



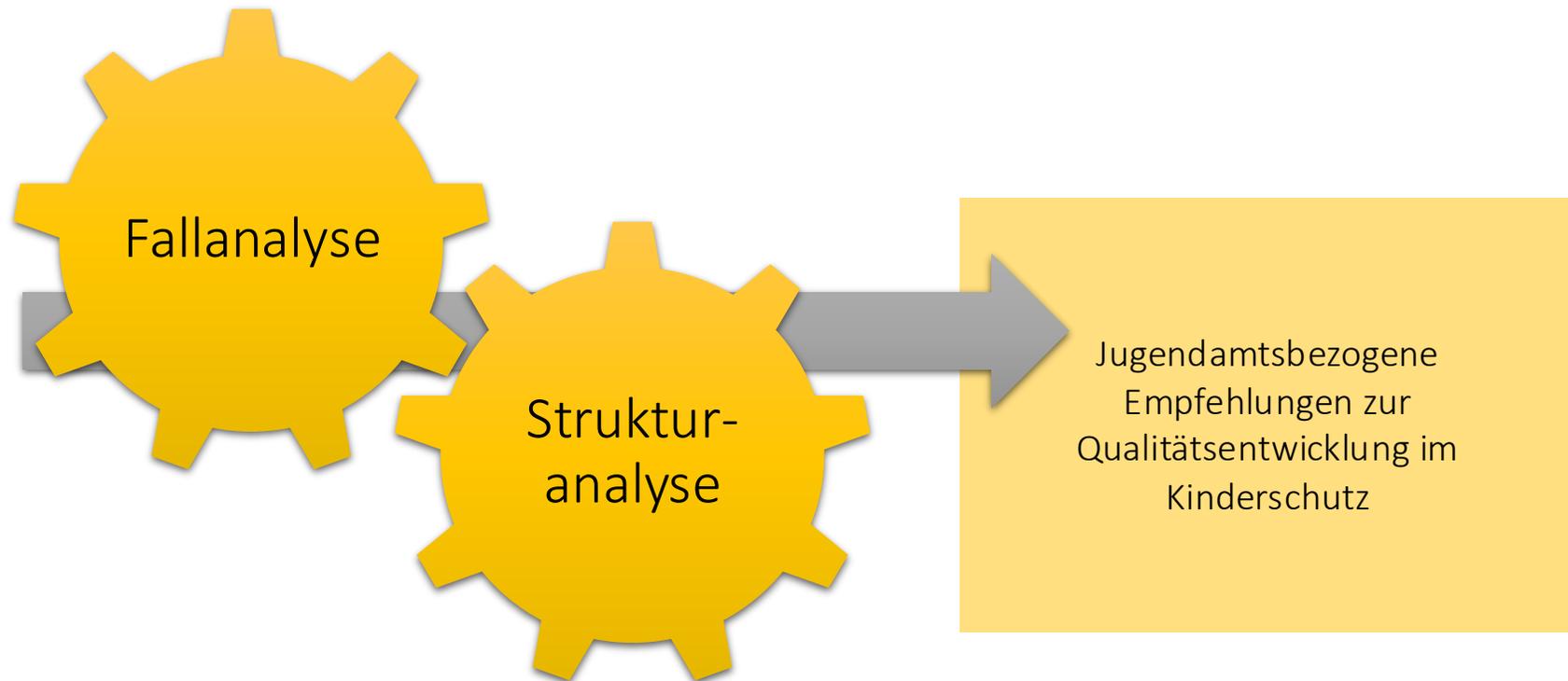
Personalmangel und Personalfuktuation – Auswertung der Ergebnisse der Qualitätsentwicklungsverfahren im Projekt QUEK pilot

Dr. Susanne Witte & Prof. Dr. Heinz Kindler

11.10.2024



Projekthintergrund: Qualitätsentwicklungsverfahren mit Befunden aus zwei Zugängen



