eine Leitungsfunktion innehaben oder vom stationären in den teilstationären oder ambulanten Bereich gewechselt haben.

Aus der oben genannten Forschungshauptfrage resultieren weitere untergeordnete Teilfragen, welche spezifische Aspekte der Hauptfrage im Detail untersuchen. Diese werden ebenfalls benannt, präzisiert und operationalisiert.

Teilfragen:

1. „Welche beruflichen Gründe für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst des Jugendhilfezentrums Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg benennen ehemalige Mitarbeiter?“

Innerhalb der Forschung sollte ermittelt werden, welche beruflichen Gründe ehemalige Mitarbeiter zu einer Kündigung bewegt haben.

Gemäß dem deutschen Arbeitsrecht wird eine Kündigung definiert als eine einseitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Unter beruflichen Gründen werden innerhalb der Forschung alle Gründe, welche die aktive Arbeit in der jeweiligen Einrichtung betreffen, verstanden. Diese können beispielsweise sowohl die beruflichen Aufstiegschancen, die Haltung und Werte der Einrichtung, als auch die Arbeit in und mit dem Team/ der Leitungsebene einschließen. Weitere Indikatoren können laut Schaffer darüber hinaus die Rahmenbedingungen (Bezahlung, Leistungsdruck, Aufstiegsmöglichkeiten, Urlaub, individuelle Handlungsspielräume sowie Führungsstil der Vorgesetzten) am Arbeitsplatz sein (Schaffer, 2014). Zudem zählen soziale Faktoren wie beispielsweise der kollegiale Kontakt sowie das vorherrschende Betriebsklima laut Schaffer ebenfalls zu den Indikatoren.

Die Informationen über berufliche Austrittsgründe können für die Leitungsebene der Einrichtungen wichtig sein, um gegebenenfalls Rahmenbedingungen innerhalb dieser anpassen zu können. Dies wiederum kann möglicherweise für die Zukunft einen Verbleib der Mitarbeiter fördern.

Beim Personalmanagement muss laut Merchel sowohl die Perspektive der Organisation als auch die der Mitarbeiter einbezogen und in Balance gebracht werden. Es bedarf einer genauen Anpassung an die spezifischen Konstellationen der Organisationen in der sozialen Arbeit (Merschel, 2015).

2. „Welche privaten Gründe für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst des Jugendhilfezentrums Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg benennen ehemalige Mitarbeiter?“

Innerhalb der Forschung sollten ebenfalls private Gründe für einen beruflichen Austritt aus den beiden genannten Einrichtungen ermittelt werden.

Unter privaten Gründen werden innerhalb der Forschung jegliche Gründe verstanden, welche einen Disput zwischen Privatleben und der Arbeit in der jeweiligen Einrichtung für die Betroffenen darstellen. Diese Gründe können beispielsweise eine Schwangerschaft, die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf und/ oder die mangelnde Work-Life-Balance beinhalten. Unter Work-Life-Balance wird eine ausgeglichene Balance zwischen Dienstzeiten und Freizeit verstanden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005).

Innerhalb der Forschung sind diese Angaben für die Einrichtungsleitungen von Bedeutung, da veränderte Rahmenbedingungen dazu führen könnten, dass Mitarbeiter der Einrichtung erhalten bleiben. Für eine Folgestudie oder das Erarbeiten eines Handlungskonzeptes können diese Informationen nützlich sein.

3. „Welche sonstigen Gründe für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst des Jugendhilfeszentrums Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg benennen ehemalige Mitarbeiter?“

Innerhalb der Forschung waren ebenfalls weitere sonstige Gründe relevant, die ehemalige Mitarbeiter dazu bewogen haben zu kündigen und in einen anderen Arbeitsbereich überzuwechseln. Diese Gründe könnten zum Beispiel gesundheitliche Probleme sein. Für die Einrichtungen sind diese Gründe ebenfalls von Bedeutung, da es bei dem Auftreten von gesundheitlichen Problemen möglich ist, dass diese aufgrund von Überlastung und mangelnden Ruhepausen innerhalb der Arbeit entstanden sein könnten. Mit Hilfe der Ergebnisse können die Einrichtungen ihre Rahmenbedingungen mitarbeiterfreundlicher gestalten.

4. „Welche Gegebenheiten haben vor dem beruflichen Austritt aus dem Jugendhilfeszentrums Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg zum Verbleib in der jeweiligen Einrichtung beigetragen?“

Mit Hilfe der Forschung sollten ebenfalls Gegebenheiten erforscht werden, die innerhalb der Einrichtung förderlich für einen Verbleib in dieser sind. Unter Gegebenheiten werden im Zuge der Forschung institutionelle und konzeptionelle Umstände sowie Standards verstanden, die in der jeweiligen Einrichtung verankert sind und die Arbeit innerhalb dieser strukturieren und organisieren.

Institutionelle und konzeptionelle Gegebenheiten werden von den jeweiligen Einrichtungen innerhalb ihres Leitbildes benannt und in der pädagogischen Arbeit der Einrichtung umgesetzt. Dies können sowohl Dienstzeitenregelungen, Pausenregelungen, finanzielle Möglichkeiten und die räumliche Ausstattung der Einrichtung sowie Besoldungsvereinbarungen sein.

Der Begriff „Verbleib“ umfasst innerhalb der Forschung die berufliche Zugehörigkeit zu der jeweiligen Einrichtung, welche mit einem Dienstvertrag rechtlich geregelt ist.

Die durch die Forschung gewonnenen Informationen sind für die Einrichtungsleitungen von Wichtigkeit, da sie mit diesen positive, nützliche und als hilfreich bewertete Rahmenbedingungen ermitteln können.

Mit Hilfe dieser Informationen kann beispielsweise innerhalb einer Folgestudie Aspekte festgehalten werden, die eine Qualitäts- und Leistungssicherung gewährleisten, welche wiederum eine langfristige Mitarbeitergewinnung begünstigen kann.

1.4 Zusammenfassung

Kapitel 1 umfasst die Darstellung des Forschungsanlasses. Dazu wurden die persönlichen Beobachtungen und Erfahrungen der Verfasserinnen sowie die der Kollegen innerhalb der beiden Einrichtungen und die Auftragsgebung der Heimleitungen beschrieben. Die empirischen Darstellungen wurden durch einrichtungsinterne Daten der Personalfluktuations belegt. Der Schwerpunkt lag dabei auf den entstehenden Auswirkungen und Folgen der Personalfluktuations, bezogen auf die einzelnen Mitarbeiter, die Teams, die Leitungsebene und die Klienten. Abschließend wurde das daraus resultierende Ziel der zugrundeliegenden Forschung abgeleitet und die sich ergebenden Haupt- und Teilfragen formuliert.

Im weiteren Verlauf erfolgt in Kapitel zwei zunächst eine Einordnung des theoretischen Rahmens mit einer ausführlichen Auseinandersetzung der Personalfluktuations sowohl innerhalb Deutschlands als auch im internationalen Vergleich.

Das Fluktuationsmodell von Sabathil sowie Aspekte der Arbeitsmotivation werden hier betrachtet und Bezug auf Herzbergs Motivationstheorie hergestellt.

Anschließend wird die Relevanz der Forschung für die Entwicklung der Sozialen Arbeit erläutert und dargestellt.

Innerhalb des dritten Kapitels wird der Forschungsrahmen betrachtet, indem die Untersuchungsmethodik der Forschung beschrieben wird.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Darstellung der Ergebnisse der Forschung. Hierzu werden sowohl die Interviewpartner vorgestellt als auch die Ergebnisse der qualitativen Forschung offengelegt.

In den Schlussfolgerungen innerhalb des fünften Kapitels werden Antworten auf die Hauptfrage und die Teilfragen gegeben und zusätzlich Empfehlungen für Folgeuntersuchungen ausgesprochen. Darüber hinaus werden Stärken und Schwächen der Untersuchung beleuchtet und kritisch diskutiert.

2 Theoretischer Rahmen

Im nachfolgenden Abschnitt wird der theoretische Rahmen der Bachelorthesis begründet dargestellt, diskutiert und fachlich untermauert. Zudem wird ein internationaler Vergleich hergestellt, um zu ergründen warum eine erhöhte Personalfuktuation innerhalb der Jugendhilfe Deutschlands besteht.

Jugendhilfe gestaltet sich innerhalb Europas sehr vielseitig, jedoch kann man bezogen auf konzeptionelle Gegebenheiten einer Fremdunterbringung grundlegende Gemeinsamkeiten feststellen. Es werden vor einer Fremdunterbringung einige präventive sozialpädagogische Maßnahmen eingeführt, mit dem Ziel, diese zu vermeiden. Falls eine Heimunterbringung initiiert wird, sollte diese möglichst kurz und milieunah etabliert werden. Auf Grundlage der UN-Kinderrechte sollen außerdem innerhalb Europas die Wünsche der Klienten berücksichtigt und geachtet werden. Darüber hinaus ist ausgebildetes pädagogisches Fachpersonal in der Jugendhilfe innerhalb Europas Voraussetzung (Trede, 1999). Im Folgenden wird exemplarisch die Jugendhilfe innerhalb Deutschlands näher betrachtet und in Bezug auf die Professionalisierung der Sozialen Arbeit beleuchtet. Darüber hinaus wird im Hinblick der zugrundeliegenden Forschung der theoretische Schwerpunkt auf die Arbeitsmotivation und die damit einhergehende Personalfuktuation gelegt und abschließend in den internationalen Vergleich gesetzt.

2.1 Jugendhilfe in Deutschland

Der Begriff Kinder- und Jugendhilfe steht in Deutschland für ein weitläufiges Praxisfeld und verfügt über vielschichtige Arbeits- und Handlungsfelder. Aus diesem Grund ist es schwierig, eine eindeutige Bestimmung zu finden, was Jugendhilfe ist (Bock, 2013).

Im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) sind die Aufgaben der Jugendhilfe in §2 festgelegt. Demnach hat die Jugendhilfe die Aufgabe Eltern zu unterstützen, Kinder und Jugendliche in die Gesellschaft einzugliedern und erzieherische Maßnahmen zu ergreifen. Das Jugendamt übernimmt hierbei eine Wächterfunktion. Bei akuter Kindeswohlgefährdung oder wenn die Eltern ihre Erziehungsaufgaben nicht oder unzulänglich erfüllen, kann im Sinne des Kindeswohls das Kind oder der Jugendliche fremduntergebracht werden. Zuvor ist es jedoch die Aufgabe der Jugendhilfe, präventive Maßnahmen anzubieten und so im besten Fall eine Fremdunterbringung zu vermeiden.

Das immer noch häufig in der Gesellschaft bestehende Bild von Heimerziehung und Jugendhilfe als unterdrückende Institution mit schlechter Behandlung der Kinder und Jugendlichen trägt jedoch dazu bei, dass der Grundgedanke von Förderung und Beheimatung der Kinder und Jugendlichen in den Hintergrund gerät (Günder, 2011). Vor allem die abschätzigen Äußerungen von Heimkinder der 50er und 60er Jahre haben zu diesem negativen Bild der Gesellschaft von Heimerziehung beigetragen. Aus diesem Grund hat es sich der „runde Tisch Heimerziehung“, welcher vom deutschen Bundestag eingerichtet wurde, zur Aufgabe gemacht, Kontakt zu ehemaligen Kindern und Jugendlichen aufzunehmen und mit ihnen ihre Erfahrungen innerhalb der Jugendhilfe aufzuarbeiten. Ziel soll es sein, die Veränderungen und damit einhergehende Professionalisierung der heutigen Jugendhilfe darzustellen und somit das Ansehen der Jugendhilfe zu bereinigen und dieses zu rehabilitieren (Wolf, 2010).

Die Veränderungen und Spezialisierungen innerhalb der stationären Jugendhilfe gehen stetig weiter, was dazu führt, dass sich die Heimerziehung immer mehr Qualitätskriterien stellen muss. Diese vielseitigen Veränderungen erfordern eine hohe Professionalität der Fachkräfte, die innerhalb der Wohngruppen tätig sind (Günder, 2011).

In der aktuellen Literatur wird der Jugendhilfe ein hoher Stellenwert im Bereich der Bildung zugesprochen. Durch kulturelle, sportliche und politische Angebote sollen den Jugendlichen Schlüsselkompetenzen vermittelt werden, um so ihre sozialen Kompetenzen zu fördern und zu erweitern. Durch selbstorganisierte Prozesse werden die Jugendlichen dabei begleitet, ihre spezifischen Fähigkeiten auszubauen und sich eine Bildungskompetenz anzueignen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2001). Mit diesem

Bildungsauftrag nimmt die Jugendhilfe innerhalb Deutschlands einen hohen Stellenwert im Bereich der Herstellung von Chancengleichheit für benachteiligte Kinder und Jugendlichen ein.

2.1.1 Geschichte der Jugendhilfe in Deutschland

Durch die vermehrten Anklagen ehemaliger Heimkinder in den 1950er und 1960er Jahren kam es innerhalb der Heimerziehung in den 1970er und 1980er Jahren zu erheblichen strukturellen und qualitativen Veränderungen. Zuvor galten Kinder und Jugendliche, die in Heimen leben mussten, in der Gesellschaft als Außenseiter beziehungsweise wurden zu solchen gemacht. Insbesondere das im System der Fürsorgeerziehung enthaltene Prinzip der Ausgrenzung, Disziplinierung und Unterdrückung wurde angeprangert (Köhler-Saretzki, 2008). Durch die Dezentralisierung von Großküchen und Wäschereien in die einzelnen Wohngruppen verloren große Heime ihren "Anstaltscharakter". Alltägliche hauswirtschaftliche Tätigkeiten wurden in den pädagogischen Alltag mit den Kindern und Jugendlichen integriert. Im Zuge der Umstrukturierung wurden Wohngruppen neu gegründet und es entstanden vermehrt Außenwohngruppen und Gruppen ambulant betreuten Wohnens (Günder, 2011). Die ersten Außenwohngruppen entstanden 1970 und waren eine Antwort auf die Kritik, dass Heimerziehung unselbstständige Jugendliche heranzöge. Durch diese Umstrukturierung konnte der abwertende Charakter der Heimerziehung mit ihrer Etikettierung reduziert werden, da Außenwohngruppen innerhalb eines als normal geltenden Wohnumfeldes in beispielsweise Einfamilienhäusern nicht auffallen. Zu Beginn waren Außenwohngruppen Jugendlichen vorbehalten die älter waren und im Zuge der Verselbstständigung alltägliche Aufgaben erlernen sollten (Günder, 2011). Mittlerweile werden Kinder und Jugendliche jeglicher Altersstufen dort untergebracht. Durch das 1991 in Kraft getretene KJHG, welches den Ausbau weiterer Hilfen vorantrieb, gab es eine weitere Revolution innerhalb der Jugendhilfe. Durch die rechtliche Grundlage konnten neue Methoden und Techniken etabliert werden, die sowohl bei den pädagogischen Fachkräften als auch innerhalb der Gesellschaft eine Anerkennung von ressourcenorientiertem Denken und Handeln möglich machten (Köhler-Saretzki, 2008).

2.1.2 Professionalisierung der Jugendhilfe in Deutschland

„Die im Bereich der personellen Ausstattung seit der Heimkampagne eingetretenen Verbesserungen, sowohl unter dem Aspekt der Personaldichte wie dem des Qualifikationsprofils der in den Einrichtungen tätigen Mitarbeiter/ innen gehörten zu den dickeren Kapiteln der Erfolgsgeschichte der Heimerziehung in den zurückliegenden Jahren“ (Bürger, 2003).

Die Jugendhilfe in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren stetig weiterentwickelt, nicht nur organisatorisch und institutionell, sondern ebenfalls in Bezug auf die Fachkräfte, die in diesem Bereich tätig sind.

Die Jugendhilfe hat sich durch unterschiedliche Ausbildungsformen und -stufen zu einem wichtigen Bereich auf dem Arbeitsmarkt entwickelt (Rauschenbach, 1990). Hier stellt sich jedoch bis heute die Frage, wo der Anfang der Ausbildung und Verberuflichung der Jugendhilfe festzumachen ist, was besonders daran liegt, dass es schwierig ist nachzuvollziehen, aus welchen Wurzeln die Jugendhilfe entstand. In den Anfängen der Jugendhilfe gab es vielfältige Formen der ehrenamtlichen und freiwilligen Betätigung, welche ohne Ausbildung und Bezahlung verrichtet werden konnte. Ab dem Jahr 1899 wurden durch die Frauenbewegung rund um Alice Salomon erste Schritte zu einer Ausbildung im sozialen Bereich getan, was durch eine theoretische Unterweisung der „Wohlfahrtsdamen“ geschah (Landwehr & Baron, 1983). Bereits 1907 bestand der Lehrplan aus einer zweijährigen Berufsausbildung und wurde durch die Gründung der ersten Berliner Frauenschule von A. Salomon weiterentwickelt. Die nächsten Jahre waren für die Entwicklung einer Profession im sozialen Bereich von großer Wichtigkeit, da durch die Gründung von weiteren Schulen die ehrenamtliche Tätigkeit zu einem Berufsbild wachsen konnte. Durch die Umwandlung der höheren Fachschulen im Jahre 1971 zu Fachhochschulen und der Einführung des Studienganges "Sozialpädagogik" konnten die

sozialen Berufe auch im tertiären Bildungssystem Einzug nehmen. Diese ermöglichte es auf allen Stufen des Bildungssystems im sozialen Bereich tätig zu werden und bewirkte eine Ausweitung der Tätigkeitsfelder im Bereich der Sozialen Arbeit (Köhler-Saretzki, 2008). Die genannte Reform führte in der 60er und 70er Jahren zu einer Umstrukturierung und einer neuen Fachlichkeit innerhalb der Jugendhilfe. In einem Zeitraum von 40 Jahren (1950-1990) expandierten die sozialen Berufe, was dazu beisteuerte, dass sich die Beschäftigten im Bereich der Jugendhilfe fast versechsfachten (Rauschenbach, 1990).

Heutzutage sind in der Jugendhilfe vor allem Erzieher, Sozialpädagogen und Sozialarbeiter tätig. Die Aufgaben dieses Berufsfeldes sind sehr vielseitig, da auf ein breites Spektrum an Problemlagen und Bedürfnissen der Klienten reagiert werden muss. Laut SGB VIII zählen zu den Hauptaufgaben vor allem die Hilfe beim Aufbau stabiler Beziehungen im Umgang mit Erwachsenen, pädagogische Angebote in den Alltag einzubinden, ein attraktives Lernfeld und Zukunftsperspektiven zu eröffnen, für günstige Entwicklungsbedingungen zu sorgen sowie die Kontakte zu einem früheren sozialen Umfeld zu ermöglichen und zu unterstützen. Neben den genannten pädagogischen Aufgaben kommen zusätzlich organisatorische und verwaltungsspezifische Erledigungen hinzu, welche parallel zur pädagogischen Arbeit mit den Klienten erledigt werden müssen. Persönliche soziale Kompetenzen wie Belastbarkeit, Flexibilität, Zeitmanagement und eine stabile Persönlichkeit wurden in einer Studie des Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut der Universität Dortmund im Jahre 2004 als wichtige Kompetenzen im Bereich der Jugendhilfe benannt. Team- und Beziehungsfähigkeit sind ebenfalls für die Bewältigung der Aufgaben im stationären Gruppendienst von großer Bedeutung (Behr & Gragert, 2004).

Darüber hinaus befinden sich Mitarbeiter der stationären Jugendhilfe innerhalb eines Spannungsfeldes und müssen unterschiedliche Erwartungen erfüllen. Sylvia Staub-Bernasconi bezeichnet dies als Tripelmandat (Meiworm, 2012). Sowohl müssen die Interessen des Klienten, als auch die Anforderungen der Gesellschaft und die Menschenrechte beachtet werden. Somit bewegt sich eine pädagogische Fachkraft stets zwischen Hilfe, Kontrolle und den Menschenrechten (Meiworm, 2012).

Die aufgezählten Aufgaben und Kompetenzen einer pädagogischen Fachkraft im stationären Gruppendienst sowie die ständige Beachtung des Tripelmandats zeigen, dass die Arbeit sehr vielseitig ist und eine hohe Professionalität erfordert. „Organisationen des Sozialbereichs entsprechen dem Typus der „front-line-organizations“, bei denen sich die Qualität der Leistung letztlich im unmittelbaren Kontakt mit den Leistungsadressaten herausbildet. Die Qualität solcher Organisationen hängt entscheidend ab von der Qualifikation, der Kompetenz und der Leistungsbereitschaft der in „vorderster Reihe tätigen“ Mitarbeiter.“ (Klatetzki, 2010). Somit ist das Personal ein entscheidender Faktor für die Leistung und Qualität der Jugendhilfe. Durch die Sicherung der Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter kann einer erhöhten Personalfluktuaton entgegengewirkt werden.

2.2 Personalfluktuaton

Nach der Betrachtung des Berufsfeldes der deutschen Jugendhilfe wird das Thema Personalfluktuaton im Folgenden allgemeiner betrachtet. Darüber hinaus werden die Erkenntnisse der Personalfluktuaton in einen internationalen Vergleich gesetzt.

Personalfluktuaton umschreibt laut Definition den Abgang oder die Abgangsrate von Arbeitnehmern. Im weiteren Sinne kann zudem der Wechsel oder die Austauschrate von Personal gemeint sein. Mitarbeiterfluktuaton beinhaltet alle Abgänge eines Unternehmens, die von einem Mitarbeiter durch eine Kündigung initiiert wurden, der in ein anderes Unternehmen wechselt (Bartscher, Stöckl & Träger, 2012).

Auf der einen Seite ist Fluktuaton als ein natürlicher Vorgang zu betrachten. Mit neuen Mitarbeitern gelangt neues Wissen, Können und Ideen in das Unternehmen. Auf der anderen Seite ist es wichtig, einer ständigen Fluktuaton entgegenzuwirken, da durch eine hohe Fluktuationsrate viel Wissen und Können verloren geht. Es entstehen zudem teilweise hohe Kosten für die Einrichtung durch die Neubesetzung (Reiß, 2014).

Aktuell wächst die Weltwirtschaft wieder und die Arbeitsmärkte gewinnen an Dynamik. Auf diese Entwicklung verweist der Hay Group-Experte Gruhle: „Die angespannte wirtschaftliche Situation in vielen Ländern hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass die Mitarbeiter die Füße still gehalten haben, nun aber hat sich die Wirtschaft in vielen Staaten der Welt erholt“ (Gruhle, 2013). Laut ihm sehen sich unzufriedene Arbeitnehmer nach besseren Arbeitgebern um.

Auf Grundlage dieser Gegebenheit untersuchte die internationale Unternehmensberatung Hay Group zusammen mit dem „Centre for Economics and Business Research“ (Cebr) die Mitarbeiterfluktuation in 19 Ländern. Ziel dieser Studie sollte es sein Faktoren zu identifizieren, die Mitarbeiter beeinflussen das Unternehmen zu wechseln.

Aus dieser Studie geht hervor, dass bereits im Jahr 2013 jeder siebte Deutsche (14 Prozent) das Unternehmen wechselte.

„Deutsche Unternehmen werden es in den kommenden Jahren immer schwerer haben, ihre Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Wir gehen davon aus, dass wir im Jahr 2018 bereits eine Fluktuationsrate von 15,2 Prozent haben werden“, sagt Thomas Gruhle, Mitglied der Geschäftsleitung von Hay Group.

Die untenstehende Grafik verdeutlicht auf Grundlage der Studienergebnisse den Anstieg der globalen Mitarbeiterfluktuation in den Jahren 2010 bis 2018.

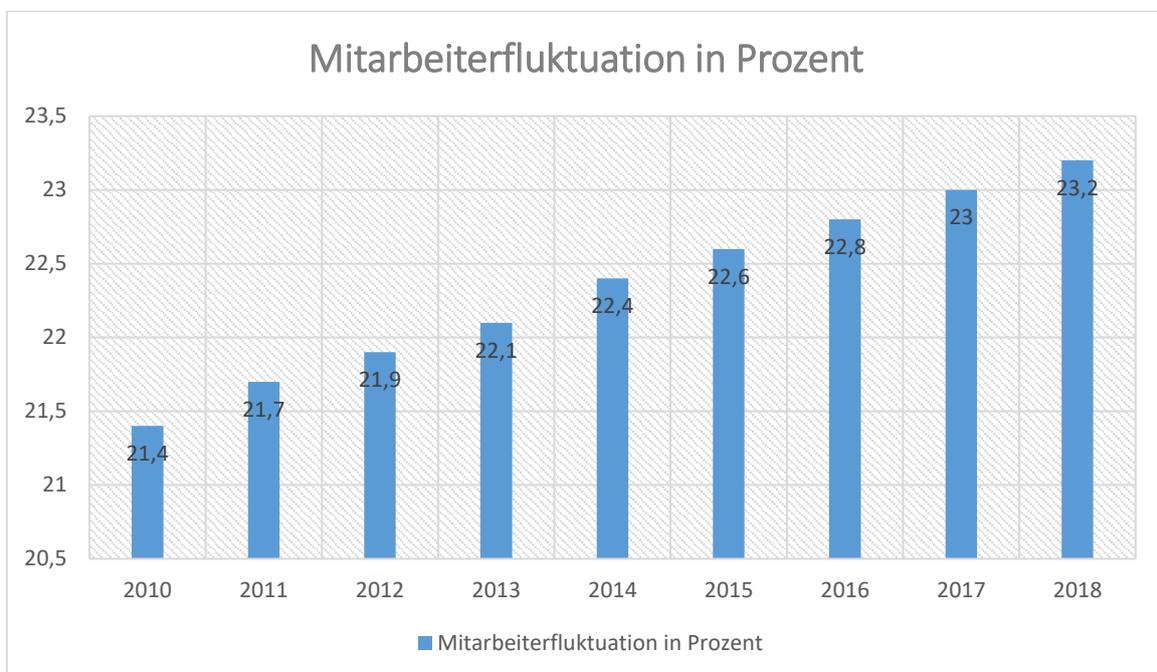


Abbildung 2: Globale Mitarbeiterfluktuation (2010-2018)

Im internationalen Vergleich mit 16 weiteren Ländern zeigt sich, dass Deutschland auf Platz 12 im unteren Bereich liegt und somit eine geringere Mitarbeiterfluktuation vorliegt als in anderen Ländern. Die Niederlande hingegen führen mit der geringsten Mitarbeiterfluktuation die Statistik an. Diese Tatsache wird in untenstehender Grafik deutlich.

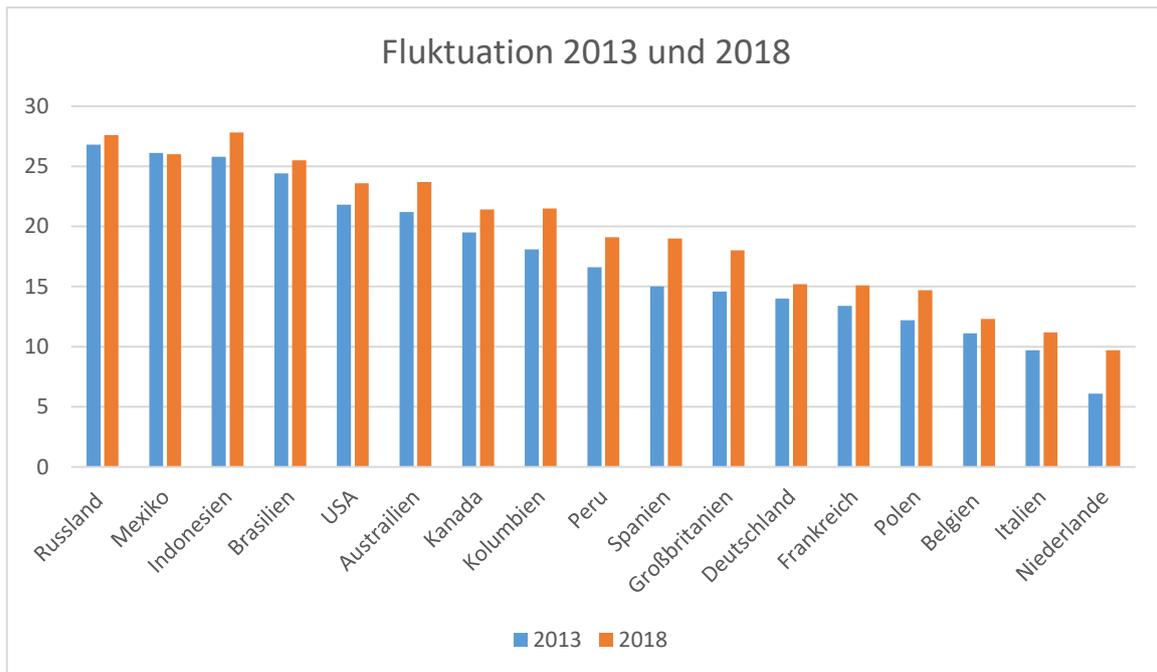


Abbildung 3: Internationale Mitarbeiterfluktuation (2013 & 2018)

2.3 Jugendhilfe in den Niederlanden

Bezugnehmend auf diese Statistik wird nachfolgend die Jugendhilfe in den Niederlanden genauer betrachtet und die Unterschiede zur deutschen Jugendhilfe offengelegt.

Die Jugendhilfe in den Niederlanden ist anders strukturiert als in Deutschland. Anfang der 80er Jahre stiegen die Ausgaben der Jugendhilfe stark an, weshalb ihre Aufgaben neu strukturiert werden sollten. Ziel war es, mit weniger Aufwand mehr zu erreichen (Hesselink, Wienke & Wibbelink, 2006). Das Prinzip der Prävention wurde durch niederschwellige Angebote zu den Themen Aufklärung, Information und Beratung eingeführt.

Am 01.01.2005 trat schließlich das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz „Wet op de Jeugdzorg“ (Wjz) in Kraft. Innerhalb des Artikels 1c wird Jugendhilfe definiert als „die Unterstützung von und Hilfe für Jugendliche, ihre Eltern, Stiefeltern oder andere, die einen Jugendlichen als Teil ihrer Familie versorgen und erziehen“. Zur Jugendhilfe zählen auch allgemeine Maßnahmen der Schulsozialarbeit oder der Jugendsozialarbeit, welche Angebote für Kinder und Jugendliche beinhalten. Somit ist das Wjz eine Abstimmung zwischen den Maßnahmen der Kinder- und Jugendarbeit und der Jugendhilfe (Kötter, 2007).

Das Wjz löste das bis dato geltende Gesetz für Jugendhilfeleistungen („Wet op de jeugdhulpverlening“) ab. Innerhalb diesem gab es kein generelles Recht auf Jugendhilfe. Somit befand sich in der niederländischen Verfassung keine Verpflichtung des Staates zum Schutz des Kindes. Im Bürgerlichen Gesetzbuch war jedoch das Verbot der Anwendung von Gewalt von Eltern gegenüber ihren Kindern festgelegt (Kötter, 2007).

Im Wjz ist das Recht auf Jugendhilfe nun verankert und eine Veränderung der Zuständigkeit hat stattgefunden.

Die Jugendhilfe wurde umgestaltet, sodass ein Zugang zu ihr nur über die sogenannten „Bureaus Jeugdzorg“, welche als niederländisches Jugendamt gelten, möglich wurde. In jeder niederländischen Provinz gibt es ein BJZ, das durch mehrere regionale Büros vertreten ist. Darüber hinaus gibt es in den Großstädten Amsterdam, Rotterdam und Den Haag ein großes BJZ (Hesselink, Wienke & Wibbelink, 2006).

Die Aufgabe der Bureaus Jeugdzorg ist die Beurteilung der Probleme von Kindern und Jugendlichen im Kontext von Erziehung und Entwicklung, sowie die Entscheidung über mögliche Maßnahmen. Erst nach Abschluss dieser Beurteilung gibt es das Recht auf Jugendhilfe. Eltern, Kinder und Jugendliche haben die Möglichkeit sich selbst beim BJZ zu melden, können jedoch auch beispielsweise von ihrem Hausarzt dorthin überwiesen werden.

Darüber hinaus hat das BJZ ebenfalls die Aufgabe, Hinweisen auf Kindeswohlgefährdungen nachzugehen (Hopman & Knijn, 2015). Außerdem entscheidet es über Maßnahmen für Klienten, die richterlich unter Aufsicht oder Vormundschaft gestellt worden sind. Die Leistungserbringung wird von Jugendhilfeanbietern („zorgaanbieders“) erbracht, welche von den Provinzen implizit angefragt werden (Hopman & Knijn, 2015). Diese haben nicht die Möglichkeit eine Unterbringung abzulehnen, wenn ein Klient durch das BJZ eingewiesen wurde. Zuvor war dies möglich und für als schwierig geltende Jugendliche konnte keine Maßnahme gefunden werden (Hesselink, Wienke & Wibbelink, 2006).

Durch die Umstrukturierung wurden auch Schulen Anbieter von Jugendhilfe, da die Kinder einen großen Teil des Tages in der Schule verbringen. Lehrer übernehmen erzieherische Verantwortung und jede Schule verfügt über ein Jugendhilfebüro. Das dort beschäftigte Beratungsteam befindet sich in einem engen Austausch mit dem Gesundheitswesen und der Polizei. Alle Parteien werden bei Auffälligkeiten eines Jugendlichen aktiv und planen frühzeitig eine passende Intervention (Hesselink, Wienke & Wibbelink, 2006). Kann ein Schüler nicht mehr innerhalb der Klasse beschult werden, werden Jugendhilfemaßnahmen integriert mit dem Ziel der Rückführung in die Klasse. Präventive Maßnahmen wie ein Antigewalt-Training sind bereits fester Bestandteil in der Grundschule.

Die Transparenz ist innerhalb der niederländischen Jugendhilfe wichtig. Die Klienten bekommen zu jeder Zeit die Möglichkeit, an ihrer Zielformulierung mitzuarbeiten und haben uneingeschränkten Zugang zu ihren Akten.

Es wird hauptsächlich lösungsorientiert mit eigens formulierten SMART-Zielen mit den Klienten gearbeitet. Ein gutes Ziel was laut der SMART-Methode nach Locke und Latham zu guten Erfolgsaussichten führt, sollte folgenden Kriterien entsprechen: **S**pecific, **M**easurable, **A**tractive, **R**ealistic, **T**erminated. Die beiden Forscher kamen innerhalb ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass ein erfolgversprechendes Ziel möglichst anforderungsreich und spezifisch formuliert sein sollte (Storch, 2011). Die Zielerreichung wird durch ein halbjährlich stattfindendes Zusammentreffen von Klient, Jugendhilfeanbieter und dem Jugendhilfebüro überprüft. Hierbei steht ein kommunikatives Aushandeln im Vordergrund. Durch die Teilhabe des Klienten an seiner Zielformulierung führt das Erreichen der Ziele zu einer großen Kundenzufriedenheit und vermindert die Rückfallquote (Hopman & Knijn, 2015).

Das frühzeitige Planen und Installieren von Interventionen soll eine Fremdunterbringung in Heimen möglichst verhindern. Pflegefamilien, welche als ambulante Hilfen zählen, werden bevorzugt. Paare, die sich dafür interessieren als Pflegefamilie zu dienen, bekommen die Möglichkeit, an Trainingseinheiten und Kursen teilzunehmen, was ein immer größer werdendes Netz an geeigneten Pflegefamilien entstehen lässt (Hesselink, Wienke & Wibbelink, 2006).

Wie oben bereits beschrieben wurde seit Einführung des „Wet op de Jeugdzorg“ vermehrt die Schulsozialarbeit innerhalb der Schulen eingeführt. Dies wird als spezielles Feld der Jugendfürsorge gesehen und hat die Aufgabe, den Hilferadius für Kinder und Jugendliche aus bedürftigen Familien unter Einbezug der Schule zu erweitern (Nieslony, 1997). Somit bilden Lehrer, Schulsozialarbeiter und Schulpsychologen das pädagogische Fachpersonal der niederländischen Jugendhilfe.

Grundlegend unterscheiden sich die Modelle der oben dargestellten Länder in ihren Schwerpunkten und den involvierten Fachkräften. Die Niederlande zielen darauf ab, vermehrt und frühzeitige präventive Maßnahmen und Interventionen zu installieren, um so einer drohenden Fremdunterbringung entgegenzuwirken. Somit legt sie ihren Schwerpunkt auf das frühzeitige Aktivieren von Fachkräften und die bereichsübergreifende Vernetzung dieser.

Die Jugendhilfe in Deutschland handelt eher reaktiv, sodass nach Auftreten von Auffälligkeiten Maßnahmen geplant und installiert werden. Dabei obliegt die hauptsächliche Verantwortung dem Jugendamt in seiner Wächterfunktion.

Es lässt sich vermuten, dass die Personalfluktuaton innerhalb der Niederlanden durch die Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten und der damit einhergehenden Vernetzung verschiedener Fachkräfte niedriger ausfällt.

2.4 Fluktuationsmodelle

Bezugnehmend auf die Relevanz der Personalfriedenheit und der damit einhergehenden Leistungssicherung durch das Entgegenwirken einer erhöhten Personalfuktuations werden im Folgenden verschiedene internationale Modelle der Fluktuation und der Arbeitsmotivation diskutiert. Diese sind für den allgemeinen Arbeitsmarkt von Interesse. Die Erkenntnisse werden in Bezug zur Jugendhilfe gesetzt.

Die US-Amerikaner March und Simon lieferten 1958 mit ihrer Anreiz-Beitrags-Theorie die ersten Grundlagen zur internationalen Fluktuationsforschung. Dieses Modell beruht auf der Annahme, dass die Neigung eines Mitarbeiters ein Unternehmen zu verlassen von einem Ausgleich seines Beitrags und den dafür bekommenen Anreiz abhängt. Laut diesem Modell setzt sich Personalfuktuations somit zum Einen aus dem Wunsch eines Mitarbeiters, das Unternehmen verlassen zu wollen, und zum Anderem aus der Möglichkeit, diesem Wunsch nachgehen zu können, zusammen. Der Wunsch ergibt sich demnach aus der Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters und der Möglichkeit einer Versetzung (March & Simon, 1993).

Sabathil hat auf Basis der Theorie von March und Simon ein fünfstufiges Phasenmodell entworfen, welchem heute noch große Bedeutung zukommt. Grundlage dieses Modells ist das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zwischen den Erwartungen eines Mitarbeiters an die Organisation und die tatsächliche Wahrnehmung (Sabathil, 1976). Ein Ungleichgewicht der Erwartungen und der Wahrnehmung bedingt die Mitarbeiterzufriedenheit. Aus ihr wiederum entsteht die Verbundenheit zur Organisation oder der Wunsch nach Veränderung und somit die Neigung zur Fluktuation (Sabathil, 1976). Sabathil untersuchte in seinem Modell, welche Determinanten die Fluktuationsneigung beeinflussen und inwieweit diese von einer Organisation beeinflusst werden können. Hierauf aufbauend unterscheidet er drei Kategorien von Fluktuationsbeeinflüssen: Rahmenbedingungen (umweltbedingte Einflussfaktoren), Organisation (betriebliche Einflussfaktoren) und Individuum (individuelle Einflussfaktoren) (Fluck, 1992). Nachfolgend werden die drei Kategorien erläutert und im Anschluss grafisch dargestellt.

2.4.1 Rahmenbedingungen

Bei den Rahmenbedingungen unterscheidet man zwischen konstitutiven und situativen Rahmenbedingungen. Auf diese Rahmenbedingungen hat ein Unternehmen keinen bis geringen Einfluss (Sabathil, 1976).

Zu den konstitutiven Rahmenbedingungen gehören rechtliche Faktoren wie die Berufsfreiheit, die Freizügigkeit, das Arbeitsrecht sowie das Wirtschaftssystem. Diese rechtlichen Grundlagen ermöglichen es einem Mitarbeiter einen Beruf sowie seinen Arbeitsplatz frei zu wählen. Darüber hinaus geben sie ihm die Möglichkeit, aus freien Stücken zu kündigen und eine andere Anstellung zu wählen (Sabathil, 1976). In der deutschen Verfassung ist das Recht auf eine freie Berufswahl in Artikel 12 des Grundgesetzes verankert. Im Zuge des Dienstvertrages werden Rahmenbedingungen wie Kündigungsfristen, Arbeitszeiten und -orte sowie Urlaubstage und Dienstvereinbarungen geregelt.

Die situativen Rahmenbedingungen beziehen sich auf die aktuelle Wirtschaftslage und die Arbeitsmarktsituation. Fluktuation ist somit nur möglich, wenn Arbeitsplätze für Mitarbeiter, die einem Fluktuationswunsch nachgehen wollen, existieren. In Zeiten guter Wirtschaftslagen ist aus diesem Grund mehr Fluktuation zu beobachten als in Zeiten einer Wirtschaftskrise (Knaese, 2004).

In Branchen mit rückläufiger Konjunktur kann es darüber hinaus zu erhöhter Fluktuation kommen, da Mitarbeiter versuchen, in eine andere Branche zu wechseln. Die Auftragslage kann während der verschiedenen Jahreszeiten zu einer erhöhten Fluktuation führen, da aufgrund einer Unausgeglichenheit zwischen Arbeitnehmern und Angebot zu wenig Arbeit für die Mitarbeiter verfügbar ist (Sabathil, 1976).

Im Zuge der strukturellen Veränderungen und der Ausweitung der Angebote innerhalb der stationären Jugendhilfe sowie der Verankerung des Kinderbildungsgesetzes (Kibiz) und dem

Recht auf Hilfe zur Erziehung haben sich die Arbeitsplatzmöglichkeiten im sozialen Bereich vergrößert. Es wurden eine Vielzahl neuer Arbeitsplätze für Fachkräfte geschaffen. Pädagogische Fachkräfte haben dadurch zunehmend mehr Möglichkeiten bei der Wahl ihres Tätigkeitsfeldes, sodass objektiv besser entlohnte und konzeptionell ansprechendere Berufsfelder bevorzugt werden. Dies fördert eine Personalfluktuaton zusätzlich. Die Mitarbeiter der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg sowie die des Jugendhilfezentrums Raphaelshaus bestätigten diesen Umstand ebenfalls. Innerhalb der beiden Einrichtungen wurde der ständige Personalmangel auf die gestiegenen Auswahlmöglichkeiten bezüglich der Tätigkeitsfelder zurückgeführt, welche unter Umständen aufgrund der geregelten Arbeitszeiten als weniger belastend erlebt werden.

2.4.2 Organisationale Einflussfaktoren

Während ein Unternehmen auf die konstitutiven und situativen Rahmenbedingungen keinen Einfluss nehmen kann, kann es auf die organisationalen Einflussfaktoren direkten Einfluss ausüben.

Unter den allgemeinen betrieblichen Faktoren werden alle Faktoren, die das Unternehmen betreffen, zusammengefasst. Hierzu gehört die Branchenzugehörigkeit, die Unternehmensgröße, das Image und der Standort (Sabathil, 1976).

Die *Branchenzugehörigkeit* ist laut Sabathil ein möglicher Faktor für die Fluktuationsneigung. Adamy verweist darauf, dass ein Unterschied im Arbeitsplatzwechsel in verschiedenen Branchen besteht (Adamy, 2009). Vor allem während einer Wirtschaftskrise sind die Wechsel innerhalb eines binnenwirtschaftlich orientierten Sektors höher als in anderen Branchen. Außerdem kann es aufgrund von monotonen oder anstrengenden Arbeitsinhalten in manchen Branchen zu erhöhter Fluktuaton kommen (Fluck, 1992).

Wie bereits im Vorfeld beschrieben sind die Anforderungen an die Jugendhilfe anspruchsvoll. Durch das stetige Beachten des Tripelmandates obliegen die pädagogischen Mitarbeiter einem ständigen Rollenkonflikt. Dabei steigen die Anforderungen an sie permanent. Gleichzeitig werden die traumatischen und psychischen Belastungen und Störungsbilder der Klienten umfangreicher und komplexer (Müller, 2012).

Über den Faktor *Unternehmensgröße* ist es schwierig, einheitliche Aussagen zu treffen. Die Fluktuaton kann dadurch beeinflusst werden, dass Mitarbeiter lieber in einem größeren Unternehmen arbeiten wollen, in welchem die Aufstiegsmöglichkeiten höher sind. Jedoch gibt es auch Mitarbeiter, die gerade in großen Unternehmen die Anonymität und unpersönliche Atmosphäre bemängeln (Knaese, 2004). Innerhalb der Jugendhilfe kann man vermuten, dass große Einrichtungen über mehr Flexibilität und Aufstiegsmöglichkeiten verfügen, da das Angebot an Wohngruppen vielseitiger ist. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass die Arbeitssicherheit in großen Einrichtungen höher ist, da diese über höhere Belegungszahlen verfügen.

Vom Faktor *Standort* wird die Fluktuaton beeinflusst, da in dichter besiedelten Gebieten eine stärkere Fluktuationsneigung vorherrscht als in Gebieten, die schwächer besiedelt sind (Fluck, 1992). In größeren Städten sind mehr mögliche Arbeitgeber angesiedelt als in kleineren, was einen Arbeitsplatzwechsel durchführbar macht, ohne den Wohnort wechseln zu müssen. Durch die Mobilisierung wird dieser Faktor ebenfalls beeinflusst. Arbeitnehmer haben die Möglichkeit, mit einem geringeren zeitlichen Aufwand zur Arbeit zu gelangen. Neben dem Standort des Unternehmens ist somit ebenfalls der Wohnort des Arbeitnehmers von Bedeutung für eine Fluktuationsneigung.

Einrichtungen der Jugendhilfe, die stadtnah angesiedelt sind, haben durch ihre möglicherweise zentrumsnahe Lage ein größeres Einzugsgebiet an potentiellen Arbeitnehmern.

Der Faktor *Image* ist laut Sabathil ebenfalls verantwortlich für eine Fluktuaton. In der heutigen Zeit wird dem Image eines Unternehmens laut Upmeyer zunehmend mehr Bedeutung zugesprochen. Um auf nationalen und internationalen Märkten bestehen zu können, ist ein positives Image der entscheidende Faktor für ein erfolgreiches Unternehmen (Upmeyer, 2009). Hat ein Unternehmen einen schlechten Ruf, arbeiten dort die Mitarbeiter nicht so gerne wie bei Unternehmen, die einen positiven Ruf innehaben.

