

# Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe – Ergebnisse der ACAJU-Studie

Jakob Tetens, Bremen

*Die vorliegende Studie zielte darauf ab, die Situation der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe während der Covid-19-Pandemie in den Blick zu nehmen. Ausgehend von Hypothesen zu den Auswirkungen auf das Leitungshandeln, die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Digitalisierungsprozesse in den Einrichtungen wurden im Rahmen einer Online-Befragung Fach- und Führungskräfte zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen befragt. Die Ergebnisse liefern Hinweise darauf, welche Aspekte bedeutsam sind für ein als erfolgreich wahrgenommenes Krisenmanagement, welche Faktoren die Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe angesichts der veränderten Arbeitsbedingungen belasten beziehungsweise entlasten und welche Chancen und Risiken hinsichtlich der Digitalisierung der Kinder- und Jugendhilfe gesehen werden.*

## 1. Einleitung

Die Corona-Pandemie hat unser aller Leben verändert und selbstverständlich zeigen sich auch deutliche Auswirkungen auf die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe – sei es die Sorge um ein erhöhtes Gewaltvorkommen in Familien aufgrund des Lockdowns im Frühjahr, die Notwendigkeit, die eigenen Angebote entsprechend der verschärften Hygienevorschriften anzupassen, oder auch Bedenken bezüglich der langfristigen Auswirkungen der Pandemie auf die Finanzierung der Arbeit (vgl. Mairhofer et al. 2020).

Im Rahmen eines Workshops beim Forum für Personal- und Organisationsentwicklung des Evangelischen Erziehungsverbandes e. V. (EREV) im September 2020 in Wittenberg beschäftigten sich 21 Fach- und Führungskräfte der Kin-

der- und Jugendhilfe mit diesen Auswirkungen. Mithilfe der sogenannten Galeriemethode entwickelten sie gemeinsam verschiedene Hypothesen (H) zu drei Schwerpunktthemen:

### Führung in Zeiten von Covid-19

- H1: Gutem Krisenmanagement kommt angesichts der Pandemie eine besondere Bedeutung zu.
- H2: In der Pandemie sind der kollegiale Zusammenhalt sowie das Vertrauen zwischen Fach- und Führungskräften besonders wichtig.

### Gesundheit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Zeiten von Covid-19

- H3: Die Pandemie bringt sowohl Belastungen als auch Entlastung mit sich.
- H4: Die mangelnde gesellschaftliche Anerkennung der Kinder- und Jugendhilfe wird in der Pandemie besonders sichtbar.

### Digitalisierung in Zeiten von Covid-19

- H5: Die Pandemie beschleunigt die Digitalisierung in den Einrichtungen.
- H6: Die Digitalisierung birgt für die Kinder- und Jugendhilfe sowohl Chancen als auch Risiken.

Um diese Hypothesen zu überprüfen und auf diese Weise etwas mehr Licht in die »Black Box« der Kinder- und Jugendhilfe angesichts der Pandemie zu bringen (Holz/Richter-Kornweitz 2020, S. 9), wurde im Rahmen einer Kooperation der IUBH Internationale Hochschule mit dem EREV eine Befragung durchgeführt, deren Methodik im Folgenden kurz erläutert wird, bevor anschließend die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert werden.

## 2. Methodik

Ausgehend von den genannten Hypothesen wurde ein praxisnah formulierter Online-Fragebogen mit insgesamt 25 Items entwickelt. Die Antwortmöglichkeiten bestanden mit Ausnahme von einigen offenen Fragen sowie Fragen zur Stichprobe größtenteils aus jeweils fünfstufigen Ordinalskalen.

Der Link zu der nicht repräsentativ angelegten Befragung wurde über den bundesweiten Verteiler des EREV versendet sowie an weitere Fachverbände, Träger und einzelne Personen weitergeleitet mit dem Ziel, möglichst viele Beschäftigte aus der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland zu erreichen. Im Befragungszeitraum 15. Oktober 2020 bis 15. November 2020 wurde der Fragebogen von 430 Personen vollständig ausgefüllt.

Die Zielrichtung der Auswertung war vor allem deskriptiv, wobei neben der Beschreibung der reinen Häufigkeiten auch Kreuztabellen-Analysen vorgenommen wurden, um erste Tendenzen hinsichtlich der Beziehung zwischen den einzelnen Items zu ermitteln. Dabei wurden Unterschiede in den Proportionen der jeweiligen Spalten mithilfe des Fisher-Z-Tests auf Signifikanz überprüft. Nur Kreuzungen, bei denen sich signifikante Auffälligkeiten zeigten, finden im Ergebnisteil Erwähnung. Die Ergebnisse der offenen Fragen wurden wiederum inhaltsanalytisch zusammengefasst, kategorisiert und gewichtet.