Ausgestaltung gemäß der gesetzliche Rahmung nach § 8 LKG-NRW

Quelle: Eigene Darstellung

18 teilnehmende Jugendämter in NRW

Befragung der Fach- und Leitungskräfte

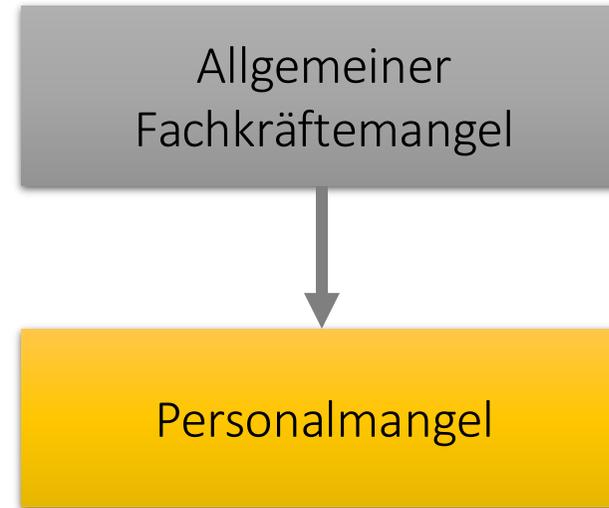
- Online-Befragung der Fachkräfte (n = 160)
- Telefoninterviews (n = 58)