In der Jugendhilfe ist es besonders wichtig, ein positives Image zu haben, da diese auf öffentliche Mittel, den Zuspruch der Gesellschaft sowie auf juristische und politische Entscheidungsträger angewiesen ist (Al-Omary, 2009). Es gestaltet sich jedoch besonders im sozialen Bereich schwierig, dieses Image aufzubauen, da „Gewinnstreben und Effizienz“ nicht mit finanziellen Mitteln gemessen werden, so Al-Omary. Die Jugendhilfe ist somit ein „Non-profit-Unternehmen“. Laut Merchel steigt das Ansehen der Unternehmen mit höher werdendem Profit (Merschel, 2015).

Die folgenden Faktoren betrachten das Unternehmen in seinen einzelnen Strukturen. Zu den *techno-organisatorischen Faktoren* gehören die Arbeitsplatzfaktoren, welche Arbeitsinhalt und Arbeitszeitregelung umfassen.

Laut einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ist es wichtig, dass der *Arbeitsinhalt* zu den Erwartungen der Mitarbeiter passt. Wichtig ist hierbei, dass der Mitarbeiter sich herausgefordert fühlt, er einen Sinn in seiner Arbeit sieht, sie ihm Spaß bereitet und er Erfolgchancen erkennt (Joiko, Schmauder & Wolff, 2010). Ist dies gegeben, mindert sich auch eine Fluktuationsneigung. Die Einschätzung über den Sinn oder die Herausforderung einer Arbeit und ob diese einem Spaß macht und Erfolg bringt ist eine subjektive Wahrnehmung. Im Bereich der Jugendhilfe wird es somit vermutlich hierzu verschiedene Ansichten geben.

Die *Arbeitszeitregelung* eines Unternehmens kann ebenfalls zu einem Verlassen von diesem führen. Sabathil verweist darauf, dass die Vorlieben bezüglich des Arbeitsbeginns und -ende bei Mitarbeitern eines Unternehmens unterschiedlich sein können. Für ein größeres Unternehmen empfiehlt es sich, auf eine Gleitzeitregelung zurückzugreifen (Sabathil, 1976). Als ungünstig erweisen sich Nacht- und Schichtarbeit, da diese körperliche und seelische Belastungen mit sich bringen können. Des Weiteren gibt es bei dem Ableisten von Überstunden unterschiedliche Vorlieben bei Mitarbeitern. Einige Mitarbeiter ziehen es vor, geregelte Arbeitszeiten zu haben und diese einhalten zu können. Andere Mitarbeiter profitieren jedoch von der Möglichkeit, Überstunden zu machen und diese im Gegenzug für Freizeit auszugleichen (Sabathil, 1976).

Da im Bereich der stationären Jugendhilfe die Klienten rund um die Uhr betreut werden, arbeiten die Fachkräfte hauptsächlich außerhalb der geregelten Arbeitszeiten und im Nacht- und Schichtsystem. Zudem müssen die Fachkräfte eine hohe Flexibilität mitbringen, da die Arbeitsabläufe von den Klienten und deren individuellen Bedürfnissen beeinflusst und zuvor wenig geplant werden können.

Aus diesem Grund kann man vermuten, dass die Arbeitszeitregelung innerhalb der Jugendhilfe ein Indikator für eine erhöhte Personalfluktuationsrate ist.

Die *sozio-organisationalen Faktoren* beziehen sich auf die Beziehungen unter den Organisationsmitgliedern. Hierbei wird zwischen der horizontalen und der vertikalen Ebene unterschieden. Auf horizontaler Betrachtung befinden sich die Mitarbeiter auf der gleichen hierarchischen Ebene. Auf vertikaler Ebene hingegen erfolgen die Interaktionen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen (Sabathil, 1976). Diese Interaktion wird maßgeblich durch das Führungsverhalten des Vorgesetzten beeinflusst und hat somit Einfluss auf eine Fluktuationsrate der Mitarbeiter. Außerdem sind die Aufstiegschancen von dem Führungsverhalten der Vorgesetzten abhängig. Sollte der Vorgesetzte einem Mitarbeiter keine Aufstiegschancen suggerieren, kann dies zu einer Fluktuationsrate beitragen (Weiß, Petersen, Häfner & Stock, 2012).

Betrachtet man die Aufstiegschancen innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe, ist ein Aufstieg außerhalb des Gruppendienstes nur in die Bereichs- oder Heimleitung möglich. Ist dies in der eigenen Einrichtung nicht möglich, wird ein Verlassen der Einrichtung unabdingbar. Insgesamt sind diese Positionen weniger verfügbar als die im stationären Gruppendienst, was Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb dieses Bereiches spärlich macht (Pfeiffer & Wöhrle, 2002).

Aufgrund des anhaltenden Fachkräftemangels, der hohen Personalfluktuationsrate und der meist kurzen Verweildauer der Mitarbeiter ist ein Aufstieg in die höhere Leitungsebene kaum möglich. Zudem bleiben diese Positionen durch die im Verhältnis wenigen Stellen meist über Jahre hinweg besetzt und werden häufig erst mit dem Einstieg in die Rente frei.

Inwieweit die *monetären Faktoren* für eine Fluktuation verantwortlich sind, ergaben sich in verschiedenen Studien unterschiedliche Resultate. In einer Studie hatte die *Vergütung* auf die Fluktuationsneigung keinen Einfluss. Im Jahre 2005 stellten Henneberger und Souza-Poza fest, dass Schweizer und Schweizerinnen, die einen Wechsel des Arbeitgebers vornahmen bei der Begründung des Wechsels die Lohnzahlung erst an sechster Stelle nannten (Henneberger & Sousa-Puza, 2007).

In einer anderen Studie hingegen stellte ein zu gering gezahlter Lohn den Grund für ein Verlassen des Betriebes dar (Sabathil, 1976). Eine Untersuchung eines Schweizer Betriebes ergab, dass Mitarbeiter bei einer Bezahlung von 15% mehr Lohn sofort zu einem anderen Betrieb überwechseln würden (Fluck, 1992).

Die meisten Einrichtungen der Jugendhilfe sind an einen Tarifvertrag gebunden. Dieser regelt das Einkommen der einzelnen Mitarbeiter der Einrichtung. Dementsprechend ist es im Bereich der Jugendhilfe nur durch sogenannte Sonderzahlungen möglich, mehr Lohn zu erhalten.

Die *Lohnform* wird von Mitarbeitern unterschiedlich gewertet. Einige präferieren einen Zeit- und Grundlohn, andere einen Leistungslohn (Fluck, 1992). Diese beiden Modelle müssen jedoch je nach Branche angepasst werden. Im Bereich der stationären Jugendhilfe ist es schwierig, einen Leistungslohn zu zahlen, da die Qualität der Leistung ohne klar ersichtlichen Output schwer zu bewerten ist.

Unter Output versteht man das Ergebnis eines Leistungsprozesses. Dieser wird bestenfalls in Kennzahlen gemessen. Für den Bereich der Jugendhilfe könnten dies Fallzahlen, Beratungsstunden etc. sein. Da aber die Zahl der in einer Einrichtung untergebrachten Klienten oder die stattgefundenen Beratungsstunden keine eindeutigen Aussagen über die Qualität der Leistungen geben, ist der quantitative Output innerhalb der Jugendhilfe unzureichend messbar (Gissel-Palkovich, 2002). Für diesen Bereich empfiehlt es sich deshalb den Outcome, welcher die Wirkung einer Leistung beschreibt, zu messen. In der Jugendhilfe geschieht dies auf Grundlage der Hilfeplangespräche, die in §36 SGB VIII Kinder- und Jugendhilfegesetz festgelegt sind. Innerhalb dieser wird halbjährlich überprüft, ob die Hilfemaßnahme den gewünschten Effekt erzielt hat und weiterhin geeignet und erforderlich ist (Gissel-Palkovich, 2002).

In die Kategorie sonstige Faktoren gehören Einflussfaktoren wie die *Sicherheit vor einem Arbeitsplatzverlust* (Sabathil, 1976). Diesem Faktor wird mehr Bedeutung für eine Fluktuationsneigung zugeschrieben als der Entlohnung. In vielen Betrieben ist es üblich, dass der Mitarbeiter, der zuletzt in einen Betrieb eingetreten ist, diesen bei schlechter Wirtschaftslage als erstes wieder verlassen muss. Für Mitarbeiter mit einer längeren Betriebszugehörigkeit kann das zu einem Verbleib in dem Unternehmen führen, da sie bei einem Wechsel der Arbeitsstelle als zuletzt Eingestellte einen Arbeitsplatzverlust befürchten. Im Bereich der Jugendhilfe ist dies gegenteilig. Bedingt durch den Fachkräftemangel und dem gleichzeitig stetig anhaltenden Anfragen gibt es meist keine wirtschaftlichen Faktoren, die eine Kündigung begünstigen. Die erhöhte Personalfluktuationsrate führt zu einem natürlichen Ausscheiden von Mitarbeitern.

2.4.3 Individualfaktoren

Zu den *personenbezogenen Faktoren*, die Determinanten für eine Fluktuation sein können, gehört zum Einen das *Geschlecht* der Mitarbeiter. In einer Studie des statistischen Bundesamtes konnte nachgewiesen werden, dass Frauen öfter als Männer fluktuieren (Statistisches Bundesamt, 2015). Trotz voranschreitender Gleichberechtigung könnten hierfür die immer noch stattfindende Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt relevant sein. In einer 2014 durchgeführten Studie des Gallup-Institutes nannten Frauen für eine

Fluktuation vor allem private und familiäre Gründe, Männer hingegen nannten fehlende Aufstiegschancen und Verdienstmöglichkeiten (Gallup-Institut, 2014).

Der 14. Kinder- und Jugendhilfebericht aus dem Jahre 2013 zeigt auf, dass in der Kinder- und Jugendhilfe weiterhin deutlich mehr weibliches als männliches Fachpersonal beschäftigt ist. Demnach waren im Jahre 2011 91,2% weibliches und 8,8% männliches Fachpersonal im Bereich der Jugendhilfe tätig (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013).

Auf Grundlage der genannten Studie des Statistischen Bundesamtes und des vorherrschenden weiblichen Fachpersonals kann vermutet werden, dass der Faktor Geschlecht einen großen Indikator für die Fluktuationsneigung innerhalb der Jugendhilfe darstellt. Dazu kommt, dass die Arbeitszeiten im stationären Gruppendienst außerhalb jeglicher Betreuungszeiten für die eigenen Kinder liegen. Ein Wiedereinstieg nach dem Erziehungsurlaub in diesen Bereich gestaltet sich deshalb schwierig, was eine erhöhte Personalfluktuationsneigung begünstigt.

Hinsichtlich des *Alters* zeigt sich, dass sich bei zunehmendem Lebensalter die Fluktuationsneigung verringert. Als Grund hierfür werden vor allem familiäre Verpflichtungen wie ein eigenes Haus, schulpflichtige Kinder, aber auch eine bessere Anstellung im Alter und eine höhere Arbeitszufriedenheit angeführt (Bruggmann, 2000). Laut einer Studie aus dem Jahr 2015 erfolgt der Aufstieg in höhere Führungspositionen meist im Alter zwischen 30 und 35 Jahren. Dies ist jedoch das Durchschnittsalter einer studierten Erstgebärenden (Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH, 2016). Durch die mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten liegt die Vermutung nahe, dass das Alter in der Jugendhilfe kein Indikator für eine geringere Fluktuationsneigung darstellt.

Der *Familienstand* muss ebenfalls berücksichtigt werden. Ältere Mitarbeiter mit Kindern haben ein höheres Streben nach Arbeitsplatzsicherheit, da sie eine Verantwortung für ihre Kinder haben. Jüngere Mitarbeiter hingegen befinden sich häufig noch in einem Orientierungsprozess, was zu einem häufiger auftretenden Wechsel des Arbeitsplatzes führen kann. Lizano und Barak bezeichnen das Bildungsniveau und eine Elternschaft als arbeitsunabhängige protektive Faktoren, sofern eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben ist (Lizano & Barak, 2012).

Durch die Ausweitung der Tätigkeitsfelder im Bereich der Jugendhilfe ergibt sich für jüngere Mitarbeiter eine erhöhte Chance des Ausprobierens verschiedener Bereiche. Die bereits erwähnten familienunfreundlichen Arbeitszeiten sind ebenfalls ein Indikator für die erhöhte Fluktuationsneigung in Bezug auf den Familienstand.

Hinsichtlich der *beruflichen Stellung* konnte in Studien festgestellt werden, dass eine höhere berufliche Stellung die Fluktuationsneigung reduziert. Wie bereits erläutert sind in der Jugendhilfe die Stellen der Bereichs- und Heimleitung verhältnismäßig niedrig, sodass sich vermuten lässt, dass das Erreichen der höheren Leitungsebene zum Verbleib in der Einrichtung führt.

Ein höheres *Ausbildungsniveau* hingegen fördert die Fluktuationsneigung.

Bei Hochschulabsolventen ist die Wahrscheinlichkeit der Fluktuation um ein Drittel höher als bei Mitarbeitern mit einer Berufsausbildung. Ein Grund hierfür ist die bessere Entlohnung von höher Qualifizierten beim Antritt einer neuen Stelle (Stettes, 2011). Im Bereich der Jugendhilfe sind die Aufstiegschancen und ein höheres Entgelt durch ein Studium entscheidend höher. Studierten Sozialarbeiter und- pädagogen stehen mehr Tätigkeitsfelder offen als Erziehern.

Rahmenbedingungen	Organisation	Individuum
Konstitutive Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> · Berufsfreiheit · Freizügigkeit · Arbeitsrecht · Wirtschaftssystem 	Allgemeine betriebliche Faktoren <ul style="list-style-type: none"> · Branchenzugehörigkeit · Standort · Betriebsgrösse · Image 	Personenbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> · Geschlecht · Lebensalter · Familienstand · Persönlichkeit
Situative Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> · allgemeine Wirtschaftslage · branchenspezifische Wirtschaftslage · berufsbezogene Arbeitsmarktsituation 	Techno-organisationale Faktoren <ul style="list-style-type: none"> · Produktionsvollzug · Arbeitsplatzgestaltung · Arbeitszeitregelung 	Berufsbezogene Faktoren <ul style="list-style-type: none"> · Ausbildungsniveau · berufliche Stellung · Betriebszugehörigkeitsdauer
	Sozio-organisationale Faktoren <ul style="list-style-type: none"> · horizontale Beziehungen · vertikale Beziehungen · Organisationsstruktur 	Sonstige Faktoren
	Monetäre Faktoren <ul style="list-style-type: none"> · Lohnsatz · Lohnform · Beteiligungssystem · Sozialleistungen 	
	Sonstige Faktoren	

Abbildung 4: Übersicht über Haupteinflussfaktoren der Fluktuation

2.5 Arbeitszufriedenheit

Im Folgenden wird der Fokus auf die Arbeitszufriedenheit gerichtet, womit eine arbeitspsychologische Perspektive hinsichtlich der Thematik eingenommen wird. Anhand der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg werden das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit sowie die für eine Fluktuation relevanten Symptome betrachtet.

Locke definiert Arbeitszufriedenheit als „(...) a pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job or job experiences“ (Locke, 1976).

Der Begriff Arbeitszufriedenheit steht somit für die Einstellung eines Mitarbeiters gegenüber seiner gesamten oder Teilen seiner Arbeit. Diese Einstellung ist individuell und beinhaltet auch emotionale Aspekte, welche durch die Arbeitssituation entstehen (Bostelmann, 2013). In einer Analyse von 500 Studien, in denen pädagogische Fachkräfte befragt wurden, konnte der Zusammenhang zwischen einem guten Gesundheitszustand und der hohen Arbeitszufriedenheit festgestellt werden (Faragher, Cass & Cooper, 2005). Mitarbeiter mit einer geringen Arbeitszufriedenheit zeigten demnach schneller physische und psychische Erkrankungen als Mitarbeiter mit einer hohen Arbeitszufriedenheit. Das Ausgesetztsein von ständigem Stress, hoher emotionaler Beanspruchung, niedriger Anerkennung und sozialer Unterstützung führt laut einer schweizerischen Gesundheitsbefragung zu emotionaler Erschöpfung (Bundesamt für Statistik, 2014).

In zahlreichen Studien hat unter anderem Abu-Bader herausgefunden, dass positive Beziehungen zu den Arbeitskollegen und Vorgesetzten, Supervision und Aufstiegsmöglichkeiten sowie allgemeine als positiv erlebte Arbeitsbedingungen Faktoren für eine niedrige Personalfuktuation darstellen (Abu-Bader, 2000).

2.5.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg gehört zu den Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Sie basiert auf der Fragestellung, wie Arbeitszufriedenheit zustande kommt und welche Faktoren dafür wichtig sind (Kirchler & Hölzl, 2008). Hierbei wird davon ausgegangen, dass Arbeitszufriedenheit ein Zusammenspiel von persönlichen Erfahrungen am Arbeitsplatz sowie der Bewertung von verschiedenen Arbeitsaspekten darstellt.

Herzbergs Theorie knüpft an die Bedürfnispyramide nach Maslow an, wonach Defizitmotive wie Hunger nach der Beseitigung des Mangels befriedigt sind. Expansionsmotive können hingegen nach deren Befriedigung weiter bestehen bleiben (Kirchler & Hölzl, 2008).

Angelehnt an diese Theorie geht Herzberg davon aus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unabhängige Faktoren sind und sich auf einer Skala nicht gegenüber stehen. Nach Herzberg ist somit das Gegenteil von Zufriedenheit nicht Unzufriedenheit, sondern „Nicht-Zufriedenheit“ oder die Abwesenheit von Zufriedenheit und das Gegenteil von Unzufriedenheit „Nicht-Unzufriedenheit“ (Herzberg, 1986).

Um Faktoren für Zufriedenheit und Unzufriedenheit herauszufinden, befragte Herzberg 1685 Mitarbeiter aus verschiedenen Branchen und Positionen nach Ereignissen, die in der Vergangenheit zu hoher Zufriedenheit oder Unzufriedenheit geführt haben. Bei dieser Befragung stellte sich heraus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit von verschiedenen Faktoren unterschiedlich stark beeinflusst werden können. Diese Faktoren wurden in *intrinsische Faktoren* (betreffen den Inhalt sowie die Tätigkeit der Arbeit) und *extrinsische Faktoren* (beziehen sich auf den Arbeitskontext) unterteilt.

Intrinsische Faktoren führen häufiger zu Zufriedenheit und weniger zu Unzufriedenheit. *Extrinsische Faktoren* hingegen sind häufiger für Unzufriedenheit und selten für Zufriedenheit verantwortlich (Haarhaus, 2017).

Die zu Unzufriedenheit führenden Faktoren nannte Herzberg „Hygienefaktoren“, die zu Zufriedenheit führenden „Motivatoren“. In der unten stehenden Abbildung sind alle Faktoren benannt, die laut Herzberg zu den Hygienefaktoren sowie diejenigen, die zu den Motivatoren gehören.

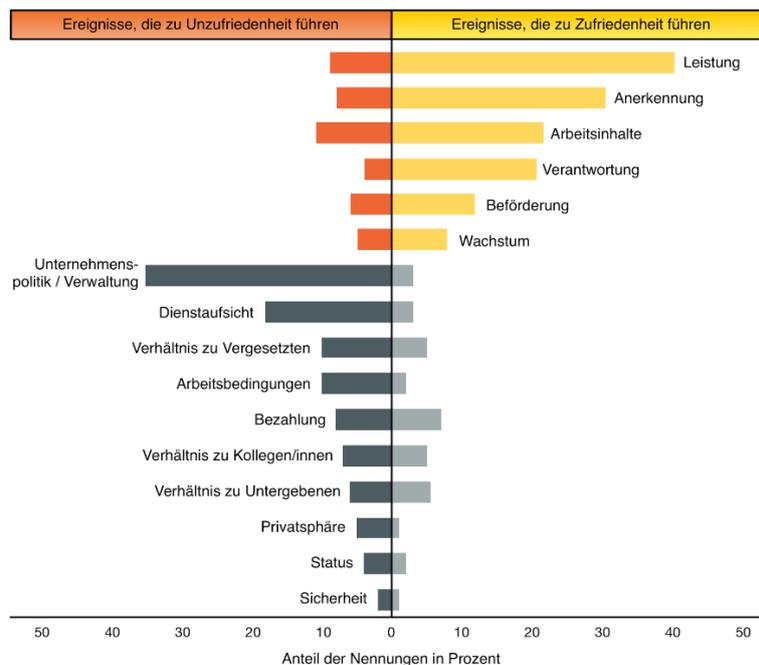


Abbildung 5: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Hygienefaktoren sind zum Erreichen von Zufriedenheit notwendig, reichen allerdings nicht aus. Dies bedeutet, dass hohe Hygienefaktoren dazu führen können, dass man „Nicht-Unzufrieden“ ist, Zufriedenheit kann man jedoch nicht erlangen. Die Motivatoren können ein Ansporn zu höherer Leistung sein, sind diese jedoch nicht ausgeprägt, führt dies nicht zu einer Unzufriedenheit, sondern zu einem Zustand von „Nicht-Zufriedenheit“ (Haarhaus, 2017).

2.6 Stand der Forschung

Nachdem die theoretischen Grundlagen von Personalfuktuation und Arbeitszufriedenheit beleuchtet wurden, soll im weiteren Verlauf der aktuelle Stand der Forschung in diesem Bereich sowie die Relevanz der Thematik für die Soziale Arbeit betrachtet werden.

Innerhalb Deutschlands gibt es sowohl in der Literatur als auch innerhalb der betroffenen Einrichtungen zahlreiche Vermutungen über mögliche Kündigungsgründe. Derzeit stehen jedoch noch keine Forschungen zu den Gründen, die Mitarbeiter dazu bewegt haben zu kündigen und sich aus dem Gruppendienst der stationären Jugendhilfe zu entfernen, zur Verfügung. Auf diesen Umstand wurde auch in einem Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (Agj) hingewiesen: „Die Debatte über den Fachkräftemangel (wird) zwar meinungsstark geführt, es mangelt jedoch an repräsentativen wissenschaftlichen Untersuchungen“ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe, 2011).

Aus diesem Grund gibt es zurzeit nur die Möglichkeit, auf Forschungen aus anderen Arbeitsbereichen zurückzugreifen. Erkenntnisse aus einer Untersuchung über die Verweildauer von Lehrer/innen können erste Anhaltspunkte geben. Klemm kommt hierbei zu dem Ergebnis, dass pro Jahr circa ein Prozent aller Lehrer/innen aus dem Berufsfeld ausscheiden und durch neue Lehrer/innen ersetzt werden müssen (Klemm, 2009). Diese Erkenntnisse können nicht vollständig auf den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bezogen werden, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass es aufgrund der ähnlichen pädagogischen Tätigkeiten sowie den gesetzlichen und vertraglichen Bestimmungen und Anforderungen an die Leistungserbringung eine vergleichbare Ausscheidungsrate gibt. Laut der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe wird befürchtet, dass der Arbeitsbereich der Kinder- und Jugendhilfe durch eine erhöhte Personalfuktuation an Ansehen verliert und qualitative Standards nicht beibehalten werden können (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe, 2011).

Deutlich mehr Studien gibt es zum Thema Arbeitszufriedenheit.

In Kapitel 2.1.2 wurde bereits auf die Studie des Forschungsinstitut Deutsches Jugendinstitut hingewiesen. Neben den Kompetenzanforderungen wurde in der oben genannten Studie die Arbeitszufriedenheit erforscht. Die befragten Mitarbeiter gaben an, dass sie mit ihren Berufsaufgaben zufrieden sind. Hinsichtlich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und der Vergütung wurde jedoch eine große Unzufriedenheit erkennbar. Besonders Fortbildungsangebote für weibliche Mitarbeiter nach dem Erziehungsurlaub wurden als unzureichend deklariert. Zudem wurde das Älterwerden im stationären Gruppendienst als schwierig betrachtet. Sowohl der Schichtdienst als auch die Flexibilität nannten die Befragten als kräftezehrend und unattraktiv. Innerhalb der befragten Einrichtungen zeigte sich eine hohe Mitarbeiterfluktuation und ein Anstieg an jungen Mitarbeitern. Es wurde benannt, dass sich die Fluktuation nochmals dadurch erhöht hat, dass viele Berufseinsteiger den Übergang von Ausbildung und Berufspraxis nicht bewältigen können (Projektgruppe ÜFA, 2013). Bereits eine Untersuchung im Jahre 1992 von Günther und Bergler zeigte, dass Fachkräfte auf die ungünstigen Rahmenbedingungen des Berufsfeldes aufmerksam gemacht haben. Unter anderem wurde benannt, dass innerhalb der Jugendhilfe immer mehr Flexibilität und schnelles Arbeiten bei zunehmend kürzeren Zeiträumen und wechselndem Klientel gefordert wird (Günther & Bergler, 1992). In einer jährlichen Haushaltsbefragung der SOEP wurde ebenfalls deutlich, dass Befragte mit regelmäßiger Nachtarbeit und wechselnden Arbeits- und Schichtzeiten eine geringere Arbeitszufriedenheit aufwiesen als Personen mit selbstbestimmten Arbeitszeiten (Hanglberger, 2011).

Insofern nimmt die Thematik in der stationären Jugendhilfe einen überaus hohen Stellenwert ein, da die kurze Verweildauer und hohe Fluktuation stets präsent zu sein scheinen. Gründe für die Kündigung von Mitarbeitern in der stationären Jugendhilfe wurden in der Praxis der Sozialen Arbeit vergleichsweise wenig untersucht, obwohl die Fluktuationsrate in diesem Arbeitsfeld wie beschrieben hoch zu sein scheint. Schilling verweist darauf, dass es kaum empirisches Wissen und keine Verbleibstudie über den Verbleib von Personal in dem Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe gibt (Schilling, 2011).

2.7 Zusammenfassung

Kapitel zwei beinhaltet die theoretische Auseinandersetzung mit dem Jugendhilfesystem Europas. Darauf aufbauend wurden die Geschichte und Professionalisierung der Jugendhilfe in Deutschland näher betrachtet. Bezugnehmend auf die thematische Auseinandersetzung mit der geltenden Personalfluktuationsrate wurde ein internationaler Vergleich herangezogen. Aufgrund der niedrigen Personalfluktuationsrate innerhalb der Niederlande bietet das dortige Hilfesystem einen möglichen Orientierungsfaktor, um der erhöhten Personalfluktuationsrate in der deutschen Jugendhilfe entgegenwirken zu können.

Anschließend wurden verschiedene internationale Modelle der Personalfluktuationsrate dargestellt und diese in Bezug zur Jugendhilfe gesetzt. Basierend auf den wenigen aktuellen Forschungen und bezogen auf die Personalfluktuationsrate innerhalb der Jugendhilfe wurde der Stand der Forschung dargestellt.

3 Forschungsrahmen

Im nachfolgenden Kapitel wird die durchgeführte Forschung in ihren spezifischen Auslegungen vorgestellt. Dazu werden die Forschungsart, -ausrichtung und -methode beschrieben. Die Auswahl der einzelnen Forschungsgestaltung wird fachlich untermauert und begründet.

3.1 Forschungsart und Forschungstyp

Die Forschung bezieht sich auf erlebte Beobachtungen, welche innerhalb der letzten drei Jahre durch die Verfasser gemacht wurden sowie die digitalisierte Erfassung der Ein- und Austritte des Raphaelhauses, welche eine gestiegene Personalfuktuation widerspiegeln. Dabei wurde beobachtet, dass der Wechsel des Personals aus dem Gruppendienst der stationären Jugendhilfe präsent und allgegenwärtig ist.

Die durchgeführte Forschung ist im Bereich der Praxisforschung anzusiedeln und soll der Verbesserung der eigenen Praxis dienen. Praxisforschung zielt auf eine für die Betroffenen wichtigen Kontext zum Inhalt ab und reflektiert diesen. Sie umfasst eine Aufklärungs- und Orientierungsfunktion durch die Analyse komplexer Handlungsbedingungen und kann zudem theoretische Entwicklungen unterstützen (Maykus, 2009). Wie bereits erwähnt, ist die erhöhte Personalfuktuation innerhalb der Jugendhilfe ein allseits bekanntes und innerhalb der Literatur mehrfach bemängeltes Problem. Dennoch fehlen weiterhin Studien, welche die Ursachen des beschriebenen Phänomens ergründen. Innerhalb der vorliegenden Forschung sind die spezifischen Gründe ehemaliger Mitarbeiter der beiden exemplarischen Jugendhilfe-Einrichtungen untersucht worden. Die Ergebnisse liefern Erkenntnisse und Gründe der Personalfuktuation und können für den gesamten Bereich der Jugendhilfe sowie für die Soziale Arbeit im Allgemeinen transferiert werden und so zu einer Verbesserung und Veränderung beitragen. Jugendhilfe-Einrichtungen können die Ergebnisse nutzen, um die spezifischen Gründe der Personalfuktuation innerhalb ihrer Einrichtung zu reflektieren und präventive Maßnahmen zu installieren.

Autoren gehen in ihren Definitionen des Begriffs der Praxisforschung von einer anwendungsorientierten Forschung aus, welche klaren Praxisbezug aufweist und in enger Kooperation mit den Praktikern und Praktikerinnen steht (Munsch, 2011). Aufgrund der mangelnden Forschung zu der bekannten Problematik dient die vorliegende Forschung der Sozialen Arbeit. Studien der Praxisforschung gehen von einem sozialen Problem aus, zu welchem widersprüchliche, wenige oder keine Informationen vorhanden sind. Durch die Forschung sollen diese Informationen erlangt werden (Schaffer, 2014).

Die Forschung orientierte sich an den individuellen Gründen für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst der ehemaligen Mitarbeiter der beiden Einrichtungen. Zudem wurde das Problem innerhalb dieser im Vorfeld als belastend und problematisch dargestellt, sodass dringender Handlungs- und Forschungsbedarf besteht.

„Praxisforschung im Sozial- und Gesundheitswesen bezeichnet empirische Untersuchungen von Fachkräften, um Fragen zu beantworten, die sich aus ihrer Berufspraxis ergeben (...)“ (Van der Donk, Van Lanen & Wright, 2014).

Die durchgeführte Forschung ist problemdiagnostizierend ausgelegt, da das gegenwärtige Problem bereits bekannt und durch Zahlen der Einrichtungen belegt ist. Um dieser Problematik entgegenwirken zu können, ist das Wissen um die tatsächlichen Gründe für die Kündigung von Mitarbeitern innerhalb der beiden beschriebenen Einrichtungen erforderlich. Gegenstand der Forschung war das Hervorbringen von Ursachen und Zusammenhängen für Kündigungen. Die Forschungsergebnisse legen neue Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten für die Praxis offen.

Mit Hilfe der vorliegenden Forschung ist somit ein Beitrag für eine gegebenenfalls angedachte Folgeforschung geleistet, mit der ein Handlungskonzept für den Verbleib von Mitarbeitern innerhalb der Einrichtung erarbeitet werden kann (Verschuren & Dooreward, 2000). Dieses Handlungskonzept kann variabel auf unterschiedliche Einrichtungen

angepasst werden und einen wichtigen Beitrag zur Arbeitssicherung verschiedener Einrichtungen der stationären Jugendhilfe leisten.

Die Forschung soll somit dazu beitragen, dass die Personalfuktuation im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gemindert wird, sodass die angebotenen Leistungsmerkmale der Einrichtungen gewährleistet ist und die Qualität der Arbeit verbessert werden kann. Dies soll möglichst über die Grenzen der beiden exemplarischen Einrichtungen hinaus wirkungsvoll und repräsentativ sein.

3.2 Untersuchungsstrategie und Forschungsdesign

Soziales Handeln findet laut der Definition von Max Weber statt, wenn das eigene Handeln Einfluss auf das Handeln anderer nimmt (Berger, 2004).

Die dargestellte Forschung stellt soziales Handeln in den Vordergrund der Untersuchung und geht von einem sozialen Problem aus, was diese zu einer empirischen Forschung macht. Eine Forschung wird als empirisch bezeichnet, wenn Phänomene direkt oder indirekt beobachtbar, messbar, operationalisierbar und nicht theoretisch sind. Die Wahrnehmung und die Beobachtungen der Betroffenen sind ausschlaggebend für die Forschungsergebnisse, was eine empirische Forschung auszeichnet (Schaffer, 2014). Mit Hilfe der Forschung wurden Aussagen mehrerer Einzelfälle schließlich zu allgemeingültigen Aussagen zusammengefasst. Diese Vorgehensweise wird induktives Schließen genannt (Schaffer, 2014). Ziel dieses empirischen Vorgehens war es, Vermutungen über Kündigungsgründe zu bestätigen, zu differenzieren oder zu widerlegen. Auf dieser Grundlage können schließlich weitere Handlungsschritte eingeleitet werden (Schaffer, 2014).

Die Forschung ist darüber hinaus qualitativ ausgerichtet, da diese, wie bereits benannt, auf das Verstehen von sozialem Handeln abzielt. Durch qualitative Erhebungen werden empirisch reichhaltige und komplexe Darstellungen eines sozialen Themas erforscht (Thiele, 2008). Hierfür sind, bezogen auf die Grundgesamtheit, weniger Fälle erforderlich als bei einer quantitativen Studie (Schaffer, 2014). Die Ergebnisse der Forschung tragen dazu bei, die Forschungsergebnisse zu beschreiben, das soziale Handeln zu verstehen und daraufhin Grundlage einer eventuellen Folgestudie zu sein. Darauf aufbauend können Lösungsmöglichkeiten für weiteres Handeln entwickelt werden.

Das Verstehen des Einzelfalls steht bei einer qualitativen Studie im Vordergrund, da nicht auf eine Theorieprüfung abgezielt wird, sondern eine Hypothesenbildung im Vordergrund steht (Schaffer, 2014). Im Falle der durchgeführten Forschung wurden bereits vorhandene Hypothesen über mögliche Kündigungsgründe überprüft und erweitert. Aufgrund dieser Vorgehensweise ist eine Begründung und Analyse der erhaltenen Ergebnisse erforderlich, um Belege für die Qualität der Forschung aufzuführen (Mayring, 2002). Dabei sollte die Validität beachtet, eingeschätzt und somit überprüft werden, ob die Ergebnisse die vorher vereinbarte Sachlage erfasst haben.

Die Erhebungsinstrumente einer qualitativen Studie sind weniger standardisiert, da sie auf die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen abzielen (Schaffer, 2014).

Da die durchgeführte Forschung Teil einer Bachelorarbeit ist und auf eine Momentaufnahme abzielt, wurde eine Querschnittstudie durchgeführt (Schaffer, 2014). Querschnittstudien beziehen sich auf einen kurzen Erhebungszeitraum. Sie sind durch einen klaren Beginn der Forschung charakterisiert und beziehen sich auf eine zeitlich begrenzte Untersuchung, welche die untersuchten Variablen in einen Zusammenhang bringen. Bezogen auf die zugrundeliegende Forschung ist die zeitliche Begrenzung dieser mit dem Beginn und Ende der Studieneinheit 9.2 Bachelor-Thesis bestimmt. Querschnittstudien haben durch ihre einmalige Durchführung eine geringe Abbruchquote. Die Bereitschaft der Teilnehmer ist größer als bei einer Längsschnittstudie, die zu mehreren Zeitpunkten wiederholt wird. Querschnittstudien zielen auf eine kohorten-unabhängige Forschung ab (Berk, 2004). Dabei werden Personen unabhängig ihres Alters und Kohortenzugehörigkeiten untersucht. Zudem ist diese Form der Studie ökonomisch und weist einen geringen zeitlichen wie auch personellen Aufwand auf. Die Ergebnisse stehen unmittelbar nach der Erhebung zur Verfügung.

Mit Hilfe von sogenannten Retrospektivfragen, welche im Fall der vorgestellten Forschung auf vergangene Ereignisse die Kündigungen der Mitarbeiter, abzielen, konnten Erinnerungen aus der Vergangenheit, die zum Zeitpunkt der Befragung vorhanden sind, Teil dieser Querschnittsstudien sein (Schaffer, 2014).

3.2.1 Forschungsmethode

Als Forschungsmethode wurde das narrative Interview ausgewählt, welches als qualitatives sozialwissenschaftliches Erhebungsverfahren gilt und von dem Soziologen Fritz Schütze entwickelt wurde (Steinert, 2008). Es arbeitet auf sprachlicher Basis und ist nicht standardisiert, was bedeutet, dass es keinem festen Leitfaden folgt (Mayring, 2002). Die Methode des narrativen Interviews zielt darauf ab, den Interviewpartner frei erzählen zu lassen, sodass ihm die Möglichkeit geboten wird, seine individuellen und subjektiven Wahrnehmungen in Bezug auf das Thema zum Ausdruck zu bringen. Er soll nicht durch standardisierte Fragen und Antwortmöglichkeiten beeinflusst werden (Mayring, 2002). Der Interviewer hat keinen vorgefertigten Fragenkatalog und ist so innerhalb seiner Fragen und Themen unabhängig. Er greift erst ein, wenn die Struktur der Erzählung verloren geht. Dies ist förderlich, da er sich individuell an die Interviewsituation anpassen kann (Mayring, 2002). Durch die Möglichkeit der freien Erzählung ist die Grundidee des narrativen Interviews, dass Ereignissen oder Situationen, welche aufgrund von systematischen Abfragens eventuell nicht thematisiert worden wären, Beachtung geschenkt wird (Mayring, 2002). Aufgrund der gemeinsamen Zugehörigkeit zur gleichen Berufsgruppe und dem damit nahezu gleichwertigen Bildungsstand zwischen Interviewer und Interviewten konnte davon ausgegangen werden, dass das Sprachniveau weitestgehend identisch ist.

Die Methode des narrativen Interviews wurde für die dargestellte Forschung gewählt, da das zu erforschende Thema einen starken Handlungszusammenhang aufweist. Darüber hinaus liegt der thematische Schwerpunkt auf den subjektiven Beweggründen der Befragten, welchen man innerhalb eines vorgefertigten Fragebogens nicht ausreichend gerecht werden könnte. Die Interviewpartner erhielten durch die Methode des narrativen Interviews die Möglichkeit, über ihre Ansichten sowie ihre Haltung zu berichten. Auf der Ebene des Erzählens wird dieses Wissen preisgegeben (Flick, 2002).

3.3 Population und Stichprobe

Die zu erhebenden Daten, die Population, die Stichprobe sowie die Gütekriterien, sind bei allen zuvor formulierten Haupt- und Teilfragen identisch.

Anhand der oben formulierten Haupt- und Teilfragen ist erkennbar, dass sowohl private als auf berufliche Gründe für einen Austritt aus der stationären Jugendhilfe der Einrichtungen Raphaelshaus und Hollenberg erforscht wurden.

Die Rahmenbedingungen sowie die Gegebenheiten, welche einem beruflichen Austritt aus dem Jugendhilfezentrums Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg entgegengewirkt haben, waren von Interesse.

Die Population ist zu Beginn einer Forschung genau zu beschreiben, wobei begründet werden muss, nach welchen Kriterien die Stichprobe ausgewählt worden ist (Schaffer, 2014).

Die Erforschung der Gründe für den Austritt aus der stationären Jugendhilfe anhand der Beweggründe ehemaliger Mitarbeiter der vorgestellten Einrichtungen sind Gegenstand der dargestellten Forschung. Ehemalige Mitarbeiter, welche die Einrichtungen in den vergangenen drei Jahren verlassen haben, zählen als Population der Forschung.

Im Falle des Raphaelshauses liegt die Grundgesamtheit bei 150 Mitarbeitern (N=150). Im Falle des Hollenbergs gibt es aufgrund der mangelnden Digitalisierung der Personaldaten keine aktuellen und offiziellen Zahlen, welche die erhöhte Personalfuktuation belegen, sodass die Verfasser sich auf die Auftragserteilung der Heimleitung und die subjektiven Wahrnehmungen der betroffenen Mitarbeiter verlassen mussten.

Die oben genannten Abgangszahlen beinhalten jegliche Mitarbeiter, die die Einrichtung verlassen haben. Möglich ist, dass diese Mitarbeiter in den stationären Gruppendienst einer anderen Jugendhilfeeinrichtung gewechselt sind.

Zahlen über den Abgang von Mitarbeitern, die definitiv aus dem stationären Bereich ausgetreten sind, liegen nicht vor.

Die Stichprobe wurde anhand der Grundgesamtheit ermittelt und auf das Forschungsziel angepasst. Als Grundregel gilt, dass größere Stichproben ein genaueres Bild auf die Grundgesamtheit liefern als kleinere (Schaffer, 2014).

Die Stichprobe soll so gesetzt sein, dass sie Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit liefern kann.

Eine Totalerhebung ist sinnvoll, wenn die Grundgesamtheit klein oder heterogen ist. Im Falle der angestrebten Forschung ist diese jedoch mit $N=150$ zu groß, um alle ehemaligen Mitarbeiter zu befragen. Zudem muss beachtet werden, dass nicht alle Mitarbeiter innerhalb der Grundgesamtheit den stationären Gruppendienst verlassen haben. Darüber hinaus ist es den Verfassern nicht möglich, zu allen ehemaligen Mitarbeitern Kontakt aufzunehmen, da die Einrichtungen die Namen der ehemaligen Mitarbeiter anonymisiert haben.

Die Verfasser müssen sich daher auf die Kontakte verlassen, die sie aufgrund ihrer Betriebszugehörigkeit innerhalb der Einrichtungen zu ehemaligen Mitarbeitern aufbauen konnten.

Aufgrund der eingesetzten Methode der narrativen Interviews, welche sehr zeitintensiv und umfangreich ist, und weil die Erreichbarkeit der Interviewpartner gegeben sein muss, wurde die Stichprobe von $n=5$ für jede der beiden Einrichtungen festgelegt. Die gleiche Stichprobe für beide Einrichtungen ist wichtig, um die Vergleichbarkeit garantieren zu können.

Auf Grundlage der Stichprobe wurden Experteninterviews durchgeführt.

Laut einer Definition von Gläser und Laudel können Experten alle Personen sein, deren Wissen zum Erschließen der zu untersuchenden sozialen Situationen und Prozesse beitragen kann. Der Interviewpartner ist eine Quelle von Spezialwissen über die zu erforschende Sachlage. Die Methode des Experteninterviews kann dazu genutzt werden, dieses Wissen zu erschließen (Gläser & Laudel, 2010).

Anhand der Erzählungen der betroffenen ehemaligen Mitarbeiter, welche im Fall der dargestellten Forschung als Experten fungierten, wurden ihre eigenen Beweggründe für eine Kündigung offengelegt. Sie sind innerhalb der Interviews die Experten für ihre Situation (Mayring, 2002).

3.3.1 Die Auswahl der Zielgruppe

Aufgrund der eingeschränkten zeitlichen Möglichkeiten im Rahmen dieser Bachelorthesis wurde die Forschung auf die beiden Tätigkeitsfelder der Verfasserinnen beschränkt, sodass die Teilnehmer unumgänglich ehemalige Mitarbeiter dieser sein müssen und somit tatsächliche Gründe für einen Austritt aus der stationären Jugendhilfe benennen können. Sie sind aus dem Forschungsfeld ausgeschieden, waren jedoch Teil desselben.

Innerhalb der Interviews berichteten sie über Rahmenbedingungen aus ihrem ehemaligen natürlichen Umfeld und ihrem Arbeitsbereich, was die Forschung einer Feldforschung zugehörig macht (Schaffer, 2014). Die Forscher begaben sich in das natürliche Umfeld der als Experten fungierenden Personen und ließen diese über alltägliche Situationen ihrer Tätigkeit im stationären Gruppendienst der Jugendhilfe berichten (Mayring, 2002). Durch die langjährige Zugehörigkeit der Verfasser zu den genannten Einrichtungen konnten problemlos Kontakte zu ehemaligen Mitarbeitern des Feldes und der beiden vorgestellten Einrichtungen hergestellt werden. Die Ausprägung der Kontakte ist unterschiedlich und reicht von engeren bestehenden Kontakten zu oberflächlichen und rein beruflichen Kontakten. Die Anzahl der sich bereiterklärenden ehemaligen Mitarbeiter der beiden Einrichtungen war gleich, sodass je fünf Mitarbeiter der einzelnen Einrichtungen befragt wurden. Dies trägt zu einer vergleichbaren Auswertung bei, sodass die Forschung messbar ist. Die Befragten der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg waren zwei Männer und drei Frauen. Die Mitarbeiter arbeiteten sowohl in unterschiedlichen Gruppen als auch als Teamkollegen innerhalb der Einrichtung.

Die Befragtengruppe des Raphaelhauses bestand aus vier Frauen und einem Mann. Die Mitarbeiter dieser Einrichtung waren ebenfalls in unterschiedlichen und auch gleichen Wohngruppen tätig.

Das Unterrepräsentiertsein der männlichen Befragten ist darauf zurückzuführen, wie bereits erläutert, dass insgesamt mehr weibliches Fachpersonal in der stationären Jugendhilfe tätig ist als männliches.

Ziel der Forschung war es, den Gegenstand der Kündigungsgründe im möglichst natürlichen Umfeld zu untersuchen und Beeinflussungen durch Außen zu vermeiden. Aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit der Verfasser zu den beiden Einrichtungen und im Sinne der Objektivitätswahrung wurden die Interviews mit ehemaligen Mitarbeitern der jeweils anderen Einrichtung geführt.

3.4 Instrument

Als Forschungsinstrument dient ein Interviewleitfaden, der sich am Ablaufmodell des narrativen Interviews nach Mayring (2002) orientiert. Die Bereitschaft und Motivation zur Mitwirkung durch die ehemaligen Mitarbeiter wurde bereits signalisiert und zugestimmt.