## 3. Ergebnisse

Jeweils knapp die Hälfte der Befragten ist zwischen 20 und 40 beziehungsweise zwischen 40 und 60 Jahre alt, zwei Prozent sind unter 20 Jahre und sechs Prozent über 60 Jahre alt.

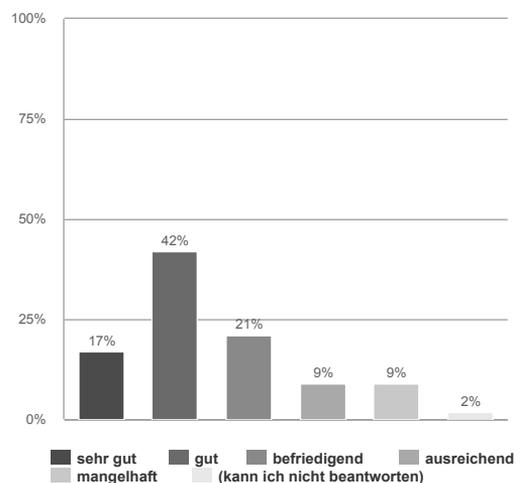
Fast die Hälfte der Befragten arbeitet in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe, 16 Prozent arbeiten in der ambulanten Jugendhilfe, 15 Prozent in Verwaltung und Management, acht Prozent in der teilstationären Jugendhilfe, sechs

Prozent in der offenen Kinder- und Jugendarbeit und drei Prozent in der Kindertagesbetreuung.

Je ein gutes Drittel der Befragten sind Fachkräfte beziehungsweise Führungskräfte der unteren bis mittleren Ebene (Teamleitung, Bereichsleitung oder Ähnliches), 17 Prozent sind Führungskräfte der oberen Ebene (Geschäftsführung, Vorstand oder Ähnliches), drei Prozent sind Hilfskräfte ohne pädagogische Formalqualifikation und sieben Prozent haben Sonstiges angegeben.

Je etwa ein Viertel der Befragten ist in einer Institution mit bis zu 50 Mitarbeitenden, bis zu 250 Mitarbeitenden, bis zu 500 Mitarbeitenden sowie über 500 Mitarbeitenden tätig. Drei Viertel der Befragten sind in gemeinnützigen Institutionen tätig, elf Prozent in staatlichen und acht Prozent in gewerblichen. Die meisten Befragten kommen aus Niedersachsen, Bremen, Bayern und Nordrhein-Westfalen, die anderen Bundesländer sind jeweils zu einem geringen Prozentsatz vertreten.

Die Mehrheit der Befragten bewertet das Krisenmanagement ihrer Einrichtung hinsichtlich der Pandemie als gut oder sehr gut, nur 18 Prozent bewerteten es als ausreichend oder mangelhaft (siehe Abbildung Krisenmanagement).



Dabei zeigt die Kreuztabellen-Analyse, dass die Führungskräfte das Krisenmanagement signifikant häufiger positiv bewerten als die Fachkräfte.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Studie wurden auch nach den Gründen für ihre Bewertung gefragt. Diejenigen, die das Krisenmanagement als gut bis sehr gut bewerten, nennen als Gründe hierfür insbesondere (im Folgenden jeweils sortiert nach inhaltsanalytischer Gewichtung von hoch bis niedrig):

- Regelmäßige Information seitens der Leitung zum Stand der Dinge
- Enger Austausch über alle Hierarchieebenen hinweg
- Zeitnahes Aufstellen und Bekanntgeben von neuen Verfahrensanweisungen und deren Nachvollziehbarkeit und Umsetzbarkeit
- Leitung vermittelt Handlungssicherheit durch ruhiges Handeln und gute Erreichbarkeit
- Kollegiale Unterstützung und Beratung

Diejenigen, die das Krisenmanagement als zufriedenstellend oder mangelhaft bewerten, nennen als Gründe insbesondere:

- Zu spät erstellte oder gänzlich fehlende Verfahrensanweisungen
- Praxisferne Vorgaben (aufgrund unrealistischer Anforderungen der Gesundheitsämter)
- Zu späte oder gar keine Rückmeldung seitens der höheren Leitungsebene auf Fragen und Kritik aus der Mitarbeiterschaft

Von den Befragten sind 69 Prozent der Ansicht, dass der **kollegiale Zusammenhalt** (fachliche Unterstützung, Krankheitsvertretung etc.) angesichts der Pandemie sehr wichtig ist, weitere 26 Prozent schätzen ihn als wichtig ein und nur fünf Prozent positionieren sich neutral beziehungsweise bewerten den kollegialen Zusammenhalt als unwichtig oder sehr unwichtig.