Fall- und Strukturanalysen

- Fallanalysen
- Auswertung der Daten der Personalabteilung

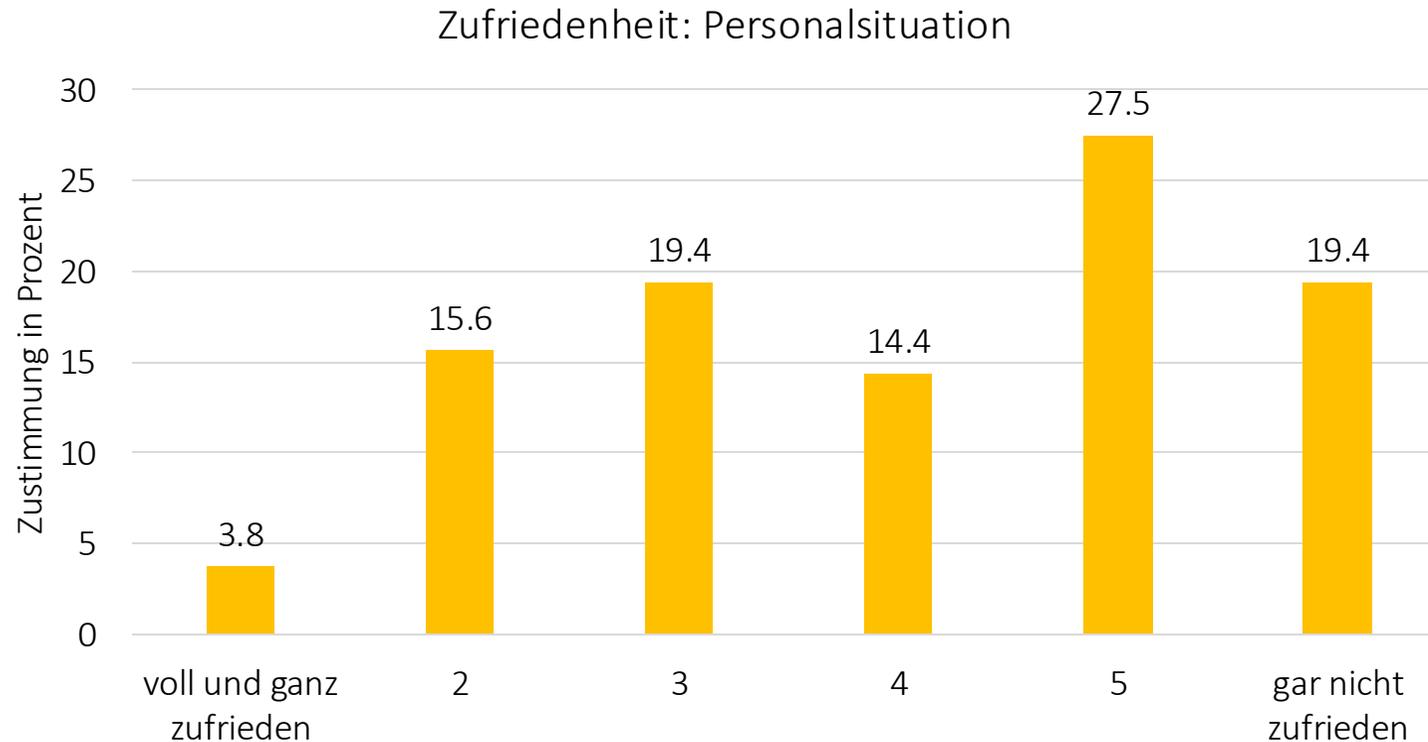
Quelle: Eigene Darstellung

Dynamiken rund um den Personalmangel



Quelle: Eigene Darstellung

Personalmangel aus Sicht der Fach- und Leitungskräfte

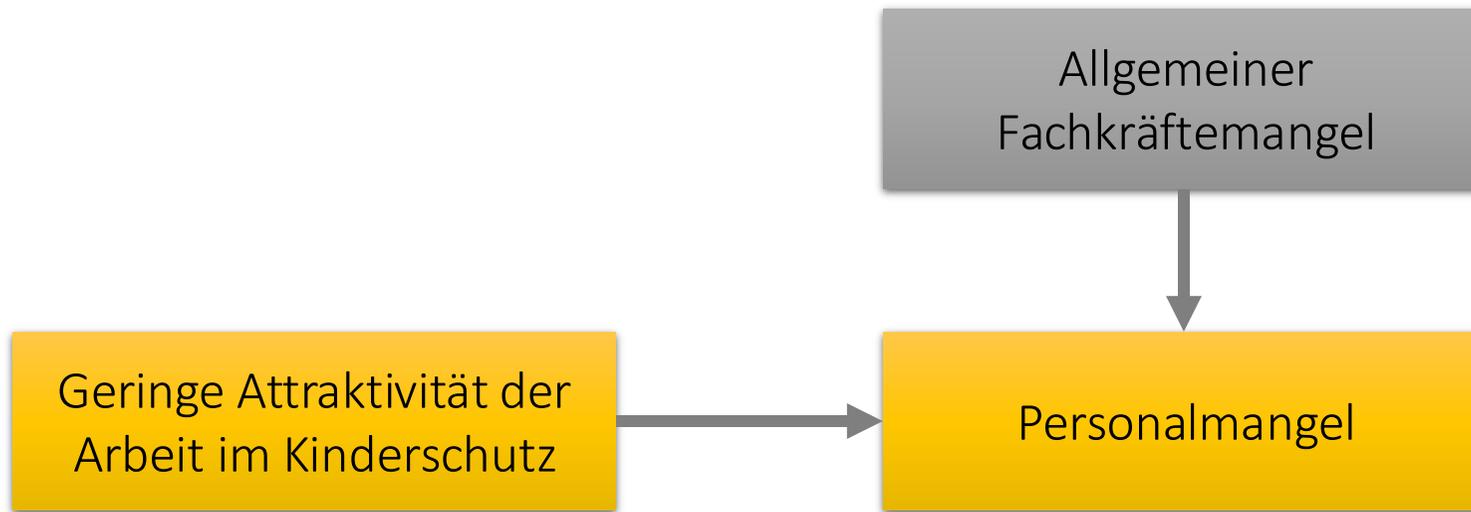


Quelle: Eigene Darstellung

Unterschiede zwischen Jugendämtern

Ähnlichkeit der Einschätzung der Fachkräfte innerhalb eines Jugendamtes ist zwischen den Jugendämtern unterschiedlich