In der folgenden Abbildung ist dieses Ablaufmodell dargestellt:

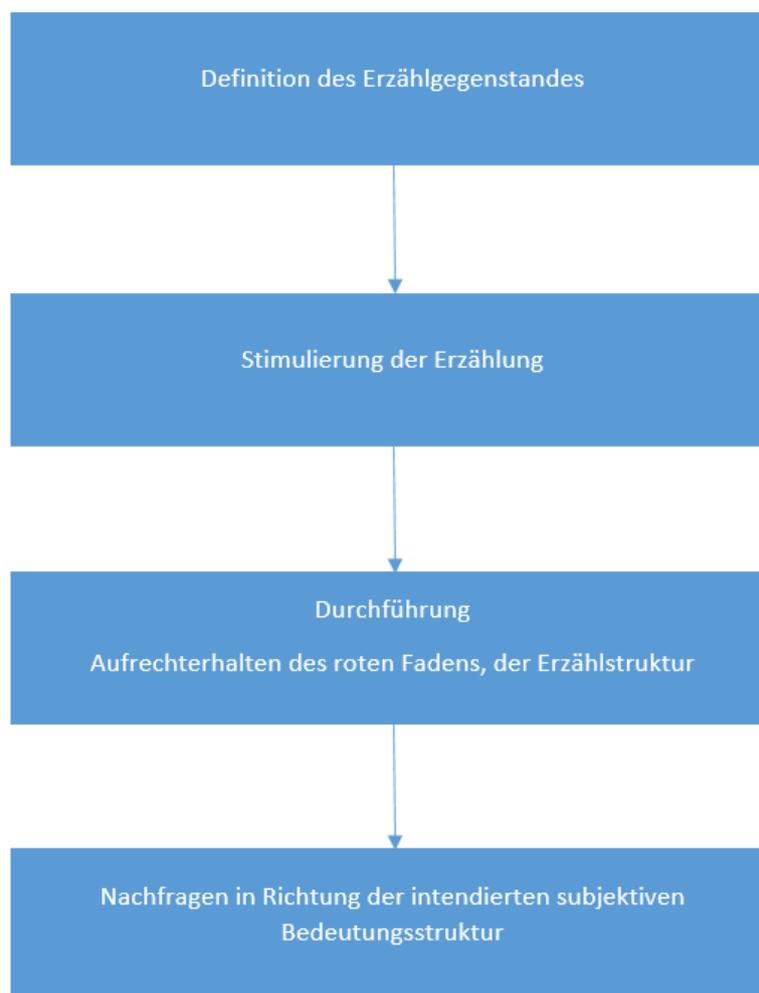


Abbildung 6: Ablaufmodell des narrativen Interviews

Wie in der Abbildung zu erkennen ist, gliedert sich das Interview in drei, beziehungsweise vier Teile, wobei die ersten beiden eng miteinander zusammenhängen. Üblicherweise nimmt das narrative Interview ein bis drei Stunden in Anspruch (Steinert, 2008). Da es sich um eine qualitative Erhebung handelt, wird das Gespräch auf Tonband mitgeschrieben, um die Ergebnisse der Interviews umfangreich auswerten zu können.

Zu Beginn wurde in der Eingangsfrage das Thema vorgestellt und begründet. Das Vorgehen und die Zielsetzung wurden verdeutlicht. Eine präzise und eindeutige Erzählaufforderung ist hier notwendig (Flick, 2002). Hierbei ist es wichtig, eine Vertrauensbasis herzustellen, um den Interviewpartner zum Erzählen zu bewegen. Aus diesem Grund sollte die Eingangsfrage spezifisch formuliert werden, sodass der Interviewte eine Verbindung zu seinem Lebensbereich herstellen kann (Flick, 2002). Im Falle der durchgeführten Forschung lautete diese: „Ich möchte Sie bitten, mir zu erzählen, welche Gründe zu einem beruflichen Austritt aus der Einrichtung x oder y geführt haben“.

Im zweiten Teil des Interviews folgte die Erzählung des Interviewpartners. Der Interviewer achtete darauf, dass der rote Faden vorhanden war, und führte eventuell zum Erzählten und der Struktur zurück. Gegebenenfalls wurde das Gesagte vom Interviewer paraphrasiert. Paraphrasieren ist eine gängige Methode der Gesprächsführung (Weinberger, 2013). In dieser Phase war die Aufgabe des Interviewers non-direktes, interessiertes Zuhören (Flick, 2002). Durch aktives Zuhören, nonverbalen Gesten oder Laute zeigte der Interviewer, dass er der Erzählung folgte und diese unterstützte (Steinert, 2008). Es wurden keine Fragen gestellt, um den Erzählfluss nicht zu unterbrechen.

Nach Abschluss der Erzählung konnte der Interviewer in einem dritten Teil Fragen stellen, um noch offene Punkte zu klären. Unausgeführte Ansätze oder unklare Passagen der Hauptidee wurden hierbei aufgegriffen. Eine neue Erzählaufforderung wie zum Beispiel „Wie kam es...?“ oder „Was geschah dann?“ konnte in dieser Phase stattfinden.

3.5 Zusammenfassung

Im Kapitel drei der Bachelorthesis wurde das Forschungsvorhaben beschrieben. Für dieses hat sich eine problemdiagnostizierende praxisorientierte Forschung angeboten, da diese anwendungsorientiert ausgerichtet ist und einen engen Bezug zu den Praktikern des Handlungsfeldes bietet.

Das qualitative Vorgehen innerhalb der Forschung trägt dazu bei, dass anhand von wenigen Einzelfällen Aussagen für die Grundgesamtheit gemacht und soziales Handeln deutlich und nachvollziehbar wird.

Bezogen auf die eingeschränkten zeitlichen Möglichkeiten dieser Forschung wurde die Population mit ehemaligen Mitarbeitern der beiden Jugendhilfeeinrichtungen festgelegt. Die Stichprobe besteht aus je fünf ausgeschiedenen Mitarbeitern, die sich in Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss unterscheiden.

Mit Hilfe eines Interviewleitfadens wurden narrative Interviews mit diesen Mitarbeitern geführt und ihnen die Möglichkeit gegeben, frei über ihre Kündigungsgründe zu berichten.

4 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Im Folgenden werden die Befragten kurz anonymisiert vorgestellt, damit bei der weiteren Beschreibung sowie bei der Auswertung der Ergebnisse die individuellen Hintergründe und beruflichen Werdegänge der Befragten ersichtlich werden.

Die personenbezogenen Informationen wurden innerhalb der Interviews von den jeweiligen Befragten genannt.

Das Interview I1 wurde mit einer 26-jährigen weiblichen Befragten durchgeführt. Derzeit arbeitet sie im teilstationären Bereich. Zuvor hat sie sowohl ein Praktikum als auch ihr Anerkennungsjahr zur Erzieherin in einer stationären Wohngruppe absolviert.

Das Interview I2 wurde mit einer 28-jährigen weiblichen Befragten durchgeführt. Sie arbeitet zurzeit in einem Internat für Spitzensportler und Kinder mit chronischer Erkrankung. Sie hat eine Ausbildung zur Jugend- und Heimerzieherin absolviert und fünf Jahre im stationären Bereich in koedukativen und intensivpädagogischen Gruppen gearbeitet.

Das Interview I3 wurde mit einer 26-jährigen weiblichen Befragten durchgeführt. Sie hat das Anerkennungsjahr zur Erzieherin im stationären Bereich absolviert und war danach weiterhin in diesem für drei Jahre tätig. Nun hat sie ein Studium zur Sozialpädagogin begonnen.

Das Interview I4 wurde mit einer 27-jährigen weiblichen Befragten durchgeführt. Sie war dreieinhalb Jahre im stationären Gruppendienst tätig und arbeitet nun seit zwei Jahren im teilstationären Bereich.

Das Interview I5 wurde mit einem 26-jährigen männlichen Befragten durchgeführt. Dieser hat nach der Beendigung seines Hochschulstudiums zum Sozialarbeiter zwei Jahre im stationären Gruppendienst gearbeitet.

Das Interview I6 wurde mit einer 28-jährigen weiblichen Befragten durchgeführt. Nach dem Studium „Pädagogik und Familienbildung“ begann sie ihre pädagogische Laufbahn im stationären Gruppendienst. Dort arbeitete sie zwei Jahre lang. Aktuell arbeitet sie in einer offenen Ganztagsgrundschule.

Das Interview I7 wurde mit einem 28-jährigen männlichen Befragten durchgeführt. Dieser arbeitete insgesamt circa sieben Jahre im Gruppendienst der stationären Jugendhilfe. Anschließend war er ein dreiviertel Jahr in einer teilstationären Wohngruppe für Kinder tätig. Aktuell arbeitet er mit wohnungslosen jungen Männern im ambulant betreuten Wohnen und studiert derzeit Sozialpädagogik.

Das Interview I8 wurde mit einer 33-jährigen weiblichen Befragten durchgeführt. Sie absolvierte im Rahmen der Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin ihr Anerkennungsjahr im stationären Bereich der Jugendhilfe. Anschließend arbeitete sie mit einer Teilzeitbeschäftigung in einer stationären Wohngruppe. Aktuell ist sie als Gruppenleitung einer Kindertagesstätte tätig.

Das Interview I9 wurde mit einer 31-jährigen weiblichen Befragten durchgeführt. Sie absolvierte in einer stationären Wohngruppe ihr Anerkennungsjahr und arbeitete schließlich weitere fünf Jahre dort. Aktuell befindet sie sich im Erziehungsurlaub und wird nach dessen Ende in einer Kindertagesstätte tätig sein.

Das Interview I10 wurde mit einem 34-jährigen männlichen Befragten durchgeführt. Er ist studierter Diplom Sozialpädagoge und war sieben Jahre in Wohngruppen der stationären Jugendhilfe tätig. Davon bekleidete er circa drei Jahre lang die Position der Gruppenleitung. Aktuell ist er in leitender Position als Bereichsleitung tätig.

Alle vorgestellten Interviewpartner waren innerhalb der beiden Einrichtungen der Verfasser tätig. Sie unterscheiden sich sowohl im Alter, Geschlecht als auch in der beruflichen Stellung. Zudem sind die Interviewten in unterschiedlichen Gruppen der Einrichtungen tätig gewesen. Insgesamt wurden zehn ehemalige Mitarbeiter des Jugendhilfezentrums Raphaelshaus und der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg, welche innerhalb der letzten drei Jahren aus verschiedenen Gründen mit der eigenen Kündigung aus dem stationären Gruppendienst der Jugendhilfe ausgetreten sind, interviewt. Unter den Befragten wurden drei männliche und sieben weibliche Personen befragt. Die Altersspanne liegt von 26 bis 35 Jahren. Die Betriebszugehörigkeit variiert zwischen zwei und sieben Jahren.

4.1 Aufbereitungsverfahren

Im Vorfeld der Auswertung wurden die gesammelten Informationen festgehalten, aufgezeichnet, aufbereitet und geordnet (Mayring, 2002). Da die durchgeführte Forschung qualitativ ausgelegt und das gewählte Forschungsinstrument auf narrative Interviews festgelegt wurde, wurde als Aufbereitungsverfahren ein zusammenfassendes Protokoll gewählt. Dies ist bewusst bestimmt, da eine wörtliche Transkription für die zu erhebenden Informationen zu umfassend und zeitintensiv für eine zeitlich begrenzte Bachelorthesis ist (Mayring, 2002). Ein zusammenfassendes Protokoll reduziert die Fülle an Material bereits während des Aufbereitungsverfahrens, sodass nicht relevante Informationen gefiltert werden können.

Für die Umsetzung des zusammenfassenden Protokolls wurden bedeutungsgleiche Propositionen, die mehrfach genannt wurden, weggelassen. Zudem wurden abstrakt genutzte Propositionen mit gleicher Bedeutung generalisiert. Aus mehreren spezifischen Aussagen wurden übergeordnete Propositionen konstruiert, welche den sachlichen Aussageinhalt kennzeichneten. Dies hatte zur Folge, dass aus einer Vielzahl an spezifischen Propositionen eine universale Aussage getroffen werden konnte, sodass sich die Menge der Informationen reduzierte (Mayring, 2002). Des Weiteren wurde bei dem zusammenfassenden Protokoll eine Selektion bedeutender Aussagen vorgenommen, welche in dieses übernommen wurde, da sie aufgrund ihrer Propositionen bereits wichtige Bestandteile enthielten. Zudem wurden inhaltlich ähnliche oder gleiche Aussagen, welche während des Interviews genannt wurden, gebündelt und zusammengefasst. Die anschließend übrig gebliebenen Informationen wurden abschließend auf ihre Tauglichkeit hin überprüft. Stellte sich bei der Überprüfung heraus, dass die Propositionen noch nicht allgemein genug sind, um eine adäquate Auswertung vornehmen zu können, wurden die oben beschriebenen Schritte erneut durchgeführt.

Die Anwendung eines zusammenfassenden Protokolls zur Datenaufbereitung ist dann sinnvoll, wenn die Forschung qualitativ und somit an dem inhaltlich-thematischen Aspekt der Informationen interessiert ist (Mayring, 2002).

Dies ist in der durchgeführten Forschung der Fall, da die betroffenen Mitarbeiter von ihren eigenen Erfahrungen und Entscheidungen berichteten und durch die Methode des narrativen Interviews ohne vorgegebenen Leitfaden frei erzählen konnten.

4.2 Auswertungsverfahren

Zur Auswertung der narrativen Interviews wurde das Verfahren der qualitativen inhaltsanalytischen Zusammenfassung nach Mayring gewählt.

Diese analysiert das Material streng methodisch anhand einem zuvor entwickelten Categoriesystem, welches Aspekte festlegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen. Dieses Vorgehen wird induktive Kategorieentwicklung genannt. Hierfür wurde das Material in Einheiten zerlegt, die nacheinander bearbeitet werden. Das Material wurde reduziert, die wesentlichen Inhalte blieben jedoch erhalten, sodass das Grundmaterial abgebildet werden konnte. Aufgrund der Menge der Informationen eines narrativen Interviews ist diese Vorgehensweise sinnvoll (Mayring, 2002).

Zur Definition der Kategorisierungsdimension und des Abstraktionsniveaus musste der Gegenstand und das Ziel der Analyse festgelegt werden.

Bezogen auf die durchgeführte Forschung waren durch das erfolgte Formulieren der Teil- und Hauptfrage sowie der gesichteten Theorien der Gegenstand und das Ziel der Analyse bereits festgelegt.

Sowohl die Gründe für einen beruflichen Austritt aus dem Jugendhilfezentrum Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg waren von Interesse als auch die Gegebenheiten, welche einem beruflichen Austritt entgegengewirkt haben.

Auf Grundlage der Zielsetzung wurde ein Selektionskriterium festgelegt und das Material zeilenweise nach diesem durchgearbeitet.

Die Fragestellungen, die zur Festlegung des Selektionskriteriums führten, lauteten deshalb „Welche Gründe werden für den beruflichen Austritt genannt?“, „Ist die stationäre Jugendhilfe ein langfristiger Arbeitsbereich?“, „Welche Gegebenheiten haben den Verbleib in der Einrichtung gesichert?“ und „Welche Verbesserungsvorschläge für die stationäre Jugendhilfe werden benannt?“.

Es wurden jegliche Gründe, die für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst verantwortlich waren und solche, die einer langfristigen Betriebszugehörigkeit entgegenwirkten, herausgefiltert. Darüberhinaus wurden auch Gegebenheiten, die als positive Faktoren innerhalb der einzelnen Einrichtungen benannt wurden sowie Verbesserungsvorschläge selektiert. Wurde eine Textstelle gefunden, die zum Selektionskriterium passt, wurde hierfür eine Kategorie konstruiert und mit einem Begriff bezeichnet, der nahe am Material formuliert ist. Alle weiteren Textstellen im Analyseverlauf, die zu der Kategoriebezeichnung passten, wurden dieser zugeordnet. Sofern die gefundene Textstelle zwar zu dem Selektionskriterium jedoch nicht zur bereits konstruierten Kategorie zuzuordnen war, wurde eine neue Kategorie gebildet.

Wenn keine neue Kategorie mehr gebildet werden konnte, wurde das Kategoriensystem in einer Rückkopplungsschleife überarbeitet (Mayring, 2002). Hierbei wurde überprüft, ob eine Sinnhaftigkeit gegeben ist und zum Gegenstand der Fragestellung passt.

Grundgedanke dieser Vorgehensweise ist es, anhand der Fragestellung der Forschung ein Definitionskriterium festzulegen. Das bestimmt, welche Aspekte aus dem Material berücksichtigt werden sollen.

Die Kategorien können durch die Rückkopplungsschleife überarbeitet und einer Realitätsprüfung unterzogen werden (Mayring, 2002).

In nachfolgender Abbildung wird der Analyseablauf zusammengefasst:

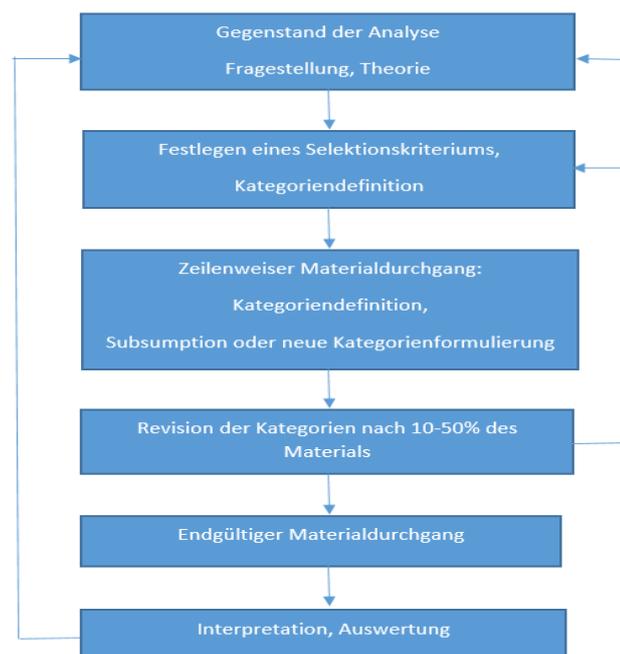


Abbildung 7: Ablaufmodell induktiver Kategoriebildung

4.3 Thematischer Vergleich

Nachdem eine Kodierung der einzelnen Interviews stattgefunden hatte, wurde im nächsten Auswertungsschritt zur Darstellung der Ergebnisse thematisch vergleichbare Textpassagen herausgefiltert (Meuser & Nagel, 2010). Der Vorgang ähnelt dem zuvor durchgeführten Kodierens, jedoch wurden nun alle Interviews betrachtet und anhand der Kodierung thematisch gebündelt und unter eine Überschrift gestellt. Darauf aufbauend wurde ein Kategorieleitfaden entwickelt und eine Überprüfungsschleife durchgeführt, da eine Fülle von Daten verdichtet werden musste (Meuser & Nagel, 2010).

Der mehrfach angepasste Kategorieleitfaden wird in folgender Abbildung dargestellt. Er besteht aus vier übergeordneten sowie den dazugehörigen untergeordneten Kategorien, die sich an dem Interviewleitfaden orientieren.

<u>Kategorie</u>	<u>Themenkomplex</u>	<u>Thema</u>
1	Einflussfaktoren auf die Fluktuation	
1.1		Auswahlkriterien der einstellenden Einrichtung
1.2		Arbeitszeiten
1.3		Teamkonstellation
1.4		Pädagogische Arbeit
1.5		Freizeitausgleich
1.6		Klientel
1.7		Verschiebung des Lebensmittelpunktes
1.8		Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten
1.9		Andere lukrative Aufgabenfelder
1.10		Wunsch zu Verreisen
1.11		Anerkennung
1.12		Unterstützung durch Leitung
1.13		Ruhe-/ Pausenzeiten
1.14		Vergütung
1.15		Transparenz
1.16		Gesundheitliche Beschwerden
1.17		Ausbildung
2	Ist es ein jahrelanges Berufsfeld/Ist die Jugendhilfe gefährdet	
2.1		Familienfreundlichkeit
2.2		Belastungsfaktoren
2.3		Einarbeitungsphasen
2.4		Vergütung
2.5		Klientel
2.6		Arbeitsmoral
2.7		Personalmangel
2.8		Leitungsebene

3	Positive Faktoren der Einrichtung	
3.1		Teamzugehörigkeit
3.2		Angebotsvielfältigkeit
3.3		Pädagogische Arbeit
3.4		Fortbildungsmöglichkeiten
3.5		Struktur der Einrichtung
3.6		Vergütung
3.7		Erreichbarkeit
3.8		Festanstellung
4	Entwicklungsmöglichkeiten für die Jugendhilfe	
4.1		Einarbeitungszeit
4.2		Mitarbeiterpflege
4.3		Finanzielle Aspekte
4.4		Transparenz
4.5		Verbindlicher Dienstplan
4.6		Stellenanpassung
4.7		Konzeptüberarbeitung
4.8		Ausbildungsanpassung
4.9		Bundesländervergleich
4.10		Studentische Hilfskräfte
4.11		Externe Angebote
4.12		Ruhezeiten
4.13		Öffentlichkeitsarbeit
4.14		Bewerbungsgespräche

Abbildung 8: Mehrfach angepasster Kategorieleitfaden

4.3.1 Thematischer Vergleich anhand des Kategorieleitfadens

Im Nachfolgenden wird der letzte Auswertungsschritt durchgeführt. Dabei werden die Inhalte der zugeordneten Kategorien beschrieben und thematisch verglichen. Es wird an dieser Stelle noch keine „theoriesprachliche Abstraktion“ (Meuser & Nagel, 2010) erfolgen, sodass sich nah an den Textpassagen orientiert wird. Dabei wird in der Reihenfolge des Kategorieleitfadens vorgegangen.

4.3.1.1 Einflussfaktoren auf die Fluktuation

Kategorie 1.1 Auswahlkriterien der einstellenden Einrichtung

Die Interviewte I1 erzählte, dass sie im stationären Bereich glücklich war und sich hätte vorstellen können, dort noch längere Zeit zu arbeiten. Sie habe sich auf freie Stellen im stationären Gruppendienst beworben, jedoch sei ihre Bewerbung lediglich in einem stationären Bereich angeschaut und verwertet worden. In diesem gab es jedoch keine freie Stelle. Aufgrund dessen erhielt sie eine Absage für den stationären Gruppendienst innerhalb der Einrichtung (I1:20-27).

I3 erläuterte, dass sie gerne im stationären Gruppendienst geblieben wäre, jedoch nur mit einer halben Stelle. Da dies nicht möglich war, musste sie sich dazu entscheiden, die Einrichtung zu verlassen (I3:17-20).

Interviewte I9 benannte, dass die Einrichtung ihr eine Rückkehr nach der Elternzeit in die Jugendhilfe erschwerte, da sie es ablehnten, ihr keine Nachtdienste und einen Stundenumfang von 20 Wochenstunden zu ermöglichen (I9:73- 88).

Kategorie 1.2 Arbeitszeiten

Die Interviewte I1 berichtete, dass die nicht vorhandenen geregelten Arbeitszeiten mit Wochenend- und Feiertagsdiensten auf Dauer sehr auslaugten. Der Kampf im Team, um Urlaub in den Ferien zu bekommen, war sehr anstrengend (I1:67-70).

I5 benannte, dass er die stationäre Jugendhilfe als sehr anstrengend empfunden habe. Durch die Schicht-, Wochenend- und Feiertagsdienste habe er einen verschobenen Schlafrhythmus gehabt (I5:43-45).

I6 berichtete, dass der Schichtdienst für sie extrem anstrengend war. Zudem wurden die Feiertage nicht verteilt, sodass das eigene Weihnachtsfest mit der Familie aufgrund der Dienste nicht stattfinden konnte. Des Weiteren berichtete sie von außerplanmäßigen Dienstübernahmen bedingt durch die Erkrankung von Teamkollegen (I6:20-27). Durch die übermäßige Belastung entschied sie sich, ihre wöchentliche Arbeitszeit zu mindern, sodass sie eine 75% Stelle innehatte. Dies erreichte jedoch nicht den erhofften Effekt. Sie berichtete von 50 bis 60 Arbeitsstunden in der Woche, trotz reduzierter Arbeitszeit (I6:34-40).

Der Interviewte I7 benannte als Kündigungsgründe die geltenden 24-Stunden-Dienste, die Arbeit an Wochenenden und Feiertagen (I7:22-23). Des Weiteren benannte er als Belastung die zusätzlichen Dienste, die durch Krankheit von Kollegen spontan anfielen (I7:24-25).

Interviewte I8 sagte, dass sie keine Zeit mehr für ihr eigenes Privatleben und ihr Kind hatte. Es wurde keine Rücksicht darauf genommen, dass sie ein Kind hat (I8:24-29). Sie beschrieb zudem, dass sie nach einem Nachtdienst drei Stunden später wieder in den Dienst gerufen wurde, da ein Kollege krank geworden ist (I8:22-29). Sie benannte, dass die unregelmäßigen Dienstzeiten ein Grund für ihren Austritt waren (I8:68-70).

Interviewte I9 gab an, dass sie aufgrund der familienunfreundlichen Arbeitszeiten und dem Schichtdienst nach der Elternzeit nicht in die Einrichtung zurückgekehrt ist (I9:45-48).

Kategorie 1.3 Teamkonstellation

Die Interviewte I1 berichtete, dass es innerhalb des stationären Gruppendienstes schwierig war, sich krank zu melden, da man immer im Hinterkopf hatte, dass ein Kollege aus dem Frei für einen einspringen müsse (I1:48-51).

I4 gab an, dass sich das Team, in dem sie damals gearbeitet habe, aufgelöst habe und sie alleine übrig geblieben wäre (I4:15-19).

Der Interviewte I7 benannte, dass die Teamzusammensetzung sich geändert habe und er daher nicht mehr bereit war, die zusätzliche Belastung durch die neuen Mitarbeiter auf sich zu nehmen (I7:25-30).

Interviewte I8 gab an, dass unter anderem teaminterne Schwierigkeiten ein Grund für ihren Austritt aus der stationären Jugendhilfe waren (I8:68-70).

Kategorie 1.4 Pädagogische Arbeit

Die Interviewte I4 benannte, dass sie im stationären Gruppendienst häufig zu wenig Zeit hatte, um erlebnispädagogische Angebote durchzuführen. Sie war oft alleine im Dienst oder es mussten andere Termine begleitet werden (I4:21-25).

I5 erläuterte, dass er das Gefühl habe, durch den stationären Gruppendienst zu wenig Zeit für sich zu haben. Er habe das Gefühl, dass er durchatmen müsse, um sich zu überlegen, was er wirklich machen und wo er hin wolle. Er wollte für sich klar haben, ob dies der Job ist, den er bis zur Rente machen wolle (I5:21-30).

Der Interviewte I7 berichtete, dass die pädagogische Arbeit für ihn nicht mehr zufriedenstellend sei (I7:40-43).

Kategorie 1.5 Freizeitausgleich

I5 benannte, dass ihm der Job nicht genug Spaß gemacht habe, um 80% seiner Lebenszeit dafür zu opfern. Er bekam das Gefühl, keine Zeit zu haben, um das verdiente Geld auszugeben. Er merkte, dass ihm das Geld nicht so wichtig war und er lieber seine Zeit zurück haben wolle (I5:52-59).

Interviewte I9 gab an, dass sie aus der stationären Jugendhilfe ausgeschieden sei, da man mehr Zeit auf der Arbeit verbringt und kaum noch Zeit für das eigene Privatleben habe (I9:40-43). Sie benannte, dass sie aus der stationären Jugendhilfe ausgeschieden sei, da man mehr Zeit auf der Arbeit verbringe und kaum noch Zeit für das eigene Privatleben habe (I9: 40- 43).

Kategorie 1.6 Klientel

Die Interviewte I1 bemängelte, dass das Klientel zunehmend auffälliger und schwieriger werde (I1:132-133).

Die Befragte aus I6 klagte über die Klienten, die trotz intensiven pädagogischen Bedarfs in einer Regelgruppe untergebracht worden seien. Dieser umfangreichere Arbeitsaufwand sei mit den bestehenden Strukturen nicht kompatibel gewesen (I6:27-33). Sie berichtete von einem schwierigen Klientel, welches einen höheren Betreuungsbedarf aufwies als die Gruppe bieten konnte. Dadurch wurde die Belastung durch die Eskalationen und Auseinandersetzungen mit den schwierigen Klienten zusätzlich erhöht (I6:42-46).

Kategorie 1.7 Verschiebung des Lebensmittelpunktes

Die Interviewte I2 berichtete, dass sich ihr Lebensmittelpunkt nach Österreich verschoben habe und sie deshalb den stationären Gruppendienst verlassen habe (I2:44-46).

Interviewte I9 sagte, dass sie ihre Arbeitszeit nach ihrem Kind richten wolle. Dieses stehe bei ihr nun an erster Stelle (I9:88-91).

Kategorie 1.8 Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten

I3 gab an, dass sie nach der Ausbildung zur Erzieherin noch ein Studium zur Sozialpädagogin machen wolle (I3:12-16).

Interviewter I10 benannte, dass er Karriere machen wolle und dies in der Einrichtung nicht möglich sei. Er wolle zunehmend mehr Verantwortung für wirtschaftliche und personelle Faktoren (I10:29-33).

Kategorie 1.9 Andere lukrative Aufgabenfelder

I4 gab an, dass sie sich ausprobieren und ein neues Berufsfeld für sich erschließen wolle (I4:69-72).

I5 berichtete, dass er das Konzept der Jugendhilfe zwar interessant finde, er jedoch neugierig sei und andere Konzepte kennenlernen wolle (I5:60-64).

Kategorie 1.10 Wunsch zu verreisen

Der Interviewte I5 benannte, dass er verreisen wolle. Da er keine Karriere machen wolle, ermögliche ihm dies der soziale Beruf (I5:34-39).

Kategorie 1.11 Anerkennung

Die Interviewte I6 benannte, dass sie sich Anerkennung für ihre Arbeit und die geleisteten Überstunden gewünscht habe (I6:40-42).

Interviewte I9 berichtete, dass ihr niemand das Einspringen für offene Dienste gedankt habe und stattdessen die Übernahme von zusätzlichen Diensten und Überstunden vorausgesetzt worden sei (I9:40-44).

Kategorie 1.12 Unterstützung durch Leitung

Die Interviewte I6 bemängelte die fehlende Unterstützung durch die Erziehungsleitung, sowohl bei pädagogischen Entscheidungen (I6:27-30) als auch bei personellen Engpässen (I6:77-84). Zudem fühlte sie sich von der zuständigen Erziehungsleitung nicht ernst- und wahrgenommen (I6:92-96).

Der Interviewte I7 benannte, dass Probleme, die innerhalb der Wohngruppe bestünden, mit der Erziehungsleitung besprochen worden seien, sich jedoch nichts geändert habe. Er glaube, dass diese mit den Problemen überfordert seien, da keine konstruktiven Vorschläge gemacht werden (I7:30-33).

Interviewte I8 berichtete, dass die Erziehungsleitung bei auftretenden Fehlern kein Verständnis habe, obwohl diese aus einer Überlastung heraus entstanden seien (I8:29-32).

Kategorie 1.13 Ruhe-/ Pausenzeiten

Die Interviewte I6 benannte, dass die Ruhepausen, sogenannte Bereitschaftsstunden innerhalb des Nachtdienstes eine zusätzliche Belastung seien (I6:68-71). Des Weiteren bemängelte sie die fehlenden Pausenzeiten, welche aufgrund der durchgehenden Betreuung der Kinder und Jugendlichen und den Einzeldiensten nicht möglich seien (I6:97-104).

Kategorie 1.14 Vergütung

Der Interviewte I7 benannte, dass er aufgrund der Personalfuktuation Aufgaben übernehmen musste, für die er keine Vergütung bekommen habe (I7:36-37).

Kategorie 1.15 Transparenz

Interviewter I7 bemängelte die Tatsache, dass die Erziehungsleitung Angestellten nur einen Tag vor dem Einzug eines neuen Kindes diesen bekanntgab, ohne weiterführende Informationen zu dem Kind zu geben (I7:68-70).

Er benannte, dass er keine fundierten Aussagen und Erklärung für Entscheidungen bekam, die von der Erziehungsleitung getroffen worden seien (I7:38-39).

Kategorie 1.16 Gesundheitliche Beschwerden

Interviewte I6 benannte, dass sie durch die extremen Belastungen krank geworden sei (I6:35-37).

Interviewte I9 berichtete, dass sie einen Zusammenbruch erlitten habe und ausgebrannt und erschöpft gewesen sei. Auslöser dessen seien die vielen Überstunden gewesen (I9:26-29).

Kategorie 1.17 Ausbildung

Interviewte I8 bemängelte, dass sie bereits im Anerkennungsjahr früher als üblich Nachtdienste übernommen habe. Zudem habe sie Aufgaben einer ausgebildeten Erzieherin übernehmen müssen (I8:57-59). Sie benannte, dass die Übernahme vieler Dienste als förderlich für die Ausbildung begründet worden seien (I8:64-68).

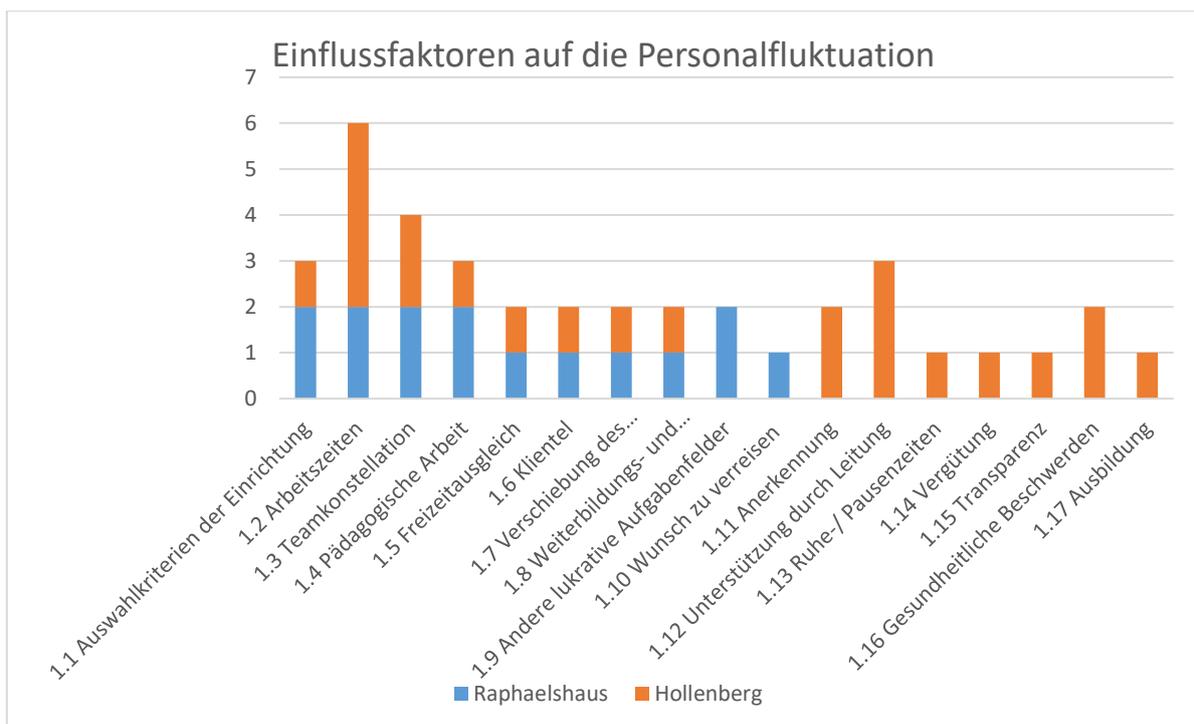


Abbildung 9: Einflussfaktoren auf die Personalfuktuation

4.3.1.2 Gefährdung eines langjährigen Arbeitens in der Jugendhilfe

Kategorie 2.1 Familienfreundlichkeit

Die Interviewte I1 berichtete, dass es für weibliche Mitarbeiter im stationären Gruppendienst schwierig sei, die Arbeit mit der Familienplanung zu verbinden. Das Fehlen von Teilzeitstellen im stationären Bereich mache diese Vereinbarkeit noch schwieriger (I1:71-74/77-83).

I2 erläuterte, dass dieser Umstand für viele unattraktiv sei. Entweder man arbeite 40 Stunden oder man müsse gehen. Dies sei gerade für Frauen, die vermehrt in dem Bereich der stationären Jugendhilfe arbeiten, unattraktiv (I2:81-84).

I4 gab an, dass sie der Meinung sei, dass man gerade älteren eingearbeiteten Mitarbeitern eine Teilzeitstelle ermöglichen solle. Für neue Mitarbeiter halte sie dies nicht für sinnvoll, da sie erst noch eingearbeitet werden müssen (I4:106-111). I3 berichtete, dass sie gerne neben ihrem Studium weiterhin auf einer halben Stelle gearbeitet hätte, dies jedoch nicht möglich gewesen sei und sie so den stationären Gruppendienst verlassen musste (I3:26-31).

Laut I2 müsse es realisierbar sein, die Stunden an die Möglichkeiten der Mitarbeiter anzupassen. Eine Stundenreduzierung müsse möglich sein, denn es könne ja nicht sein, dass man Jugendlichen helfe und sein eigenes Kind in eine Ganztagsbetreuung gäbe (I2:145-150).

I1 gab an, dass das Führen einer Partnerschaft im stationären Gruppendienst schwierig sei. Es sei problematisch, an Veranstaltungen des Partners teilzunehmen, da man dies zuvor mit dem Dienstplan abstimmen müsse. Da bräuchte man einen Partner, der den anderen unterstütze und akzeptiere, dass man im Jahr abends und an Wochenenden häufiger nicht zu Hause sei (I1:84-92).

I4 benannte, dass sie schließlich angefangen habe ihr Privatleben um den Dienst herum zu planen und nicht umgekehrt. Eigentlich solle es so sein, dass man seinen Dienst ausübe und schließlich sein Privatleben komplett ausleben könne. Teilweise habe sie Verabredungen absagen müssen, da sie noch länger im Dienst bleiben musste (I4:62-66).

I5 führte an, dass er glaube, dass es vielen Leuten so gehe, dass sie mehr Zeit für sich und ihre Familien bräuchten. Viele würden dann vorher „die Reißleine ziehen“, um den Job dann nicht verbittert bis zum Lebensende weiterzumachen (I5:121-125).

Interviewte I6 befürchtete, dass es zunehmend weniger Menschen gebe, die in der stationären Jugendhilfe arbeiten wollen, da eine Vereinbarkeit von Privatleben und der Arbeit nicht gegeben sei (I6:108-109).

Interviewter I7 war der Meinung, dass Menschen, die ihre Priorität auf den Job legen würden, in der stationären Jugendhilfe arbeiteten. Bei denjenigen, denen ihr Privatleben wichtig sei, sei die Jugendhilfe aufgrund der fehlende Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf nicht das geeignete Arbeitsfeld (I7:88-91). Er nahm zudem Bezug zu seinen eigenen Gründen, die einen Austritt aus der Jugendhilfe begünstigt hatten. Dazu zählten die zusätzlichen Dienstübernahmen (I7:24-25), die Wochenend- und Feiertagsdienste sowie die 24-Stunden-Schichten (I7:22-23).

Interviewte I8 benannte ebenfalls die Dienstzeiten als Grund dafür, dass nur wenige Pädagogen in der stationären Jugendhilfe arbeiten wollen (I8:90).

Interviewte I9 behauptete, dass die Arbeit an Wochenenden, Feiertagen, der Schichtdienst und die 24-Stunden-Dienste nicht attraktiv für neue Mitarbeiter seien. Zudem bemängelte sie die Übernahme von zusätzlichen Diensten und die dadurch entstehenden Überstunden (I9:126-129).

Kategorie 2.2 Belastungsfaktoren

Die Interviewte I1 berichtete, dass der Schichtdienst und die Nachtbereitschaften sehr ermüdeten. Insgesamt benannte sie die Arbeit als sehr anstrengend und sagte, dass man nach einem anstrengenden Dienst deutlich mehr Generationszeit benötige als in anderen Arbeitsbereichen (I1:61-64/86-88).

I3 gab an, dass die Arbeit immer anspruchsvoller werde. Die Arbeit mit den Kindern komme häufig zu kurz, da das Dokumentieren zunehmend mehr Zeit in Anspruch nehme (I3:39-42/108-110).

I2 benannte, dass man häufig zu wenig Zeit für anfallende Aufgaben habe und deshalb während der Nachtbereitschaft, in welcher man schlafen solle, noch arbeiten müsse (I1:150-154).

Man müsse laut I1 Prioritäten setzen. Wenn man seiner pädagogischen Arbeit mit den Kindern nachgehe, würden organisatorische und schriftliche Aufgaben liegen bleiben. Diese bearbeite man dann häufig, wenn die Kinder im Bett seien und verzichte auf das Schlafengehen (I1:160-165). Auf Dauer glaube sie, dass es sinnvoll sei den stationären Bereich frühzeitig zu verlassen, bevor Symptome eines Burnouts aufträten (I1:75-77). Die Erfahrung aus dem stationären Dienst sei leider die, dass die Kollegen viel häufiger krank seien als im teilstationären Bereich (I1:95-96).

I4 benannte, dass sie häufig in der Gruppe unterbesetzt seien und sie selbst zurückstecken müsse. Vor allem wenn einer krank sei, würde man nochmal schneller eingesetzt (I4:37-39). Man würde öfter in den Dienst gerufen, da es nicht mehr so viel Auswahl an gesunden und verfügbaren Kollegen gäbe (I4:59-62). Es sei für sie häufig schwierig gewesen, Wochenenden fest zu planen, da sie bange müsse, angerufen zu werden, um den Nachtdienst zu machen (I4:48-50).

I5 gab an, dass man sich selten krank gemeldet habe, da man nicht wolle, dass ein Anderer einen ungeplanten Nachtdienst absolvieren müsse. Diese Unplanbarkeit empfinde er als sehr anstrengend. Er habe plötzlich richtig bürgerliche Phantasien entwickelt und überlegt, wie toll es sei, alle Wochenenden frei zu haben. Dies habe ihm Angst gemacht und er wolle das nicht (I5:72-79).

Interviewte I6 benannte, dass das man nicht mehr in der Lage sei, seinen eigenen Kindern gerecht zu werden, da die Klienten einem schon so viel abverlangen würden (I6:111-113).

Interviewte I8 benannte die schwierigen und belastenden Situationen innerhalb der Jugendhilfe als Grund, dass es nicht genug potentielle neue Mitarbeiter gebe (I8:90-91).

Interviewte I9 gab den täglichen körperlichen wie auch psychischen Stress als Grund an (I9:125-126).

Kategorie 2.3 Einarbeitungsphasen

Die Interviewte I1 gab an, dass eine Einarbeitung von neuen Mitarbeitern durch ältere, die die Einrichtung schon lange kennen, aufgrund der Personalfuktuation nicht mehr gegeben sei. Man würde im stationären Gruppendienst nicht richtig eingearbeitet und müsse viel zu früh alleine arbeiten (I1:185-190).

Viele neue Mitarbeiter würden innerhalb der Einarbeitungszeit vom stationären Gruppendienst abgeschreckt (I1:199-203).

I4 benannte, dass man Neuankömmlinge stärken solle. Sie dürften nicht ins kalte Wasser geworfen werden, sondern ihnen solle eine Zeit zum Ankommen gegeben werden. Vor allem Nachtdienste sollten enger begleitet werden (I4:104-106).

Kategorie 2.4 Vergütung

I2 berichtete, dass die Belastung für das Geld, was man bekäme, zu groß sei. Vor allem wenn man mit Kindern auf Ferienfreizeit oder längere Outdoortouren fahre, bekomme man nur zehn Stunden aufgeschrieben, obwohl man 24 Stunden in Bereitschaft sei. Gerade für junge Leute sei es nicht mehr attraktiv, so einen Job unter diesen Bedingungen zu machen (I2:86-90).

I3 benannte ebenfalls, dass die Vergütung besser sein müsse (I3:107-108).

Interviewte I8 sagte, dass die Vergütung für die in der Jugendhilfe geleistete Arbeit zu niedrig sei (I8:91-92).

Interviewte I9 war auch der Meinung, dass das Verhältnis zwischen Verdienst und geleisteter Arbeit nicht gegeben sei. Zudem sei die Vergütung für die Bereitschaft auch an Wochenenden und Feiertagen zu arbeiten zu niedrig (I9:124-129).

Interviewter I10 vermutete einen anhaltenden Personalmangel innerhalb der Jugendhilfe aufgrund der Vergütung. Er sagte, dass es in anderen Arbeitsbereichen einfacher sei, Geld zu verdienen und es nicht genug Leute gebe, die sich dem dortigen Stress für das niedrige Gehalt aussetzen würden (I10:63-69).

Kategorie 2.5 Klientel

Die Interviewte I2 gab an, dass das Klientel in der stationären Jugendhilfe stetig krasser würde. Die Einrichtung müsse hier immer wieder ihr Konzept überarbeiten, um dieses sich ändernde Klientel halten zu können (I2:90-93).

Kategorie 2.6 Arbeitsmoral

Die Interviewte I1 benannte, dass es ihrer Meinung nach einen Wandel der Einstellung zur Arbeit gebe. Früher habe es viele Mitarbeiter gegeben, die sich mit der Einrichtung identifiziert und für die Kinder und die Arbeit gelebt hätten. Diese Mitarbeiter hätten viel Freizeit und Energie geopfert. Dies sei heutzutage nur noch selten der Fall (I1:127-132). I4 berichtete, dass man im stationären Gruppendienst bereit sein müsse, auf Ferienfreizeiten zu fahren. In manchen Fällen sei dies sehr spontan. Man müsse somit sehr flexibel sein. Viele seien hierfür nicht mehr bereit (I4:119-124).

Interviewter I7 sagte, dass man zur Gruppenarbeit bereit sein müsse (I7:125).

Interviewte I8 benannte, dass nur Personen eingestellt werden sollten, die bereit seien, die Arbeit mit Leib und Seele zu machen. Diese Aufgabe dürfe nicht nur als „Job“ gesehen werden (I8:94-96).

Kategorie 2.7 Personalmangel

Interviewte I8 benannte den anhaltenden Personalmangel und die damit steigende Arbeitsbelastung als Grund für den Rückgang potentieller Mitarbeiter (I8:92-93).

Kategorie 2.8 Leitungsebene

Die Interviewte I1 gab an, dass Dinge, die schlecht liefen, an die Leitungsebene transportiert werden würden. Allerdings hätte es sehr lange gedauert, bis man ernst genommen werde und es Veränderungen gebe. In vielen Bereichen gebe es bis heute keine Veränderung (I1:145-148).

Die Interviewte I2 benannte ebenfalls, dass man sich häufig über die Leitungsebene beschwert habe. Vor allem die Transparenz, die Führungsstile aber auch die Falltreue wurde bemängelt. Sie erläuterte, dass man sich innerhalb des Teams oft gefragt habe, warum Kinder so lange in der Gruppe gehalten würden, obwohl klar sei, dass sie woanders besser aufgehoben wären (I2:36-39).

Interviewter I7 bemängelte die einseitige positive Darstellung der Arbeit in der stationären Jugendhilfe in den Bewerbungsgesprächen. Er ist der Meinung, dass die bereits genannten Belastungen in Bewerbungsgesprächen thematisiert werden sollten (I7:120-121).