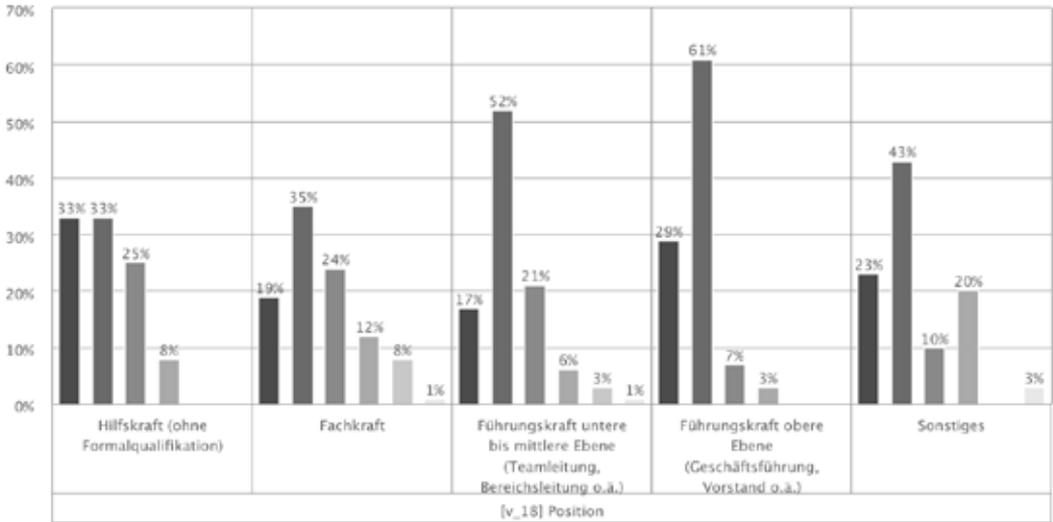
Knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent) bewertet den kollegialen Zusammenhalt in ihrer Einrichtung als gut und weitere 32 Prozent bewerten ihn als sehr gut. Nur sechs Prozent be-

werten den Zusammenhalt als ausreichend oder mangelhaft. Dabei zeigen sich Unterschiede in der Einschätzung zwischen der Fach- und der Führungsebene. Während 64 Prozent der befragten Fachkräfte den kollegialen Zusammenhalt als gut oder sehr gut bewerten, sind es bei den Führungskräften 88 Prozent. Auf der anderen Seite schätzen zwölf Prozent der Fachkräfte den Zusammenhalt als nur ausreichend oder mangelhaft ein, während es bei den Führungskräften zwei Prozent sind.

Auch je nach Rechtsform der Einrichtung zeigen sich unterschiedliche Einschätzungen: 81 Prozent der Befragten aus dem gemeinnützigen Bereich bewerten den kollegialen Zusammenhalt als gut oder sehr gut, im gewerblichen Bereich sind es 75 Prozent und im staatlichen Bereich 65 Prozent.

Nahezu alle Befragten (94 Prozent) halten **gegenseitiges Vertrauen zwischen der Fach- und der Führungsebene** für wichtig, knapp zwei Drittel halten es sogar für sehr wichtig. Vier Prozent positionieren sich bei dieser Frage neutral und nur ein Prozent halten es für unwichtig.

Zwei Drittel (67 Prozent) bewerten das Vertrauen zwischen Fach- und Führungsebene als gut oder sehr gut, 13 Prozent hält es für nur mangelhaft oder ausreichend. Die Kreuzanalyse mit der Frage nach der Position in der Einrichtung ergibt deutliche Unterschiede zwischen der Einschätzung der Fachkräfte (54 Prozent bewerten es als gut oder sehr gut), der unteren Führungsebene (69 Prozent bewerten es als gut oder sehr gut) und der oberen Führungsebene (90 Prozent bewerten es als gut oder sehr gut) (siehe Abbildung Kreuztabelle Vertrauen Position).