Dynamiken rund um den Personalmangel



Quelle: Eigene Darstellung

Geringe Attraktivität der Arbeit im Kinderschutz



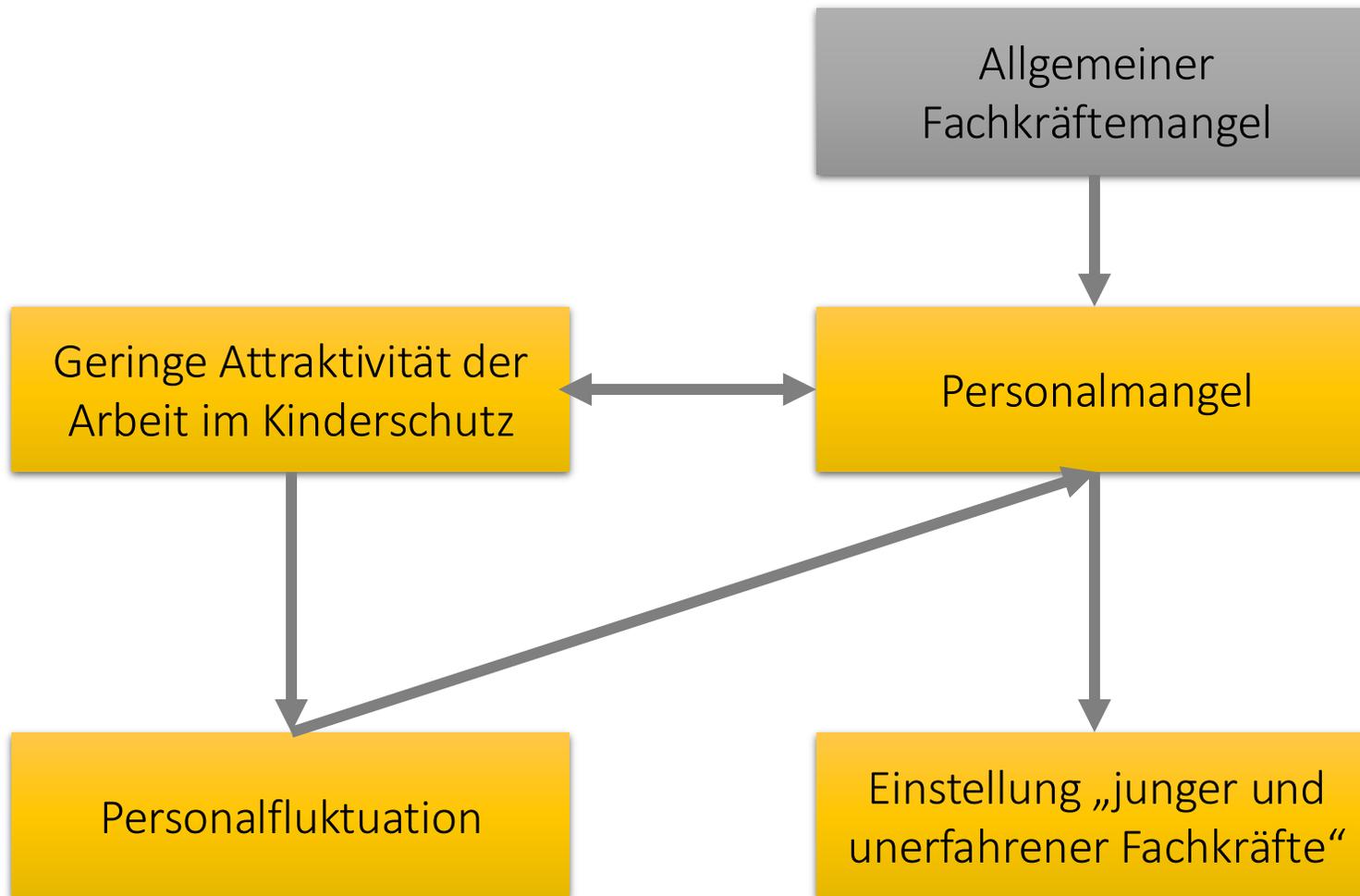
- unflexible Arbeitszeiten
- geringe Bezahlung
- geringe gesellschaftliche Anerkennung
- Umgang mit schwierigen Klientinnen und Klienten
- große Verantwortung
- hohe Fallzahlen und administrativer Aufwand