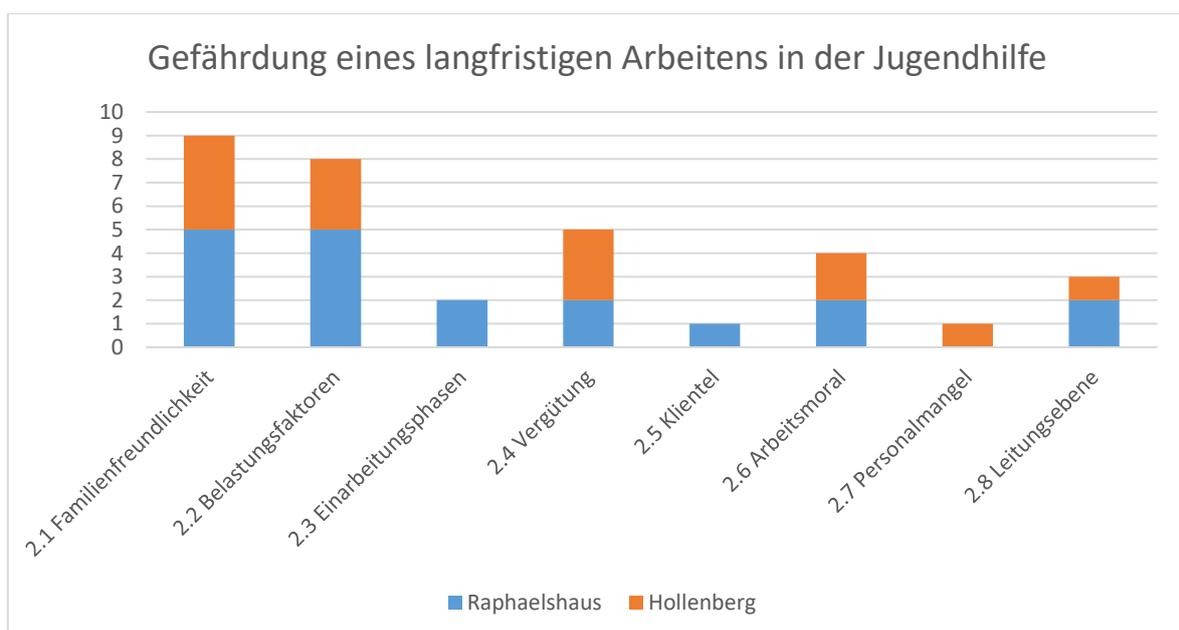


Abbildung 10: Gefährdung eines langfristigen Arbeitens in der Jugendhilfe

4.3.1.3 Positive Faktoren der Jugendhilfe

Kategorie 3.1 Teamzugehörigkeit

Die Interviewte I1 berichtete, dass sie vor allem das Team dazu bewegt habe, arbeiten zu gehen. Sie fände es sehr schade, wenn sie ein Teammitglied aufgrund von Krankheit oder anderen Verpflichtungen längere Zeit nicht sehe (I1:136-138).

I2 erläuterte, dass für sie die Kollegen sehr wichtig gewesen seien. Sie benannte, dass sie das beste Team gehabt habe, was sie sich habe vorstellen können. Vor allem die Führung der Gruppenleitung sei sehr positiv gewesen, da diese das Team stets gefordert und gefördert habe (I2:51-54).

Die Interviewte I3 berichtete, dass es ihr immer sehr viel Spaß gemacht habe, in ihrem Team zu arbeiten. Man habe sich gegenseitig sowohl in der Persönlichkeit als auch der Aufgabenübernahme ergänzt (I3:33-36).

I4 erläuterte, dass für sie das Team sehr wichtig sei. Gerade in der Jugendhilfe sei es vorteilhaft ein Team zu haben, indem man offen sprechen könne, sowohl über positive als auch über negative Dinge. Gerade in schwierigen Zeiten sei dies besonders wichtig (I4:86-92).

I5 berichtete, dass er ein tolles Team gehabt habe was ihm wichtig gewesen sei (I5:104). Er gab an, dass man vor allem, wenn die Arbeit schwierig sei durch ein gutes Team gestützt werden könne (I5:142-146).

Interviewter I7 nannte den Ehrgeiz dem Team anzugehören als positiven Aspekt (I7:74-75).

Interviewte I8 gab die Unterstützung durch das Team und die gute Teamkonstellation als positiv an (I8:85-86).

Interviewte I9 hat die Teamarbeit Spaß bereitet (I9:68-69).

Kategorie 3.2 Angebotsvielfalt

Die Interviewte I2 gab an, dass ihr in der Einrichtung vor allem die Vielfältigkeit der Gruppen und Angebote zugesprochen hätten. Man habe die Möglichkeit gehabt in verschiedenen Gruppen zu arbeiten und für sich seinen Bereich zu finden (I2:49-51).

I3 berichtete, dass man aufgrund der Größe der Einrichtung immer vielfältige Angebote habe wahrnehmen können (I3:36-37).

Kategorie 3.3 Pädagogische Arbeit

I5 gab an, dass er vor allem die Arbeit mit spannenden Jugendlichen gut finde. Deren lange Begleitung, der Beziehungsaufbau und das Erleben ihrer Entwicklung sei für ihn besonders interessant gewesen. In anderen sozialen Bereichen sei dies nicht gegeben (I5:104-113).

Interviewte I6 benannte das intensive Zusammenleben mit den Betreuten und damit zusammenhängende Gruppenurlaube als positive Aspekte (I6:53- 55).

Interviewte I9 empfand die ganzheitliche Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen als erfüllend. Der familiäre Rahmen, in dem die Arbeit geleistet werde, sah sie als positiv an (I9:57-68).

Interviewter I10 benannte ebenfalls die intensive Arbeit mit den Klienten und die Prägung dieser durch die eigene Person als erfüllend (I10:54-55 & 57-59).

Kategorie 3.4 Fortbildungsmöglichkeiten

Die Interviewte I2 berichtete, dass für sie die Fortbildungsmöglichkeiten sowie Supervision in der stationären Jugendhilfe wichtig seien. Es sei ihr möglich gewesen, jegliche Fortbildung zu besuchen, solange dies mit dem Team vereinbar gewesen sei (I2:56-56).

Kategorie 3.5 Struktur der Einrichtung

Interviewte I2 gab an, dass die klaren Strukturen in der Einrichtung positiv gewesen seien. Sie wisse immer wer zuständig sei und man kenne sich. Für viele Anliegen gebe es kurze Wege und man müsse nicht erst einen Zuständigen suchen (I2:59-63).

Kategorie 3.6 Vergütung

I2 gab an, dass die Bezahlung im stationären Gruppendienst gut gewesen sei, vor allem wenn dann noch die Nachtzuschläge hinzukämen (I2:84-86).

I5 benannte ebenfalls, dass die Bezahlung gut gewesen sei und er oftmals mehr Geld verdient habe, als er ausgeben haben können (I5:103).

Kategorie 3.7 Erreichbarkeit

Interviewter I7 benannte die Nähe zum Wohnort als positiven Aspekt (I7:73).

Kategorie 3.8 Festanstellung

Interviewter I7 hob die unbefristete Festanstellung als positiven Aspekt hervor (I7:73-74).

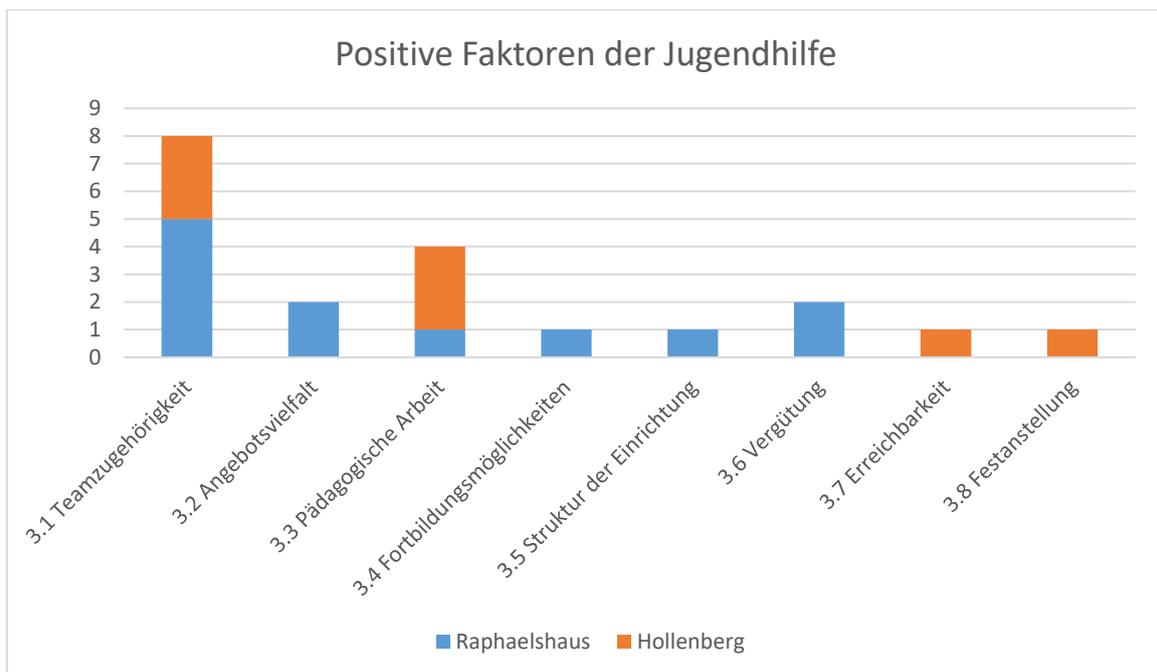


Abbildung 11: Positive Faktoren der Jugendhilfe

4.3.1.4 Entwicklungsmöglichkeiten für die Jugendhilfe

Kategorie 4.1 Einarbeitungszeit

Die Interviewte I1 benannte, dass eine ordentliche Einarbeitungszeit für die stationäre Jugendhilfe wichtig sei. Auf dem Papier bestünde diese bereits, jedoch müsste ihre Umsetzung besser kontrolliert werden (I1:207-211).

Kategorie 4.2 Mitarbeiterpflege

Die Interviewte I1 gab an, dass es in der stationären Jugendhilfe eine bessere Mitarbeiterpflege geben müsse. Beispielsweise seien Angebote für Mitarbeiter wie Feiern innerhalb des Jahres hier sinnvoll.

I2 berichtete, dass eine gute Begleitung der Belastung durch Supervision und eine gute Leitungsebene wichtig sei (I2:108-110).

I1 war der Ansicht, dass neue Mitarbeiter besser über bestehende Angebote informiert werden müssten. Auch ein Loben und Wertschätzen der durchgeführten Arbeit komme bisher zu kurz (I1:211-220).

I4 erläuterte, dass sie das Gefühl gehabt habe, dass übersehen werde, dass sich die pädagogischen Fachkräfte auch wohlfühlen sollten. Eine Abgrenzung vom Arbeits- und Schlafbereich würde hierzu beitragen. So könne man den Arbeitsbereich verlassen und besser zum Schlafen herunterfahren. Auch ein Sanieren mancher Gruppen sei für das Wohlfühlen von Vorteil (I4:129-139).

I2 berichtete, dass sie sich mehr Vertrauen oder Glauben der Bereichsleitung ins Team gewünscht habe. Für sie sei es wichtig gewesen, das Gefühl zu haben, dass die Bereichsleitung darauf vertraue, dass die pädagogischen Fachkräfte bestmöglich handeln (I2:76-79).

Interviewte I8 nannte psychologische Angebote für Mitarbeiter als wichtigen Faktor. Diese sollen Mitarbeiter beispielsweise nach Eskalationen mit Klienten in Anspruch nehmen können (I8:131-135).

Des Weiteren nannte sie die generelle Mitarbeiterführung als wichtigen Faktor, der geändert werden müsse (I8:135-144).

Interviewte I9 schlug vor, dass Kriseninterventionen für die Teams angeboten werden sollten (I9:151-153).

Kategorie 4.3 Finanzielle Aspekte

Die Interviewte I1 erläuterte, dass es wichtig sei, im finanziellen Haushalt zu schauen, ob man Dinge verändern könne. Bevor ein neues Spielgerät angeschafft würde, sei es sinnvoller, den Personalschlüssel innerhalb der Wohngruppen hoch zu schrauben. Außerdem solle man überlegen, ob gewisse Aktionen wirklich sinnvoll seien oder ob es nicht wichtiger sei, die Energie der pädagogischen Fachkräfte zu schonen und auf die Einhaltung ihrer Stunden zu achten (I1:221-226).

I2 gab an, dass der Lohn an die Belastung der stationären Jugendhilfe angepasst werden müsse (I2:108).

I3 berichtete, dass sie es wertschätzend fände, wenn man während der Ferienfreizeiten die tatsächlichen Stunden, die man unterwegs sei, aufgeschrieben bekäme und nicht nur 7,8 oder eventuell 10 Stunden. Man sei manchmal zwei Wochen oder sogar länger am Stück unterwegs und käme trotzdem nur auf 39 Stunden pro Woche. Dies sei gerade für junge Leute unattraktiv, da die "work-life balance" und der Wunsch nach Freizeit immer mehr in den Fokus gerieten (I3:67-78).

Interviewter I7 benannte die Erhöhung der Vergütung als Verbesserungsvorschlag (I7:100).

Interviewte I9 gab ebenfalls eine Erhöhung des Gehalts als notwendige Veränderung an. Dies solle zur Folge haben, dass der Bereich der Jugendhilfe für gut ausgebildete Fachkräfte attraktiver werden würde, da diese meist mehr verdienen wollen würden (I9:146-148).

Interviewter I10 war auch der Meinung, dass eine Steigerung der Vergütung die Attraktivität des Arbeitsbereichs steigern würde (I10:82-87).

Kategorie 4.4 Transparenz

Die Interviewte I1 berichtete, dass Entscheidungen der Leitungsebene innerhalb der Gruppen häufig nicht nachvollziehbar gewesen seien. Für ein besseres Klima sei es sinnvoll, transparenter mit den Mitarbeitern umzugehen und ihnen zu erklären, warum Dinge genauso durchgeführt würden (I1:227-230).

I2 gab an, dass sie häufig das Gefühl gehabt habe, dass Entscheidungen für sie getroffen worden wären und sie so an einem Wachsen gehindert wurde. Sie habe sich eine Begründung für dieses Vorgehen gewünscht und erhofft, sodass man sie darin unterstützt hätte, ihre Erfahrungen selbst zu machen. Darüber hinaus habe sie sich mehr Transparenz im Umgang mit einer Falltreue gewünscht. Das Team könne häufig nicht verstehen, warum ein Kind solange in der Gruppe bleibe, was das Team sehr müde gemacht habe. Sie habe sich hier eine Begründung gewünscht, damit das Team diese Entscheidung hätte nachvollziehen und besser mittragen können (I2:65-76). Wichtig sei, dass die Mitarbeiter das Gefühl hätten, mitsprechen zu können, gehört und gesehen zu werden (I2:98-100).

I5 betonte, dass es wichtig sei, dass es ein Wohlfühlklima in der Einrichtung gäbe und sie an Entwicklungen beteiligt würde (I5:137-141).

Kategorie 4.5 Verbindlicher Dienstplan

Laut der Interviewten I1 sei es sinnvoll, wenn der Dienstplan im stationären Gruppendienst verbindlich wäre. Wenn jemand krank sei, wäre es klar, dass man einspringe, aber im Grunde sollten die vereinbarten Dienste eingehalten werden. Man sei immer in Bereitschaft und warte darauf, dass das Handy klinge, was den Freizeitwert erheblich mindere (I1:235-239).

I4 benannte, dass es den stationären Gruppendienst deutlich einfacher mache, wenn man nicht so oft alleine arbeite. Vor allem in schwierigen und chaotischen Situationen sei es gut, mindestens zu zweit im Dienst zu sein (I4:76-82). Feste Nachtdienste fände sie auch machbar. So könne man regelmäßige Sportangebote wahrnehmen und müsse seine Freizeit nicht um die Dienste planen. Es müsse außerdem gewährleistet sein, dass freie Wochenenden auch wirklich frei blieben, sodass man seine Verabredungen immer wahrnehmen könne. Insgesamt solle man sich darauf verlassen können, dass die Dienste so wahrgenommen werden, wie sie im Dienstplan stünden (I4:143-159).

I5 sagte, dass es wichtig sei, das Privatleben vom Beruf zu trennen. Dies würde gut funktionieren wenn man eine Planbarkeit habe. Am Besten sei dies, wenn Dienstpläne einige Monate im Voraus geschrieben werden würden (I5:151-153/159-160).

Interviewte I6 benannte, dass die Freizeit gewährleistet sein müsse, sodass keine Befürchtungen mehr bestünden, während der freien Zeit in den Dienst gerufen zu werden (I6:135-137). Zudem wies sie darauf hin, dass die Sollarbeitszeit nicht überschritten werden solle (I6:139-142).

Interviewter I7 sah einen verbindlichen Dienstplan als gut an (I7:114-115). Er benannte des Weiteren einen verbindlichen Dienstplan als positiv, sodass zusätzliche Dienste nicht zustande kämen und man nicht außerhalb der vereinbarten Dienstzeit angerufen werden würde (I7:110-111).

Interviewte I8 gab an, dass ein fester Dienstplan mit festgelegten Nachtdiensten von Vorteil wäre, sodass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser zu planen sei (I8:113-116). Des Weiteren nannte sie eine Kürzung der Dienstzeiten als wichtige Veränderung, sodass keine 24-Stundendienste mehr absolviert werden müssten (I8:110-113).

Kategorie 4.6 Stellenanpassung

Die Interviewte I1 benannte, dass es im stationären Gruppendienst sinnvoll sei, wenn Springerstellen etabliert werden würden. Innerhalb des teilstationären Bereiches sei es außerdem möglich, bei Mitarbeiterausfällen in anderen Gruppen nach Hilfe zu fragen. Dies sei für den stationären Bereich ein gutes Konzept (I1:102-113).

I5 sagte ebenfalls, dass es sinnvoll sei, ein Springersystem zu etablieren. Genervte überarbeitete Mitarbeiter seien schließlich für die Kinder nicht besser als nicht so vertraute Springer (I5:90-95).

I3 erläuterte, dass es sinnvoll sei, ein Mitarbeiterrepertoire zur Verfügung zu haben, um freiwerdende Stellen schnell wieder besetzen zu können (I3:79-84).

I1 gab an, dass halbe Stellen für junge Mütter sinnvoll seien, da diese mit einer vollen Stelle nicht mehr in den stationären Gruppendienst zurückkehren würden (I1:243-244).

I5 benannte, dass halbe Stellen für junge Mitarbeiter sinnvoll seien, da diese häufig nicht mehr arbeiten wollen als Freizeit zu haben (I5:98-101).

Interviewter I7 nannte eine Erhöhung des Stammpersonals als wichtig, sodass grundsätzliche Doppeldienste möglich seien. Dadurch könnten auch Termine jederzeit abgedeckt werden (I7:97-99). Er nannte zusätzlich die Erweiterung des Stellenschlüssels in diesem Zusammenhang (I7:101-102).

Interviewte I9 schlug das Installieren eines Springersystems vor, sodass krankheitsbedingte Ausfälle nicht vom Team aufgefangen werden müssten und die Sollarbeitszeit nicht überschritten würde (I9:148-151).

Kategorie 4.7 Konzeptüberarbeitung

Die Interviewte I2 glaubte, dass es sinnvoll sei, von anderen Ländern zu lernen. Man solle sich beispielsweise die Konzepte von Finnland, Schweden oder den Niederlanden anschauen und diese für Deutschland anpassen. Es müsse sich ihrer Meinung nach grundlegende Dinge bereits beim Schulsystem ändern und man müsse sich überlegen ob es sinnvoll sei, sich das gesamte soziale System Deutschlands anzuschauen (I2:103-107).

Kategorie 4.8 Ausbildungsanpassung

I2 benannte, dass die Ausbildung der in der stationären Jugendhilfe Tätigen überarbeitet werden müsse. Sie fände es gut, wenn jeder innerhalb der Ausbildung eine Selbsterfahrung beispielsweise durch eine Familienaufstellung machen müsse. Dies würde dazu beitragen, dass jeder seine eigenen Themen kenne und in Belastungssituationen nicht überfordert sei. Darüber hinaus war sie der Meinung, dass man in Nordrhein Westfalen nicht ausreichend auf den stationären Bereich vorbereitet würde. Man müsse sich viel mehr mit Diagnostiken, Störungsbildern und den auffälligen Klienten der Jugendhilfe beschäftigen (I2:111-133).

I3 gab an, dass sie selbst zufällig in den stationären Bereich gekommen sei, da sie vor der Ausbildung gar nicht gewusst habe, dass es diesen Bereich gäbe. Für sie kämen die Informationen über die stationäre Jugendhilfe häufig innerhalb der Ausbildung und dem Studium zu kurz. Sie fände es sinnvoll, wenn man die Möglichkeit bekäme, sich durch Hospitationen den Bereich anzuschauen und zugänglich zu machen. Auch die Gesellschaft müsse besser informiert werden, um vom Heimcharakter Abstand nehmen zu können. Gerade in der Ausbildung zur Erzieherin würde das Augenmerk zuviel auf den Kindergarten gelegt werden. Viele neue Mitarbeiter würden dann im Bereich der Jugendhilfe anfangen, ohne diesen zuvor richtig kennengelernt zu haben (I3:45-63).

Interviewte I8 benannte, dass bereits in der Ausbildung dem Bereich der Jugendhilfe mehr Beachtung geschenkt werden müsse. Die Ausbildung sei meist auf den Elementarbereich angepasst. Sie schlägt vermehrte Praktika in allen Bereichen der sozialen Arbeit vor (I8:98-104).

Kategorie 4.9 Bundesländervergleich

I2 gab an, dass in Deutschland die verschiedenen Bundesländer gerade im sozialen Bereich unterschiedlich arbeiten würden. Für sie wäre es wichtig, wenn die einzelnen Bundesländer voneinander lernen und sich einander anpassen würden. Zurzeit sei es so, dass der Norden sehr fortschrittlich sei, der Süden hingegen sehr rückschrittig. Dort würden junge Mitarbeiter unterdrückt, sodass sie keine Selbsterfahrung machen könnten (I2:134-143).

Kategorie 4.10 Studentische Hilfskräfte

Interviewte I6 schlug vor, dass die Nachtbereitschaften durch studentische Hilfskräfte ersetzt werden sollten (I6:116-117).

Interviewte I7 benannte ebenfalls, dass die Nachtbereitschaften von studentischen Aushilfskräften besetzt werden sollten (I7:105-106).

Interviewte I8 nannte das Einsetzen von nicht Qualifizierten als Lösungsmöglichkeit. Diese könnten die Nachtbereitschaften abdecken. Zur Sicherheit könnten Rufbereitschaften von Fachkräften übernommen werden (I8:123-125).

Kategorie 4.11 Externe Angebote

I6 benannte, dass externe Angebote installiert werden sollten. So könnten pädagogische Angebote durchgeführt werden und die Fachkräfte der Gruppe könnten die Zeit nutzen, um administrative Aufgaben zu erledigen (I6:117-120).

Kategorie 4.12 Ruhezeiten

Interviewte I6 regte an, dass es wichtig sei sich aus eskalativen Situationen herausziehen zu können, um die Situationen wieder zu regulieren (I6:121-124).

Kategorie 4.13 Öffentlichkeitsarbeit

Interviewter I7 sagte, dass die Jugendhilfe als Arbeitsbereich in der Öffentlichkeit bekannter gemacht werden solle. Er behauptete, dass beim Beruf des Erziehers jeder nur an den Elementarbereich denke (I7:103-104).

Interviewte I10 gab an, dass die geleistete Arbeit der Jugendhilfe innerhalb der Gesellschaft an Stellenwert gewinnen müsse. Demnach müsse sich der Blickwinkel und der Nutzen der Jugendhilfe ändern, sodass die geleistete Arbeit an Anerkennung gewinne. Dies hätte zur Folge, dass der Arbeitsbereich attraktiver werden würde (I10:74-87).

Kategorie 4.14 Bewerbungsgespräche

Interviewter I7 wies darauf hin, dass bereits in den Bewerbungsgesprächen mit potentiellen neuen Mitarbeitern die Belastungen thematisiert werden sollten. Dies solle einer Personalfuktuation entgegenwirken (I7:120-121).

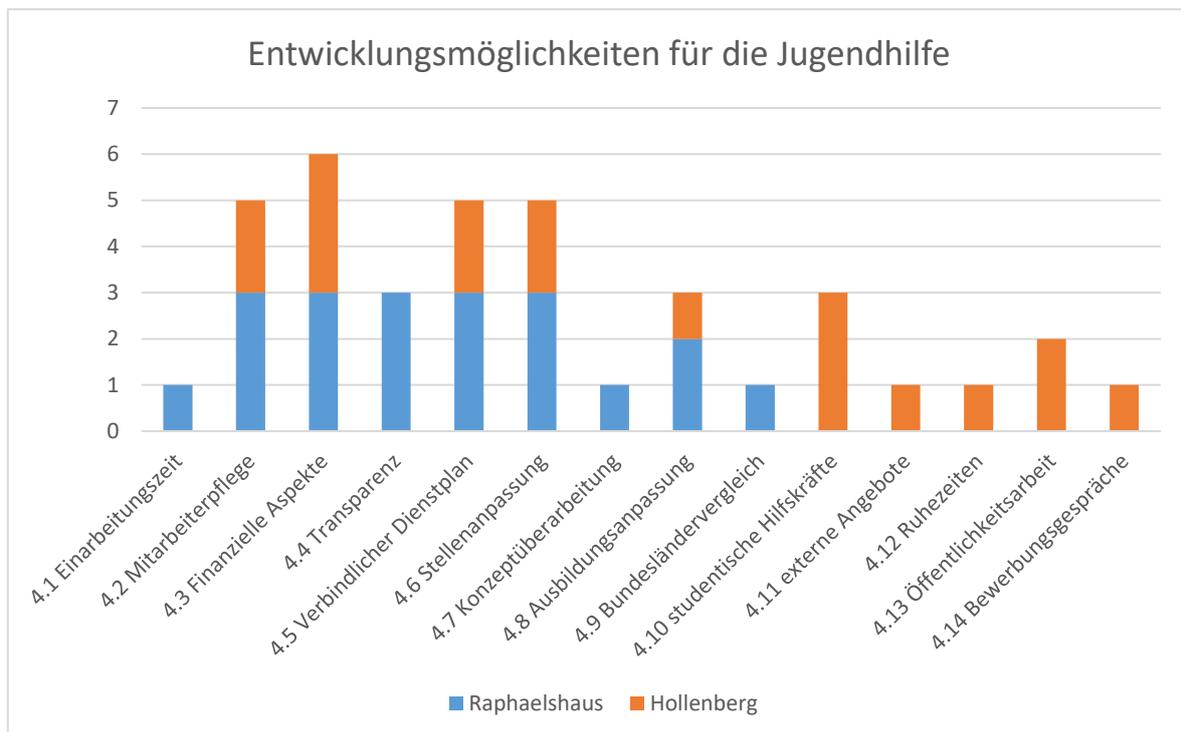


Abbildung 12: Entwicklungsmöglichkeiten für die Jugendhilfe

4.4 Gütekriterien

Anhand von Gütekriterien wurden Maßstäbe entwickelt, um die erhaltenen Forschungsergebnisse darstellen zu können. Maßgebliche Gütekriterien einer Sozialforschung sind sowohl die Validität als auch die Reliabilität.

Ziel dieser Gütekriterien ist es die Zuverlässigkeit und die Gültigkeit der Forschung abzusichern und somit die Qualität dieser belegen zu können (Mayring, 2002).

Unter Validität wird die Gültigkeit einer Forschung verstanden. Es wird eingeschätzt, ob die Studie tatsächlich das erhebt, was es zu erheben galt (Mayring, 2002). Bei der durchgeführten Forschung wurden Gründe ehemaliger Mitarbeiter für einen beruflichen Austritt aus dem stationären Gruppendienst der Jugendhilfeeinrichtungen Raphaelshaus und Hollenberg erhoben.

Zur Sicherstellung der Validität und der möglichst genauen Beantwortung der Fragestellung wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der sich an das Ablaufmodell des narrativen Interviews anlehnt. Für die Auswertung wurde das Ablaufmodells qualitativer Inhaltsanalyse ausgewählt. Mit Hilfe dieses Leitfadens wurde sichergestellt, dass alle wichtigen Aspekte innerhalb des Interviews und der Auswertung Beachtung finden.

Das Gütekriterium Reliabilität umfasst die Genauigkeit des Forschungsvorgehens und schätzt ein, ob eine Wiederholung der Forschung ähnliche Ergebnisse erzielen kann (Mayring, 2002).

Innerhalb der durchgeführten Forschung wurden zur Sicherstellung der Reliabilität die benutzte Forschungsmethode und das Forschungsinstrument genau und nachvollziehbar beschrieben. Dies stellt sicher, dass eine Wiederholung der Forschung unter den gleichen Bedingungen erfolgen kann.

Bei dem gewählten Auswertungsverfahren der qualitativen inhaltsanalytischen Zusammenfassung haben beide Verfasser sämtliche Textstellen unabhängig voneinander in das Kategoriensystem eingeordnet.

Mayring formuliert darüber hinaus sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung. Alle für die durchgeführte Forschung relevanten Kriterien werden im Folgenden beschrieben. Innerhalb der Forschung wurden durch die beiden Forscher alle Forschungsschritte detailliert dokumentiert, was dem ersten Gütekriterien nach Mayring der „Verfahrensdokumentation“ entspricht (Mayring, 2002). Da die Forschung qualitativ orientiert und die Methode speziell für den Sachverhalt der Forschung ausgelegt ist, musste jede Vorgehensweise gewissenhaft dokumentiert werden. Sowohl das theoretische Vorverständnis als auch die Methode wurden innerhalb der Forschung detailliert dargestellt.

Dies lässt den Forschungsprozess für andere transparent erscheinen.

Durch die Anwendung allgemeiner Ablaufmodelle wurde das Verfahren nachvollziehbar, da die Schritte, die zur Interpretation des Textes vollzogen wurden, vorab festgelegt sind (Mayring, 2002).

Das Gütekriterium „Regelgeleitetheit“ fand innerhalb der Forschung Beachtung, da der Forschungsablauf systematisch geplant wurde. Dieses schrittweise Vorgehen sicherte die Qualität der Forschung (Mayring, 2002).

Anhand eines Forschungsplans wurden die Forschungs- und Analyseschritte aufgeführt und im weiteren Verlauf der Forschung planmäßig bearbeitet.

Aufgrund der durchgeführten Feldforschung ist das Gütekriterium „Nähe zum Gegenstand“ gegeben. Dies beinhaltet, dass die Forscher in das natürliche Umfeld der Beforschten gehen (Mayring, 2002). Das Ziel der Forschung war es, an einem beobachteten sozialen Problem anzusetzen und Ergebnisse für die Betroffenen zu erhalten. Das aufgegriffene Thema beeinflusste die Verfasser in ihrer Praxis und bot somit die größtmögliche Nähe zum Gegenstand.

Das Gütekriterium „Kommunikative Validierung“ beinhaltet, dass die Forschungsergebnisse mit den Betroffenen im Nachhinein besprochen und diskutiert wurden (Mayring, 2002).

Innerhalb der Forschung wurden die erhaltenen Ergebnisse mit den Auftraggebern, welche die Leitungen der Einrichtungen sind, besprochen. Die ehemaligen Mitarbeiter wurden über die Analyseergebnisse informiert. Dies war sinnvoll, da sie nicht nur als Datenlieferanten, sondern auch als denkende Subjekte wahrgenommen wurden (Mayring, 2002).

4.5 Zusammenfassung

In Kapitel vier wurden die tatsächlichen Gründe für den Austritt ehemaliger Mitarbeiter der zugrunde liegenden Einrichtungen mit Hilfe eines Kategoriensystems geordnet und benannt. Dabei erfolgte eine Unterteilung zwischen den individuellen Gründen der Interviewten, welche einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst begünstigten. Des Weiteren wurden als positiv bewertete Faktoren, die im Zuge der geführten Interviews genannt wurden, aufgeführt. Daran anknüpfend wurden Vorschläge der Interviewten aufgelistet, welche einer Personalfluktuations innerhalb der Jugendhilfe entgegenwirken und somit den gesamten Bereich der Jugendhilfe attraktiver erscheinen lassen könnten. Diese Vorschläge knüpfen an die genannten Gründe für einen Austritt aus der stationären Jugendhilfe an. Die jeweiligen Kategorien wurden in weitere übergeordnete Begriffe unterteilt, sodass eine inhaltliche Übersicht entsteht. Abschließend wurden die Gütekriterien aufgeführt.

5 Schlussfolgerungen

Im folgenden Kapitel wird die Relevanz der durchgeführten Forschung für die Entwicklung der Sozialen Arbeit dargestellt. Zudem werden basierend auf den Ergebnissen Schlussfolgerungen gezogen, die die Haupt- und Teilfragen der zugrundeliegenden Forschung beantworten. Abschließend werden Empfehlungen für alle Ebenen der Sozialen Arbeit ausgesprochen.

5.1 Relevanz für die Entwicklung in der sozialen Arbeit

Die Modelle zur Personalfuktuation sowie zur Arbeitsmotivation machen deutlich, dass es einige Indikatoren gibt, die Mitarbeiter zu einem Verlassen der Einrichtung bewegen können. Eine erhöhte Personalfuktuation kann, wie oben bereits erläutert zu einem Verlust von Wissen und somit von Qualität beitragen.

Aufgrund dieser Tatsache und da es derzeit keine qualitativen aussagekräftigen Forschungen im Bereich der Personalfuktuation der Jugendhilfe gibt, ist die durchgeführte Forschung nicht nur für die betroffenen Einrichtungen und für vergleichbare Einrichtungen relevant, sondern auch für die soziale Arbeit und die Entwicklung möglicher allgemeingültiger Handlungsschritte.

Auf Grundlage der Forschungsergebnisse und der Offenlegung von Gründen, die Mitarbeiter dazu bewegen, aus dem stationären Gruppendienst auszutreten, können Einrichtungen der stationären Jugendhilfe ihre eigenen Konzepte betrachten, um eventuelle Parallelen zu erkennen. Somit können sie erfahren, ob die Kündigungsgründe der befragten Mitarbeiter auch für ihrer eigenen Einrichtungen von Bedeutung sind. Mit diesem Wissen können schließlich Konzepte überarbeitet und gegebenenfalls mitarbeiterfreundlicher gestaltet werden, was einer erhöhten Personalfuktuation entgegenwirken kann. Die Qualität der pädagogischen Arbeit in den jeweiligen Einrichtungen würde steigen und somit auch die Qualität der Leistungen in der Jugendhilfe und der Sozialen Arbeit.

Eine Reduzierung der Personalfuktuation wäre somit auf Mikro-, Meso- und Makroebene von Bedeutung.

Durch eine erhöhte Personalfuktuation kommt es häufig innerhalb der Wohngruppen zu einer Unterbesetzung des Personals. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter in Einzeldiensten tätig sind.

Für die Klienten bedeuten die Einzeldienste eine geringere Zuwendung durch die diensthabenden Pädagogen. Zudem ist der Wegfall eines Mitarbeiters für die Klienten ein zusätzlicher Beziehungsabbruch, den sie aufgrund ihrer individuellen Erfahrungen aus den Herkunftsfamilien bereits mehrfach erlebt haben und häufig nur schwer verarbeiten können. Nach Bowlby stellt das Bindungssystem ein primäres und genetisch verankertes System dar, das zwischen der Bezugsperson (in den meisten Fällen Vater oder Mutter) und dem Kind aktiviert wird. Es besitzt des Weiteren eine überlebenssichernde und schutzgebende Funktion (Brisch, 2005). Durch die Heimunterbringung ist dieses Bindungssystem bereits beschädigt. Besonders Kinder, die in Heimen leben, haben dieses Gefühl von Sicherheit in ihrer Familie nicht erlebt und weisen häufig Beeinträchtigungen in ihrer Entwicklung auf, die zunehmend mehr mit psychosomatischen Störungen verbunden sind (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, 1998). Für das pädagogische Handeln der Fachkräfte in der Heimerziehung bedeutet dies, dass sie den Klienten Bedingungen bieten sollten, die ihnen ermöglichen, durch korrigierende Erfahrungen wieder Vertrauen in Beziehungen zu Erwachsenen aufzubauen, um dadurch Defizite in ihrer Entwicklung aufzuarbeiten (Verein katholischer Einrichtungen der Heim- und Heilpädagogik, 1994). Dies gibt den Schutzbefohlenen zusätzliche Sicherheit, welche laut Maslow ein Grundbedürfnis darstellt, ohne dessen hinreichende Befriedigung eine gesunde Entwicklung nicht möglich ist (Maslow, 1981).

Die untergebrachten Kinder und Jugendlichen in den oben genannten Wohngruppen weisen meist eine diagnostizierte Bindungsstörung auf, welche eine Stabilität der Bezugspersonen nötig macht.

Durch die wechselnden Bezugspersonen innerhalb der Wohngruppen wird das aufgebaute Bindungssystem demnach jedoch wieder beschädigt und das Vertrauen der Klienten geschwächt. Für die betroffenen Kinder hat der ständige Wechsel der Bezugspersonen Entwicklungsstörungen zur Folge, vor allem in Bezug auf Retraumatisierung von Trennungserfahrungen (Bowlby, 1997).

Zudem können die stetigen Beziehungsabbrüche und die geminderte Zuwendung durch die übrigen Mitarbeiter der Wohngruppen dazu führen, dass die Klienten sich missverstanden und nicht gesehen fühlen, woraufhin diese mit regelüberschreitenden Verhaltensweisen reagieren könnten.

Nicht nur für die Klienten, sondern auch für das übriggebliebene Personal kann eine erhöhte Personalfuktuation negative Folgen haben.

Da die Klienten rund um die Uhr betreut werden müssen, werden die Dienste von den übriggebliebenen Mitarbeitern abgedeckt, was zusätzliche Dienste sowie fehlende Ruhepausen und Freizeitausgleich nach sich zieht.

Das Arbeitszeitgesetz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales verweist auf die Wichtigkeit von Arbeits- und Ruhezeiten für die Gesundheit der Mitarbeiter. Ein wesentliches Ziel des Arbeitszeitgesetzes ist die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitszeit. Daher wird für Nacht- und Schichtarbeit in § 6 (1) des Gesetzes gefordert, dass „die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer (...) nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen (ist).“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016).

Arbeitswissenschaftlich empfohlen werden sowohl ausreichende Ruhezeiten zwischen zwei Schichten und regelmäßig freie Wochenenden in kontinuierlichen Schichtsystemen als auch Wochenendfreizeiten, die mindestens zwei Tage, davon einen Samstag oder Sonntag, umfassen.

Laut Gesetz ist „den Beschäftigten eine angemessene Zahl bezahlter freier Tage zu gewähren oder ein angemessener Zuschlag auf das normale Bruttoarbeitsentgelt zu zahlen. Im Sinne des Gesundheitsschutzes sollte der Freizeitausgleich immer Vorrang haben vor einer finanziellen Abgeltung der besonderen Belastungen bei Schichtarbeit“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016). Durch den Wegfall von Mitarbeitern sind diese Ruhezeiten jedoch häufig nicht zu gewährleisten, wenn das Konzept der Einrichtung, welches eine Doppelbesetzung im Gruppendienst vorsieht, berücksichtigt werden soll. Dies hat die oben genannten Einzeldienste zur Folge, was, wie bereits erläutert, Auswirkungen auf die pädagogische Arbeit mit den Schutzbefohlenen hat. In Regelgruppen, in denen eine Doppelbesetzung nicht zwingend erforderlich ist, hat die erhöhte Personalfuktuation die bereits genannten zusätzlichen Dienstübernahmen zur Folge. Diese führen zu erheblichen Überstunden und fehlenden freien Tagen. Die zusätzlichen Belastungen können psychische und gesundheitliche Beschwerden zur Folge haben, was wiederum einer erhöhten Personalfuktuation beiträgt. Stellen langzeiterkrankter Mitarbeiter können nicht neu besetzt werden, sodass eine inoffizielle Unterbesetzung die Folge ist, welche von den übriggebliebenen Mitarbeitern aufgefangen werden muss.

Sowohl für die Mitarbeiter der Wohngruppen als auch für die Einrichtungen wird es dadurch schwierig, den im SGBVIII §8a festgelegten Schutzauftrag umzusetzen.

Laut Poulsen sei der Anstieg und der Druck auf Fachkräfte insbesondere nach Einführung dieses Paragraphen gestiegen (Poulsen, 2013).

Bei Ausscheiden von Mitarbeitern muss sich die Einrichtung für die Einstellung neuer Mitarbeiter bemühen, was wiederum zu einer zusätzlichen Arbeitsbelastung der Leitungsebenen führt. Neue Mitarbeiter müssen vorerst in begleiteten Diensten eingearbeitet werden und können so noch nicht von Anfang an für eine Entlastung und Regeneration der Teamkollegen beitragen. Dies bedeutet einen finanziellen Mehraufwand für die Einrichtungen, da sie sowohl die anfallenden Überstunden finanzieren als auch einen Mitarbeiter entlohnen müssen, welcher jedoch noch nicht vollständig einsatzfähig ist.

Neue Mitarbeiter benötigen Orientierung bei der Wahrnehmung und Definition der Arbeitsaufgaben sowie bei den organisationsbezogenen und sozialen Kontexten. Um eine frühe und effektive Aufgabenübernahme durch den neuen Mitarbeiter zu erreichen, ist eine strukturierte Anleitung und ein konfliktarmes Hineinwachsen in die Organisation erforderlich (Merchel, 2013).

Auf Basis der theoretischen Grundlagen und den dargestellten Beobachtungen lässt sich vermuten, dass die hohe Belastung, die langen Dienstzeiten und die ständige Erreichbarkeit dazu geführt haben, dass Mitarbeiter aus dem stationären Gruppendienst austreten. Da von den Kündigungen der Mitarbeiter verschiedene Personenkreise (Kollegen, Klienten & Leitungsebene) betroffen sind und, wie oben beschrieben, es große Auswirkungen sowohl auf ihr gesundheitliches Wohlergehen als auch auf ihre seelische Verfassung geben kann, war es ein Anliegen der Verfasser, Gründe für die beobachtete Personalfluktuations innerhalb ihrer Einrichtungen zu erforschen. Das Wissen über Kündigungsgründe kann von der Einrichtungsleitung dazu genutzt werden, bessere Voraussetzungen zu schaffen und dadurch die Mitarbeiter langfristig an die Organisation zu binden, was die bereits erläuterten positiven Effekte zur Folge hat.

Die Erhebung der Gründe für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst lässt unabdingbare Veränderungen für die Jugendhilfe erschließen, sodass die Qualität und die Leistungserbringung gesichert und verbessert werden. Für die Entwicklung und Qualitätssicherung des Berufsfeldes der Kinder- und Jugendhilfe ist es von Interesse, Arbeitsanforderungen, Personalmanagement und deren Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass es zu keiner erhöhten Personalfluktuations kommt oder dieser entgegengewirkt werden kann.

Das oben beschriebene geminderte Ansehen des Tätigkeitsfeldes der Kinder- und Jugendhilfe führt zu dem allgegenwärtigen Fachkräftemangel, welcher zur Folge hat, dass die Qualitätssicherung der Kinder- und Jugendhilfe weiterhin bedroht ist.

Die Recherche hat gezeigt, dass es bisher wenige empirische Forschungsergebnisse zur Fluktuations-thematik und deren Gründe gibt, sodass die aufgeführte Forschung neue Erkenntnisse für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe hervorbringt. Diese Ergebnisse können für eine langfristige und nachhaltige Sicherung der pädagogischen Qualität und dem Ansehen in der Kinder- und Jugendhilfe beitragen, wodurch dem Fachkräftemangel wiederum entgegengewirkt werden kann. Des Weiteren trägt die Steigerung des Ansehens der Jugendhilfe zu einer Veränderung der gesellschaftlichen Anerkennung bei. Ziel der Kinder- und Jugendhilfe ist es eine entwicklungsgünstige Umgebung für die untergebrachten Klienten zu schaffen. Dies ist wie bereits erläutert nur möglich durch die Anhebung und/ oder Beibehaltung der Qualitätssicherung, welche in einem engen Zusammenhang zur Personalfluktuations und dem damit zusammenhängenden Personalmanagement steht. Die Qualitätssicherung trägt dazu bei, dass die Klienten Entwicklungsdefizite aufarbeiten und sich zu selbstverantwortlichen Menschen entwickeln und somit einen Beitrag zur Gesellschaft leisten können. Die Erreichung dieses Ziels ist für die Gesellschaft derzeit nicht ersichtlich, sodass die Jugendhilfe als „non-profit“ Unternehmen eingestuft wird, was das niedrige Ansehen des Berufsfeldes zur Folge hat.

Aufgrund dieser Tatsache ist die Effizienz nicht anhand von wirtschaftlichen Faktoren ersichtlich und das „Outcome“ gewinnt an Bedeutung. Ziel der Sozialen Arbeit, insbesondere der Jugendhilfe, ist es, wie im SGB VIII verankert, die Klienten auf ein selbstbestimmtes Leben vorzubereiten, sodass diese von sozialen Hilfesystemen unabhängig sind. Demnach ist das messbare „Outcome“ der Sozialen Arbeit die positive Ausstiegsrate der Klienten aus dem Hilfesystem.

Jeder Klient, der im Zuge des Erwachsenseins einen Beitrag zur Gesellschaft leisten kann, stellt eine Bereicherung für diese dar. Dies hat zur Folge, dass eine gelungene Hilfeleistung das soziale System entlastet und die Klienten nicht mehr darauf angewiesen sind. Somit fallen sie der Gesellschaft und darin inbegriffen den Steuerzahlern nicht mehr zur Last. Eine Veränderung des Bewusstseins der Wichtigkeit des Berufsfeldes und dem damit verbundenen Anstieg des Ansehens und der Anerkennung durch die Gesellschaft würde die

Jugendhilfe für potentielle Mitarbeiter attraktiver erscheinen lassen. Zudem würde die Anerkennung der Gesellschaft vermutlich für eine Erhöhung der Vergütung beitragen, welche wiederum die Attraktivität des Berufsfeldes steigern und somit eine Minderung der Personalfuktuation begünstigt.