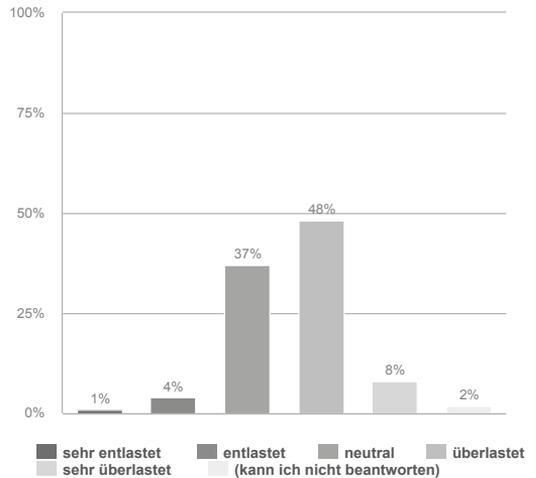


Auch hier zeigen sich je nach Rechtsform unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich des Vertrauens zwischen Fach- und Führungskräften: 72 Prozent der Befragten aus gemeinnützigen Einrichtungen bewerten das gegenseitige Vertrauen als gut oder sehr gut. Im gewerblichen Bereich sind es hingegen 59 Prozent und im staatlichen Bereich 35 Prozent.

Die Daten weisen auch auf einen möglichen Zusammenhang hin zwischen der Bewertung des Krisenmanagements und dem kollegialen Zusammenhalt: Wer den kollegialen Zusammenhalt beziehungsweise das gegenseitige Vertrauen als positiv erlebt, bewertet auch das Krisenmanagement positiver. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich hinsichtlich des gegenseitigen Vertrauens: Wer dieses als wenig ausgeprägt bewertet, bewertet das Krisenmanagement negativer als derjenige, der das Vertrauen als hoch einschätzt.

Die Mehrheit der Befragten (56 Prozent) fühlt sich durch die Pandemie auf der Arbeit überlastet, acht Prozent fühlen sich sogar sehr überlastet. Ein gutes Drittel empfindet weder eine besondere Überlastung noch eine Entlastung und nur fünf Prozent fühlen sich entlastet oder sehr entlastet. Die Kreuzung der Ergebnisse mit der

Bewertung des Krisenmanagements zeigt: Wer sich sehr überlastet fühlt, bewertet das Krisenmanagement signifikant häufiger als mangelhaft als die übrigen Befragten (siehe Abbildung Arbeitsbelastung).



Bezüglich der Gründe für Überlastung lassen sich die Antworten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen drei Ebenen zuordnen:

### *Leitungsthemen*

- Personalsorgen (Schutz der Belegschaft; verstärkter Personalausfall etc.)
- Treffen von Entscheidungen auf unsicherer Grundlage
- Korrekte Umsetzung der Hygiene- und Schutzvorgaben
- Wirtschaftlicher Druck (geringere Belegung; Pausieren bestimmter Angebote etc.)
- Viele neue Handlungsanweisungen in kurzer Zeit erstellen und kommunizieren

### *Persönliche Gründe*

- Mehrarbeit bei gleichem oder gegebenenfalls sogar weniger Gehalt aufgrund von Kurzarbeit
- Hohe Flexibilität (Reagieren auf kurzfristige Änderungen und Anweisungen etc.)
- Sorge um eigene Ansteckung
- Pädagogische Qualität aufrechterhalten (Wegfall von kollegialer Beratung etc.)

### *Blick auf die Kinder, Jugendlichen und Familien*

- Allgemeine Sorge um Adressaten und Adressatinnen (Konflikte durch räumliche Enge; Unterrichtsausfall führt zu Lerndefiziten etc.)
- Herausforderung, den Kindern und Jugendlichen ihre teilweise irrationalen Ängste zu nehmen (insbesondere zu Beginn der Pandemie)
- Konflikte mit den Kindern und Jugendlichen, weil sie die Abstands- und Hygieneregeln nicht verstehen und einhalten

Als Gründe für Entlastung werden insbesondere genannt:

- Kürzere oder gar keine Fahrzeiten zu Terminen
- Pausieren bestimmter Angebote
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen der Einrichtung seit der Pandemie (zum Beispiel die Jugendhilfe lernt von der Altenhilfe)