hohe psychische Belastung

geringe Familienfreundlichkeit

Unzufriedenheit und Wunsch nach Jobwechsel

Dynamiken rund um den Personalmangel



Quelle: Eigene Darstellung

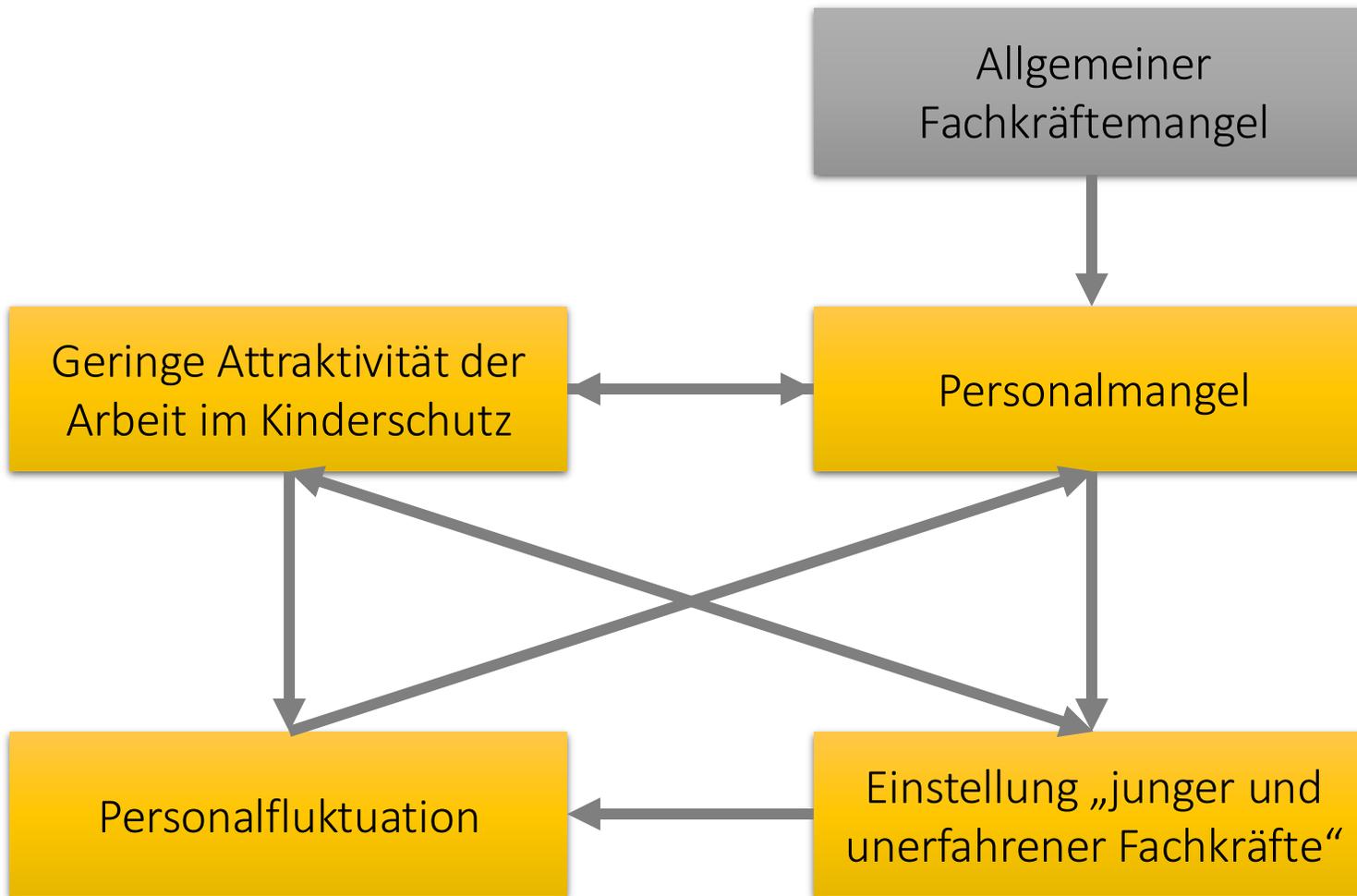
Belastung durch Personalfluktuation und der Einstellung von Berufsanfänger:innen