Auf Grundlage der Forschungsergebnisse, bezogen auf die beiden sich in ihrer Größe, Orientierung, Rahmenbedingungen und ihrem jeweiligen Sozialraum, unterscheiden Einrichtungen, können Rückschlüsse für Kündigungen innerhalb anderer Einrichtungen gezogen werden.

Wie bereits erläutert ist die Qualität der Leistungserbringung abhängig von den Mitarbeitern der Jugendhilfe. Eine hohe Arbeitszufriedenheit und die damit zusammenhängende niedrige Personalfuktuation steigern und sichern die Qualität der Leistung, begünstigen angewandte Maßnahmen und die positiven Entwicklungen der Klienten und führen somit zu dem gesetzlichen Ziel der Sozialen Arbeit.

5.2 Schlussfolgerungen Teilfragen

5.2.1 Schlussfolgerung erste Teilfrage

Die Auswertung der ersten Teilfrage: „Welche beruflichen Gründe für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst des Jugendhilfezentrums Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg benennen ehemalige Mitarbeiter?“ wird im Folgenden dargestellt. Die Beantwortung der ersten Teilfrage basiert auf den Aussagen der Interviewten in Bezug auf die Einflussfaktoren der persönlichen Austritte aus dem Gruppendienst der stationären Jugendhilfe. Die Kategorien 1.1 (Auswahlkriterien der einstellenden Einrichtung), 1.2 (Arbeitszeiten), 1.3 (Teamkonstellation), 1.4 (Pädagogische Arbeit), 1.6 (Klientel), 1.8 (Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten), 1.9 (Andere lukrative Arbeitsfelder), 1.12 (Unterstützung durch Leitung), 1.13 (Ruhe-/ Pausenzeiten), 1.14 (Vergütung), 1.15 (Transparenz), 1.17 (Ausbildung), 2.3 (Einarbeitungsphasen), 2.4 (Vergütung), 2.5 (Klientel), 2.7 (Personalmangel) und 2.8 (Leitungsebene) umfassen berufliche Gründe, welche zu einem Austritt geführt haben und Einflussfaktoren für die Gefährdung einer langfristigen Beschäftigung in der Jugendhilfe sein können.

Demnach waren für drei Mitarbeiter die Auswahl der einstellenden Einrichtung der Grund für den Austritt aus dem stationären Gruppendienst. Die genannten Gründe waren dabei das fehlende Angebot von Teilzeitstellen, die nicht erfolgte Weitergabe von Bewerbungen oder der Wunsch nach einer Stelle ohne Nachtdienste.

Insgesamt sechs Mitarbeiter bemängelten die Arbeitszeiten und den Schichtdienst, sodass sie sich für eine Kündigung entschlossen haben. Dieses Ergebnis ist überdurchschnittlich hoch.

Weitere ausschlaggebende Gründe waren die pädagogische Arbeit, die von drei Mitarbeitern als nicht mehr zufriedenstellend empfunden wurde sowie die Teamkonstellation, die von vier Mitarbeitern genannt wurde. Dabei wurden sowohl Veränderungen innerhalb bestehender Teams durch die Personalfuktuation als auch bestehende Antisymphathien zu Teamkollegen und/ oder der Gruppenleitung genannt, wodurch sich die Befragten dazu entschieden haben, das Team zu verlassen.

Seitens ehemaliger Mitarbeiter der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg wurde die fehlende Unterstützung durch die Erziehungsleitung bemängelt. Diese habe zu einem Austritt aus der stationären Jugendhilfe geführt.

Die Vergütung wurde ebenfalls von fünf ehemaligen Mitarbeitern bemängelt und als Grund für die Personalfuktuation und die Gefährdung eines langfristigen Arbeitens in der stationären Jugendhilfe aufgeführt. Das Gehalt sei nicht den Leistungsansprüchen und Belastungen entsprechend.

Ein weiterer auffälliger Grund sei die herrschende Arbeitsmoral für vier Ehemalige. Sie sind der Meinung, dass die Arbeit in der stationären Jugendhilfe nicht nur als „Job“ gesehen werden dürfe, sondern Leidenschaft und Aufopferung für die Klienten und die Einrichtung Voraussetzung sein müsse.

Durch die Auswertung der Interviews wurde festgestellt, dass die Kategorie 1.9 (Andere lukrative Arbeitsfelder) nur seitens des Raphaelshauses benannt wurde.

Die Kategorien 1.12 (Unterstützung durch Leitung), 1.13 (Ruhe- und Pausenzeiten), 1.14 (Vergütung), 1.15 (Transparenz), 1.17 (Ausbildung) und 2.7 (Personalmangel) hingegen wurden ausschließlich seitens ehemaliger Mitarbeiter der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg erwähnt. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede bei den beruflichen Faktoren, die zu einem Verlassen der Einrichtungen geführt haben, auftreten.

5.2.2 Schlussfolgerung zweite Teilfrage

Die Auswertung der zweiten Teilfrage: „Welche privaten Gründe für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst des Jugendhilfezentrums Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg benennen ehemalige Mitarbeiter?“ ergibt sich aus den Aussagen, welche im Bezug auf die Einflussfaktoren auf die Personalfluktuatation innerhalb der Interviews getätigt wurden.

Aus den oben beschriebenen Kategorien umfassen die Kategorien 1.7 (Verschiebung des Lebensmittelpunkts) und 2.1 (Familienfreundlichkeit) private Gründe, die zum Austritt aus dem stationären Gruppendienst geführt haben.

Basierend auf dieser Auswahl benannte je ein Mitarbeiter der beiden Einrichtungen, dass sich ihr Lebensmittelpunkt verschoben habe, sodass sie aus dem stationären Gruppendienst austraten.

Neun von zehn Interviewten gaben an, dass eine langjährige Arbeit in der stationären Jugendhilfe aufgrund der familienunfreundlichen Arbeitszeiten gefährdet sei. Dieses Ergebnis ist überdurchschnittlich hoch und verweist auf einen akuten Handlungsbedarf innerhalb beider Einrichtungen.

Auffällig ist außerdem, dass private Gründe seltener zu einem Austritt aus der stationären Jugendhilfe führen als berufliche.

5.2.3 Schlussfolgerung dritte Teilfrage

Die Beantwortung der dritten Teilfrage: „Welche sonstigen Gründe für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst des Jugendhilfezentrums Raphaelshaus oder der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg benennen ehemalige Mitarbeiter?“ wird im Folgenden dargestellt. Die Auswertung bezieht sich auf die Aussagen ehemaliger Mitarbeiter innerhalb der Interviews. Unter sonstige Gründe wurden Faktoren zusammengefasst, welche nicht klar von beruflichen und privaten Gründen zu trennen sind. Demnach sind die Kategorien 1.11 (Anerkennung), 1.16 (Gesundheitliche Beschwerden) und 2.2 (Belastungsfaktoren) als sonstige Gründe definiert, da diese personenbezogene individuelle Empfindungen sind. Sie enthalten unter Umständen sowohl private als auch berufliche Faktoren, können jedoch nicht klar gemessen werden.

Zwei Mitarbeiter der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg nannten die fehlende Anerkennung sowohl durch die Klienten als auch durch die Leitungsebene als Grund für den Austritt aus dem stationären Gruppendienst. Weiter zwei Mitarbeiter der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg klagten über gesundheitliche Beschwerden im Zuge der Arbeit im stationären Gruppendienst. Diese seien überwiegend psychisch bedingt.

Die Belastungsfaktoren durch die Arbeit im stationären Gruppendienst nannten acht ehemalige Mitarbeiter als Grund für die Personalfluktuatation und der Gefährdung eines langfristigen Arbeitens innerhalb der Jugendhilfe. Dieses Ergebnis ist als beunruhigend zu werten. Es wird deutlich, dass Handlungsbedarf bei der Reduzierung von Belastungen besteht.

5.3 Schlussfolgerung Hauptfrage

Die Hauptfrage der zugrundeliegenden Forschung „Welche Gründe beeinflussen den beruflichen Austritt aus dem stationären Gruppendienst im Jugendhilfezentrum Raphaelshaus und der Kinder- und Jugendhilfe Hollenberg?“ wird im Folgenden auf Grundlage der Forschungsergebnisse beantwortet.

Diese basieren auf den individuellen Aussagen der teilgenommenen Interviewten aus den Kategorien 1 (Einflussfaktoren auf die Personalfuktuation) und 2 (Gefährdung eines langfristigen Arbeitens in der Jugendhilfe). Da die drei Teilfragen die Hauptfrage definieren und vertiefen und die Ergebnisse zu diesen bereits beschrieben wurden, werden im Folgenden nur die prägnantesten Ergebnisse benannt.

Wie bereits in den vorhergegangenen Kapiteln erläutert, sind besonders oft genannte Gründe für die herrschende Personalfuktuation die Arbeitszeiten (Kategorie 1.2 Arbeitszeiten). Diese liegen außerhalb der gewöhnlichen Werkzeiten und umfassen die damit verbundene Schichtarbeit, die Dienste an Wochenenden und Feiertagen sowie die Nachtbereitschaften. Insgesamt nannten sechs Interviewte die Arbeitszeiten und den Schichtdienst als Gründe für ihren Austritt aus dem Gruppendienst der stationären Jugendhilfe.

Des Weiteren wurden die Arbeitszeiten als familienunfreundlich von den Interviewten bewertet, wodurch neun Personen angaben, dass sie dadurch eine Gefährdung einer langjährigen Betriebszugehörigkeit sehen (Kategorie 2.1 Familienunfreundlichkeit).

Ein weiterer Grund, der von drei ehemaligen Mitarbeitern genannt wurde, sind die fehlenden oder nicht erwünschten Teilzeitbeschäftigungen. Dies fördere zudem die Familienunfreundlichkeit, sodass, wie bereits erwähnt, neun Mitarbeiter eine langjährige Arbeit in der stationären Jugendhilfe als gefährdet einstufen (Kategorie 2.1 Familienunfreundlichkeit). Die pädagogische Arbeit (Kategorie 1.4 Pädagogische Arbeit) ist ebenfalls ein wichtiges Kriterium der Interviewten und wurde von drei ehemaligen Mitarbeitern benannt. Sofern die pädagogische Arbeit als nicht mehr zufriedenstellend bewertet wird, kann dies ein Grund für den Austritt aus dem stationären Gruppendienst sein. Damit zusammenhängend wird das Klientel (Kategorie 2.5 Klientel) von einem Mitarbeiter und die Arbeitsmoral (Kategorie 2.6 Arbeitsmoral) von vier Interviewten als gefährdender Indikator einer langjährigen Beschäftigung im stationären Gruppendienst bewertet. Die Teamkonstellation ist ein ausschlaggebender Faktor, welcher von vier Interviewten als Grund für den Austritt aus dem stationären Gruppendienst genannt wurde.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass vorwiegend berufliche Gründe für einen Austritt aus dem Gruppendienst der stationären Jugendhilfe verantwortlich waren. Private und sonstige Gründe erwiesen sich meist als zusätzliche Faktoren, sofern berufliche Gründe bereits bestanden.

Die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben und damit einhergehender Familiengründung ist als prägnantester und somit ausschlaggebender Faktor für die Gefährdung eines langjährigen Verbleibs im stationären Gruppendienst diagnostiziert worden.

5.4 Empfehlungen

Im folgenden Abschnitt werden basierend auf den Aussagen der Interviewten, bezogen auf die positiv bewerteten Faktoren und die genannten Entwicklungsmöglichkeiten der stationären Jugendhilfe sowie der Auswertung der Interviews und den Resultaten der zugrundeliegenden Forschung Empfehlungen für die Praxis gegeben.

Die Teamkonstellation wurde innerhalb der Interviews sowohl als positiver Faktor (Kategorie 3.1 Teamzugehörigkeit) als auch als Kündigungsgrund (Kategorie 1.3 Teamkonstellation) genannt. Dennoch gaben acht von zehn Interviewten die Teamarbeit und Teamzugehörigkeit als positiven Faktor der stationären Jugendhilfe an. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird die Teamarbeit als wichtiger und ausschlaggebender Faktor innerhalb der Personalfuktuation bewertet, sodass empfohlen wird, diesem Bereich ausreichend

Beachtung zu schenken. Bei der Zusammensetzung von Teams sollte darauf geachtet werden, dass diese mit dem „richtigen Mix“ besetzt werden, sodass sowohl offene und extrovertierte als auch ruhige Mitarbeiter innerhalb eines Teams sind (Morgensons, Reider & Campion, 2005).

Die Vorteile der Teamarbeit sind unter anderem, dass die Mitarbeiter voneinander lernen und das Wissen besser gespeichert und transferiert werden kann. Zudem entstehen Synergieeffekte (Nerdinger, 2003).

Durch die individuellen Ressourcen, Stärken und Schwächen können sich die Teammitglieder gegenseitig stärken und verbessern. Die Organisation lernt von ihnen, selbst wenn Mitarbeiter diese verlassen, da sie ihr Wissen an die Kollegen weitergeben und dieses somit in dem Team verbleibt (Brodeck, 2004).

Es ist zu empfehlen, Teilzeitstellen anzubieten, da diese die bemängelte Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben fördern, sodass Mütter nach der Elternzeit die Möglichkeit haben, in den Gruppendienst der stationären Jugendhilfe zurückzukehren. Laut Aussagen von Betroffenen haben diese sich gegen eine Rückkehr in den Gruppendienst entschieden, da es ihnen nicht möglich war, ihre Arbeitsstunden zu reduzieren. Der Wegfall von langjährigen Mitarbeiterinnen mindert die Qualität der Einrichtung, da diese eingearbeitet und mit dem Konzept und den Werten der Einrichtung vertraut sind. Sofern sich diese nach ihrer Elternzeit gegen eine Rückkehr in die Einrichtung entscheiden, muss die Einrichtung neue Mitarbeiter finden, die vorerst eingearbeitet und mit den Werten der Organisation vertraut gemacht werden müssen. Der Bereich der stationären Jugendhilfe ist nach wie vor ein weiblich dominierter Arbeitsbereich, sodass es zu empfehlen ist, Möglichkeiten zu schaffen, dass langjährige Mitarbeiter nach ihrer Elternzeit in den stationären Dienst zurückkehren (Statistisches Bundesamt, 2015). Anderenfalls können Traditionen und Werte der Einrichtung verloren gehen, da es zunehmend weniger Mitarbeiter gibt, die langfristig in der Einrichtung arbeiten.

Die pädagogische Arbeit wurde als positiver und negativer Faktor benannt. Die ehemaligen Mitarbeiter nannten die ganzheitliche Arbeit mit den Klienten als positiv. Dies ist in der Sozialen Arbeit einmalig, da die übrigen Tätigkeitsfelder wie beispielsweise die Arbeit in einer Kindertagesstätte zeitlich begrenzt sind, sodass auch ihre Effektivität begrenzt ist. Die Qualität der pädagogischen Arbeit wird laut den Interviewten durch einen herrschenden Personalmangel und damit einhergehenden Überstunden gemindert. Die erhöhten Arbeitsstunden und Dienstübernahmen belasten die Mitarbeiter zusätzlich neben der Arbeit mit dem schwierigem Klientel. Diese Belastungsfaktoren gefährden laut den Befragten einen langjährigen Verbleib in der stationären Jugendhilfe (Kategorie 2.2 Belastungsfaktoren). Um diesen entgegenzuwirken äußerten die Interviewten die Empfehlung, dass studentische Hilfskräfte für die Nachtbereitschaften eingestellt werden sollten (Kategorie 4.10). Dies hat mehrere positive Aspekte. Mit Hilfe von studentischen Aushilfskräften für die Übernahme Nachtbereitschaften könnten tägliche Doppeldienste geplant werden, was die Qualität der pädagogischen Arbeit steigert und gleichzeitig die Belastungen mindert. Dadurch könnte die Jugendhilfe und damit einhergehend die Soziale Arbeit an Ansehen und gesellschaftlicher Anerkennung gewinnen. Zudem hätte dies zur Folge, dass erstellte Dienstpläne auch bei Krankheitsfällen nicht übermäßig geändert werden müssten und keine oder nur wenige Überstunden anfallen würden.

Eine weitere Empfehlung ist die Stellenanpassung, sodass Doppeldienste jederzeit möglich sind (Kategorie 4.6 Stellenanpassung). Dies würde eine Erhöhung des Stellenschlüssels beinhalten und die bereits erwähnten positiven Faktoren mit sich bringen.

Eine Verbindlichkeit der Dienstpläne ist von den ehemaligen Mitarbeitern empfohlen worden. Sie gaben an, dass dies zusätzlich den Belastungen entgegenwirkt und eine Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben fördert.

Innerhalb der Interviews äußerten die Befragten, dass bereits in der inhaltlichen Gestaltung der Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin sowie innerhalb des Hochschulstudiums der Sozialen Arbeit Veränderungen vorgenommen werden sollten (Kategorie 4.8 Ausbildungsanpassung).

So wird empfohlen, dass alle Bereiche der Sozialen Arbeit in Form von Praktika kennengelernt werden sollten. Dies hat zum Vorteil, dass die stationäre Jugendhilfe populärer wird. Zudem bekommen Interessierte schon während der Ausbildung eine reale Vorstellung der Arbeit.

Weitere Empfehlungen waren Angebote für Mitarbeiter seitens der einstellenden Einrichtung (Kategorie 4.2 Mitarbeiterpflege). Die Interviewten äußerten, dass sie sich mehr Angebote wie beispielsweise Sport- und Fitnesskurse und Mitarbeiterfeste gewünscht hätten. Dies hätte eine Identifizierung mit der Einrichtung gefördert. Zudem ist eine Transparenz auf allen Ebenen der Einrichtungen empfehlenswert (Kategorie 4.4 Transparenz). Dies fördert die gegenseitige Unterstützung und Akzeptanz. Mitarbeiter, die in die laufenden Prozesse integriert werden, können diese besser nachvollziehen, verstehen und akzeptieren. Zudem fühlen sie sich in diese aufgenommen und können sich somit besser damit identifizieren (Merchel, 2015).

Innerhalb der Forschung wurden die finanziellen Aspekte mehrfach benannt. Ehemalige Mitarbeiter bemängelten, dass das Verhältnis zwischen Vergütung und ausgesetzten Belastungen nicht ausgeglichen sei (Kategorie 4.3 Finanzielle Aspekte). Es wurde angemerkt, dass die Bereitschaft für die Teilnahme an Gruppenurlaube sinkt, da die Stunden nicht angemessen berechnet werden. Während eines vierzehntägigen Gruppenurlaubs bekommen die Mitarbeiter täglich 7,8 Stunden berechnet, sind jedoch 24 Stunden am Tag für die Klienten verantwortlich. Eine Anpassung dieser Berechnung ist somit zu empfehlen, da die betroffenen Mitarbeiter 14 Tage durchgehend arbeiten. Die Berechnung der Bereitschaftsstunden ist ebenfalls nicht der tatsächlich zu leistenden Stunden entsprechend, sodass auch in diesem Fall empfohlen wird eine Anpassung der realen Stunden vorzunehmen. Eine Anpassung der Vergütung kann die Attraktivität des Bereichs der stationären Jugendhilfe aufwerten, sodass dem Fachkräftemangel entgegengewirkt wird. Dies kann die Qualität der angebotenen Leistungen steigern, was wiederum das Ansehen der Jugendhilfe anhebt. Dadurch kann die Jugendhilfe effizienter und wirkungsvoller intervenieren und somit möglicherweise an gesellschaftlicher Wertschätzung gewinnen und somit einen Beitrag zur Legitimierung der Sozialen Arbeit leisten.

Die zugrunde liegende Forschung zeigt deutliche Hinweise für Entwicklungsmöglichkeiten und Handlungsanlässe auf, welche sowohl auf Mikro- als auch auf Meso- und Makroebene anzusiedeln sind. Es wird jedoch empfohlen, die Forschung in einer Folgestudie fortzuführen. Diese sollte in Form einer Langzeitstudie durchgeführt werden, welche aufgrund der begrenzten zeitlichen Möglichkeiten dieser Forschung nicht möglich war, um allgemeingültige Ergebnisse zu erhalten. Die Ergebnisse der zugrunde liegenden Forschung können durch ihre verhältnismäßig kleine Stichprobe dies nicht gewährleisten, können jedoch als Grundlage weiterer Forschungen dienen und Entwicklungsmöglichkeiten für die betroffenen Einrichtungen aufzeigen. Da zum derzeitigen Stand der Forschung noch keine allgemeingültigen Theorien veröffentlicht wurden kann die durchgeführte Forschung Grundlage für praxisorientierte Theorieentwicklung sein. Die zugrunde liegende Forschung und deren Ergebnisse können durch eine quantitative Langzeitstudie überprüft und vervollständigt werden und an Repräsentativität gewinnen. Hierbei wird empfohlen die, in Kapitel 2.3 beschriebenen, positiven Faktoren des niederländischen Personalmanagements sowie weitere Länder mit vergleichbar niedriger Personalfuktuation näher zu betrachten und adaptive systemische Gegebenheiten in das deutsche Jugendhilfesystem zu integrieren. Die Nützlichkeit dieser Forschung ist für alle Ebenen der Sozialen Arbeit erwiesen und bereits unter anderem bei der Relevanz beschrieben.

5.5 Zusammenfassung

In Kapitel fünf wurde die Relevanz der Forschung beschrieben. Dazu wurde sowohl Bezug auf die Mikroebene genommen, welche in diesem Fall die Klienten und die Mitarbeiter darstellen, sowie auf die Makroebene, welche die zugrunde liegenden Einrichtungen beziehungsweise die Leitungsebenen sind. Im Anschluss daran wurde zudem die Relevanz bezogen auf die Gesamtheit und den Fortschritt der sozialen Arbeit und dem Bereich der Jugendhilfe beschrieben. Des Weiteren wurden Schlussfolgerungen auf Grundlage der Auswertungsergebnisse vorgenommen. Diese wurden unterteilt in die zuvor festgelegten Teil- und Hauptfragen. Abschließend wurden Empfehlungen für die untersuchten Tätigkeitsfelder und die Soziale Arbeit ausgesprochen, welche auf den Forschungsergebnissen und der beschriebenen Relevanz basieren.

6 Diskussion

Im abschließenden Kapitel wird die Stärken- und Schwächenanalyse dargestellt. Des Weiteren werden ethische Überlegungen und kritische Betrachtungen der Ergebnisse beschrieben.

6.1 Stärken und Schwächen der Untersuchung

Nachfolgend werden in der Stärken- und Schwächenanalyse diejenigen Faktoren benannt, die von den Verfasserinnen als besonders positiv oder nachteilig erlebt wurden. Eine Stärke der Forschung war, dass die Forscherinnen einen guten Zugang zum Forschungsfeld und den Befragten hatten. Über die Tätigkeit der beiden in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe konnten bestehende Kontakte zu ehemaligen Mitarbeitern genutzt werden, was das Forschungsvorhaben erheblich erleichterte. Der Umstand, dass die Forscherinnen eigenständig von der Thematik der Personalfluktuaton betroffen sind, machte eine vertiefende Einarbeitung in das Thema und die Ausarbeitung des Interviewleitfadens unkompliziert. Dies gewährleistet, dass alle Befragten erreicht und das Forschungsinstrument präzisiert werden konnte. Durch diese Tatsache konnten die Forscherinnen dem Gütekriterium der Validität Beachtung schenken, was eine Stärke dieser Studie darstellt. Konkrete Gründe für eine Personalfluktuaton in den erforschten Einrichtungen konnten herausgearbeitet werden, zu neuen Erkenntnissen für diese führen und Folgestudien ermöglichen.

Der Theorieanteil der Forschung kann ebenfalls als Stärke gewertet werden. Anhand von umfangreicher Theorie zu Modellen der Personalfluktuaton und der Arbeitsmotivation konnten Rückschlüsse auf den Bereich der stationären Jugendhilfe gezogen und diese in einen internationalen Vergleich gesetzt werden. Darüber hinaus wurden eine Vielzahl von Quellen angeführt, um die Notwendigkeit der Forschung deutlich zu machen und diese für den Bereich der Sozialen Arbeit zu legitimieren.

Durch die Aktualität des Themas innerhalb der erforschten Einrichtungen ist der gewählte Zeitpunkt der Studie ebenfalls eine Stärke. Sowohl in den Interviews als auch in anderweitigen Gesprächen mit Mitarbeitern der Einrichtungen wurde ein Interesse an der Forschung der Thesis bekundet. Vor allem die Forschungsmethode ehemalige Mitarbeiter zu befragen wurde als sehr positiv hervorgehoben. Die Mitarbeitervertretung des Raphaelshauses hat angefragt, die Ergebnisse für vertiefende Gespräche mit der Leitungsebene benutzen zu dürfen. Die Erhebung der Daten über die qualitativen Interviews hat zu einem Bewusstwerden der Problemlage und zu einer Vertiefung des Themas auf verschiedenen Ebenen geführt. Angefangen von einzelnen Mitarbeitern über die Mitarbeitervertretung bis hin zur Leitungsebene wurde großes Interesse an den Ergebnissen bekundet. Es entstanden im Vorfeld der Forschung, innerhalb der Interviews und nach der Datenerhebung lebhafte Diskussionen, die eine multiperspektivische Sicht auf die Sachlage deutlich machen. Mit Hilfe der Ergebnisse können die beiden erforschten Einrichtungen weitere Handlungsschritte einleiten und eine Diskussionsgrundlage für andere Jugendhilfeeinrichtungen bieten, die die Problematik der Personalfluktuaton ebenfalls erleben.

Das Durchführen der Forschung durch zwei angehende Sozialpädagogen, die in zwei sich unterscheidenden Einrichtungen der stationären Jugendhilfe tätig sind, wurde eine hohe multiperspektivische Sicht auf verschiedene Aspekte während des gesamten Forschungsvorhabens ermöglicht. Die individuelle Wahrnehmung beider Forscher konnte ausgetauscht, diskutiert und im Anschluss reflektiert werden. Hierdurch konnte eine Forschungsarbeit entstehen, die von verschiedenen Perspektiven beleuchtet wurde und stets auf die Zielsetzung hingearbeitet hat.

Das Einhalten der oben formulierten Gütekriterien nach Mayring (2002) sowie forschungsethischer Aspekte stellt ebenfalls eine Stärke der Forschung dar. Neben dem Erstellen einer Verfahrensdokumentation, dem theoretischen Vorverständnis sowie der systematischen Forschungsplanung und der Durchführung wurde verschiedenen Gütekriterien entsprochen. Dem Grundsatz der freiwilligen Teilnahme und dem des Datenschutzes wurde innerhalb der Forschung stets Beachtung geschenkt. Die vollständige

Offenlegung der Ergebnisse gegenüber den Befragten war ebenfalls ein Grundsatz der Forschung.

Eine Schwäche der Forschung ist die überschaubare Stichprobe der befragten ehemaligen Mitarbeiter, die nur wenige repräsentative Schlussfolgerungen zulässt. Weitere Befragungen hätten jedoch die zeitlichen Ressourcen der Verfasserinnen und die der Rahmung der Bachelorthesis übertroffen. Die kleine Stichprobe liefert jedoch einen ersten Einblick in die tatsächlichen Gründe für eine Personalfuktuation in den beiden Einrichtungen und ist umfangreich genug, um eine tiefgreifende Analyse zu ermöglichen. Um repräsentative und detaillierte Ergebnisse zu erhalten, müsste auf Grundlage dieser Forschungsarbeit eine weitere Studie erfolgen.

6.2 Ethische Überlegungen

Sich Gedanken über die Ethik zu machen ist in einer Forschung, in der Befragungen durchgeführt werden, wichtig. Ethik befasst sich mit menschlichem Handeln. Insbesondere im Bereich der Feldforschung sollte man sich nicht darauf beschränken, ausschließlich wissenschaftstheoretische und methodische Überlegungen anzustellen (Krause, 2016). In der Präambel der Ethical Guidelines for Good Research Practices des Refugee Studies Centre der Universität Oxford wird die Forschungsethik als fundamentales Handlungsprinzip und Verhaltenskodex für Forschende in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Teilnehmern benannt. Dieser Verhaltenskodex zielt auf eine Vermeidung oder Minimierung möglicher negativer Auswirkungen bei den Beforschten ab (Refugee Studies Centre, 2007).

Hierbei sind vor allem die Aspekte Anonymität, freiwillige Teilnahme an der Befragung, Abbruchmöglichkeit des Interviews sowie das Erhalten von Informationen über das Forschungsvorhaben entscheidend (Block, Warr, Gibbs & Riggs, 2012).

In dieser Forschungsarbeit wurden die Befragten gebeten, jegliche Gründe, die zu ihrem Austritt aus der stationären Jugendhilfe geführt haben, zu benennen.

In einigen Fällen waren die Befragten noch Teil der Einrichtung, in welcher sie zuvor im stationären Gruppendienst waren. Nun sind sie im teilstationären Bereich tätig. Sie urteilten in der Befragung über die Rahmenbedingungen und gaben Informationen über ihre Einrichtung sowie ihre Vorgesetzten preis.

Andere Befragte waren aus der Einrichtung ausgetreten, jedoch noch im direkten Kontakt mit Kollegen und Vorgesetzten.

Damit sich die Befragten sicher fühlen konnten, wurde die Befragung anonym und durch eine ihnen unbekannt Person durchgeführt. Dies hatte den Vorteil, dass keine voreingenommene Annahmen bestanden und die Befragten frei berichten konnten. Jederzeit gab es für sie die Möglichkeit, die Beantwortung einer Frage zu verweigern oder das Interview abzubrechen. Vorab wurden die Befragten hierüber informiert und auf den Aspekt der freiwilligen Durchführung des Interviews hingewiesen. Zudem wurde ihnen vorab für ihre Bereitschaft und Mitwirkung an der durchgeführten Forschung gedankt.

Innerhalb der Interviews wurde besonders darauf geachtet, dass die Interviewten die Möglichkeit bekamen, frei zu berichten. Ihnen wurde durch die Interviewer nichts vorgegeben. Bei dem Formulieren der Fragestellungen war den Verfasserinnen stets bewusst, dass manche Interviewpartner massive Gründe für einen Austritt aus dem stationären Gruppendienst benennen könnten und eventuell traumatische Ereignisse und somit psychische Belastungen hiermit verbinden. Das Bewusstmachen dieser Tatsache wurde von den Interviewern stets beachtet und innerhalb der Interviews durch eine annehmende und feinfühlig Haltung signalisiert.

Die vorherige Einarbeitung in die Thematik sowie die Fragestellungen wurden so gewählt, dass die Interviewten erkennen konnten, dass sich die Forschenden zuvor intensiv mit der Thematik befasst haben und ein ehrliches Interesse an ihren Beweggründen vorhanden ist. Hierdurch wurden die Interviewten motiviert, authentische Antworten zu geben (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Die Möglichkeit, die Ergebnisse einzusehen und die Forschungsarbeit lesen zu können, erhöht die Wahrscheinlichkeit von unverfälschten Antworten. Zudem wurde die Identifikation mit der Forschung dadurch erhöht.

6.3 Kritische Betrachtung der Ergebnisse

In einem letzten Schritt soll die vorliegende Bachelorthesis kritisch betrachtet und mit einem Fazit der Verfasserinnen abgeschlossen werden.

In der vorliegenden Arbeit wird das Thema Personalfluktuations in der Jugendhilfe und die hiermit verbundenen Gründe nach dem Wissen der Verfasserinnen das erste Mal wissenschaftlich aufgegriffen und betrachtet. Die Forschungslage zu dieser Thematik ist innerhalb Deutschlands fast inexistent, obwohl das Thema bei Mitarbeitern und der Leitungsebene der Jugendhilfe eine große Relevanz aufweist. Die zentrale Fragestellung der Forschung konzentrierte sich auf ein klar bestimmtes und eingegrenztes Problemfeld. Dabei sind die erhaltenen Ergebnisse auch als solche zu werten und nicht als allgemeingültig zu betrachten. Für die vorliegende Arbeit und aufgrund der Fragestellung scheint das Vorgehen eines qualitativen Verfahrens mittels narrativen Interviews als angemessen und sinnvoll ausgewählt, da es das Ziel der Arbeit war, erste Erkenntnisse zu einer bisher nicht erforschten Problemlage zu erhalten. Der begrenzte Rahmen der Bachelorthesis erforderte jedoch eine Einschränkung in der Auswahl der verwendeten Modelle zur Personalfluktuations und Arbeitszufriedenheit sowie in der Auswahl der Personen, die mit einer Zahl von zehn Informanten für eine Untersuchung als nicht genügend zu bezeichnen ist. Aus diesem Grund muss berücksichtigt werden, dass die Ergebnisse der Forschung hinsichtlich der Fragestellung nicht abschließend geltend gemacht werden können. Jedoch kann sie als gültig betrachtet werden, da die befragten Personen die für die Fluktuation verantwortlichen Faktoren als solche beobachtet oder als solche erlebt haben.

Auf der Mikroebene können die erzielten Ergebnisse hilfreich sein, um den pädagogischen Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass ihre Problemlage erkannt und Handlungsstrategien auf Leitungsebene entwickelt werden. Durch die Publikmachung der Ergebnisse durch die Mitarbeitervertretung wird der Leitungsebene deutlicher Handlungsbedarf aufgezeigt. Für die pädagogischen Mitarbeiter bedeutet dies, dass sie im Sinne der Mitarbeiterpflege gehört und ernstgenommen werden. Nach einer erfolgten Umsetzung von beispielsweise Halbtags- oder Springerstellen wird ein familienfreundliches Arbeiten sowie eine Einhaltung der Ruhezeiten möglich.

Für die zu betreuenden Klienten wäre dies von Vorteil, da sie ausgeruhte pädagogische und motivierte Fachkräfte und somit konstante Bezugspersonen an ihrer Seite wissen.

Auf Mesoebene können die erzielten Ergebnisse für Jugendhilfeeinrichtungen konkreten Handlungsbedarf aufzeigen und in bestehende Konzepte sowie Leitbilder der Einrichtungen eingearbeitet werden. Hierbei ist kritisch anzumerken, dass in den einzelnen Einrichtungen die Bereitschaft zur Konzeptüberarbeitung oder -anpassung vorhanden sein muss. Die erzielten Ergebnisse eignen sich dazu, eine Diskussion auf Makroebene zu Gründen von Personalfluktuations anzuregen und auf Handlungsbedarf hinzuweisen. Es wird deutlicher Handlungsbedarf bei der Umstrukturierung der Ausbildung sowie der Publikmachung des Arbeitsfeldes Jugendhilfe aufgezeigt.

7 Fazit

Das Verfassen der Bachelorthesis mit der ausgewählten Thematik unterstützt die Legitimierung der Sozialen Arbeit und darin inbegriffen die pädagogische Arbeit innerhalb des stationären Gruppendienstes. Durch die geltende Aktualität und persönliche Identifizierung mit der Thematik stieg die Motivation diese zu erforschen und nützliche Erkenntnisse für die eigene Einrichtung und vergleichbare Tätigkeitsfelder zu erhalten. Die stetige Unterstützung durch die Einrichtungsleitung und das bekundete Interesse von Kollegen, Dozenten und Interviewten an den Ergebnissen der durchgeführten Forschung steigerte ebenfalls die Motivation und Leistungsbereitschaft. Die erhaltenen Ergebnisse und die theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik der Personalfluktuations wurden von den Verfasserinnen als gewinnbringend und wissenserweiternd erlebt. Es ist wünschenswert, dass die zugrunde liegende Forschung, die damit zusammenhängenden Ergebnisse sowie Empfehlungen Handlungsanlass für die betreffenden Einrichtungen darstellen.

Die Verfasserinnen hoffen mit ihrer Forschung einen Beitrag zur Weiterentwicklung, Professionalisierung und Legitimierung der Sozialen Arbeit geleistet zu haben.

Literaturverzeichnis

- Abu-Bader, S. (September 2000). Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: A causal diagram. *International Journal of Social Welfare*, S. 191-200.
- Adamy, W. (2009). Fluktuation und Entlassung in der Wirtschaftskrise. *Arbeitsrecht im Betrieb*.
- Al-Omary, F. (Februar 2009). Auch Dienstleister der Jugendhilfe benötigen eine werbliche Kommunikation: Strategische Öffentlichkeitsarbeit entscheidet über den Erfolg auf dem Sozialmarkt. *Blickpunkt Jugendhilfe*.
- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe. (2011). *Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe e.V.
- Bartscher, T. (2013). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Bartscher, T., Stöckl, J. & Träger, T. (2012). *Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*. München: Pearson.
- Behr, K. & Gragert, N. (2004). *Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe: Tageseinrichtungen für Kinder, Hilfen zur Erziehung, Kinder- und Jugendarbeit, Jugendamt*. Dortmund: Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut.
- Berger, P. (2004). *Max Weber (1864-1920): Einige Grundbegriffe*. Rostock: Universität Rostock.
- Berk, L. (2004). *Entwicklungspsychologie*. München: Pearson Studium.
- Block, K., Warr, D., Gibbs, L. & Riggs, E. (2012). Addressing Ethical and Methodological Challenges in Research with Refugee background Young People: Reflections from the Field. *Journal of Refugee Studies*, 69-87.
- Bock, K. (2013). Die Kinder- und Jugendhilfe. In W. Thole, *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (S. 439). Wiesbaden: VS Verlag für sozialwissenschaften.
- Bostelmann, M. (2013). *Einflüsse von Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeitsmerkmalen auf die Entstehung des Burnout-Syndroms: Eine Analyse von dispositionellen und situativen Aspekten innerhalb des Lehrerberufs*. Hamburg: Bachelor+Master Publishing.
- Bowlby, J. (1997). *Attachement*. London: Pimlico.
- Brisch, K. (2005). *Bindungsstörungen: Von der Bindungstheorie zur Therapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Brodeck, F. (2004). Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. In H. Schuler, *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Bruggmann, M. (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bundesamt für Statistik. (19. August 2014). *Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/erhebungen/sgb.assetd.etail.350835.html> abgerufen
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2016). *Das Arbeitsgesetz*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2001). Zukunftsfähigkeit sichern! Für ein neues Verhältnis von Bildung und Jugendhilfe. *Eine Streitschrift des Bundesjugendkuratoriums*. Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2005). *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität: Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte- Zusammenfassung der Ergebnisse*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2013). *14. Kinder- und Jugendbericht: Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. (1998). *Leistungen und Grenzen von Heimerziehung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH. (2016). *Ostdeutsche Bundesländer sind führend bei der Frauenquote – Hamburg ist Hauptstadt der Chefs*. Hamburg: Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co KG.
- Bürger, U. (2003). Stellenwert der Heimerziehung im Kontext der erzieherischen Hilfen – Entwicklungslinien und Standort stationärer Erziehungshilfe nach §34 KJHG. In J. Hast, H. Schlipfert, D. Sobiech, K. Teuber, & K. Schröter, *Heimerziehung im Blick: Perspektiven des Arbeitsfeldes Stationäre Erziehungshilfen*. Frankfurt am Main: IGFH-Eigenverlag.
- Faragher, E., Cass, M. & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Fluck, F. (1992). *Fluktuation - Eine Folge der Disharmonie zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen*. Zürich: Universität Zürich.
- Gallup-Institut. (2014). *Gallup-Studie 2014: Nur jeder siebte Arbeitnehmer ist von seinem eigenen Job wirklich begeistert*. Berlin: Gallup Institut.
- Gissel-Palkovich, I. (2002). *Total Quality Management in der Jugendhilfe?: Von der Qualitätssicherung zur umfassenden Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit*. Münster: LIT Verlag.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gruhle, T. (13. August 2013). *Jeder siebte Deutsche wechselt in diesem Jahr seinen Arbeitsplatz*. Von <http://www.haygroup.com/de/press/details.aspx?id=38211> abgerufen
- Günder, R. (2011). *Praxis und Methoden der Heimerziehung: Entwicklungen, Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Günther, R. & Bergler, M. (1992). *Arbeitsplatz Stationäre Jugendhilfe: Ergebnisse einer vergleichenden Berufsfeldanalyse und Massnahmevorschläge für MitarbeiterInnen im Gruppendienst*. Frankfurt am Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen.
- Haarhaus, B. (12. Januar 2017). Uncovering Cognitive and Affective Sources of Satisfaction Homogeneity in Work Teams. *Group Processes & Intergroup Relations*.
- Hanglberger, D. (Juli 2011). Arbeitszeiten außerhalb der Normalarbeitszeit nehmen weiter zu: eine Analyse zu Arbeitszeitarangements und Arbeitszufriedenheit. *Informationsdienst Soziale Indikatoren*, S. 12-16.
- Henneberger, F. & Sousa-Puza, A. (2007). *Arbeitsplatzstabilität in der Schweiz: Eine empirische Analyse der Motive und Bestimmungsgründe*. Bern: Haupt Verlag.
- Herzberg, F. (1986). One more time: How do you motivate employees? In J. Williamson, *The Leader Manager* (S. 433-448). New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hesselink, J., Wienke, D. & Wibbelink, J. (2006). *Erziehungshilfe in den Niederlanden: Entwicklungen in der Jugendhilfe und Jugendhilfeplanung in den Niederlanden: Grundstruktur und Funktionsweise und ihre Wirksamkeit: "Gucken über den Tellerrand"*. Bonn: Bonner Erziehungshilfen.
- Hopman, M. & Knijn, T. (2015). The 'turn to parenting': paradigm shift or work in progress? *International Journal of Child Care and Education Policy*.
- Joiko, K., Schmauder, M. & Wolff, G. (2010). *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Kepplinger, D. & Mair, M. (05 2016). Forschungsfrage und Hypothesenmodell: So machen Sie (sich) Ihre Projektziele klar! *Tourismus Wissen*.
- Kirchler, E. & Hölzl, E. (2008). Arbeitsgestaltung. In E. Kirchler, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 199-318). Wien: Facultas.

- Klatetzki, T. (2010). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen: Soziologische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klemm, K. (2009). *Zur Entwicklung des Lehrerinnen- und Lehrerbedarfs sowie des Erzieherinnen- und Erzieherbedarfs der Länder Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein*. Essen: GEW Landesverbände HB, HH, M-V, NI, S-H.
- Knaese, B. (2004). *Das Management von Know-how-Risiken: Eine Analyse von Wissensverlusten im Investment Banking einer Großbank*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Köhler-Saretzki, T. (2008). *Heimerziehung damals und heute- Eine Studie zu Veränderungen und Auswirkungen der Heimerziehung über die letzten 40 Jahre!* Köln: Köhler-Saretzki.
- Kötter, U. (2007). *Länderbericht Niederlande: Die Jugendhilfe in der Provinz Limburg*. Köln: Landschaftsverband Rheinland.
- Krause, U. (2016). *Ethische Überlegungen zur Feldforschung: Impulse für die Untersuchung konfliktbedingter Flucht*. Marburg: Zentrum für Konfliktlösung.
- Landwehr, R. & Baron, R. (1983). Von der Berufung zum Beruf. Zur Entwicklung der Ausbildung für die soziale Arbeit. In R. Baron, *Sozialarbeit und soziale Reform. Zur Geschichte eines Berufs zwischen Frauenbewegung und öffentlicher Verwaltung, Festschrift zum 75jährigen Bestehen der sozialen Frauenschule Berlin-Schöneberg/ Frauenschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Lizano, E. & Barak, M. (06. Februar 2012). Workplace demands and resources as antecedents of job burnout among public child welfare workers: A longitudinal study. *Children and Youth Services Review*.
- Locke, E.-A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- March, J. & Simon, H. (1993). *Organizations*. Hoboken: Blackwell Publishers.
- Maslow, A. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Maykus, S. (2009). *Praxisforschung in der Kinder- und Jugendhilfe: Theorie, Beispiele und Entwicklungsoptionen eines Forschungsfeldes*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Meiworm, R. (21. 03 2012). Theorien der Sozialen Arbeit: Silvia Staub-Bernasconi und Hans Thiersch. München: Grin-Verlag.
- Merchel, J. (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit- Eine Einführung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Merchel, J. (2015). *Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2010). Experteninterviews - wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser, A. Langer, & A. Prengel, *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Morgensons, F., Reider, M. & Campion, M. (2005). Selecting individuals in team settings. *Personell Psychology*, S. 583-611.
- Müller, B. (2011). *Arbeitsbedingungen in Institutionen der Jugendhilfe unter Berücksichtigung des Schutzauftrages nach §8a SGB VIII*. Köln: Kinderschutzzentren.
- Müller, B. (2012). *Sozialpädagogisches Können: Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Munsch, C. (2011). Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. In W. Thole, & W. Thole, *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nerdinger, F. (2003). *Kundenorientierung*. Göttingen: Hogrefe.
- Nieslony, F. (1997). *Schulsozialarbeit in den Niederlanden: Perspektiven für Deutschland?* Opladen: Leske und Budrich.
- Pfeiffer, A. & Wöhrle, A. (2002). Personalentwicklung: Ein strategischer Erfolgsfaktor in der Jugendarbeit. In J. F. Ministerium für Frauen, *Das Personal der Kinder- und*

- Jugendarbeit: Jugendhilfe in NRW- Erfahrungen, Einsichten, Herausforderungen*. Münster: Votum Verlag.
- Poulsen, I. (2013). Ich würde gerne menschenwürdig arbeiten. *Neue Caritas*. Projektgruppe ÜFA. (2013). *Projektgruppe ÜFA: Übergang von fachschul- und hochschulausgebildeten pädagogischen Fachkräften in den Arbeitsmarkt: Erste Befunde der Absolventenbefragung 2012*. Dortmund: Projektgruppe ÜFA.
- Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2012). *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS/PASW Auswertung*. Wien: WUV Facultas.
- Rauschenbach, T. (1990). *Jugendhilfe als Arbeitsmarkt: Fachschul-, Fachhochschul- und UniversitätsabsolventInnen in sozialen Berufen*. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Refugee Studies Centre. (2007). Ethical Guidelines for Good Research. *Refugee Survey Quarterly*.
- Reiß, C. (02. Januar 2014). *Fluktuation*. Von <http://www.personaleronline.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html> abgerufen
- Sabathil, P. (1976). *Zur Fluktuation von Arbeitskräften. Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. München: Ludwig-Maximilians-Universität.
- Schaffer, H. (2014). *Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit: Eine Einführung*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Schilling, M. (2011). *Untersuchung zum Fachkräftebedarf in der Kinder- und Jugendhilfe bis zum Jahr 2025 für die Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe AGJ zum 14. Kinder- und Jugendhilfetag in Stuttgart 2011*. Stuttgart: Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe.
- Statistisches Bundesamt. (2015). *Statistisches Jahrbuch: Deutschland und Internationales*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steinert, E. (2008). Das narrative Interview. In E. Steinert, & G. Thiele, *Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Stettes, O. (2011). *Hochqualifizierte wechseln häufiger*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Storch, M. (2011). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier, *Coachingwissen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Thiele, G. (2008). Methoden der qualitativen Sozialforschung. In E. Steinert, & G. Thiele, *Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Trede, W. (1999). Konzepte der Heimerziehung im europäischen Vergleich. *Zeitschrift für Pädagogik*, S. 317-318.
- Upmeyer, H.-J. (07. Juli 2009). *Bedeutung von Image und Bekanntheit für den Unternehmenserfolg*. Von Erfolgsfaktoren für Unternehmen, Produkte und Marken auf nationalen und internationalen Märkten: http://www.absatzwirtschaft-biznet.de/alle-beitraege/gastbeitraege/artikel/detail/bedeutung-von-image-und-bekanntheit-fuer-den-unternehmenserfolg.html?tx_ttnews%5Btx_bb_id%5D=8038 abgerufen
- Van der Donk, C., Van Lanen, B. & Wright, M. (2014). *Praxisforschung im Sozial- und Gesundheitswesen*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Verein katholischer Einrichtungen der Heim- und Heilpädagogik. (1994). *Kleine Kinder im Heim: Beiträge zur Erziehungshilfe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Verschuren, P. & Dooreward, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: LEMMA.
- Weinberger, S. (2013). *Klientenzentrierte Gesprächsführung: Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Weiß, C., Petersen, C., Häfner, A. & Stock, A. (2012). *Führung und Fluktuation: Die Verantwortung der Führungskraft für die Mitarbeiterbindung*. Bad Mergentheim: Würth Industrie Service GmbH & Co. KG.
- Wolf, K. (06 2010). Machtstrukturen in der Heimerziehung. *Neue Praxis*, S. 539-540.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Interviewleitfaden.....	66
Anlage 2: Transkribiert Interview I1	67
Anlage 3: Transkribiert Interview I2	73
Anlage 4: Transkribiert Interview I3	77
Anlage 5: Transkribiert Interview I4	80
Anlage 6: Transkribiert Interview I5	85
Anlage 7: Transkribiert Interview I6	89
Anlage 8: Transkribiert Interview I7	92
Anlage 9: Transkribiert Interview 8	95
Anlage 10: Transkribiert Interview I9	98
Anlage 11: Transkribiert Interview I10	102

Anlage 1: Interviewleitfaden

- Darstellung der Thesis
- Allgemeine Informationen zur Person/ wie lange in der Einrichtung gearbeitet/ was waren Aufgaben?
- Welche Gründe haben zu deinem beruflichen Austritt geführt?
- Wie oft kam es vor, dass das Team nicht voll besetzt war?
- Gab es Zeiten in denen ihr voll besetzt ward?
- Hätte es etwas gegeben, was die Einrichtung hätte tun können um dich zu halten?
- Was hat dich dazu bewogen so lange in der Einrichtung zu bleiben? Was war positiv an der Einrichtung?
- Siehst du die Arbeit im stationären Bereich als gefährdet? Glaubst du, dass es genug Leute gibt die sagen das ist genau mein Ding?
- Wenn man Jugendhilfe neu erfinden könnte, was müsste passieren, damit es genug Leute gibt die langfristig in der Jugendhilfe arbeiten wollen?
- Wie könnte eine Vereinbarkeit zwischen Privatleben und Beruf aussehen?
- Wären geregelte Arbeitszeiten möglich in der Jugendhilfe oder glaubst du, dass es ein flexibler Bereich ist und so auch bleiben sollte?