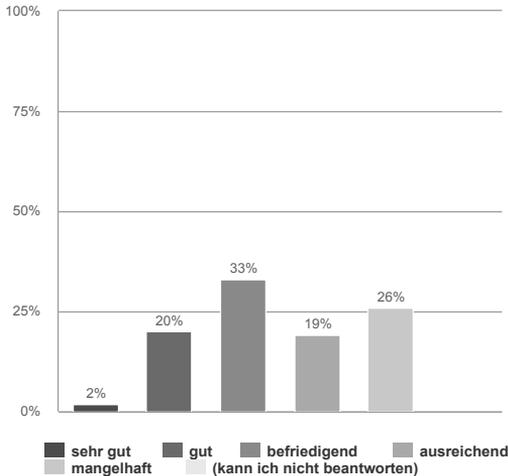
Befragte, die durch die Pandemie auf der Arbeit weder Überlastung noch Entlastung verspüren, begründen dies wie folgt:

- Einerseits weniger Termine, Aufgaben (Dienstreisen; Feste etc.) und Angebote und andererseits neue Anforderungen (verschärfte Hygiene; erhöhter Dokumentationsaufwand etc.)
- In der Anfangszeit und in der Lockdown-Phase war Überlastung spürbar (noch keine vorliegenden Krisenpläne; Homeschooling organisieren etc.), mittlerweile sind neue Abläufe und Verfahren aber klar und daher besteht keine große Mehrbelastung im Vergleich zu der Zeit vor Covid-19.
- Einerseits Entspannung bei den Kindern und Jugendlichen (weniger Großgruppenkontakte; positive neue Erfahrungen in der Wohngruppe etc.), zugleich aber auch neue Herausforderungen (Homeschooling; Konflikte aufgrund der beschränkten Sozialkontakte etc.).
- Die Kinder- und Jugendhilfe ist ohnehin krisenerprobt und muss fortlaufend flexibel reagieren, insofern insgesamt keine große Veränderung in der täglichen Arbeitsbelastung.

Über zwei Drittel der Befragten (69 Prozent) stimmen der Aussage zu, dass eine **mangelnde gesellschaftliche Anerkennung der Kinder- und Jugendhilfe** während der Pandemie besonders deutlich wird, 37 Prozent stimmen sogar vollständig zu. Nur elf Prozent stimmen der Aussage wenig oder gar nicht zu. Die Kreuztabellen-Analyse zeigt, dass diejenigen, die sich durch die Pandemie überlastet fühlen, auch eher eine fehlende gesellschaftliche Anerkennung der Jugendhilfe sehen als diejenigen, die sich entlastet fühlen.

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Stand der Digitalisierung in den Einrichtungen gehen die Meinungen der Befragten weit auseinander. Nur ein sehr kleiner Teil der Befragten (zwei Prozent) bewertet den Stand als sehr gut, ein Fünftel bewertet ihn als gut. Ein Drittel hält den Stand für befriedigend und knapp die Hälfte der Befragten (45 Prozent) hält ihn nur für ausreichend oder sogar mangelhaft (siehe Abbildung Digitalisierungsstand).

Die Mehrheit der Fachkräfte schätzt den Stand als mangelhaft bis ausreichend ein, während es bei der oberen Führungsebene nur ein gutes Drittel ist.



Auf die Hypothese, dass die Digitalisierung der Kinder- und Jugendhilfe durch die Pandemie beschleunigt wird, wird von den Befragten sehr unterschiedlich geantwortet: 28 Prozent der Befragten bestätigen sie, 32 Prozent stimmen ihr teilweise zu und 34 Prozent lehnen sie ab. Betrachtet man die jeweilige Job-Position der Befragten, zeigt sich, dass die obere Führungsebene im Vergleich zu den anderen Positionen signifikant häufiger der Ansicht ist, dass Covid-19 die Digitalisierung beschleunigt.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen wurden auch nach ihrer Einschätzung hinsichtlich der Chancen der Digitalisierung sowohl für die einrichtungsinterne Kommunikation als auch für die Kommunikation mit den Adressaten und Adressatinnen gefragt. Für die einrichtungsinterne Kommunikation sehen zwei Drittel der Befragten (65 Prozent) deutliche Chancen in der Digitalisierung, 26 Prozent sehen zumindest teilweise Chancen und nur sieben Prozent sehen wenig oder keine Chancen. In Bezug auf die Kommunikation mit den Adressaten und Adressatinnen

ergibt sich ein etwas anderes Bild. Hier sieht nur knapp die Hälfte der Befragten (45 Prozent) deutliche Chancen und 19 Prozent sehen wenig oder keine Chancen.