Interview mit I1 am 05.12.16

- 1 I: Vielleicht erzählst du uns erstmal etwas über dich?
2 I1: Ich bin N. Nach dem Abitur habe ich im Raphaelshaus ein Jahr Praktikum
3 gemacht und im Anschluss meine Erzieherausbildung mit Anerkennungsjahr
4 im stationären Bereich in der Michaelgruppe. Gerne wäre ich im stationären
5 Bereich geblieben, jedoch gab es da einige Schwierigkeiten mit der
6 Übernahme und ob ich hier bleiben kann, so dass ich nun seit einiger Zeit im
7 teilstationären Bereich arbeite. Mit dem Wechsel bin ich nun sehr glücklich.
8 I: Was sind deine Aufgaben in der Gruppe?
9 I1: Prinzipiell ist das eine Alltagsbegleitung. Wir haben morgens viel
10 Vorbereitungszeit. Können uns Zeit nehmen für Familiengespräche, Beratung
11 und Angebote, Berichte schreiben, Angebote für den nachmittags Bereich
12 planen. Insgesamt ist es morgens sehr entspannt. Gegen ein Uhr kommen die
13 Kinder. Dann essen wir mit denen Mittag, machen Hausaufgaben und bieten
14 Angebote an. Seit gut einem Jahr machen wir auch erlebnispädagogische
15 Angebote, was uns viel Freude macht, da die Arbeit mit den Kindern anders
16 ist. Wir erleben die Kinder anders und sie uns. Durch die viele
17 Vorbereitungszeit läuft dies alles sehr gut.
18 I: Welche Gründe haben denn dazu geführt, dass du gesagt hast, ich möchte
19 nicht mehr im stationären Bereich arbeiten? War das nur die Übernahme?
20 I1: Eigentlich schon. Ich war im stationären Bereich sehr glücklich und hätte
21 mir durchaus vorstellen können dort noch einige Jahre zu arbeiten. Es gab
22 auch freie Stellen, auf welche ich mich beworben hatte, stationär oder
23 teilstationär. Die wurde sich jedoch nur in einem Bereich angeschaut und
24 verwertet. Blöderweise nicht in dem Bereich in dem es die freie Stelle gab. Da
25 gab es anscheinend Schwierigkeiten auf der Leitungsebene wo die
26 Bewerbung nicht weiter gegeben wurde. Dies hat dazu geführt, dass das
27 Raphaelshaus mir erstmal eine Absage erteilt hat. Wenig später ist dann eine
28 Stelle im Tagesgruppenbereich aufgrund von Schwangerschaft frei
29 geworden. Der Bereichsleiter der Tagesgruppen wusste, dass meine
30 Bewerbung vorliegt und hat mich dann zu einem Bewerbungsgespräch
31 eingeladen. Ich hatte mich für beide Bereiche beworben deshalb war mir das
32 erstmal egal. Ich wäre aber durchaus bereit gewesen auch im stationären
33 Bereich zu bleiben. Rückblickend war der Wechsel jetzt das Beste was mir
34 passieren konnte da ich sehr zufrieden und glücklich in der Tagesgruppe bin.
35 Dies hat verschiedene Gründe. Zum einen ist es die geregelte Arbeitszeit, der
36 Zusammenhalt im Team, das man jeden Tag mit den gleichen Personen
37 zusammen arbeitet. Es gibt keine Informationslücken, man hat Zeit für
38 Termine man hat genügend Vorbereitungszeit, man ist so gut aufgestellt, dass
39 jeder Arztbesuch und jeder Familienbesuch abgedeckt werden kann. Es ist
40 eine eins zu eins Betreuung möglich. Man kann sich auch mal ein Kind
41 schnappen du sagen wir machen eine Intensivbetreuung. Es ist unheimlich
42 viel Zeit da, man kann alles erledigen und ist im ständigen Austausch mit den
43 Kollegen. Das ist sehr viel wert. Auch wenn ein Tag mal nicht rund läuft und
44 die Kinder quer drauf sind, weiß man, dass man um halb sechs Feierabend
45 hat und der Tag dann vorbei ist. Man schläft jeden Tag zu Hause was sehr
46 angenehm ist. Vor allem das Wissen, dass man Freunde besuchen,
47 Einladungen annehmen kann ohne vorher Dienste tauschen zu müssen.

48 Wenn man krank ist, dann kann man es sich gönnen zu Hause zu bleiben.
49 Dies ist im stationären Bereich viel schwieriger. Man möchte keinen auf die
50 Füße treten da man weiß, dass ein Kollege für einen einspringen muss und
51 aus dem frei kommt.
52 Anfang dieses Jahres hatten wir einen Personalausfall einer Kollegin die ein
53 halbes Jahr ausgefallen ist. Dies hat das Team jedoch nicht tangiert. Man hat
54 die Kollegin zwar vermisst, da jeder schon seinen Aufgabenbereich hat,
55 jedoch war dies alles total gut zu regeln und das Team hatte keine mehr
56 Belastung da wir personell so gut aufgestellt sind. Das war toll zu erleben,
57 dass das funktioniert auch wenn der schlimme Fall von einer
58 Langzeiterkrankung auftritt und eine Kollegin länger ausfällt.

59 I: Du hast gerade gesagt, dass du dir hättest vorstellen können ein paar Jahre
60 im stationären Bereich zu bleiben. Warum nicht für immer?
61 I1: Also man hat schon gemerkt, dass der Schichtdienst und die
62 Nachtbereitschaften schlaucht. Klar war es schön den Tag frei zu haben,
63 wenn man aus dem Nachtdienst kam. Insgesamt ist die Arbeit aber
64 anstrengender. So habe ich es zu mindestens empfunden. Mir fehlt so ein
65 bisschen der Abendkontakt mit den Kindern, um mal einen Film zu gucken
66 oder abends Zeit für persönliche Gespräche mit den Kids zu haben aber ich
67 glaube, dass Jugendhilfe generell auf Dauer ziemlich schlaucht. Vor allem die
68 Wochenenddienste und Feiertagsdienste. Das man nie genau weiß, ob man
69 Weihnachten arbeiten muss oder nicht. Auch die Urlaubsplanung, der Kampf
70 in den Ferien unter den Kollegen ob man frei bekommt. Ich glaube ich hätte es
71 ein paar Jahre gemacht aber nicht auf Dauer. Gerade als weibliche
72 Mitarbeiterin wenn man an Familienplanung denkt, ist das in der Tagesgruppe
73 wesentlich einfacher darüber nachzudenken und für sich eine Struktur zu
74 finden wie es mit eigenen Kinder möglich sein kann. Ich glaube stationär hätte
75 ich ein paar Jahre gemacht, mich da ausprobiert aber aufgrund des zeitlichen
76 Aspektes sollte man vielleicht vor einen Burnout und bevor die ganzen
77 Symptome auftreten aufhören. Und vor allem in Hinblick auf Familienplanung
78 ist es bei weiblichen Kolleginnen ziemlich schwierig im stationären Bereich zu
79 bleiben wenn es so starre Vorgaben gibt. Bei uns gibt es im stationären
80 Bereich keine einzige Teilzeitstelle. Und die Bereitschaft vom Team, wenn die
81 wissen es gibt ein kleines Kind zu Hause, es kann krank werden, Termine
82 haben. Ich glaube, dass die Vereinbarkeit im teilstationären Bereich dann
83 einfacher ist.
84 Ich denke, dass auch Partnerschaft ein Thema im Schichtdienst im stationären
85 Bereich ist. Wenn der Partner eine Veranstaltung hat an der man gerne
86 teilnehmen möchte ist es schwierig das mit dem Dienstplan abzustimmen. Und
87 ich glaube auch, je nachdem wie anstrengend es in der Gruppe ist, braucht
88 man mehr Regenerationszeit, gerade im Schichtdienst. Und dann kommt es
89 drauf an, ob man einen Partner hat der einen unterstützt und supportet oder
90 ob man einen Partner hat der sagt es ist mir zu viel, dass du sooft im Jahr weg
91 bist dreimal die Woche abends nicht zu Hause bist und am Wochenende
92 arbeiten musst.

93 I: Wie oft kam es vor, dass das Team nicht voll besetzt war im stationären
94 Bereich?
95 I1: Traurige Antwort. Eigentlich war das ein Dauerzustand. Gerade im
96 Vergleich zur Tagesgruppe waren die Kollegen wesentlich häufiger krank.

97 Eigentlich ist es fast so gewesen, dass immer jemand krank war oder eben im
98 Urlaub. Gerade im direkten Vergleich zu den Tagesgruppen. Ich hab jetzt
99 einen unbefristeten Vertrag und weiß die nächsten 6 Jahre immer wann ich
100 frei habe und in den Urlaub fahren kann. Und das schöne ist, die Kollegen
101 haben die gleichen Zeiten. Wir haben hier Schließungszeiten in denen die
102 Gruppe geschlossen ist. Selbst wenn die Hütte richtig brennt, habe ich in
103 unserem Bereich die Möglichkeit in einer Gruppe nachzufragen und dann
104 kommt jemand aus einer anderen Gruppe zur Hilfe. Dies war im stationären
105 Bereich so nicht möglich. Dies empfinde ich als sehr merkwürdige Situation.
106 Vor allem, dass die Tagesgruppen so gut aufgestellt sind und innerhalb des
107 gesamten Bereichs ein großer Teamgeist herrscht. Aus eigener Erfahrung
108 kann ich auch sagen, dass es Situationen gab in denen die Bereichsleitung
109 sogar vor Ort war und ausgeholfen hat, wenn es eng wurde. Ich weiß nicht
110 woran das liegt, dass es bei den stationären Gruppen anders ist. Eigentlich ist
111 das schade und komisch. Ich weiß nicht, ob das an Geldern liegt, die Teams
112 größer sein müssten. Ich verstehe auch nicht, warum es keine Springerstellen
113 im stationären Bereich gibt. Ich kann mir vorstellen, dass die gute Besetzung
114 in den Tagesgruppen daran liegt, dass wir so intensive Familienarbeit
115 machen. Tatsächlich ist es so, dass wir uns morgens nicht langweilen da wir
116 die Zeit für Familienberatung nutzen. Aber eine komische Situation ist es
117 trotzdem.

118 I: Gab es denn auch Zeiten in denen ihr voll besetzt wart?

119 I1: Ja, die gab es auch. Die waren aber eher formell. Es gab dann wenige
120 Wochen wo keiner krank war oder keiner Urlaub hatte. Dann gab es aber viele
121 Überstunden die abgefeiert werden mussten. Die Zeiten, dass man im frei
122 angerufen und in den Dienst geholt wurde wurden dadurch abgelöst, dass die
123 Gruppenleitung einen aufgrund der vielen Überstunden nach Hause
124 geschickt hat und der Kollege dann auch wieder alleine war. So Zeiten waren
125 schon eher die Regel.

126 I: Was glaubst du führt denn dazu, dass so viele häufig krank werden?

127 I1: Man bekommt natürlich mit, was Kollegen erzählen. Ich glaube, dass es
128 insgesamt innerhalb der Einrichtung einen Wandel gab. Vor allem was die
129 Identität mit der Einrichtung angeht. Ich glaube, dass gerade das
130 Raphaelshaus im speziellen ganz lange davon gelebt hat, dass es Kollegen
131 gab, die sich für den Job und die Kinder aufgeopfert und dafür gelebt haben.
132 Sie haben viel Freizeit und Energie geopfert. Außerdem glaube ich, dass die
133 Kinder immer schwieriger und auffälliger werden. Vielleicht geht man nicht
134 mehr so gerne zur Arbeit, sodass man eine kleine Erkältung vorschiebt, um
135 nicht zur Arbeit zu müssen. Natürlich kann ich nichts über das Teamgefühl
136 innerhalb der anderen Gruppen sagen. Bei uns ist es so, dass mich das Team
137 dazu bewegt arbeiten zu gehen. Ich finde es dann fast schon schade die
138 Kollegen nicht zu sehen. Ich kann mir allerdings vorstellen, dass das in den
139 stationären Gruppen noch mal einen ganz anderen Aspekt hat, wenn man sich
140 im Team nicht versteht oder von der Einrichtung nicht unterstützt fühlt. Ich
141 kann mir vorstellen, dass man dann aufhört einen guten Job zu machen, da
142 die Bereitschaft sinkt und man dann eher nochmal zu Hause bleibt.

143 I: Wodurch glaubst du sinkt die Bereitschaft am meisten? Wie war das bei
144 euch?

145 I1: Es war schon so, dass wir im Team viele Dinge angesprochen haben die
146 schlecht laufen, aber wie sagt man bürokratische Mühlen mahlen langsam. Es
147 hat immer lange gedauert bis es ernst genommen wurde und eine

148 Veränderung gab. In vielen Bereichen gibt es immer noch keine Veränderung.
149 Ich hatte das Glück, dass ich nur Praktikantin war als ich im stationären
150 Bereich gearbeitet habe. Die Kollegen haben meiner Meinung auch für die zur
151 Verfügung stehende Zeit viel zu viele Aufgaben. Es ist ja häufig üblich, dass
152 die Berichte für die Hilfeplangespräche am Abend geschrieben werden wenn
153 die Kinder im Bett sind. Wobei die Nachtbereitschaft schon geendet hat und
154 man laut Dienstplan geschlafen hat. Das ist ja nicht die Realität.
155 Die Kinder werden auch immer jünger im stationären Bereich. Ich unterstelle
156 jetzt einfach mal allen Kollegen, dass man gerade wenn man im Beruf anfängt
157 motiviert ist einen guten Job zu machen. Und dann bleibt einfach so viel auf
158 der Strecke. Gerade Kinder die mit 7 oder 8 Jahren in eine stationäre Gruppe
159 aufgenommen werden vernünftig ins Bett zu bringen, mit ihnen Abend zu
160 essen oder gute Nacht zu sagen. Gerade wenn man alleine im Dienst ist, da
161 die Kollegen Überstunden abbauen müssen bleibt das auf der Strecke und
162 geht vollkommen unter. Man versucht das dann trotzdem hinzubekommen und
163 lässt andere Sachen liegen. Man sagt sich dann selber, dass man das dann
164 macht wenn die Kinder im Bett sind. Das geht dann ein halbes Jahr gut bis der
165 fehlende Schlaf dann sehr viel Energie zieht. Und wenn man dann noch
166 einspringen muss, da Kollegen krank sind ist die worklife balance nicht mehr
167 im Ausgleich und ich kann mir vorstellen, dass das Gründe sind warum man
168 ganz aufhört.

169 I: Was hat dich dazu bewogen solange im stationären Bereich zu bleiben und
170 den Wunsch zu haben dort weiter zu bleiben?

171 I1: Ich denke vor allem die Hoffnung, dass es in anderen Gruppen anders ist.
172 Ich war ja auch nur ein Jahr im stationären Bereich und war noch voller
173 Motivation und Energie. Der Elan nach der Ausbildung war noch vorhanden.
174 Ich hatte mich gerade eingegroovt. Im Vergleich zu dienstälteren Kollegen
175 war die Energie einfach noch vorhanden. Der Wechsel war aber das Beste
176 was mir passieren konnte, da mir die ganzen Probleme und Symptome mit
177 denen andere Kollegen konfrontiert werden erspart geblieben sind. Dadurch
178 dass sich der Wechsel so ergeben hat.

179 Ich höre häufiger, dass man irgendwann einfach keine Lust mehr hat und die
180 Motivation sinkt.

181 I: Siehst du die Arbeit im stationären Bereich als gefährdet an?

182 I1: Eigentlich nicht aber ich sehe schon die Problematik, dass es neben den
183 Wunsch dass man in eine andere Gruppe wechseln möchte es auch
184 komplette Fluktuation unter den Mitarbeitern gibt die dann komplett die
185 Einrichtung verlassen. Das ist mit Sicherheit ein Problem. Eine Einarbeitung
186 von neuen Mitarbeitern durch Ältere die die Einrichtung schon lange kennen
187 ist dann nicht mehr gegeben. Und ich finde das ist ein wichtiger Punkt, dass
188 die Leute nicht mehr richtig eingearbeitet werden. Man steht häufig nach zwei
189 begleiteten Nachtdiensten schon alleine dar und kennt weder den Ablauf
190 richtig noch die Kinder und Jugendlichen.

191 I: Ist für dich die Personalfuktuation innerhalb der Einrichtung also ein
192 aktuelles Thema?

193 I1: Ja, definitiv. Ich bin eine Mitarbeiterin, die gerne alle Angebote wie
194 Weihnachtsfeiern usw. annimmt und häufig sehe ich Mitarbeiter dann nur
195 einmal und im nächsten Jahr höre ich von dem Team, dass die Person die
196 Einrichtung schon wieder verlassen hat.

197 I: Glaubst du, dass es genug neue Leute gibt, die im stationären Bereich
198 arbeiten wollen?

199 I1: Das glaube ich schon. Aber ich glaube auch, dass die innerhalb ihrer
200 Einarbeitungszeit schnell abgeschreckt werden. Durch die ganzen Probleme
201 die vorhanden sind, bekommen sie denke ich auch den Unmut der Kollegen
202 die schon bzw. noch da sind mit und ich glaube, dass motiviert nicht unbedingt
203 dazu lange zu bleiben.

204 I: Wenn man die Jugendhilfe neu erfinden könnte. Was würdest du sagen
205 müsste anders laufen damit die Fluktuation weniger wird und die Leute länger
206 bleiben?

207 I1: Prinzipiell sind das vor allem Dinge, die eigentlich auf dem Papier bereits
208 vorhanden sind. Beispielsweise eine ordentliche Einarbeitungszeit. Das gibt es
209 hier alles. Die Frage ist nur, wird das so umgesetzt wie es geplant ist. Auch
210 wenn es unangenehm ist, glaube ich, braucht es von oben mehr Kontrolle, ob
211 dies auch so umgesetzt wird wie geplant. Auf jeden Fall mehr
212 Mitarbeiterpflege wie Angebote für Mitarbeiter beispielsweise Feiern innerhalb
213 des Jahres. Ich glaube, dass ganz viele neue Mitarbeiter über vorhandene
214 Aktionen nicht richtig informiert werden. Gerade wenn neue junge motivierte
215 engagierte Mitarbeiter kommen und gute Arbeit leisten sollte man auch mehr
216 Lob und Schulterklopfer verteilen und die Arbeit wertschätzen. Ich glaube dies
217 ist ein sehr wichtiger Punkt, da sich viele Mitarbeiter nicht wertgeschätzt fühlen
218 in dem was sie das ganze Jahr über tun. Dann reicht es nicht innerhalb der
219 Weihnachtsfeier, wenn man eh schon ausgelaugt ist, ein paar nette Worte
220 gesagt zu bekommen.

221 Ich glaube, dass man auch im finanziellen Haushalt schauen sollte, ob
222 beispielsweise neue Spielgeräte sein müssen oder ob es nicht wichtiger ist
223 den Personalschlüssel aufzubessern. Auch sollte geschaut werden, ob
224 gewisse Aktionen, so schön sie auch sind, tatsächlich sein müssen, wenn
225 diese die Mitarbeiter auslaugen oder ob es dann nicht wichtiger ist ihre
226 Energie zu schonen und auf die Einhaltung der Stunden zu achten.

227 Warum die Sachen so sind wie sie sind ist von Seiten der Leitung auch wenig
228 transparent. Vielleicht würde es auch nochmal helfen, wenn die Mitarbeiter
229 verstehen könnten, warum Sachen von der Leitung gerade so gehandhabt
230 werden wie sie gehandhabt werden.

231 I: Wie könnte eine Vereinbarkeit zwischen Privatleben und Beruf aussehen?

232 I1: Ich denke in der Jugendhilfe ist dies eh immer schwierig. Aber Zeit zu
233 haben zwischendurch. Ich denke, wenn man viele Aufgaben im Dienst
234 erledigen könnte, wäre man viel ausgeruhter auch für die Freizeit. Ich denke
235 da muss jeder für sich einen Ausgleich finden. Der Dienstplan sollte mehr oder
236 weniger verbindlich sein. Klar wenn einer krank ist, dann ist es so aber im
237 Großen und Ganzen sollte man trotzdem eine Planungsmöglichkeit haben.

238 Man ist dauerhaft in Bereitschaft und wartet darauf, dass das Handy klingelt
239 was natürlich auch den Freizeitwert mindert. An vielen Stellen glaube ich
240 auch, dass man mehr auf sich selbst hören und mehr Eigendisziplin
241 entwickeln müsste, um auch schon mal nein zu sagen. Gerade das ist jedoch
242 bei Mitarbeitern im sozialen Bereich schwierig.

243 Halbe Stellen für junge Mütter wären sinnvoll, da ich glaube, dass eine volle
244 Stelle mit einem kleinen Kind im stationären Bereich nicht möglich ist.

245 I: Wären geregelte Arbeitszeiten möglich in der Jugendhilfe oder glaubst du es
246 ist sinnvoll, dass dies ein flexibler Bereich bleibt?

247 I1: Ich denke es hat alle Vor- und Nachteile weiß aber aus stationären
248 Gruppen, dass sie dies gruppenintern geklärt haben, dass jeder seinen festen
249 Nachtdienst in der Woche hat. Das erhöht glaube ich auch den Freizeitwert
250 wenn ich dadurch weiß, dass ich immer den dienstags Nachtdienst habe und
251 somit immer mittwochs beispielsweise zu meiner Yogagruppe oder
252 Klettergruppe gehen kann. In Gruppen wo dies nicht gemacht wird, kann man
253 dann zu keinem festen Termin. Ich glaube, dass dies schon helfen kann, wenn
254 man dies innerhalb des Teams festlegt.
255 I: Vielen Dank für das Gespräch und deine Offenheit!

Interview I2 am 23.12.16

- 1 I: Kannst du erstmal etwas über dich erzählen?
2 I2: Ich bin Erlebnispädagogin und Jugend- und Heimerzieherin. Seit 2010
3 ausgelernt und habe meine Anerkennungsjahr im Raphaelshaus gemacht.
4 Vorher habe ich immer wieder mit Kinder und Jugendlichen gearbeitet, auch
5 im stationären Bereich zum Beispiel als Praktikantin. Das Anerkennungsjahr
6 war in einer koedukativen Regelgruppe. Von da aus bin ich dann in die
7 Hildegardgruppe, eine internsivpädagogische Gruppe für Mädchen
8 gewechselt. Dort bin ich jetzt seit 1,5 Jahren nicht mehr.
9 I: Was waren dort deine Funktionen?
10 I2: Ich war Erzieherin im Gruppendienst.
11 I: Welche Gründe haben denn bei dir zu deinem beruflichen Austritt aus der
12 stationären Jugendhilfe geführt?
13 I2: So ganz stationär bin ich nicht rausgegangen, allerdings hat sich das
14 Arbeitsfeld geändert. Ich arbeite nicht mehr in der Jugendhilfe, sondern in
15 einem Internat für chronisch erkrankte Jugendliche und für Spitzensportler. Es
16 ist ein Gemisch aus normalen Jugendlichen mit einer chronischen Erkrankung
17 wie Diabetes oder Asthma und Jugendlichen die Spitzensport betreiben und
18 deshalb eine besondere Betreuung benötigen. Jugendhilfeklientel würde ich
19 sagen ist jedoch auch teilweise vorhanden, da wir auch Jugendliche vom
20 Jugendamt vermittelt bekommen. Also richtig ausgestiegen in dem Sinne bin
21 ich nicht aber auf dem Papier irgendwie schon.
- 22 I: Du arbeitest also weiterhin im Schichtdienst?
- 23 I2: Ja. Allerdings ist der Schichtdienst wie ich ihn bisher kannte ganz anders.
24 Wir haben hauptsächlich Spätdienste, da während der Schulzeit keine
25 Betreuung nötig ist. Ich beginne meinen Dienst nachmittags bis 24h. Nachts
26 gibt es keine Bereitschaftsdienste da das Haus dann leer steht. Es gibt
27 allerdings richtige Nachtdienste während denen man wach ist und über das
28 Gelände läuft und in alle Zimmer guckt. Quasi so etwas wie eine Nachtwache.
- 29 I: Wie oft kam es vor, dass das Team im Raphaelshaus nicht voll besetzt war.
30 I2: Wir waren recht beständig. Es kam in den vier Jahren einmal vor, dass es
31 einen Wechsel gab. In meiner Einrichtung jetzt habe ich in 5 Monaten 4
32 Wechsel erlebt. Jetzt arbeite ich in Bayern. Im Vergleich zu NRW sind die
33 Strukturen sehr unterschiedlich. Vor allem was die Mitarbeiterpflege angeht.
34 Dies lief im Raphaelshaus gut. Wenn man mal in einem anderen Bundesland
35 gearbeitet hat wird einem erstmal bewusst wie gut das System in Nordrhein
36 Westfalen ist. Vor meinem Wechsel war mir dies nicht bewusst. Wir haben
37 uns da häufig auf hohem Niveau beschwert. Da ging es um Transparenz und
38 Führungsstilen aber auch um Falltreue. Wir haben uns oft gefragt, warum ein
39 Kind so lange gehalten wird obwohl es nicht in die Gruppe passt. Jetzt habe
40 ich jedoch Vergleiche und kann sagen das Raphaelshaus ist eine gute
41 Einrichtung.
- 42 I: Hätte es was gegeben was die Einrichtung hätte tun können, damit du
43 bleibst?

44 I2: Ich bin der Liebe wegen gegangen und nicht, da ich das Raphaelshaus
45 nicht mehr als zukünftigen Arbeitgeber für mich gesehen habe. Ich bin nur
46 gegangen, da ich meine Zukunft in Österreich gesehen habe. Deshalb hätte
47 das Raphaelshaus gar nichts tun können.

48 I: Was hat dich dazu bewogen solange im Raphaelshaus zu bleiben?

49 I2: Vor allem die Vielfältigkeit. Es gibt verschiedene Gruppen mit
50 unterschiedlichen Thematiken in denen man sich ausprobieren kann. Dies war
51 für mich lukrativ und machte die Einrichtung interessant. Die Kollegen. Ich
52 hatte dort das beste Team was ich mir vorstellen kann. Meine Gruppenleitung
53 war super. Sie versteht das Team zu führen und zu begleiten. Sie hat es drauf
54 die Balance zwischen fördern und fordern zu finden. Wir hatten Supervision
55 und konnten uns unsere Fortbildungen aussuchen. Da stand einem keiner im
56 Weg solange es die Zeit zuließ und im Team vereinbar war. Für mich war aber
57 vor allem die Abwechslung wichtig und die Vielseitigkeit der Aufgaben
58 innerhalb der Gruppen.

59 Die Organisation, wie alles organisiert ist war gut. Es gab immer klare
60 Ansprechpartner und klare Strukturen. Man wusste immer wo man mit Fragen
61 hingehen kann und man kannte sich. Man war nicht einfach eine Nummer
62 sondern teilweise auch per du mit den Verwaltungsangestellten. Man hatte
63 kurze Wege. Es war alles komprimiert was ich sehr gut fand.

64 Das war auf der einen Seite sehr positiv aber auf der anderen Seite auch
65 manchmal negativ. Ich gehöre zu einer Zwischengeneration die gerne
66 Entscheidungen selber trifft aber auch Befehle annehmen kann. Durch einen
67 hierarchischen Chef war es manchmal hinderlich zu wachsen. Oft wurde für
68 dich entschieden wie weit du bist und man bekam teilweise keine Begründung
69 für diese Entscheidung. Anstatt zu probieren und junge Leute zu fördern und
70 sie in ihrer Selbsterfahrung zu unterstützen. Das stand häufig hinten an.
71 Verschiedene Sachen konnten ebenfalls nicht nachvollzogen werden. Zum
72 Beispiel warum ein Kind lange gehalten wird. Da fehlte häufig die Transparenz
73 was ein Team müde gemacht hat. Da hätte Transparenz und eine Erklärung
74 häufig geholfen. Also ich handle so, weil ich 3 Aufnahmen im Nacken habe
75 oder so. Das hätte das Team besser nachvollziehen können und hätten
76 besser damit umgehen können. Man hätte sich mehr gehört gefühlt. Vielleicht
77 mehr Glauben oder Vertrauen ins Team wäre gut gewesen. So dass wir das
78 Gefühl bekommen, dass die Bereichsleitung vertrauen hat, dass wir
79 einschätzen können, dass ein Kind in der falschen Gruppe untergebracht ist.

80 I: Siehst du die Arbeit im stationären Bereich als gefährdet an?

81 I2: Ja! Es ist unattraktiv und familienunfreundlich. Im Raphaelshaus
82 beispielsweise ist eine Reduzierung der Stunden nicht möglich. Entweder man
83 arbeitet 40 Stunden oder kann gehen. Das ist gerade für Frauen die häufig in
84 diesem Bereich tätig sind sehr unattraktiv. Die Bezahlung hingegen ist gut.
85 Gerade im Raphaelshaus und wenn dann noch die Nachtzuschläge dazu
86 kommen. Die Belastung für das Geld was man bekommt ist einfach zu groß.
87 Gerade für junge Leute. Die haben einfach eine anderen work life balance. Wir
88 haben uns oft beschwert, dass wir auf Tour mit den Kids 24 Stunden
89 unterwegs waren aber nur 10 Stunden aufgeschrieben bekommen haben. Das
90 ist nicht attraktiv so einen Job zu machen. Das Klientel wird auch immer
91 krasser. Da muss eine Einrichtung mitwachsen damit sie so ein Klientel halten

92 können. Ganz viele Konzepte müssten in einem Rhythmus überarbeitet
93 werden damit die Einrichtung mit der Generation und dem Klientel mitwächst.
94 Wenn sich diese Faktoren umsetzen ließen zusammen mit einer Beständigkeit
95 glaube ich würden mehr den Job machen wollen. Aber ich glaube das lässt
96 sich schlecht umsetzen denn das Leben bietet manchmal andere
97 Möglichkeiten.
98 Aber das wichtigste glaube ich ist Transparenz. Die Mitarbeiter müssen das
99 Gefühl haben mitsprechen zu können. In dem Moment in dem sie gehört und
100 gesehen werden geht es den Mitarbeitern sofort besser.

101 I: Wenn man die Jugendhilfe neu erfinden könnte was müsste passieren damit
102 es genug Leute gibt die diesen Job langfristig machen wollen?

103 I2: Da muss man sich eigentlich nur andere Länder angucken wie Finnland,
104 Schweden oder die Niederlanden. Die Konzepte müsste man sich angucken
105 und für Deutschland anpassen. Ich glaube, dass man da bei grundlegenden
106 Dingen wie dem Schulsystem anfangen muss. Man kommt nicht drum rum
107 sich das gesamte soziale System in Deutschland anzuschauen.

108 Mehr Geld wäre auch wichtig und eine gute Begleitung von der Belastung.
109 Also Supervision, ein gutes Team, eine gute Gruppenleitung usw. Das ist
110 wichtig.

111 Ich glaube wichtig ist auch, dass jeder eine Selbsterfahrung in der Ausbildung
112 machen muss. In der Ausbildung war dies wenig Thema sich selber
113 kennenzulernen. Ich merke, dass viele Probleme bei Mitarbeitern daraus
114 resultieren, dass sie wenig selbstreflektiert sind und ihre eigenen Themen
115 nicht kennen. Und wer seine eigenen Themen nicht kennt, neigt in
116 Belastungssituationen zu einer Überforderung und einem Verlassen des
117 Systems. Ich denke man sollte dies bereits in die Ausbildung miteinfließen
118 lassen. Zu gucken wie stark ist eine Person, wie geht sie mit Belastungen um
119 und was bedeutet dies für ihr Privatleben. Vor allem wie kann ich mehr auf
120 mich achten. Ich finde das sollte Pflicht sein. Auf jeden Fall eine

121 Familienrekonstruktion damit die eigenen Themen sichtbar werden und man
122 diese in Belastungssituationen kennt. Ich glaube, dann kann man mit diesen
123 viel sicherer umgehen und bin nicht Überfordert in Belastungssituationen. Ich
124 glaube dann ist auch die Motivation weiter in dem Job zu arbeiten höher. Das
125 fängt meiner Meinung nach alles bereits in der Ausbildung an.

126 Außerdem werden die Erzieher in Nordrhein Westphalen überhaupt nicht auf
127 den Heimbereich vorbereitet. Ich persönlich habe meine Ausbildung an einer
128 Privatschule in Baden-Württemberg gemacht wo ich genau auf das
129 Jugendhilfeklientel vorbereitet wurde. Das passiert in NRW nicht und ich finde
130 das muss in der Ausbildung mehr bearbeitet werden. Also was sind das für
131 Klienten, was bringen sie mit, was bedeutet eine Diagnostik, aber auch ein
132 Gefühl dafür zu erhalten, dass nicht alle Klienten gestört sind sondern man
133 sich eine eigene Meinung über sie bilden kann.
134 Allgemein wäre es wichtig sich die unterschiedlichen Bundesländer
135 anzuschauen und zu gucken wie man ein Mittelmaß finden kann. Gerade ich
136 kriege es jetzt mit, da ich in Bayern arbeite. NRW und Bayern sind extrem
137 unterschiedlich. In Bayern kommt vieles nicht an, vor allem was Fortschritt und
138 Entwicklung angeht. Im Norden sind sie sehr fortschrittlich, im Westen
139 schwappt es alles noch so drüber und im Süden kommt dann nicht mehr viel
140 an. So fühlt sich das für mich an. Junge motivierte Mitarbeiter werden da
141 schnell unterdrückt und ihnen Steine in den Weg gelegt. Ideen werden schnell

142 erstickt. Dann ist keine Selbstverwirklichung möglich. Das sollte man sich mal
143 anschauen und wie gesagt die einzelnen Bundesländer anpassen.

144 I: Wie könnte eine Vereinbarkeit zwischen Privatleben und Beruf aussehen?

145 I2: Es müsste möglich sein die Stunden an die Möglichkeiten der Mitarbeiter
146 anzupassen. Zum Beispiel wenn ich Mutter bin. Es gab Fälle bei uns da sind
147 Kollegen Mutter geworden und mussten dann ihr eigenes Kind in eine
148 Vollzeitbetreuung geben, da sie keine Stunden reduzieren durften. Wie
149 verrückt ist das? Wir helfen Jugendlichen und müssen unsere eigenen Kinder
150 in eine Betreuung geben. Da muss das Stundenreduzieren möglich sein.
151 Natürlich hätte das den Beigeschmack, dass ein Jugendlicher Bezug zu einem
152 Pädagogen hat der nur zweimal die Woche da ist. So könnten Informationen
153 verloren gehen. Aber ich denke, da kann man das Konzept verändern und
154 gucken wie gehen Informationen nicht unter oder wie kann ich Kollegen mit 20
155 oder 25 Stunden in das Gruppengeschehen einbinden. Das ist nicht
156 unüberwindbar. Das schaffen andere Einrichtungen auch.

157 I: Wären geregelte Arbeitszeiten möglich in der Jugendhilfe?

158 I2: Attraktiv wäre das auf jeden Fall aber dann frag ich mich warum hab ich
159 diesen Job gelernt. Ich will ja das Leben der Jugendlichen begleiten und nicht
160 nur dann da sein, wenn es auch für mich angenehm ist. Die Kinder und
161 Jugendlichen erleben auch nachts was. Zum Beispiel wenn sie einen Alptraum
162 hatten und zu uns kommen. Das hat dann ja auch was mit Bindungsaufbau zu
163 tun, das sie sich öffnen und erzählen. Das sind Prozesse die möchte man
164 auch begleiten. Vor allem wenn man mit Herzblut dabei ist. Ansonsten wäre
165 es mit Sicherheit attraktiv zu sagen ich arbeite von 9 bis 17h und bin dann
166 raus. Aber ich glaube, dass das zu Lasten der Kids ausgetragen wird wenn
167 diese Attraktivität zur Umsetzung kommt.
168 Von festen Nachtdiensten halte ich nichts, da ich glaube, dass nichts im Leben
169 statisch ist. Wir lernen ja alle möglichst flexibel zu sein. Gerade bei den Kids
170 wenn die immer wissen wer wann Nachtdienst hat, können die sich speziell
171 auf die Person einstellen. Stell die vor du hast immer mittwochs Nachtdienst
172 und triggerst irgendwas bei einem Kind. Dann hast du jeden Mittwoch Punk in
173 der Gruppe. Ich fand es immer praktisch, wenn die Kids das nicht wussten. Ich
174 weiß ja auch nicht, ob mein Chef morgen gut gelaunt ist oder nicht. Das muss
175 ich auch aufs Neue erfahren und damit umgehen lernen. Ich denke so läuft
176 das Leben.

177 I: Vielen Dank für das Gespräch und deine Offenheit!

Interview mit I3 am 07.12.16

- 1 I: Vielleicht kannst du uns erstmal ein paar allgemeine Informationen zu dir
2 geben?
- 3 I3: Ich bin 26 Jahre alt. Ich habe mein Anerkennungsjahr 2013 in der
4 stationären Jugendhilfe gemacht bei der Stadt Köln also bei der Kinder- und
5 Jugendpädagogischen Einrichtung der Stadt Köln. Seit September 2014 habe
6 ich im Raphaelshaus angefangen.
- 7 I: Was waren deine Aufgaben im Raphaelshaus?
- 8 I3: Bei uns im Team läuft es so, dass jeder alles macht, so kannte ich das
9 vorher aus dem Anerkennungsjahr nicht. Besonders habe ich dort jedoch den
10 Bereich Sport- und Erlebnispädagogik übernommen.
- 11 I: Welche Gründe haben denn zu deinem beruflichen Austritt geführt?
- 12 I3: Da ich „nur“ eine Ausbildung habe, war für mich immer klar, dass da
13 nochmal ein Studium folgen muss. Das war der perfekte Zeitpunkt. Da kam
14 eins zum anderen und deshalb habe ich mich dazu entschieden, dass mit 26
15 der richtige Zeitpunkt dazu ist. Meine Hoffnung ist es nämlich, dass ich dann
16 mit 30 mit dem Studium fertig bin.
- 17 Das Raphaelshaus bietet halbe Stellen grundsätzlich nicht an, sodass ich mit
18 einer halben Stelle neben dem Studium nicht weiterarbeiten konnte. Aus
19 diesem Grund war die Entscheidung vorher eigentlich schon klar, dass ich
20 gehen muss.
- 21 I: Wie oft kam es vor, dass das Team nicht voll besetzt war im stationären
22 Bereich?
- 23 I3: In der Zeit in der ich da gearbeitet habe, ist es tatsächlich gar nicht
24 vorgekommen.
- 25 I: Hätte die Einrichtung etwas dafür tun können, dass du bleibst?
- 26 I3: Ja. Mein Interesse an einer halben Stelle besteht weiterhin. Es ist aber
27 trotzdem so, dass wenn es das in einer Einrichtung eigentlich nicht gibt, muss
28 man dafür kämpfen und man hat so eine Sonderstellung. Und dass das dann
29 akzeptiert und als selbstverständlich angesehen wird das sind dann so zwei
30 verschiedene Dinge. Einmal dass das angeboten wird und dann, dass das für
31 alle ok ist, dass man eine halbe Stelle hat.
- 32 I: Was hat dich dazu bewogen solange im stationären Bereich zu bleiben?
- 33 I3: Auf jeden Fall das Team. Es hat unglaublich Spaß gemacht in dem Team
34 zu arbeiten. Das hat sehr gut zusammengepasst. Wir haben uns gegenseitig
35 ergänzt. Sowohl in unserer Persönlichkeit als auch in den Aufgaben die wir
36 übernommen haben. Und dann kommt noch dazu, dass es eine sehr große
37 Einrichtung ist und diese viel anbieten kann.
- 38 I: Siehst du die Arbeit im stationären Bereich als gefährdet an?
- 39 I3: Also ich finde persönlich, dass es ein ganz toller Job ist aber ich habe
40 irgendwie das Gefühl, dass es immer mehr Gruppen gibt aber immer weniger
41 Leute, die in diesem Bereich arbeiten wollen, da die Arbeit immer
42 anspruchsvoller wird.

43 I: Glaubst du, dass es genug neue Leute gibt, die im stationären Bereich
44 arbeiten wollen?

45 I3: Ich glaube schon, dass es noch mehr Leute geben würde. Aber so war es
46 auch bei mir. Ich bin da zufällig reingerutscht und hätte mir vor der Ausbildung
47 nicht vorstellen können in diesem Bereich zu arbeiten. Ich wusste gar nicht,
48 dass es den Bereich gibt und wie der Alltag in diesem Job aussieht.

49 Vermutlich liegt dies aber auch daran, dass man nicht ausreichend über den
50 Job informiert wird, weder in der Ausbildung noch im Studium. Ich fände es
51 wichtig, wenn es die Möglichkeit geben würde sich den Bereich vorher
52 anzuschauen. Ich glaube dann gäbe es einige Leute mehr die sich für den
53 Bereich interessieren würden.

54 Der Bereich müsste zugänglicher gemacht werden. Man spricht ja immer noch
55 teilweise von Kinderheim und hat dann die Vorstellung von Krankenhausflur.
56 Das ist so ja nicht. So hab ich mir das dann auch vorgestellt. Hospitationen
57 während der Ausbildung oder des Studiums sollten angeboten werden damit
58 man sich ein Bild von dem Bereich machen kann.

59 Im ersten Jahr während der Ausbildung ist man dann im Kindergarten. Im
60 zweiten Jahr wählt man einen Bereich aus. Man kann theoretisch die
61 Ausbildung abschließen ohne mit Jugendhilfe in Berührung gekommen zu
62 sein. Ich glaube aber, dass es wichtig ist publik zu machen, dass es diesen
63 Bereich gibt.

64 I: Wenn man die Jugendhilfe neu erfinden könnte. Was würdest du sagen
65 müsste anders laufen damit die Fluktuation weniger wird und die Leute länger
66 bleiben?

67 I3: Ich glaube auf unsere Einrichtung bezogen auf jeden Fall, da wir sehr viel
68 mit Sport- und Erlebnispädagogik arbeiten und auf Touren fahren, fände ich es
69 sehr wertschätzend auch die Stunden aufgeschrieben zu bekommen die man
70 auch tatsächlich arbeitet. Dann nur 7,8 Stunden aufgeschrieben zu bekommen
71 für einen ganzen Tag im Ferienlager und nur eine Person die
72 Nachtbereitschaft. Das passt hinten und vorne nicht.

73 Man kommt dann nur auf 39 Stunden die Woche, ist aber zwei manchmal
74 zweieinhalb Wochen am Stück unterwegs, nicht zu Hause und hat keine
75 Freizeit. Gerade für junge Leute ist das nicht attraktiv, da für sie immer mehr
76 die worklife balance in den Fokus gerät. Die machen da Abstriche und sagen
77 es ist ihnen wichtiger Freunde und Freizeit zu haben. Ich denke, da könnte
78 man gut anfangen.