Die Befragten wurden gebeten, ihre Einschätzung bezüglich der Chancen näher zu erläutern. Als Argumente für die Digitalisierung wurden dabei insbesondere genannt:

- Digitale Kommunikation ist eine sinnvolle Ergänzung zum persönlichen Kontakt (gut für kurze Kontakte zwischendurch etc.).
- Online-Besprechungen unter Kollegen und Kolleginnen sind effizienter.
- Digitalisierung (beispielsweise Apps wie *WhatsApp*, die Nutzung von Cloud-Diensten, Homeoffice) ist zeitgemäß und wird weiter an Bedeutung gewinnen.

An Bedenken hinsichtlich der Digitalisierung äußerten die Befragten insbesondere:

- Soziale Arbeit lässt sich nur begrenzt digitalisieren, da der persönliche Kontakt mit den Adressaten und Adressatinnen unerlässlich ist (Austausch über Gefühle ist erschwert; Familien fordern persönlichen Kontakt selbst ein etc.).
- Mangelhafte technische Ausstattung der Adressaten und Adressatinnen (nur ein PC für die ganze Familie; kein Handyguthaben etc.)
- Strukturelle Hürden bei der Nutzung (Aus Datenschutzvorgaben werden Apps verwendet, die die Klientel nicht nutzt; fehlende finanzielle Mittel bei den Trägern etc.)
- Die Digitalisierung birgt die Gefahr, dass persönliche Kontakte dauerhaft reduziert werden.

#### 4. Diskussion

Bezogen auf die eingangs formulierte Hypothese H1 zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten prinzipiell zufrieden ist mit dem Krisenmanagement in ihrer Einrichtung angesichts der Covid-19-Pandemie. Dabei ist auffällig, dass die Führungskräfte das Krisenmanagement tendenziell positiver bewerten als die Fachkräfte. Erklärun-

gen hierfür liefern die Daten nicht, es können also nur erste Vermutungen aufgestellt werden. So könnte die unterschiedliche Einschätzung darauf zurückzuführen sein, dass die Führungskräfte nur begrenzt Einblick in die tatsächliche Stimmungslage und Arbeitszufriedenheit auf der Ebene der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben. Es stellt sich somit die Frage, inwiefern die Führungskräfte sich in ausreichendem Maße ehrliches Feedback einholen wollen und können.

Das Ergebnis könnte aber auch von der Eigenlogik der Befragung herrühren. Denn für das Krisenmanagement sind in erster Linie die Führungskräfte verantwortlich und es scheint somit naheliegend, dass sie mit ihren eigenen Anstrengungen eher zufrieden als unzufrieden sind, während die Fachkräfte diese als Empfänger und Empfängerinnen der Entscheidungen und Regelungen kritischer betrachten.

Die Befragung liefert auch einige Hinweise darauf, was gutes Krisenmanagement ausmacht. Wichtig scheinen vor allem verlässliche Informations- und Kommunikationswege zu sein, und zwar im Sinne eines offenen Austauschs über alle Hierarchieebenen hinweg und nicht etwa nur als einseitiges In-Kenntnis-Setzen (vgl. Doppler 2020). Bedeutsam ist ferner die Vermittlung von Handlungssicherheit durch die Führungsebene, insbesondere mittels zeitnaher und umsetzbarer Verfahrensweisungen.

Die Annahme, dass der kollegiale Zusammenhalt sowie das Vertrauen zwischen Fachkraft- und Führungsebene in Zeiten der Pandemie besonders wichtig sind (H2), wird durch die Ergebnisse der Studie bestätigt. Dabei zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten sowohl mit dem Zusammenhalt als auch dem Vertrauen in der eigenen Einrichtung zufrieden ist. Ähnlich wie bei der Bewertung des Krisenmanagements zeigen sich allerdings auch hier Unterschiede in der Einschätzung zwischen den Fachkräften und den Führungskräften. Letztere äußern eine größere Zufriedenheit als die Fachkräfte. Da die Gründe

hierfür nicht erfragt wurden, wäre weitere Forschung sinnvoll. Denn auch hier stellt sich die Frage, inwiefern die obere Führungsebene der Basis ausreichend ihr Ohr schenkt.

Bei den Fragen nach Zusammenhalt und Vertrauen zeigen sich zudem unterschiedliche Einschätzungen je nach Rechtsform. So scheint die Zufriedenheit in gemeinnützigen Einrichtungen größer zu sein als bei gewerblichen. Noch größere Unterschiede tun sich im Vergleich zu staatlichen Einrichtungen auf. Auch hier kann die Studie keine Erklärungen für diese Unterschiede liefern, weshalb vertiefende Forschung sinnvoll wäre, beispielsweise zum Einfluss der Einrichtungskultur oder der Hierarchiestruktur auf die Bewertung von Zusammenhalt und Vertrauen.

Des Weiteren zeigt sich: Wer Zusammenhalt und Vertrauen hoch einschätzt, bewertet auch das Krisenmanagement besser. Hierzu passt, dass kollegiale Unterstützung von vielen Befragten als Kriterium für ein gutes Krisenmanagement genannt wird.

Die Hypothese, dass die Pandemie sowohl belastende als auch entlastende Wirkung hat (H3), wird durch die vorliegenden Daten nicht bestätigt. Zwar werden teilweise Entlastungseffekte benannt, insbesondere der Wegfall von Terminen und langen Fahrzeiten, insgesamt aber fühlt sich die Mehrheit der Befragten im Berufsleben durch die Pandemie eher überlastet. Als Gründe für die Überlastung werden von Führungskräften zualtererst Personalsorgen benannt sowie allgemein die mit der Pandemie verbundenen zahlreichen neuen Anforderungen. Auf der persönlichen Ebene geben die Befragten insbesondere Mehrarbeit als Grund für Überlastung an sowie die vermehrte Sorge um die von ihnen betreuten Kinder, Jugendlichen und Familien.

Bei der Frage nach der Arbeitsbelastung sollte berücksichtigt werden, dass die prinzipiell hohe Belastung in der Kinder- und Jugendhilfe bereits in anderen Studien nachgewiesen wurde (All-

roggen/Fegert/Rau 2017). Somit stellt sich die Frage, ob sich die Belastung durch die Pandemie noch verstärkt hat oder nicht. Dies konnte das vorliegende Forschungsdesign nicht beantworten.

Eine deutliche Mehrheit bestätigt die Hypothese, dass eine mangelnde gesellschaftliche Anerkennung der Kinder- und Jugendhilfe gerade in der Pandemie deutlich wird (H4). Dabei zeigt die Analyse, dass diejenigen, die sich durch die Pandemie überlastet fühlen, auch eher eine fehlende gesellschaftliche Anerkennung der Jugendhilfe sehen als diejenigen, die sich entlastet fühlen. Dies korrespondiert mit Ergebnissen der Studie von Meyer und Buschle (2020).

Darüber hinaus wurde auch die Zufriedenheit hinsichtlich des aktuellen Status der Digitalisierung erfragt. Hierbei gehen die Meinungen der Befragten weit auseinander und es wird deutlich, dass durchaus der Bedarf einer Nachsteuerung hinsichtlich der Digitalisierung besteht. Denn immerhin hält knapp die Hälfte der Befragten den aktuellen Stand nur für ausreichend oder sogar mangelhaft.

Die Daten widerlegen die Hypothese, dass die Pandemie die Digitalisierung in den Einrichtungen beschleunigt (H5). Stattdessen zeigt sich ein heterogenes Meinungsbild. Auffällig ist, dass die obere Führungsebene Covid-19 signifikant häufiger als Beschleuniger einschätzt als die befragten Fachkräfte. Offen bleibt an dieser Stelle allerdings, ob die Befragten eine mögliche Beschleunigung für die ganze Einrichtung sehen oder sie vor allem in ihrem konkreten Handlungsbereich erleben, was die unterschiedliche Bewertung erklären könnte.

Eine weitere Annahme war, dass die Digitalisierung auf verschiedenen Ebenen sowohl Chancen als auch Risiken für die Kinder- und Jugendhilfe mit sich bringt (H6). Die Befragung ergibt einen Schwerpunkt in Richtung der Chancen, wobei diese für die einrichtungsinterne Kommunika-

tion als höher eingeschätzt werden als für die Kommunikation mit den Adressaten und Adressatinnen. Insgesamt wird die Digitalisierung als zeitgemäßes Phänomen angesehen und viele der Befragten gehen davon aus, dass sie weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Die Befragten betonen dabei insbesondere den Nutzen digitaler Kommunikationskanäle als sinnvolle Ergänzung zum persönlichen Kontakt und nicht etwa als Ersatz dafür. Der persönliche Kontakt mit den Kindern, Jugendlichen und Familien bleibt also für viele der Befragten unerlässlich, weshalb sich Soziale Arbeit ihrer Ansicht nach auch nur begrenzt digitalisieren lässt (vgl. Meyer/Buschle 2020).