79 Außerdem glaube ich, dass es ein Mitarbeiterrepertoire geben muss, sodass
80 wenn jemand kündigt die Stelle direkt oder zu mindestens schnell besetzt
81 werden kann. Vor meiner Zeit war bei uns im Team eine Stelle ein halbes Jahr
82 lang nicht besetzt. Von Seiten des Teams wurde leider auch nicht gesehen,
83 dass sich die Leitungsebene um Nachschub bemüht hat. Ich glaube, dass ist
84 der wichtigste Punkt, dass das Team dann nicht alleine gelassen wird.

85 Bei uns in der Einrichtung gibt es die Regelung, dass man wenn man einen
86 Mitarbeiter wirbt, dass es zusätzliche Fortbildungen geben kann und dies
87 entlohnt wird. Dies finde ich eine gute Sache. Außerdem kam bei uns im Team
88 auch schon der Vorschlag Stellenangebote an verschiedenen Hochschulen
89 auszuhängen. Dies wurde aber sofort von der Leitungsebene abgeblockt. Ich
90 denke, dies wäre aber vielleicht mal eine Idee wenn man merkt, dass das
91 Ursprüngliche nicht mehr so gut funktioniert.

- 92 I: Was müsste denn passieren, damit man den Job langfristig macht?
- 93 I3: Ich glaube, dass dies ein Job ist den man mit Herzblut machen muss und
94 wenn das nicht der Fall ist, dann glaube ich ist es sehr einfach viele Gründe zu
95 finden um auszusteigen. Im Grunde ist es glaube ich die eigene Motivation die
96 einen dazu bewegt in der stationären Jugendhilfe zu bleiben. Ich glaube, dass
97 die Leitungsebene, außer die bereits genannten Punkte, da auch nicht mehr
98 viel machen kann.
- 99 Gerade könnte ich mir beispielsweise vorstellen noch länger in der Jugendhilfe
100 zu arbeiten aber längerfristig studiere ich, um mehr Möglichkeiten zu haben
101 und in andere Bereiche wechseln zu können. Vor allem möchte ich gerne aus
102 dem Schichtdienst raus. Dieser kann auch Spaß machen, hat aber auch viele
103 Nachteile. Gerade für jüngere Mitarbeiter ist glaube ich der Schichtdienst der
104 Grund, warum sie nicht mehr in der Jugendhilfe arbeiten wollen. Ich möchte
105 da lieber auf Nummer sicher gehen und später mehr Auswahlmöglichkeiten
106 haben.
- 107 Auch die Bezahlung ist ein großer Punkt. Man müsste besser vergütet
108 werden. Nicht so viel Schreibkram wäre auch wichtig. Die Arbeit mit den
109 Kindern geht meiner Meinung nach im Alltag mit dem Dokumentieren häufig
110 unter.
- 111 I: Wie könnte eine Vereinbarkeit zwischen Privatleben und Beruf aussehen?
- 112 I3: Ich glaube, dass ein strukturierter Alltag wichtig ist. So dass man sich für
113 sich eine Struktur schafft, sodass man sein privates Leben auf die Reihe kriegt
114 und Kontakte pflegen kann.
- 115 I: Wären geregelte Arbeitszeiten möglich in der Jugendhilfe oder glaubst du es
116 ist sinnvoll, dass dies ein flexibler Bereich bleibt?
- 117 I3: Manchmal denke ich so und manchmal denke ich so. Das hängt davon ab,
118 welchen Dienst ich zuvor hatte. Ich weiß, dass Tagdienste am Stück auch
119 sehr anstrengend sein können. Ein Vorteil vom Schichtdienst ist natürlich,
120 dass man sich auch mal zwei oder drei Tage am Stück frei nehmen kann ohne
121 Urlaub nehmen zu müssen.
- 122 I: Vielen Dank für das Gespräch und deine Offenheit!

Interview mit I4 am 05.12.16

- 1 I: Vielleicht fangen sie einfach an und erzählen ein paar allgemeine
2 Informationen über sich.
- 3 I4: Ich bin 27 Jahre alt und seit gut 5 Jahren im Raphaelshaus. Davon 3,5
4 Jahre stationär und 2 Jahre teilstationär.
- 5 I: Was sind ihre Aufgaben in der Einrichtung.
- 6 I4: Jetzt im teilstationären Bereich sind Kinder im Grundschulalter bei uns
7 zwischen 6 und 12 Jahren die hier in der Gruppe zur Schule gehen. Wir
8 betreuen sie dann während der Hausaufgaben, beim Mittagessen, im Alltag,
9 Spielen und machen Angebote. Ich arbeite da sehr erlebnispädagogisch.
10 Meine Kollegin kümmert sich um tierpädagogische Aktivitäten und ich bin
11 dann eher für den sportlichen Teil zuständig.
- 12 I: Warum haben sie sich dazu entschieden aus dem stationären
13 Gruppendienst auszutreten?
- 14 I4: Bei mir waren es mehrere Faktoren die zusammen gekommen sind. Ich
15 war 3,5 Jahre im stationären Gruppendienst tätig und das Team in dem ich
16 damals gearbeitet habe, löste sich aus unterschiedlichen privaten Gründen
17 auf. Einer wollte studieren gehen, jemand ist weggezogen und der dritte wollte
18 ein Jahr durch die Welt reisen. Es war dann klar, dass ich alleine übrig bleiben
19 würde und gleichzeitig war dann ein Stellenangebot im teilstationären Bereich
20 vorhanden, sodass ich mich überhaupt erstmal damit befasst habe die Gruppe
21 zu wechseln. Außerdem kam noch dazu, dass man im stationären Bereich
22 viele Dienste alleine macht. Dies ist im teilstationären Bereich anders. Da ist
23 man nie alleine sondern immer mit jemandem gemeinsam. Dadurch, dass ich
24 gerne erlebnispädagogisch arbeite ist dies im stationären Bereich nur
25 ansatzweise möglich, da dort der Alltag wie Arztbesuche vorgeht. Im
26 teilstationären Bereich, dadurch dass man mit mehreren im Dienst ist, ist es
27 mit hingegen möglich viele erlebnispädagogische Angebote zu machen.
- 28 I: Viele Gründe waren dann also auch die pädagogische Arbeit.
- 29 I4: Ja zum einen war es das sich verändernde Team was mich dazu gebracht
30 hat überhaupt darüber nachzudenken und dazu fördert es natürlich das was
31 ich gerne mache in meiner Arbeit mit den Kindern.
- 32 I: Kam es oft vor, dass das Team nicht voll besetzt war?
- 33 I4: Ja. Wir waren zweimal über einen längeren Zeitraum im stationären Dienst
34 unterbesetzt.
- 35 I: Hat das auch dazu beigetragen, dass dies nicht mehr ihr Traumjob war?
- 36 I4: Nein, nicht unbedingt. Natürlich ist es eine Belastung aber das war jetzt
37 kein Hauptgrund. Aber es stimmt schon, dass es mehrmals der Fall war, dass
38 wir unterbesetzt waren und man da zurückstecken muss und wenn einer krank
39 wird nochmal schneller eingesetzt wird.
- 40 I: Und das ist jetzt hier im teilstationären Bereich anders?
- 41 I4: Ja im teilstationären Bereich ist es ja schon so, dass man die
42 Wochenenden frei hat und die Abende zu Hause schläft. Wobei ich muss
43 sagen beides hat seine Vor- und Nachteile. Im teilstationären Bereich ist man
44 immer den ganzen Tag anwesend, hat zwar die Wochenenden und Abende
45 frei aber unter der Woche hat man keinen freien Tag. Außerdem ist man sehr
46 an die Ferien gebunden und muss seinen Urlaub dann so nehmen, dass es in
47 den Ferien passt. Das war im stationären Bereich nicht so. Wobei ich sagen

48 muss, dass es schon schön ist abends im eigenen Bett zu schlafen und die
49 Wochenenden fest planen zu können ohne bangen zu müssen, dass man
50 angerufen wird und doch noch einen Nachtdienst machen muss.
51 I: Gab es denn auch Zeiten in denen ihr voll besetzt ward?
52 I4: Ja, die gab es auch.
53 I: War es eher seltener?
54 I4: Ich würde sagen es war so 50/50. Also in den 2,5 Jahren in der ich in der
55 stationären Gruppe war kam es zweimal vor, dass wir nur zu viert waren. Und
56 das dann über ein halbes Jahr. Und sonst dann zu fünft. Mit fünf wären wir voll
57 besetzt gewesen.
58 I: Was hat die Zeit mit ihnen gemacht in der sie unterbesetzt waren?
59 I4: Also man merkt, dass man öfter in den Dienst gerufen wird wenn einer
60 krank ist. Da gibt es dann ja nicht mehr so viel Auswahl. Wenn einer Urlaub
61 hat ist man dann nur noch zu dritt. Und wenn dann einer krank wird nur noch
62 zu zweit. Das merkt man dann. Man fängt an sein Privatleben um den Dienst
63 zu planen und nicht umgekehrt. Eigentlich hat man seinen Dienst und kann
64 dann sein Privatleben komplett ausleben. Und so war es so, dass man gucken
65 musste wann man Dienst hat und eventuell später zu Verabredungen gehen
66 konnte da man eine Stunde länger Dienst machen musste.
67 I: Hätte es was gegeben was die Einrichtung hätte tun können, damit sie im
68 stationären Bereich bleiben?
69 I4: Ich glaube nicht in dem Moment, da ich was neues ausprobieren wollte und
70 ich nicht expliziert gegangen bin, da wir unterbesetzt waren oder mir die Arbeit
71 keinen Spaß mehr gemacht hätte. Sondern weil es für mich etwas war was
72 neu ist. Hier im teilstationären Bereich ist die Familienarbeit nochmal verstärkt.
73 Im stationären Bereich arbeitet man hingegen mehr mit den Kindern und sieht
74 die Eltern eher weniger. Dies ist hier anders. Hier ist die Familienarbeit
75 verstärkt und man kann hier auch Angebote regelmäßig anbieten und muss
76 nicht schauen, ob noch jemand anderes mit im Dienst ist. Ich glaube aber
77 grundlegend, dass es den stationären Bereich einfacher macht, wenn man
78 nicht so oft alleine arbeitet. Vor allem in so schwierigen Situationen die so
79 wuselig sind wie beim Mittagessen oder am Abend kurz vorm zu Bett gehen
80 wenn sie noch ihre Ämtchen erledigen müssen oder ins Bett gehen. Auch im
81 mittags Bereich beim Essen oder Hausaufgaben machen ist es sinnvoll wenn
82 man nicht alleine ist. Natürlich macht das dann was aus, ob man voll besetzt
83 ist oder nicht. Damit man dann seine freien Wochenenden hat die man dann
84 auch braucht.
85 I: Was hat sie dazu bewegt solange im stationären Bereich zu bleiben?
86 I4: Das Team würde ich sagen. Klar das Team hat sich dann aufgelöst und
87 das war dann der Grund für mich zu gehen. Es ist jetzt meine dritte Station im
88 Raphaelshaus und ich muss sagen, dass ich bisher in jedem Team sehr
89 zufrieden war. Ich denke, dass es gerade in der Jugendhilfe unglaublich
90 wichtig ist, dass man in ein Team kommt in dem man sich wohl fühlt, offen
91 sprechen kann und sowohl positive als auch negative Kritik äußern kann. Und
92 vor allem in Zeiten in denen es schwierig ist zusammen hält.
93 I: Würde das dann auch die Belastung die noch zusätzlich kommt
94 pädagogisch und privat eindämmen oder auffangen?
95 I4: Ich glaube auffangen kann es die Belastung nicht so richtig aber es ist
96 keine zusätzliche Belastung zudem was man eh schon als Belastung im Beruf
97 empfindet.
98 I: Sehen sie die Arbeit im stationären Bereich als gefährdet an?

99 I4: Also ich denke die Fluktuation zeigt es, dass es immer welche gibt die
100 wechseln und sagen sie wollen aus dem stationären Bereich raus. Aber ich
101 glaube schon, dass der stationäre Bereich ein wichtiger Bestandteil in der
102 Arbeit mit Jugendlichen ist. Man muss Lösungsansätze finden, sodass man im
103 Team gut zusammen arbeiten kann und man nicht so viele Dienste alleine hat.
104 Ich glaube man muss den stationären Bereich stärken und vor allem auch
105 Neuankömmlinge. Man sollte sie nicht ins kalte Wasser schmeißen und ihnen
106 Zeit zum Ankommen geben vor allem was die Nachtdienste angeht. Viele gute
107 Mitarbeiter gehen auch, da sie keine Teilzeitstellen bekommen. Dies ist im
108 Raphaelshaus nicht vorgesehen. Ich bin jedoch der Meinung, dass man alten
109 und somit eingearbeiteten Mitarbeitern eine halbe Stelle ermöglichen sollte.
110 Für neuen Mitarbeiter halte ich es hingegen nicht für sinnvoll, da diese dann
111 erst noch eingearbeitet werden müssen. Ich glaube, dass es da nochmal
112 einen Änderungsbedarf gibt. Mehrere Lösungsansätze sollten bedacht
113 werden.

114 I: Denken sie, dass es genug Leute gibt, die im stationären Bereich arbeiten
115 wollen?

116 I4: Ne das glaube ich nicht unbedingt. Es gibt viele Leute die gerne in die
117 Jugendhilfe wollen was ja ein wichtiger Bestandteil ist von dem was man
118 wollen muss um hier arbeiten zu können. Ob es jetzt der stationäre Bereich
119 sein muss, ich glaube dafür muss man gemacht sein. Hier gibt es ja auch viele
120 die auf Touren fahren. Das muss man ja auch wollen, dass man mit Kindern
121 auf Touren fährt. Das man auch bereit ist flexibel zu sein. Auch vielleicht mal
122 spontan weg zu fahren oder spontan einzuspringen. Wer ist dafür immer
123 gerne bereit? Ich glaube, dass es nicht in der Natur des Menschen liegt nicht
124 in seinen eigenen vier Wänden zu schlafen. Man muss es sich dann so schön
125 machen wie es geht.

126 I: Wenn man die Jugendhilfe neu erfinden könnte. Was würden sie machen?
127 Was glauben sie ist wichtig dafür, dass der stationäre Bereich weiter belebt
128 wird und es genug neue willige Menschen gibt, die das auf sich nehmen?

129 I4: Ich glaube, dass manchmal zu kurz kommt, dass sich auch die Pädagogen
130 wohl fühlen sollten in den vier Wänden der Gruppe. Das könnte man auf jeden
131 Fall ändern zum Beispiel dass es eine Abgrenzung des Schlafbereichs gibt.
132 Viele schlafen in ihrem Büro. Ich glaube es wäre wichtig getrennte Schlaf- und
133 Arbeitsbereiche einzuführen. So dass man sagen kann ich gehe jetzt ins
134 Schlafzimmer und fahre runter, um zu schlafen. Das Schlafen ist ja eh anders
135 als zu Hause. Auch sollten Gruppen saniert werden damit sich beide Parteien
136 Kinder und Pädagogen wohl fühlen können. Dann wird vermutlich auch das
137 Zerstören weniger. Man muss sich ja wohl fühlen. Also die Atmosphäre ist ein
138 wichtiger Punkt der bedacht werden sollte.

139 I: Wie könnte eine Vereinbarkeit zwischen Privatleben und Beruf aussehen?
140 Wenn man die Jugendhilfe neu erfinden könnte, was müsste da bedacht
141 werden?

142 I4: Man merkt ja, dass man im teilstationären Bereich Dinge regelmäßig
143 wahrnehmen kann. Ich glaube, dass dies im stationären Bereich möglich ist
144 wenn man das entsprechende Team hat. Wenn man sagen kann, dass man
145 Dinge wahrnehmen und nicht darauf verzichten möchte. Dann ist es schon
146 machbar aber auch nicht immer. Ich finde immer noch, dass man im
147 stationären Bereich oft sein Privatleben um die Arbeit herum baut und das ist
148 im teilstationären Bereich eben anders. Da hat man seine Arbeitszeiten und

149 kann dann wie gewohnt seinem Privatleben nachgehen. Ich weiß gar nicht, ob
150 dies im stationären Bereich überhaupt möglich ist.

151 Wenn man gewährleisten könnte, dass ein freies Wochenende auch wirklich
152 frei ist und man Verabredungen immer wahrnehmen könnte. Es müsste im
153 stationären Bereich gewährleistet sein, dass Dienste nur so wahrgenommen
154 werden müssen wie sie auch dem Dienstplan stehen. Und nicht darüber
155 hinaus überlegen muss ob man noch länger bleibt. Vor allem morgens nach
156 dem Nachtdienst, dass man nicht länger bleiben muss weil ein Kind krank ist
157 und man das Frühstück mit einer Freundin absagen muss. Das würde auf
158 jeden Fall was ausmachen, dass man seinen Dienstplan hat und nach diesem
159 arbeitet und bei Dienstschluss auch Dienstschluss hat. Und ich finde auch,
160 dass es wichtig ist den Dienstplan relativ früh zu planen. Oft ist es so, dass
161 man den Dienstplan erst zwei Wochen vorher hat und nicht beispielsweise
162 drei Monate im Voraus planen kann. Im teilstationären Bereich ist es so, dass
163 man fast ein Jahr im Voraus planen kann da man weiß wann man in den
164 Ferien frei hat und wann man sich nicht frei nehmen kann. Ich weiß noch nicht
165 wie man das im stationären Bereich umsetzen kann aber dies wäre ein
166 wichtiger Punkt um Arbeit und Privatleben nicht zu vermischen.

167 I: Würde das dann auch die Belastung eindämmen?

168 I4: Ich denke ja, da man besser abschalten kann und nicht im Hinterkopf hat
169 was ist wenn die Gruppe anruft. Oder man im Hinterkopf hat, dass der Kollege
170 gestern schon gesagt hat, dass er sich nicht wohl fühlt und eventuell samstags
171 morgens anruft um dich in den Nachtdienst zu holen. Ich glaube schon, dass
172 man so besser abschalten kann und somit die Belastung weniger wird.

173 I: Wie würde sich das auf die pädagogische Arbeit auswirken?

174 I4: Man hätte entspanntere und ausgeglichene Pädagogen. Natürlich ist das
175 auch Tagesform abhängig aber ich glaube schon, dass man motivierter
176 Arbeiten geht wenn man sein Privatleben voll auskosten kann.

177 I: Wären geregelte Arbeitszeiten möglich in der Jugendhilfe?

178 I4: Es ist zum Teil ja schon möglich zu sagen, dass man feste Tage haben
179 möchte an denen man Nachtdienst hat. Dies ist jedoch wieder vom Team
180 abhängig. Wenn man wüsste, dass man jeden Dienstag zum Beispiel
181 Nachtdienst hat und jedes zweite Wochenende einen Wochenenddienst glaube
182 ich schon, dass es durch Absprachen machbar ist.

183 I: Wäre dies besser für die Motivation der Pädagogen?

184 I4: Dies müsste man individuell entscheiden. Es gibt Menschen denen diese
185 Sicherheit wichtig ist, dass sie sagen sie möchten jeden Dienstag Nachtdienst
186 haben um zu wissen, dass ich jeden Mittwochvormittag frei habe. Aber es gibt
187 auch Menschen, die gerne flexibel arbeiten, um auf bestimmte Feiern gehen
188 zu können oder bestimmte Aktivitäten im Privatleben wahrzunehmen. Man
189 könnte natürlich sagen es gibt grundlegend feste Dienste und wenn man
190 tauschen möchte spricht man dies im Team ab.

191 I: Denken sie der stationäre Bereich sollte besser ein flexibler Bereich
192 bleiben?

193 I4: Ich glaube, dass man für den stationären Bereich generell flexibler sein
194 muss als in anderen Arbeitsbereichen. Man hat dort nun mal nicht den Dienst
195 von morgens bis abends. Aber ich glaube auch, dass man ihn generell
196 unflexibler machen könnte indem man sagt es gibt feste Dienste und man
197 muss nur teilweise flexibel sein. Ich denke, dass die flexible Arbeit viele Leute
198 abschreckt. Immer wieder bereit zu sein das Privatleben in den Hintergrund zu
199 stellen.

200 I: Was denken sie hätte dies für Auswirkungen für die soziale Arbeit?
201 I4: Es ist die Frage, ob dies so dauerhaft funktioniert und machbar ist oder ob
202 man nicht doch wieder dahin verfällt ständig Dienste zu tauschen. Es geht ja
203 hauptsächlich auch um die Kinder denen man ein gutes Leben organisieren
204 möchte. Manchmal hat das eben Vorrecht als das Arbeiten der Pädagogen.
205 I: Vielen Dank für das Gespräch und ihre Offenheit!

Interview mit I5 am 20.12.16

1 I: Ich würde dich bitten erstmal ein paar allgemeine Informationen zu deiner
2 Person zu geben.

3 I5: Ich bin 26 Jahre und Sozialarbeiter. Ich habe nach 3 Jahre Studium an der
4 katholischen Hochschule ziemlich nahtlos angefangen in der stationären
5 Jugendhilfe im Gruppendienst zu arbeiten. Ich bin dort sofort nach meinem
6 Studium mit einer vollen Stelle eingestiegen und habe fast sofort
7 Nachtdienste, Wochenenddienste und alles was dazu gehört in dem Job
8 gemacht.

9 I: Was waren deine Aufgaben und deine Funktion im Raphaelshaus?

10 I5: Meine Aufgaben setzten sich zusammen aus Gruppenalltag und
11 sozialpädagogischer Betreuung bzw. Leitung. Auf der anderen Site ging es
12 viel um administrative und bürokratische Aufgaben. Sehr vielseitig also, was
13 auch der Grund für mich war diesen Job kennenlernen zu wollen. Auch im
14 Nachhinein wäre es ein Grund das wieder zu tun, da mir gerade die
15 Abwechslung sehr gut gefallen hat. Ich fand es super, dass man nichts planen
16 kann und jeder Tag anders ist als der andere. Das mag für den ein oder
17 anderen schwierig oder nicht schön sein. Für mich war es genau das, was mir
18 Spaß gemacht hat.

19 I: Welche Gründe haben denn dann zu deinem beruflichen Austritt geführt?

20 I5: Ich kann gar nicht sagen, dass es ein konkreter Grund war. Es war eher ein
21 Gefühl. Ganz plötzlich hatte ich das Gefühl, dass ich ganz viel Zeit für mich
22 haben möchte und brauche. Dies war zu der Zeit mit dem Job nicht möglich.
23 Ich habe mir dies selbst so erklärt, dass ich nach meinem Studium in dem man
24 viel Zeit hatte in einen krassen Kontrast die Arbeit gewechselt habe. Das ging
25 mir dann alles zu schnell und ich hatte das Gefühl, dass ich einfach nochmal
26 durchatmen muss. Ich wollte nochmal überlegen was ich wirklich machen
27 möchte und wo ich hin will. Ich hatte schon immer die Angst, und das ist
28 glaube ich unabhängig vom Berufsfeld, dass ich irgendwann stagniere und
29 irgendwo bis zum Ende meines Berufslebens arbeite und dann Rentner
30 werde. Ich konnte und wollte mir das nicht vorstellen. Gerade bei älteren
31 Kollegen hatte ich ganz oft das Gefühl, dass es denen gut getan hätte vorher
32 der Absprung zu schaffen. So haben sie es immer gesagt aber haben es nicht
33 getan und waren phasenweise echt unzufrieden damit sich nicht nochmal
34 anders entschieden zu haben und das wollte ich anders machen. Bei mir kam
35 noch dazu, dass ich verreisen wollte. Das habe ich immer schon gemacht und
36 wollte es weiter machen. Der Beruf in der sozialen Arbeit ermöglicht mir das
37 glaube ich auch mir diese Auszeiten zu nehmen. Ich bin nicht der Mensch der
38 das Gefühl hat dass er Karriere machen und das große Geld verdienen
39 möchte. Das war in der Generation meiner Eltern so. Ich denke mittlerweile
40 über eine Umverteilung von Job und Privatleben nach. Ich möchte Zeit und
41 Leben und habe das Gefühl, dass ich da kürzer fahren muss, vor allem jetzt.
42 Das waren dann verschiedenen Motive die sich vermischen haben.
43 Dann kam noch dazu, dass es für einen Jugendhilfejob ein sehr
44 anstrengendes Arbeitsfeld ist. Der Schichtdienst, Wochenenddienste und
45 Feiertagdienste. Ich hatte oft einen verschobenen Schlafrhythmus. Wobei dies
46 häufig auch Fluch und Segen für mich war. Ich fand es toll morgens nach dem
47 Nachtdienst raus zu kommen und dann Leute zu sehen die gerade auf dem

48 Weg zur Arbeit waren. Die konnte ich dann immer angrinsen und mir denken
49 ihr geht jetzt auf die Arbeit und ich bin schon fertig für heute. Aber
50 grundsätzlich war es das Gefühl nochmal mehr Zeit zu haben und verreisen
51 zu wollen.
52 Ich glaube der Beruf hat mir nicht genug Spaß gemacht um 80% meiner
53 Lebenszeit dafür zu opfern, so fühlte es sich aber oft an. Außerdem hatte ich
54 das Gefühl, dass ich gar keine Zeit hatte um das ganze Geld das ich plötzlich
55 verdient habe auszugeben. Als Student war ich das gar nicht gewöhnt und
56 hatte häufig nur ein paar hundert Euro und auf einmal hatte ich für mich das
57 Gefühl sehr viel Geld zu haben. Das fühlte sich falsch an so viel Geld zu
58 haben das ich nicht ausgeben kann. Ich habe dann auch gemerkt, dass ich die
59 Kohle nicht brauche sondern lieber meine Zeit zurück möchte.
60 Dazu kam noch, dass ich das Konzept Jugendhilfe sehr interessant fand und
61 es mir Spaß gemacht hat das kennenzulernen, darüber hinaus wusste ich
62 aber, dass es noch andere Konzepte gibt, die mich auch interessieren.
63 Vielleicht zählt auch Neugierde zu einem weiteren Motiv und die Angst vor
64 einem ich nenne es jetzt mal bürgerlichen Stillstand.

65 I: Wie oft kam es vor, dass das Team nicht voll besetzt war im stationären
66 Bereich?

67 I5: Das kam immer wieder vor. Immer wieder mal nicht, dann wieder. Das
68 zeichnet natürlich den Job aus, dass man immer wieder einspringen muss und
69 das Loyalität im Team sehr groß geschrieben wird. Genau das war es, was ich
70 auch toll fand mit anderen Personen eng zusammen zuarbeiten und durch
71 dick und dünn zu gehen, für einander da ist und für einander einspringt.
72 Natürlich ist es aber anders als in anderen Firmen, dass man sich nicht so oft
73 krank meldet, da man nicht möchte, dass jemand für einen einspringen und
74 einen unplanmäßigen Nachtdienst machen muss. Das ist dann sehr
75 anstrengend diese Unplanbarkeit. Ich hatte dann auf einmal richtig bürgerliche
76 Phantasien wie toll es wäre über 52 Wochenenden im Jahr frei zu verfügen
77 und jedes Wochenende was anderes machen zu können. Das hat mir Angst
78 gemacht weil ich gemerkt habe wie spießig dieser Gedanke ist und das wollte
79 ich nicht.

80 I: Gab es auch Zeiten in denen ihr voll besetzt ward?

81 I5: Die gab es auch. Gegen Ende meiner Arbeitszeit. Da hatte ich aber leider
82 schon gekündigt. Da waren wir dann eine Zeitlang mal vollbesetzt. Das hat
83 Spaß gemacht. Meine Zeit hat sich sofort vermehrt. Es ist das Rechenspiel
84 aufgegangen was man mir vorgerechnet hatte als ich gerade anfing. Also dass
85 man eine bestimmte Anzahl an Nachtdienste hat wenn das Team voll besetzt
86 ist. Das gab es so aber nie. Das durfte ich dann kurz vor Ende meiner kurzen
87 Zugehörigkeit noch erfahren. Die Nachtdienste waren dann von schlechten
88 unterbesetzten Monaten mit 13 zu 4 bei voller Besetzung reduziert. Das war
89 dann sehr angenehm.

90 Ich habe mich auch gefragt, warum die Einrichtung es nicht schafft ein
91 Springersystem einzuführen. Das schaffen andere Einrichtungen ja auch. Ich
92 habe es mir dann damit erklärt, dass das Klientel natürlich konstante
93 Bezugspersonen benötigt. Aber ich glaube auch, dass genervte, überarbeitete
94 Mitarbeiter nicht sinnvoll sind und dass diese keine bessere Arbeit leisten als
95 nicht so vertraute Springer die im Krankheitsfall die Mitarbeiter vertreten. Das
96 würde die Atmosphäre auf jeden Fall verbessern.

97 I: Hätte die Einrichtung etwas dafür tun können, dass du bleibst?

98 I5: Auf jeden Fall ein Springerteam und ich glaube ich fände es attraktiv auf 20
99 Stunde vielleicht 30 Stunden zu arbeiten, da ich das Arbeitsfeld weiterhin sehr
100 interessant finde. Aber das gab es nicht. Ich glaube noch nicht Mals eine 75%
101 Stelle wäre möglich gewesen.

102 I: Was hat dich dazu bewogen solange im stationären Bereich zu bleiben?
103 I5: Ich war 2 Jahre da. Positiv war auf jeden Fall ein geregeltere Einkommen,
104 ein ganz tolles Team, ganz spannende Arbeit mit ganz interessanten
105 Jugendlichen. Das war das tolle daran. Diese lange Begleitung von
106 Jugendlichen die man vom ersten Tag der Aufnahme begleitet für eine Zeit,
107 manchmal sogar für eine paar Jahre. Gerade in diesen Fällen war es etwas
108 Besonderes die so lange mitzubekommen und zu begleiten. Vorher habe ich
109 in einer Notschlafstelle für junge Erwachsene gearbeitet. Die Arbeit war sehr
110 niederschwellig. Nach ein paar Wochen sind die Leute einfach nicht mehr
111 aufgetaucht. In der Jugendhilfe hatte man konstante Beziehung, natürlich
112 basierten sie teilweise auf Zwang aber das fand ich sehr interessant an der
113 Arbeit.

114 I: Siehst du die Arbeit im stationären Bereich als gefährdet an?
115 I5: Ich finde es schwierig das zu beantworten, da ich nicht in einer
116 Personalabteilung arbeite. Es scheint aber schwieriger zu werden genug
117 Leute zu finden die die Arbeit unter den Bedingungen machen möchten. Bei
118 uns in der Einrichtung werden schon Fortbildungen oder Prämien geschaffen
119 wenn neue Kollegen geworben werden. Dies zeigt mir, dass die Einrichtung
120 nicht so einfach neue Leute findet.
121 Ich kann mir vorstellen, dass es anderen Leuten in meinem Alter oder generell
122 in der stationären Jugendhilfe so geht, dass sie mehr Zeit für sich und ihre
123 Familie brauchen. Ich kann mir vorstellen, dass das ein großes Risiko ist und
124 dass die Leute irgendwann die Reisleine ziehen und den Job nicht verbittert
125 bis ans Lebensende weiter machen. Darunter würden die Klienten leiden.
126 Generell glaube ich, dass stationäre Jugendhilfe, unabhängig davon wie
127 freundlich Betriebe oder Einrichtungen zu ihren Mitarbeitern sind, davon lebt,
128 dass junge, motivierte und dynamische Mitarbeiter diesen Job machen. Man
129 kann ihn längere Zeit machen, sollte dann aber in einen anderen Bereich
130 wechseln weil sonst meiner Meinung nach die Gefahr besteht; wenn man den
131 Job zu lange macht, verbittert und vielleicht sogar böse zu werden. Man sollte
132 sich und die Leute mit denen man arbeitet davor schützen und sich nach
133 einigen Jahren etwas anderes suchen.

134 I: Wenn man die Jugendhilfe neu erfinden könnte. Was würdest du sagen
135 müsste passieren damit es genug Leute gibt die diesen Job langfristig machen
136 wollen?
137 I5: Viel Wert ist eine Einrichtung in der es ein Klima gibt in der sich die
138 Mitarbeiter wohl fühlen und an der Entwicklung der Einrichtung mitbeteiligt
139 werden. Ich glaube, dass es in Einrichtung oft problematisch ist, dass es da
140 starre Hierarchien gibt und ich glaube, dass es gut wäre die ein wenig
141 aufzuweichen.
142 Langfristig attraktiv wäre für mich Zeit für mich und natürlich das Team ist
143 super wichtig. Lange würde ich nur in einem super Team arbeiten. Selbst

144 wenn die Arbeit schwierig ist, kann ein Team einen dazu beeinflussen
145 trotzdem viele Jahre die Arbeit weiter zu machen, obwohl das natürlich nicht
146 die Ideallösung ist.

147 I: Wie könnte eine Vereinbarkeit zwischen Privatleben und Beruf aussehen?

148 I5: Für mich gibt es diese Vereinbarkeit nicht. Und das ist auch gut. Wenn sich
149 in diesem Job beides vereint, hätte man wahrscheinlich eine Erziehungsstelle
150 und würde mit den Kindern unter einem Dach leben. Ich bin froh, dass ich das
151 nicht vereine und klar trennen kann. Das gelingt aber natürlich nur, wenn man
152 nur so viel arbeitet, dass man noch ein Privatleben hat und dieses klar vom
153 Beruf trennen kann.

154 Für mich wären 20 Stunden arbeiten und einmal die Woche einen
155 Nachtdienst, Wochenenden frei eine gute Möglichkeit. Also eine
156 Gleichstellung von Privat- und Berufsleben.

157 I: Wären geregelte Arbeitszeiten möglich in der Jugendhilfe oder glaubst du es
158 ist sinnvoll, dass dies ein flexibler Bereich bleibt?

159 I5: Ich finde es gut, wenn Dienstpläne einige Monate im Voraus geschrieben
160 werden und man Planbarkeit hat. Feste Nachtdienste bräuchte ich persönlich
161 nicht. So eine gewisse Planbarkeit ist wichtig aber immer die gleichen Dienste
162 würden mir auf Dauer glaube ich langweilig werden. Eine generelle Struktur ist
163 jedoch möglich und für viele wichtig.

164 I: Vielen Dank für das Gespräch und deine Offenheit!

1 **Interview I6**

2

3 Hallo, schön, dass du dir Zeit genommen hast für uns. Ich würde dir sehr gerne
4 einmal kurz unsere Thesis vorstellen:

5 Wir möchten Gründe für den Austritt aus der stationären Jugendhilfe erarbeiten. Wir
6 wollen wissen welche Gründe dafür vorliegen und ob durch die Leitung Abhilfe
7 geschaffen werden konnte. Wärst du geblieben und glaubst du dass andere
8 Mitarbeiter nicht ausgeschieden wären wenn die Leitung eingegriffen hätte. Es wäre
9 schön wenn du dich kurz vorstellst und uns mitteilst wie lange du in einer stationären
10 Einrichtung tätig warst und welche Aufgaben zu deinem Tätigkeitsbereich gehörten.

11 Ja, ich habe Pädagogik für Kinder- und Familienbildung studiert bin nach der
12 Ausbildung direkt in die Kinder- und Jugendhilfe gekommen und habe da in der
13 stationären Wohngruppe gearbeitet. Ich musste mich erst einfinden in die
14 Schichtarbeit aber das fiel mir in dieser Gruppe nicht schwer da das Team dort
15 bestehend aus 2 Männern und Frauen ein gutes stabiles Team war. Bis man so
16 seine Position hat auch den Kindern gegenüber die Grenzen aufzuzeigen und die
17 Regeln durchzusetzen ohne auf Verweigerung zu stoßen oder auf Eskalation ist ein
18 großes Stück Arbeit. So ein gemischtes Team gefällt mir sehr gut. Ich mag rein
19 weibliche Gruppen nicht. Ich war dann 2 Jahre in der Kinder- und Jugendhilfe tätig.
20 Die Arbeit war soweit ok bis auf die Schichtarbeit. Die extrem anstrengend war. Zum
21 Beispiel wurde an Weihnachten der Dienstplan so gestaltet, dass ich außer der
22 Nacht vom 25.12. auf den 26.12. auch noch die Tagschicht am 24. von 10 bis 22 uhr
23 machen musste. Durch diese Regelung fiel das geplante Familienfest aus und das
24 hat mich sehr runtergezogen. Man lebt mehr auf der Arbeit und mit diesen Kindern
25 als sein eigenes Privatleben. Als dann die Kollegin langzeit erkrankte, mussten wir zu
26 zweit die Dienste erledigen, da kein Ersatzpersonal gestellt wurde. Ich habe mir mit
27 der Kollegin die Klinke in die Hand gegeben. Zudem hatten wir zu der Zeit einen
28 Jungen in der Gruppe der Intensivbetreuung gebraucht hätte. Auch auf Rücksprache
29 mit der Erziehungsleitung änderte sich nichts. Wir konnten dem Kind nicht die
30 Betreuung zukommen lassen, die er benötigt hätte. Es gab dann immer wieder
31 einmal Eskalationen. Dann bekamen wir auch noch einen Jungen der aus einer
32 Intensivgruppe kam und das hat bei uns zu vielen Eskalationen und Schwierigkeiten
33 geführt.

34 Obwohl ich meine Sollarbeitszeit reduziert hatte auf 75% war ich trotzdem 50 oder 60
35 Stunden die Woche im Dienst. Durch die vielen Überstunden, die anfielen, bin ich
36 dann ebenfalls krank geworden. Nach 6 Wochen Krankheit bin ich dann wieder in
37 den Dienst und habe im Hamburger Modell gearbeitet. Ich wurde für die Dienste,
38 obwohl das im Hamburger Modell nicht vorgesehen ist, alleine eingesetzt. Das hat
39 mich wieder an eine Grenze gebracht wo ich mir gesagt habe: „du kannst und willst
40 das einfach nicht mehr“. Natürlich wünscht man sich gerade im sozialen Bereich
41 Anerkennung für seine Arbeit die man natürlich nicht von den Kindern, die in einer
42 solchen Gruppe leben, erwarten kann. Aber es ist schwierig zu verarbeiten wenn
43 man von den Kindern übelst beschimpft wird oder angegangen wird und sogar
44 Morddrohungen ausgesprochen werden. Das ging soweit, dass ich mich nachts im
45 Büro, indem auch geschlafen wird, eingeschlossen habe. Ich hatte einfach
46 Bedenken, ob nicht doch ein Kind die Grenzen überschreitet. Da war für mich klar,
47 dass sich was ändern muss. Ich habe dann gewechselt und bin nun seit 2 Jahren in
48 einer Grundschule mit geregelten Arbeitszeiten.

49 Es gab also viele Gründe für den Wechsel wie beispielsweise der unregelmäßige
50 Dienst, die Schwierigkeiten im Team und der immer grösser werdende
51 Arbeitsaufwand.

52 Du bist ja trotzdem 2 Jahre geblieben da gab es sicher auch Dinge die positiv waren?

53 Es gab natürlich auch Gründe warum ich 2 Jahre geblieben bin. Da ist einmal das
54 intensive Zusammenleben mit den Kindern oder der Gruppenurlaub, der zwar auch
55 anstrengend war. Auch wenn die Kinder genial reflektiert haben wenn ein Problem in
56 der Gruppe bestand. Aber letztendlich haben die negativen Dinge überwogen.

57

58 Hätte denn die Einrichtung etwas tun können um dich zu halten?

59 Ich glaube nicht, dass von Seiten der Leitung etwas an meinem Entschluss geändert
60 hätte zu gehen. Der größte Knackpunkt ist nun mal die Schichtarbeit. Auch die
61 Springerdienste sind eine große Belastung und der Dienstplan so wie er geplant war,
62 entsprach niemals der Realität. Die vielen Nachtschichten, die einen belasten und
63 das immer grösser werdende Arbeitsvolumen. Statt wie das bei einer Vollzeitkraft
64 angedacht ist 8 Nachtbereitschaften wurden es dann 12 oder 15. Irgendwann kann
65 man dann nicht mehr. Wenn es so gewesen wäre, dass die Regelung eingehalten
66 worden wäre, wäre es vielleicht etwas anderes gewesen. Aber ich glaube das kann
67 das System nicht. Eine Möglichkeit wäre Springer einzusetzen für die
68 Nachtbereitschaften. Auch das Schlafen war für mich nur bedingt möglich. Man ist
69 eigentlich immer mit einem Auge wach. Die Frage, die man sich stellt: „bekomme ich
70 alles mit wenn ein Kind mich braucht“. Man ist ja auf der Arbeit und halt nicht
71 zuhause.

72 Wie oft kam es denn vor dass ihr nicht voll besetzt wart?

73 Oft.

74 Oder frage ich besser gab es auch Zeiten wo ihr voll besetzt wart?

75 Ganz am Anfang war es gut. Da waren wir 5 oder 6 Leute. Klar, da gab es auch
76 schon mal, dass einer ausgefallen ist aber nicht über lange Zeit. Selbst 1 Woche ist
77 in der Heimerziehung sehr aufwendig diese Zeit abzudecken. Selbst wenn man an
78 die Erziehungsleitung herangetreten ist und gesagt hat: „Wir können nicht mehr
79 abdecken“ und unsere Grenze benannt haben, war das für die irrelevant. Es gab
80 dann die Antwort: „Sie müssen aber, die Kinder müssen versorgt werden. Wir haben
81 keinen anderen“. Wenn man kein Entgegenkommen hat, obwohl man schon gesagt
82 hat, dass man kurz davor ist zusammenzubrechen dann sagt man sich ok wenn es
83 nicht gewollt ist und man keine Unterstützung bekommt, dann habe ich mir gesagt
84 dann gehe ich lieber. Von der Heimleitung wurde mir dann eine Alternative
85 angeboten in der Verselbständigung. Das wäre zwar ohne Nachtdienst und ohne die
86 Wochenenden gewesen aber 5 Tage die Woche von 2 uhr nachmittags bis 22 oder
87 23 Uhr. Aber ich habe dann die Kündigung eingereicht.

88

89

90 Gibt es noch etwas das dir spontan einfällt was du uns noch mit auf den Weg geben
91 möchtest?

92 Was auch ein Problem war oder ist, ist wenn die Erziehungsleitung den Mitarbeitern
93 kein Gehör schenken und keine Reaktion kommt. Wir haben unserem

94 Erziehungsleiter oftmals benannt, dass wir überlastet sind und an unsere Grenzen
95 kommen aber es gab einfach nichts was er unternommen hat. Zum Teil, weil er nicht
96 konnte aber so hatte ich immer das Gefühl, weil es ihm zu viel Arbeit war.

97 Man hat auch keine festen Pausenzeiten, sodass man über die lange Dienstzeit nicht
98 einmal zum Abschalten kam. Zum Beispiel beginnt der Nachtdienst um 13.30 Uhr
99 und endete bis die Kinder gegen 23.00 Uhr zum Schlafen gingen. Es gab zwar

100 manchmal Zeiten wo wir zu zweit im Dienst waren aber das waren dann Zeiten für
101 Kleidereinkäufe oder Arztbesuche, die von der 2. Aufsichtsperson erledigt wurden,
102 sodass man quasi immer alleine im Dienst war. Gerade wenn es eine Eskalation mit
103 einem Kind gegeben hat, wäre es wichtig sich mal für ein paar Minuten aus dem
104 „Verkehr“ zu ziehen. Es gibt keinen ruhigen Punkt. Auch im Haus nicht.
105

106 **Glaubst du dass sich immer wieder Erzieher finden die den Job machen oder siehst**
107 **du die Gefahr dass immer mehr abspringen?**

108 Ich befürchte, dass sich immer weniger finden, weil die Vereinbarung zwischen
109 Privatleben und Arbeit nicht gegeben ist. Man opfert sich für diesen Job auf. Eine
110 Kollegin berichtete einmal, dass ihre Kinder erklärt hätten sie wollten auch ins Heim
111 ziehen, um ihre Mutter öfter zu sehen. Das ist genau so. Man ist nicht mehr in der
112 Lage seinen eigenen Kindern gerecht zu werden, weil die Kinder im Heim einem
113 schon so viel abverlangen.
114

115 **Wo siehst du Möglichkeiten die Lage zu verbessern?**

116 Man könnte die Nachtbereitschaften durch beispielsweise Studenten ersetzen,
117 sodass man nach einem anstrengenden Tag wirklich abschalten kann. Auch
118 Angebote von Außen wie zum Beispiel durch Aktivitäten, die betreut durch
119 Fremdpersonen angeboten werden. Sodass man Zeit hätte zum Beispiels, um die
120 Büroarbeit zu erledigen. Oftmals sitzt man bis mitten in der Nacht an Berichten.
121 Es wäre total wichtig sich selbst einmal für eine kurze Zeit aus der Arbeit
122 zurückziehen zu können. Gerade wenn es mit einem Kind Schwierigkeiten gibt oder
123 die Gefahr der Eskalierung besteht, dass man einfach um runterzufahren sich kurz
124 raus ziehen kann, um dann der Situation wieder Herr zu werden.
125

126 **Glaubst du dass die Personalsituation im stationären Bereich sich positiv verändern**
127 **wird?**

128 Nein, das glaube ich nicht. Man muss sich nur die vielen offenen Stellen in der
129 Kinder- und Jugendarbeit anschauen. Ich glaube nicht, dass es viele Menschen gibt,
130 die ihr Privatleben opfern.
131 Gerade als Mutter ist es schwierig für die eigenen Kinder noch genug Liebe und Kraft
132 zu haben, da man schon so viel davon an die Kinder im Heim abgibt.
133

134 **Was müsste denn passieren um den Job wieder attraktiver zu gestalten?**

135 Die Freizeit müsste gewährleistet sein, sodass man nicht ständig mit dem Gedanken
136 lebt „hoffentlich musst du nicht einspringen“. Sodass man selbst auch ein eigenes
137 Leben leben kann. Die Nächte könnten zum Beispiel von Studenten besetzt werden,
138 sodass die pädagogische Fachkraft aus dem Dienst in den Feierabend gehen kann
139 und nicht die Nacht als Bereitschaft im Büro verbringen muss. Es müsste auch
140 gewährleistet sein, dass man nicht mehr als seine Sollarbeitszeit eingesetzt wird.
141 Man nimmt ja beispielsweise als Teilzeitkraft auch finanzielle Nachteile in Kauf, muss
142 aber letztendlich wie eine Vollzeitkraft arbeiten.
143

1 Interview 17

2

3 Hallo, schön dass du dir Zeit genommen hast für uns. Ich würde dir sehr gerne
4 einmal kurz unsere Thesis vorstellen:

5 Wir möchten Gründe für den Austritt aus der stationären Jugendhilfe erarbeiten.
6 Wir wollen wissen welche Gründe dafür vorliegen und ob durch die Leitung hätte
7 Abhilfe geschaffen werden können.

8 Wärest du geblieben und glaubst du dass andere Mitarbeiter nicht ausgeschieden
9 wären wenn die Leitung eingegriffen hätte.

10 Es wäre schön wenn du dich kurz vorstellst und uns mitteilst wie lange du in einer
11 stationären Einrichtung tätig warst und welche Aufgaben zu deinem Tätigkeitsbereich
12 gehörten.

13 Ja, ich bin 28 Jahre alt. Ich war circa 6 oder 7 Jahre in einer Jugendhilfeeinrichtung
14 tätig. Da waren meine Aufgaben in der Regel die Alltagsgestaltung mit Kindern
15 zwischen 6 und 12 Jahren und anschließend nochmal für ein dreiviertel Jahr in einer
16 5-Tagesgruppe.

17

18 Du hast ja gerade schon gesagt, dass du aus dem stationären Bereich in den
19 teilstationären gewechselt hast. Was waren denn dafür die Gründe?

20 Ich wollte wissen, ob der teilstationäre Bereich eine Alternative für mich wäre.

21 Aber nach kurzer Zeit habe ich festgestellt, dass ich einfach nicht mehr zufrieden bin
22 und habe gekündigt. Die Gründe dafür waren vor allem die 24h-Schichten,
23 Wochenenddienste und Feiertage an denen auch gearbeitet wird.

24 Zusätzlich kam die Belastung durch die Springerdienste die zum Beispiel durch
25 Krankheit von Kollegen entstanden sind. Letztendlich war auch das Team nicht mehr
26 das Ursprüngliche bedingt durch die ständigen Mitarbeiterwechsel.

27 Die neuen Mitarbeiter haben dann die Strukturen und Regeln gegenüber den Kindern
28 nicht durchsetzen können und das erschwerte die Arbeit, da die Fehler der anderen
29 dann wieder abgefangen werden und Defizite aufgearbeitet werden mussten. Das
30 erzeugte Unruhe und Druck. Die Probleme wurden zwar in den Teamsitzungen
31 angesprochen aber es kamen auch von der Erziehungsleitung keine konstruktiven
32 Vorschläge. Ich glaube die waren auch überfordert. Es wurde zur Kenntnis
33 genommen, aber es änderte sich nichts.

34 Ich habe zwar mit der Gruppenleitung zusammen alles versucht wie zum Beispiel
35 Supervisionen, aber das klappte auch nicht.

36 Irgendwann kündigte auch die Gruppenleitung und ich wurde mit Aufgaben betreut
37 für die ich keine entsprechende Bezahlung erhielt.

38 Ich hatte auch den Eindruck, dass wenn man eine Handlungsweise in Frage stellte
39 man keine ausreichend fundierte Antwort bekam.

40 Häufig musste ich einen Dienst alleine machen und oft war die Gruppe überbelegt,
41 sodass die Belastung enorm hoch war. Es war dann oft so, dass nur noch der
42 Tagesablauf der Kinder sichergestellt war, aber die pädagogische Arbeit nicht
43 zufriedenstellend war.

44

45 Du hast gerade gesagt, dass das ursprüngliche Team auseinandergerissen wurde.
46 Woran lag das?

47 Nachts wurden auch Mitarbeiter eingesetzt, die keine Erzieher waren und somit mit
48 den Aufgaben überfordert waren.

49 Es wurden Leute abgezogen, um in anderen Gruppen mitzuarbeiten.

50 Dann kamen wieder neue und sobald das einigermaßen eingespielt war, kam wieder
51 etwas dazwischen. Es ist ja in einer stationären Wohngruppe sehr wichtig, dass alle
52 Mitarbeiter einheitlich arbeiten, um die Strukturen zu erhalten. Teamarbeit halt. Wenn
53 dann die neuen Mitarbeiter wieder ihre Ideen umsetzen wollten war das schwierig.

54

55 **Wie oft kam es denn vor, dass ihr unterbesetzt wart?**

56 Das war unterschiedlich, manchmal waren wir auch zu dritt, weil 2 neue dazu kamen.
57 Dann war wieder jemand krank und man musste sich wieder abwechseln mit den
58 Diensten.

59

60 **Gab es denn auch Zeiten wo ihr voll besetzt wart?**

61 Ja doch, aber immer nur für kurze Zeit und neue Mitarbeiter sind ja erst einmal eine
62 Belastung und nicht wirklich eine Entlastung.

63 Neben der Kindergruppe auch noch die Einarbeitung zu leisten, ist nicht leicht.

64 So eine Einarbeitung im stationären Bereich macht man nicht mal so eben in 2

65 Wochen, sondern das dauert ein paar Monate bis die selbständig arbeiten.

66 Erschwerend ist auch wenn so Kinder in die Gruppe kommen, die die ganze Gruppe
67 durch ihr Verhalten sprengen.

68 Die Erziehungsleitung teilte einem dann einen Tag vorher mit: „morgen kommt ein
69 neues Kind. Bereiten Sie alles vor!“. Ohne, dass man Informationen über das neue
70 Kind bekam.

71

72 **Du bist aber ja doch ziemlich lange in der Einrichtung geblieben. Wieso?**

73 Ein Stück weit Bequemlichkeit, die Nähe zum Wohnort und nach der Einarbeitung die
74 erste Festanstellung und am Anfang auch der Ehrgeiz in diesem Team
75 mitzuarbeiten.

76

77 **Ok. Du hast dich aber letztendlich doch entschieden zu gehen.**

78 **Hätte die Leitung dich noch halten können und wenn was wäre das gewesen?**

79 Man hat mir ja die Option geboten in die 5-Tagesgruppe zu wechseln wo ja
80 wenigstens die Wochenenden frei waren, aber mit der Gruppenleitung dort kam ich
81 nicht zurecht, sodass das nicht wirklich eine Alternative war. Ich hab mich dann
82 umgesehen, habe auch überlegt im stationären Bereich zu bleiben, habe mich
83 letztendlich aber doch anders entschieden.

84

85 **Du hast jetzt viele negative Aspekte genannt die gegen eine solche Arbeit sprechen.**

86 **Denkst du es wird irgendwann keine Leute mehr geben, die im stationären Bereich
87 arbeiten wollen?**

88 Das kommt darauf an welche Erwartungen jemand an sein Privatleben hat und wie
89 hoch der Stellenwert ist.

90 Es gibt ja auch Menschen, die die Arbeit mehr wertschätzen als ihr Privatleben. Hat
91 man Familie oder nicht?

92 Ich weiss nur, dass bei allen mit denen ich gesprochen habe, die auch den Job
93 aufgegeben haben, waren die Probleme die gleichen.

94

95 **Wenn du Jugendhilfe neu erfinden könntest, was müsste verändert werden damit
96 sich das Personal langfristig für den Bereich begeistern kann?**

97 Ich denke man müsste auf alle Fälle das Stammpersonal erhöhen.

98 Vielleicht grundsätzlich zu zweit im Dienst sein denn man hat ja auch mit den Kindern
99 Termine wahrzunehmen.

100 Und dann spielt natürlich auch die finanzielle Seite eine große Rolle.

101 Eine Erweiterung des Stellenschlüssels sollte vorgenommen werden, wenn das
102 möglich ist.

103 Vielleicht auch an die Öffentlichkeit gehen, um Erziehern aufzuzeigen, dass es auch
104 die Kinder- und Jugendhilfe gibt. Bei Erziehern denkt jeder nur an den Kindergarten.
105 Vielleicht wäre es sinnvoll die pädagogischen Kräfte nur in den Tagdiensten
106 einzusetzen und die Nächte den unqualifizierten Mitarbeitern zu überlassen.
107

108 **Du hast ja die Unvereinbarkeit von Berufs- und Privatleben genannt.**
109 **Wie müsste das denn aussehen damit das vereinbar wird?**

110 Naja zum Einen müsste man wirklich Feierabend haben, wenn Feierabend ist und
111 nicht dreimal die Woche auch noch telefonisch in Anspruch genommen werden.
112

113 **Wäre ein Dienstplan der maßgeblich ist und eingehalten würde hilfreich?**
114 Natürlich wäre das toll, aber ich habe das noch nicht erlebt, dass ein Dienstplan so
115 geblieben ist wie er ursprünglich geschrieben wurde.
116

117 **Glaubst du denn, dass geregelte Arbeitszeiten oder flexible Arbeitszeiten sinnvoll
118 sind?**

119 Es gibt ja im Prinzip feste Arbeitszeiten, nur dass sie nicht eingehalten werden.
120 Man sollte in den Bewerbungsgesprächen aber mehr auf diese Dinge eingehen und
121 nicht immer nur das Positive darstellen.
122

123 **Ist dir noch etwas aufgefallen, was wir vergessen haben oder was dir spontan noch
124 einfällt?**

125 Ja, dass man zur Gruppenarbeit unbedingt bereit sein muss

Interview I8

1 Hallo, schön dass du dir Zeit genommen hast für uns. Ich würde dir sehr gerne
2 einmal kurz unsere Thesen vorstellen:
3 Wir möchten Gründe für den Austritt aus der stationären Jugendhilfe erarbeiten.
4 Wir wollen wissen welche Gründe dafür vorliegen und ob durch die Leitung Abhilfe
5 geschaffen werden konnte. Wärest du geblieben und glaubst du dass andere
6 Mitarbeiter nicht ausgeschieden wären wenn die Leitung eingegriffen hätte. Es wäre
7 schön wenn du dich kurz vorstellst und uns mitteilst wie lange du in einer stationären
8 Einrichtung tätig warst und welche Aufgaben zu deinem
9 Tätigkeitsbereich gehörten.

10

11 Ich habe mein Anerkennungsjahr und anschließend noch ein Jahr als Angestellte in
12 der Kinder- und Jugendhilfe. Meine Aufgaben bestanden darin die Kinder durch den
13 Alltag zu begleiten, diverse Hausarbeiten wie Kochen, Putzen, Waschen, Aufräumen
14 usw., halt normale Hausfrauenarbeit. Wir haben alles geregelt für die Kinder wie z.B.
15 Arzttermine, Vereine, die Freizeit gestaltet z.B. in Form von Projekten. Also quasi wie
16 es auch zuhause ist, man organisiert mit und für die Kinder den Alltag. Ich habe mich
17 tatsächlich gefühlt wie in einer Familie.

18

19 Du bist ja dann trotzdem aus dem stationären Dienst ausgeschieden. Was waren
20 denn deine Gründe dass du gesagt hast jetzt nicht mehr?

21

22 Ja da war der Schichtdienst und die Arbeitszeiten. Wir haben Überstunden
23 geschoben ohne Ende. Wir hatten Personalmangel. Ich kam z.B. aus dem
24 Nachtdienst und musste 3 Std. später schon wieder Tagdienst übernehmen. Auf das
25 Privatleben wurde nicht geachtet. Ich habe selber ein Kind aber das war denen völlig
26 egal. Ich habe sogar meinen Erziehungsleiter gefragt ob ich mein Kind auch ins Heim
27 geben soll, da ich keine Zeit mehr für mein eigenes Kind hatte. Dann der
28 Personalmangel bedingt durch Krankheit. Wir haben uns teilweise die Klinke in die
29 Hand gegeben. Es war grauenvoll. Die Arbeit mit den Kindern war nicht mehr zu
30 schaffen, den Alltag zu regeln, die Termine zu koordinieren. Es war nur noch
31 stressig. Dann traten Fehler auf, unser Erziehungsleiter fragte nur wieso, weshalb.
32 Der hatte überhaupt kein Verständnis.

33

34 Und dann war für dich klar, dass kann ich nicht mehr, das Privatleben und das
35 Berufsleben bekomme ich nicht mehr überein?

36

37 Ja das ging garnicht mehr. Auch im Privatleben gab es dann Probleme. Das war eine
38 furchtbare Zeit.

39

40 Was machst du denn jetzt beruflich?

41 Ich bin Gruppenleitung im Kindergarten. Also in den Elementarbereich gewechselt.
42 Und das passt eher? ja die Arbeitszeiten sind geregelt und das ist besser für die
43 Familie. Ich dachte erst die Arbeit mit den kleineren Kindern wäre nichts für mich
44 aber mir macht es Spass mit den Kindern. Meine Arbeit wird honoriert. Ich bekomme
45 positives Feedback von den Kindern, den Eltern und meiner Chefin. Das war am
46 Hollenberg nicht so...einfach keine Anerkennung. Die bekomme ich jetzt und es
47 macht Spass zu arbeiten.

48

49 Du warst zwei Jahre im stationären Dienst kam es denn oft vor dass ihr unterbesetzt
50 wart?

51

52 Ja weil es Mitarbeiter gab die langzeit Krank waren. Und die Stelle wurde
53 nicht neu besetzt weil der Mitarbeiter ja offiziell noch in der Gruppe war.

54

55 Gab es denn auch Zeiten in denen ihr voll besetzt wart?

56

57 Ja ganz am Anfang, etwa 2 Monate. Ich musste dann obwohl ich noch im
58 Anerkennungsjahr war alleine in die Nachtdienste gehen. Ich musste dann auch
59 schon Aufgaben übernehmen die eine voll ausgebildete Mitarbeiterin macht.

60

61 Das heisst also, dass auch deine Ausbildung nicht so stattgefunden hat wie das
62 Konzept es vorgibt?

63

64 Nein, gar nicht. Ein Sprung ins kalte Wasser da ja nicht
65 genügend Mitarbeiter da waren. Ich hatte unglaublich viele Dienste zu machen und
66 auf mein Nachfragen bekam ich zur Antwort: „Ich will dich fördern und fordern“. Die
67 Zeit war extrem hart und wenn ich so darüber spreche könnte ich hier und heute
68 anfangen zu weinen. Es gab also viele Gründe für den Wechsel wie z.B. der
69 unregelmäßige Dienst, die Schwierigkeiten im Team, der immer größer werdende
70 Arbeitsaufwand.

71

72 Du bist trotzdem zwei Jahre geblieben.

73 Hätte denn die Einrichtung etwas tun können, um dich zu halten?

74

75 Ja. Eine Teilzeitstelle, geregeltere Dienste, feste Zeiten sodass man auch das
76 Privatleben planen könnte. Eine Verkürzung der Stunden und mehr Personal.
77 Vielleicht auch un ausgebildetes Personal das dann z.B. Fahrdienste übernehmen
78 könnte oder die hauswirtschaftlichen Arbeiten. Das wäre schon eine Große Hilfe.

79 Also wenn man dir entgegen gekommen wäre, wäre das einen Option gewesen
80 länger zu bleiben. Wärest du dann auch langfristig geblieben? Ja

81

82 Gab es denn auch positive Dinge in der Einrichtung die dich bestärkt haben zu
83 bleiben?

84

85 Ja das Team war zumindest am Anfang toll. Man konnte sich auch einmal
86 aussprechen und man bekam Unterstützung.

87

88 Glaubst du, dass sich in Zukunft noch genug Leute finden die bereit sind im
89 stationären Bereich zu arbeiten?

90 Ich glaube nicht. Das liegt zum einen an den Arbeitszeiten, dass es immer wieder
91 Situationen gibt die Druck machen, die psychische Belastung, vielleicht an der
92 Bezahlung, denn für die Arbeit die dort geleistet wird ist der Verdienst zu gering. Man
93 hat einfach keinen Ausgleich und der ständige Personalmangel.

94 Die Personalpolitik müsste geändert werden. Es sollten vor allem Mitarbeiter
95 eingestellt werden die ihren Job mit Herz und Seele machen und die nicht denken:
96 Die Kinder sind mir egal ich mach hier nur meinen Job.

97

98 Wenn wir jetzt die Jugendhilfe neu erfinden könnten. Was müsste man tun um
99 gerade auch junge Leute zu motivieren in diesem Bereich zu arbeiten?

100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148

Ich glaube da gibt es auf die schnelle kein Konzept. Vielleicht müsste man schon in der Ausbildung etwas tun denn es ist ja so, dass der theoretische Teil der Ausbildung auf den Elementarbereich abzielt. Ein halbes Jahr Heimerziehung ist einfach zu wenig und dieser Unterricht bestand überwiegend aus der Erklärung der Gesetze. Ich war z.B. die Einzige, die aus meiner Klasse in die Jugendhilfe gegangen ist. Es wäre gut in der Ausbildung alle Sparten kennenzulernen z.B. durch Praktika im Elementarbereich, in der Jugendhilfe, OGS usw.

Du hast eben schon gesagt, dass du die Vereinbarkeit zwischen Berufsleben und Privatleben nicht mehr leisten konntest. wie könnte denn eine Vereinbarkeit aussehen?

Die Stunden reduzieren und wirklich die Dienste festlegen z.B. immer Mittwoch Nacht. Ich würde die Dienstzeiten generell verkürzen. Von 12 Uhr mittags bis 7.00 uhr morgens ist einfach zu lang. Das würde natürlich wieder mehr Personal bedeuten. Für mich wären feste Dienstzeiten wichtig um meiner Familie besser gerecht zu werden. Wenn der Dienstplan frühzeitig ausgegeben wird damit man weiß wann man die privaten Termine erledigen kann. Besonders wichtig an solchen Tagen wie Weihnachten. Ich habe den Fehler gemacht und bin immer auf alles eingegangen und bin eingesprungen weil ich halt ein Teamplayer bin. Das Team ist sehr wichtig denn in einem Team sollte man gegenseitig auf sich achten.

Also für dich wären feste Arbeitszeiten sehr wichtig auch weil du Familie hast. Glaubst du so etwas lässt sich in der Kinder- und Jugendhilfe durchsetzen?

Ja ich glaube das ließe sich zumindest in den normalen Regelgruppen machen. In der Inobhutnahme geht das sicher nicht. Die Nächte könnten auch mit nicht so qualifizierten Kräften besetzt werden, vielleicht mit der Unterstützung einer Rufbereitschaft falls es Probleme gib. Mit so etwas könnte ich leben. Das steht und fällt aber immer mit dem Team, ein funktionierendes Team ist enorm wichtig.

Gibt es noch etwas was wir vergessen haben, fällt dir noch etwas ein das Wichtig ist?

Wichtig wäre es meines Erachtens wenn es psychologische Hilfe für die Mitarbeiter gäbe die man bei Bedarf in Anspruch nehmen kann. Es gibt ja auch oft Eskalationen mit den Kindern die man verarbeiten muss, Drohungen, Beleidigungen usw. Ich bin aber der Meinung das müsste jemand externes sein. Also unvoreingenommen die Dinge sieht. Ich kann mich z.B. an meinen ersten Nachtdienst erinnern. Ich war alleine und ein Kind ist völlig ausgerastet, hat mich bespuckt, mich getreten, ich hatte eine Prellung an der Hand und im ersten Moment wusste ich mit der eskalierten Situation nicht umzugehen. Ich habe dann die Erziehungsleitung angerufen um mich dann fragen zu lassen: Was ist denn los, kommen Sie denn nicht alleine klar. Nach einigem Hin- und Her kam dann auch jemand. Das Kind hatte sich zwischenzeitlich beruhigt und der Erziehungsleiter erklärte nur: na dann ist ja jetzt alles wieder gut. Ich gehe dann mal wieder. Ich habe mich dann im Büro eingeschlossen. Da kann man nicht unbedingt von Mitarbeiterführung sprechen. Aber davon hielt man am Hollenberg sowieso nichts.

1 Interview I9

3 Einführende Informationen zur Bachelorthesis und dem Forschungsziel.

4 Es wäre schön wenn du erstmal etwas über dich, deine Person, deine Position und
5 über deine Aufgaben innerhalb der Einrichtung erzählen würdest.

6 Ich habe insgesamt sechs Jahre in der Jugendhilfe in einer Wohngruppe mit Kindern
7 und Jugendlichen im Alter zwischen sechs und 16 Jahren gearbeitet. Obwohl die
8 überwiegend zehn bis 16 Jahre alt waren. Ich hab dort mit meinem
9 Anerkennungsjahr begonnen und wurde dann da auch übernommen und habe diese
10 Gruppe geliebt und bin da geblieben und habe dann ein Jahr lang als normale
11 Angestellte gearbeitet und dann die stellvertretende Gruppenleitung übernommen.
12 Die Aufgabenbereich waren die Betreuung der Kinder und Jugendlichen, die
13 Begleitung der schulischen und gesundheitlichen Angelegenheiten und die
14 Begleitung familiärer Betreuung und den ganzen Alltag zu bewältigen.

15 Da es in eurer Forschung ja um die Personalfuktuation geht, habe ich auch viele
16 Teamkonstellationen miterlebt in den sechs Jahren. Das ist ja auch eine lange Zeit
17 für eine vollstationäre Arbeit. Kollegen, die ich kennengelernt habe, sind ein bis zwei
18 Jahre geblieben und sind dann wieder gegangen. Oder sind direkt nach drei
19 Monaten „Schnupperarbeit“ und wussten danach, dass das nicht ihr Bereich ist.
20 Ich war auch im Schichtdienst tätig, also mit Nacht- und Wochenenddiensten und
21 jeder Menge Überstunden.

23 Was waren deine Gründe, um aus dem stationären Gruppendienst auszutreten?

24 Für mich gibt es zwei verschiedene Gründe. Ich habe immer gerne in der
25 vollstationären Gruppenarbeit gearbeitet und habe den Job wirklich gerne gemacht.
26 Ich hatte allerdings nach vier Jahren einen echten Zusammenbruch, weil es mir alles
27 viel zu viel war. Ich hatte über 200 Überstunden auf dem Überstundenkonto und
28 jeden Monat knapp 60 Stunden drüber. Nach den Jahren war ich dann erschöpft und
29 ausgebrannt. Da habe ich mir schon „auf die Fahne geschrieben“, dass ich nun nicht
30 mehr am Limit arbeiten möchte, sondern nur noch so viel wie es gut ist und es auch
31 in Ordnung ist und habe da schon gemerkt, dass das kollidiert mit dem was nötig ist,
32 weil immer wieder ein Personalwandel ist. Das ist ein „Teufelskreislauf“, weil wenn
33 Kollegen krank sind, fängt man die Stunden und Dienste von ihnen auf, dann fehlen
34 dort Stellen, was wieder aufgefangen wird. Die Kollegen sind dann auch irgendwann
35 ausgebrannt und dann müssen die Anderen das wieder auffangen. Das ist ein
36 Kreislauf aus dem man nicht mehr raus kommt. Das habe ich an der eigenen Haut
37 als sehr ungesund erfahren, wobei es natürlich auch ein gefundenes Fressen ist für
38 „Workaholiks“. Die ersten drei bis vier Jahre habe ich mich da auch zu gezählt, weil
39 man sich dann ausleben und austoben kann, irgendwann aber auch darunter
40 zugrunde gehen kann. Das war der Grund für mich, dass ich irgendwann aus dem
41 Schichtdienst raus möchte, da man nur noch für die Arbeit lebt und kaum noch
42 Privatleben hat und im Endeffekt dankt es auch keiner, sondern es wird gemeckert,
43 wenn man dann mal einen Dienst nicht abdeckt. Anstatt mal „Danke“ gesagt wird,
44 dass man drei bis vier Jahre lange alle Dienste abgedeckt hat, die nötig waren.
45 Der aktuelle Grund für mich war meine Schwangerschaft und ich für meinen Sohn da
46 sein möchte. Ich kann mir nicht vorstellen 24 Stunden für fremde Kinder da zu sein
47 und meinen Sohn dafür 24 Stunden alleine zu lassen. Da habe ich mich umorientiert
48 für familienfreundlichere und gesündere Arbeitszeiten.

50 Zusammenfassend kann man also sagen, dass deine Gründe die
51 familienunfreundlichen Arbeitszeiten, beziehungsweise der Schichtdienst, die
52 gesundheitlichen Auswirkungen durch die hohe Belastung und, dass die Work- Life-
53 Balance nicht ausreichend gegeben ist.

54 Was waren deine Gründe, um so lange in der Einrichtung zu bleiben?

55 Ich glaube, dass ich immer noch da wäre, wenn mein Sohn nicht geboren worden
56 wäre und das vermutlich auch noch für die nächsten 20 Jahre. Somit hat mein Sohn
57 mir den Absprung ermöglicht. Der Job ist sehr erfüllend. Die Arbeit mit den Kindern
58 stand für mich im Fokus. Man sagt das nicht offiziell, aber es ist ja schon ein
59 familiärer Rahmen und ich wollte den Kindern Werte vermitteln und zu zeigen, dass
60 hier Menschen für das Kind da sind und ihnen somit zu zeigen, dass es wichtig ist.
61 Obwohl sie erfahren haben, dass ihre Eltern das nicht können. Mein Ziel war es den
62 Kindern dort einen anderen Rahmen von Stabilität zu schaffen. Mir war wichtig nicht
63 nach zwei Jahren zu gehen, sondern bestimmte Kinder „groß zu bekommen“. Ich
64 fand auch alle Feste und Feierlichkeiten mit den Kindern schön. Das erlebt man in
65 keinem anderen Beruf. In der vollstationären Jugendhilfe hat man einen Alltag mit
66 den Kindern und schafft gemeinsam etwas und bringt ihnen die notwendigen
67 Kleinigkeiten des Alltags bei. Angefangen beim Zähneputzen bis hin zu
68 Konfliktlösungen. Die Teamarbeit hat mir auch immer großen Spaß gemacht. Ich
69 merke im Moment wie sehr mir das fehlt.

70

71 Hätte die Einrichtung etwas tun können, dass du nach deiner Elternzeit wieder
72 gekommen wärst?

73 Ja, ich habe auch nach meiner Elternzeit mit der Einrichtungsleitung gesprochen,
74 dass ich für den Einstieg keine Nachtdienste machen möchte und bereit wäre mit 20
75 Stundenwochen wiederzukommen, jedoch nur mit Tagdiensten und wäre da auch
76 flexibel gewesen von den Zeit. Darauf haben sie sich jedoch leider nicht eingelassen
77 mit der Begründung, dass sie das schon mal ausprobiert hätten mit einer Mutter. Da
78 war die Kollegin wohl zu wenig in den Aktivitäten drin und das wäre mit mir dann zum
79 Scheitern verurteilt, sodass sie es mit mir daher nicht ausprobiert haben. Wobei ich
80 schon der Meinung bin, dass das mit mir in meiner alten Gruppe geklappt hätte. Da
81 ich das System und die Gruppe kenne. Das hätte natürlich zu Konflikten im Team
82 führen können, wenn einer nur Tagdienste macht und die anderen die Nachtdienste
83 auffangen müssen. Wenn das jedoch im Vorhinein geklärt und auch vertraglich
84 festgehalten worden wäre, da gäbe es da keine Probleme mit oder, dass sich jemand
85 benachteiligt fühlt. Die Einrichtung sagte, dass sie da ihren Erfahrungswert hätten,
86 wenn auch nur einmalig und haben das daher abgelehnt. Die haben wir angeboten
87 mit einem festen Nachtdienst wieder zukommen, das wollte ich aber nicht, da ich
88 meinen Einjährigen Sohn über Nacht nicht alleine lassen möchte. Das Angebot
89 passte nicht mehr dazu wie ich mein Leben nun gestalten möchte. Früher habe ich
90 mein Leben von der Arbeit gestalten lassen und mein Leben an meine Dienstzeiten
91 angepasst und jetzt brauche ich es umgekehrt.

92

93 Gab es Zeiten in denen das Team nicht vollbesetzt war?

94 Ja, sehr lange sogar. Als ich angefangen habe im Anerkennungsjahr sind nach
95 schon einem Monat zwei Vollzeitkräfte spontan weg gebrochen, sodass Dienste
96 aufgefangen werden mussten, wo ich als Auszubildene ziemlich schnell in die
97 Verantwortung gezogen wurde, was mich natürlich in meinem Ego ziemlich gestärkt
98 hat. Dann waren wir ziemlich lange unterbesetzt. Teilweise sogar mit nur 2,5 Stellen
99 bei einem Stellenschlüssel von 4,5. Das lief mehrere Monate lang und ging ziemlich
100 an die Substanz. Das hat man bei allen Kollegen gesehen, dass wir da schon

101 ziemlich ausgebrannt waren, haben uns jedoch immer wieder gegenseitig
102 angefeuert. Das wir die Gruppe „am Leben gelassen haben“, motivierte uns.
103 zwischenzeitlich hatten wir einen Gruppenleiterwechsel, da zu Beginn die
104 Teamkonflikte extrem waren, inklusive Mobbing. Damit ist das Team dann
105 auseinander gebrochen.
106 Dann haben wir zwei volle Stellen bekommen und die auch motiviert eingearbeitet,
107 sodass wir dann wieder vollbesetzt waren, was wir auch einige Zeit lang genießen
108 konnten. Dann wurde einer Kollegin aber ziemlich schnell bewusst, dass dieser Job
109 nichts für sie ist und ist dann auch wieder gegangen.

110

111 **Demnach gab es auch Zeiten in denen das Team vollbesetzt war?**

112 Ja, das habe ich zwei Phasen lang erlebt. Ich muss auch dazu sagen, dass wir laut
113 Verträgen oder Dienstplan länger voll besetzt waren als es in der Praxis wirklich der
114 Fall war. Es waren Kollegen teilweise noch ein oder zwei Jahre unter Vertrag und
115 besetzten somit die Stellen, aber praktisch nicht mehr gearbeitet haben, da sie im
116 Krankenstand waren. Das ist dann auf Kosten der Mitarbeiter, die noch in der Gruppe
117 tätig sind, da wir zu diesen Zeiten keine neuen Kollegen bekommen können. Das
118 heißt, dass es offiziell längere Zeiten die Gruppe vollbesetzt war als es
119 Krankheitsbedingt tatsächlich im Gruppendienst war.

120

121 **Denkst du, dass die Arbeit im stationären Bereich gefährdet ist? Oder gibt es genug
122 neue Mitarbeiter, die dort arbeiten wollen?**

123 Ich denke nicht, dass es genug neue Mitarbeiter gibt, da der stationäre Bereich dazu
124 nicht attraktiv genug ist. Der Job ist völlig unterbezahlt für die Arbeit, die dort geleistet
125 wird. Man ist täglich extremen Stress, körperlich wie auch psychisch, in der Arbeit mit
126 den Kindern und Jugendlichen ausgeliefert. Der Schichtdienst ist eine weitere
127 Belastung und ist daher auch völlig unterbezahlt dafür, dass man am Wochenende
128 und in den Ferien immer 24 Stunden arbeitet und für die Zeit, die man dort verbringt,
129 sehe ich eine Nettozulage von 60 Euro zu niedrig. Viele Menschen wollen daher
130 vermutlich nicht im Schichtdienst arbeiten. Zudem sind die Arbeitszeiten nicht
131 attraktiv. Man muss immer wieder Überstunden machen, dadurch, dass man Dienste
132 übernehmen muss.

133

134 **Was hältst du von festen Diensten? Denkst du, dass dies eine Möglichkeit wäre den
135 stationären Gruppendienst attraktiver zu gestalten?**

136 Da haben wir im Team auch mehrfach drüber nachgedacht und es teilweise auch so
137 gehandhabt. Durch Krankheitsfälle ist das dann doch wieder nicht möglich. Es führt
138 alles wieder auf die Krankheitsfälle zurück. Ich persönlich habe die Flexibilität geliebt.
139 Allerdings könnte ich mich vermutlich besser darauf einlassen wenn ich direkt in
140 einer Gruppe gearbeitet hätte, in der dies so abläuft. Es kann Vor- aber auch
141 Nachteile haben. Das ist eine individuelle „Typfrage“.

142

143 **Wenn du die Jugendhilfe neu erfinden könntest, was würdest du ändern, um
144 stationären Gruppendienst attraktiver zu gestalten und Mitarbeiter langfristig in der
145 Einrichtung zu halten?**

146 Definitiv mehr Geld. Denn für das momentane Gehalt, hat man die Idealisten, die
147 diesen Job machen, aber nicht unbedingt die Leute, die auch gut ausgebildet sind,
148 aber mehr verdienen wollen. Ich denke, wenn man sich an die Stundenvorgabe hält
149 und eventuell „Springer“ einsetzt, die krankheitsbedingt anfallende Dienste
150 übernehmen, sodass das Team das nicht mehr machen muss, könnte das die
151 Attraktivität steigern. Zudem sollten Krisen besser verarbeitet werden können durch

152 beispielsweise Kriseninterventionsteams, welche objektiv sind und die Stimme des
153 Teams mehr einbeziehen. Ich denke, dass es auch wichtig ist, dass die Teams
154 vollbesetzt sind und die Teamarbeit reibungslos funktioniert. Damit muss der Fokus
155 weg vom Team und Fehlern die passieren. Dann kann sich das Team auch auf die
156 Kinder konzentrieren. Ich denke, dass die Leitungen besser die Mitarbeiter
157 auswählen und schauen müssen, welche Teams zusammen passen. Das müsste
158 jemand entscheiden, der ein gutes Gespür für Menschen hat, was nicht unbedingt
159 die Erziehungsleitung sein muss. Damit nicht im Nachhinein Teams
160 auseinanderbrechen, weil sie nicht zusammengepasst haben. Ich bin der Meinung,
161 dass Supervision Pflicht sein sollte. Dem würde ich eine viel größere Gewichtung
162 drauflegen. Ein weiterer Punkt wäre „Psychohygiene“. Das Team müsste viel mehr
163 entlastet werden und dass Psychohygiene ernstgenommen wird. Ich denke, dass das
164 viel zu wenig geachtet wird, ob wohl es jeder kennt und jeder macht. Ich denke da
165 sollte mehr für die Mitarbeiter passieren. Dies könnte mit Supervision, kollegialer
166 Beratung installiert werden. Außerdem müsste bei Teamproblemen viel schneller
167 darüber gesprochen werden, anstatt diese über einen längeren Zeitraum brodeln zu
168 lassen. Unabhängig davon, ob dies durch Krisen mit den Kindern oder
169 Dienstübernahmen gekommen ist. Außerdem ist ein ganz wichtiger Punkt der
170 „Freizeitausgleich“. Die meisten Mitarbeiter gehen ja meistens ins „Krank“ wegen der
171 Belastungen oder Krankheiten, die davon ihren Ursprung haben. Und da dann der
172 Freizeitausgleich stattfindet, anstatt Überstunden auszuzahlen, um an dieser Stelle
173 den Kreislauf zu durchbrechen. Sodass Überstunden im nächsten Monat direkt mit
174 Freizeit ausgeglichen werden. Grundsätzlich sollte der Personalschlüssel angehoben
175 werden, sodass Krankheitsfälle keine riesigen Löcher rein reißen und nicht dauerhaft
176 auf „Sparflamme“ oder mit einem Notfalldienstplan gearbeitet werden muss, sondern
177 man einfach mal seine Arbeit machen kann und Dienste durch Krankheitsfälle durch
178 einen externen, gleichbleibenden Springer übernommen werden, die den Kindern
179 bekannt sind. Sodass man keine drei Nachtdienste hintereinander machen muss.

180

181 **Gibt es noch etwas, was du uns mitgeben möchtest für unsere Forschung, was wir**
182 **eventuell vergessen haben?**

183 Ich fände die Meinung und Perspektive der Kinder interessant. Was natürlich
184 schwierig ist, aber ich denke dass die Personalfuktuation eine Katastrophe für die
185 Kinder ist, da sich immer wieder dieses Trauma wiederholt, dass Bezugspersonen
186 wegfallen. Die meisten von ihnen sind ja schon Bindungsgestört und können sich gar
187 nicht mehr richtig auf Beziehungen einlassen. Die Mitarbeiterfluktuation verstärkt die
188 Trauma und Probleme der Kinder. Ich denke, dass das ganze System gesünder
189 gemacht werden müsste, damit Mitarbeiter länger bleiben.

190 **Wir danken dir für deine Offenheit, Mühen und deine Bereitschaft uns bei unserer**
191 **Forschung zu unterstützen.**

Interview I10

Hallo, schön dass du dir Zeit genommen hast für uns. Ich würde dir sehr gerne einmal kurz unsere Thesis vorstellen:

Wir möchten Gründe für den Austritt aus der stationären Jugendhilfe erarbeiten. Wir wollen wissen welche Gründe dafür vorliegen und ob durch die Leitung Abhilfe geschaffen werden konnte. Wärest du geblieben und glaubst du dass andere Mitarbeiter nicht ausgeschieden wären wenn die Leitung eingegriffen hätte. Es wäre schön wenn du dich kurz vorstellst und uns mitteilst wie lange du in einer stationären Einrichtung tätig warst und welche Aufgaben zu deinem Tätigkeitsbereich gehörten.

Da das ganze anonym ist werde ich meinen Namen jetzt nicht sagen. Ich bin 2008 in den vollstationären Bereichen die Inobhutnahmegruppe verbunden mit der Jugendgruppe gekommen und habe dort 1 1/2 Jahre gearbeitet. Bin dann in eine Aussenwohngruppe gewechselt und habe dort bis Ende 2015 gearbeitet in der Funktion der Gruppenleitung.

Und was machst du jetzt?

Jetzt bin ich Bereichsleitung in der Jugendhilfe. Ich bin jetzt 37 Jahre alt, Diplom-Pädagoge und habe vorher im Bereich berufliche Bildung gearbeitet.

Was waren denn deine Aufgaben innerhalb der Einrichtung?

Die Durchführung der Tagesstruktur der Kinder- und Jugendlichen die zu betreuen waren, Anleitung von neuen Mitarbeitern und Praktikanten, Dienstplanung, leider manchmal auch Kassenführung. Wirtschaftliche Verantwortung nein. Vorbereitung der Teamsitzungen, Überprüfung der Erziehungsplanung bzw. Lebenswegplanung. Diverse Hausarbeiten wie Kochen, Putzen, Waschen, Aufräumen usw., am liebsten in Verbindung mit den Jugendlichen, die das ja erlernen sollen. Also eine sehr gemischte Tätigkeit.

Was waren denn deine Gründe aus dem stationären Gruppendienst auszutreten?

Ganz ehrlich? Ich bin karrieregeil und wollte einfach beruflich einen Schritt weiter kommen. Es ging mir garnicht so sehr drum den Gruppendienst zu verlassen, sondern ich wollte dahin, wo ich jetzt bin. Mich interessiert an der Bereichsleitung die übergeordnete Verantwortung, die wirtschaftliche Verantwortung und die damit verbundene Personalführung.

Während deiner Zeit im stationären Dienst kam es da oft vor dass ihr unterbesetzt wart?

Wenn man krankenstände auslässt dann war es selten, dass wir unterbesetzt waren. Wenn man die krankenstände mit einbezieht, waren wir häufig unterbesetzt.

Gab es denn auch Zeiten in denen ihr voll besetzt wart?

Ja

Waren diese Zeiten eher seltener?

Nein, obwohl wenn ich das aus meiner jetzigen Position betrachte mit den Teams, die ich jetzt betreue beziehungsweise wenn ich mit Kollegen aus anderen Einrichtungen spreche, dann hatten wir doch eine recht stabile Zeit.

Hätte denn die Einrichtung etwas tun können um dich zu halten?

50 Ja. Ich hätte dort Bereichsleitung werden können.

51

52 **Also wenn man dir das angeboten hätte wäre das eine Option für dich gewesen?**

53 Ja, dann wäre ich in der Einrichtung geblieben.

54

55 **Was hat dich denn dazu gebracht so lange in der Einrichtung zu bleiben?**

56 Für Jugendhilfe-Verhältnisse war ich recht lange da. Es hat mich immer gereizt eine
57 sehr intensive Arbeit zu machen die nicht mit dem Uhrklingeln endet. Ich habe in
58 anderen Bereichen pädagogisch gearbeitet da habe ich von morgens 8 bis 16 uhr
59 mit Menschen gearbeitet und dann war das Ding aber auch durch. Diese intensive
60 Arbeit die sich mit dem Makrokosmos befasst und die das Leben der Kinder- und
61 Jugendlichen mit prägt hat mich sehr gereizt und das hat mich auch ausgefüllt.

62

63 **Glaubst du dass sich in Zukunft noch genug Leute finden die bereit sind im
64 stationären Bereich zu arbeiten?**

65 Nein, die gibt es nicht. Es gibt nicht genug Leute, die in diesem Bereich arbeiten
66 wollen, aber das liegt an den Rahmenbedingungen. Ich glaube, dass der
67 Arbeitsbereich an sich sehr reizvoll ist, aber was das Gehaltsgefüge betrifft ist es
68 wahrscheinlich einfacher in anderen Berufen sein Geld zu verdienen. Ich denke,
69 dass sich viele Leute den Stress für das Geld nicht antun möchten. Deshalb gehe ich
70 davon aus, dass wir auch in den kommenden Jahren viel mit Unterbesetzung zu tun
71 haben werden. Aber gefährdet, sehe ich den Bereich nicht.

72

73 **Wenn wir die Jugendhilfe neu erfinden könnten. Was müsste man tun um gerade
74 auch junge Leute zu mutivieren in diesem Bereich zu arbeiten?**

75 Jugendhilfe neu erfinden geht nicht, weil das ein 100 Jahre langer Prozess war und
76 das aus dem Stand heraus zu reformieren, halte ich für utopisch. Ich halte es aber für
77 möglich den gesellschaftlichen Stellenwert dessen, was in der Jugendarbeit geleistet
78 wird und auch was die wirtschaftliche Effizienz von Jugendhilfe bedeutet. Das muss
79 an Stellenwert in der Gesellschaft gewinnen. Es wird augenscheinlich jede Menge
80 Geld in Jugendhilfen investiert und wenn man sich die Bilanzen ansieht ist das non-
81 profit. Wenn man das ganze von oben betrachtet hat die Gesellschaft einen Nutzen
82 der sich durchaus auch an Geld messen lässt. Habe ich ein Produkt das sich gut
83 verkaufen lässt, habe ich eine hohe Reputation. Für die Aussenwelt haben wir keinen
84 Nutzen. Wenn sich aber der Blickwinkel auf Jugendhilfe ändern würde und der Wert
85 der Arbeit gesellschaftlich anerkannt wäre, wäre es auch deutlich leichter eine
86 höhere Vergütung zu installieren, was dann wiederum den Arbeitsbereich attraktiver
87 machen würde. Also gesellschaftliche Anerkennung und Vergütung, das ist das, was
88 man neu erfinden müsste, denn grundsätzlich finde ich das System der Jugendhilfe
89 so wie es in Deutschland ist relativ attraktiv.

90

91 **Hast du eine Idee wie man den Blickwinkel änder könnte?**

92 Ja, aber das sind utopische Ideen. Eine meiner Ideen ist, dadurch das wir ja nicht
93 streiken dürfen, dass z.B. zum 1.1.18 alle Mitarbeiter in der Jugendhilfe kündigen um
94 den Staat unter Druck zu setzen dahingehend mehr zu investieren. Klingt ein
95 bisschen sozialistisch ist es in meinen Augen aber nicht, weil es dazu führen würde,
96 dass Investitionen so getätigt werden wie der Wert auch ist. Ich glaube nur nicht,
97 dass die Leute mitmachen.

98 **Also im Grunde sagst du man müsste mal ein Zeichen setzen damit auch die Politik
99 einmal aufmerksam wird?**

100 Auf der anderen Seite sehe ich das schon so, dass jeder der den Job macht, sich
101 dafür entschieden hat, einen Arbeitsvertrag unterschrieben hat, diesen Job auch für
102 das Geld macht, das dort verankert ist. Also mir geht die Heulerei tatsächlich auch
103 ein bisschen auf den Senkel. Jeder hat schliesslich die Möglichkeit etwas anderes zu
104 tun. Aber wenn es darum geht ein Zeichen zu setzen, geht das in unserem Bereich
105 nicht durch Demonstration oder indem man irgendwelche Briefe schreibt, sondern die
106 Gesellschaft müsste etwas zu spüren bekommen. Ich sehe das also zweischneidig.
107 Die Leute, die es machen, machen es für das Geld, das im Arbeitsvertrag steht.
108

109 **Du hast gesagt, dass dir die Flexibilität gut gefallen hat in der Jugendhilfe, also nicht**
110 **nach der Uhr arbeiten. Es gibt aber viele Mitarbeiter, die gerade das bemängeln.**
111 **Glaubst du, dass darunter das Privatleben leiden kann?**

112 Na klar kann das passieren aber dann darf man den Job nicht machen. Also
113 vollstationäre Jugendhilfe ohne die Bereitschaft an Wochenenden, Feiertagen usw
114 zu arbeiten geht nicht. Wir können ja die Kinder nicht um 18 uhr beim Jugendamt
115 wieder abgeben. Also wer das nicht kann und das meine ich wertfrei, darf es nicht
116 machen.
117

118 **Glaubst du geregelte Arbeitszeiten in der Jugendhilfe wären möglich?**

119 In der stationären Jugendhilfe nicht.
120

121 **Haben wir noch irgendetwas vergessen, wo sollten wir nochmal hinschauen?**

122 Befragt ihr auch Kinder?

123 **Nein**

124 Ich fände es aber trotzdem wichtig einen Blick darauf zu haben wie die
125 Wahrnehmung der Kinder ist, weil das was ich jetzt ausgeführt habe die Sicht der
126 Erwachsenen ist. Wenn ein Kind in seiner Heimkarriere 300 Bezugspersonen hatte,
127 kann das nicht förderlich sein. Das zeigt aber auch wie wenig Wert auf diese Arbeit
128 gelegt wird und das finde ich bedauerlich. Die Kinder sollten Gehör finden, das muss
129 jetzt nicht in eurer wissenschaftlichen Arbeit sein.

130 **Ein sehr interessanter Punkt.**

131 Es ist natürlich nicht einfach Heimkinder zu befragen aber es gibt vom
132 Kinderrechtskongress und von anderen Institutionen dazu auch schon
133 wissenschaftliche Vorarbeiten, die man sich anschauen kann. Ich denke wenn wir
134 über die Gründe für ein Ausscheiden aus der Jugendhilfe sprechen, dass das etwas
135 ist, was sehr individuell sein kann was aber auch immer eine Entscheidung,
136 zumindest subjektiv gesehen, gegen die Kinder- und Jugendlichen ist. Die empfinden
137 das immer so.