Als Stolpersteine im Rahmen der Digitalisierung werden insbesondere eine mangelhafte technische Ausstattung der Adressaten und Adressatinnen sowie strukturelle Hürden wie Datenschutz und fehlende Finanzmittel genannt.

## 5. Fazit

Die Studie hatte zum Ziel, die Arbeitssituation in der Kinder- und Jugendhilfe angesichts der Covid-19-Pandemie näher zu beleuchten. Aus den Ergebnissen können erste Schlussfolgerungen für die Praxis sowie für weitere Forschung gezogen werden.

Die Ergebnisse zum Thema Krisenmanagement machen deutlich, wie bedeutsam eine offene und verlässliche Kommunikation, ein kollegialer Zusammenhalt und Vertrauen zwischen Fach- und Führungskräften sind. Gerade in Zeiten der Pandemie, in der die Charakteristika der sogenannten VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) besonders deutlich hervortreten, sollten Führungskräfte diese Aspekte in ihrem täglichen Handeln berücksichtigen, um sowohl Orientierung zu bieten als auch Flexibilität zu ermöglichen.

Darüber hinaus sollten die von den Befragten aufgrund der Pandemie geäußerten Belastungsfaktoren von den Führungskräften der Einrichtungen, aber auch von Entscheidungsträgern in Behörde und Politik zur Kenntnis genommen und konkrete Antworten hierauf gesucht werden. Hierzu gehört auch die klare Erkenntnis, dass sich Beschäftigte in der Kinder- und Jugendhilfe in ihrer Arbeit zu wenig von der Gesellschaft wahrgenommen fühlen – und dass dies vermutlich einen negativen Einfluss auf das Belastungsempfinden hat. Deshalb sollte dafür gesorgt werden, dass die Kinder- und Jugendhilfe mehr Gehör findet, sei es durch eine breite, staatlich finanzierte Öffentlichkeitsarbeit oder durch die gezielte Sensibilisierung von Entscheidungsträgern.

Der Blick auf die Digitalisierung zeigt, dass hier in den nächsten Jahren noch einiges passieren muss, zumal sich die Entscheidungsträger in den Einrichtungen nicht darauf verlassen können, dass die Covid-19-Pandemie als ein automatischer Beschleuniger wirkt. Die Chancen für eine Digitalisierung mit Augenmaß stehen insofern gut, als dass die Mehrheit der Befragten ihr prinzipiell offen gegenübersteht, sofern sie als Ergänzung des Analogenen und nicht etwa als Ersatz realisiert wird. Dabei sollten die Argumente aller Beteiligten für und gegen Digitalisierungsprozesse gehört und abgewogen werden.

Die Studie macht aber auch deutlich, dass es weiterer Forschung bedarf. So sollte die hier vorgenommene, eher deskriptive Perspektive um tiefergehende Kausalanalysen ergänzt werden, insbesondere hinsichtlich der unterschiedlichen Sichtweisen von Fach- und Führungskräften, aber auch der teilweise sichtbar gewordenen Unterschiede zwischen gemeinnützigen, gewerblichen und staatlichen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. □

### Literatur

Allroggen, M. / Fegert, J. M. / Rau, T. (2017): Psychische Belastung von Fachkräften in (sozial-)pädagogischen Arbeitsfeldern. Sozial Extra Nr. 5/2017, S. 49–53

Doppler, K. (2020): Führen in unsicheren Zeiten. Sozialwirtschaft 2/2020, S. 7–9

Holz, G. / Richter-Kornweitz, A. (2020): Corona-Chronik – Gruppenbild ohne (arme) Kinder. Eine Streitschrift. Verfügbar unter: <https://www.iss-ffm.de> (abgerufen am 31.01.21)

Mairhofer, A. / Peucker, C. / Pluto, L. / van Santen, E. / Seckinger, M. / Gandlgruber, M. (2020): Corona erschwert die Kinder- und Jugendhilfe. DJI Impulse 2/2020, S. 41–45

Meyer, N. / Buschle, C. (2020): Soziale Arbeit in der Corona-Pandemie: Zwischen Überforderung und Marginalisierung. IUBH Discussion Papers, Reihe: Sozialwissenschaften, Vol. 1, Issue 4

*Prof. Dr. Jakob Tetens*  
Professur für Soziale Arbeit  
IUBH Internationale  
Hochschule  
Universitätsallee 18  
28359 Bremen  
[j.tetens@iubh-  
dualesstudium.de](mailto:j.tetens@iubh-dualesstudium.de)  
[www.iubh-dualesstudium.de](http://www.iubh-dualesstudium.de)