- Personalfluktuation bindet Ressourcen bei erfahrenen Fachkräften und Führungskräften:
 - Personalauswahl und Einstellungsverfahren
 - Einarbeitung
 - Ansprechperson bei Rückfragen, während sie gleichzeitig selbst kaum andere erfahrene Fachkräfte haben, die sie bei ihren Fällen beraten können
 - erschwert die Weitergabe von Wissen
- Einstellung Berufsanfänger:innen:
 - lange Einarbeitung wegen unzureichender Erfahrung
 - wenig Diversität in Teams im Hinblick auf unterschiedliche Erfahrungen
 - häufigere Wechsel:
 - unzureichende Erfahrung bedingt mehr psychische Belastung der Fachkräfte
 - ASD als „Sprungbrett“ zu anderen Berufsfeldern
 - Ausfall und Wechsel aufgrund von Familiengründung

„Und dann ist die Fluktuation ein Riesenproblem, weil wir können was erarbeiten und wir schulen das und wir fangen an, das umzusetzen. Und ein Jahr später sitzen da 70 Prozent neue Leute. Dann knüpfen wir nicht an, sondern wir fangen wieder von vorne an.“

Dynamiken rund um den Personalmangel



Quelle: Eigene Darstellung

Erlebte Auswirkungen auf das Kinderschutzhandeln I



- Ebene der Fachkraft:
 - Überlastung und psychische Belastung ($r = .42^{***}$)
 - Gefühl, Fälle nicht ausreichend gut bearbeiten zu können
 - geringere Zufriedenheit mit der Arbeit im Kinderschutz ($r = .23^{**}$)
- kollegiale Beratung im Team:
 - geringe Erfahrung in Teams im Umgang mit Kinderschutzfällen (keine Kolleg:in mit ausreichend Erfahrung; $r = .24^{**}$)
 - geringere Umsetzung des Vier-Augen-Prinzips bei der Gefährdungseinschätzung ($r = .19^*$)
 - mangelnde Diversität in Teams was unterschiedliche Hintergründe angeht
 - „lebensunerfahrene“ Fachkräfte
 - häufige Wechsel im Team erschweren „Zusammenwachsen“
- Leitungsaufgaben:
 - Personalsuche sowie Einarbeitung und Betreuung von Berufsanfänger:innen bindet Zeit und Ressourcen auf der Leitungsebene
 - Zeitmangel bzw. Überlastung auf Leitungskräfte => Fachkräfte kommen mit wichtigen Fragen nicht zu Leitungskräften, weil sie diese nicht „auch noch“ belasten wollen
- externe Kooperation:
 - weniger Zeit für Vernetzungstreffen ($r = .52^{***}$) und professionsübergreifende Fortbildungen ($r = .28^{***}$)
 - Personalfluktuation bei Kooperationspartnern führt zu Schwierigkeiten bei Absprachen

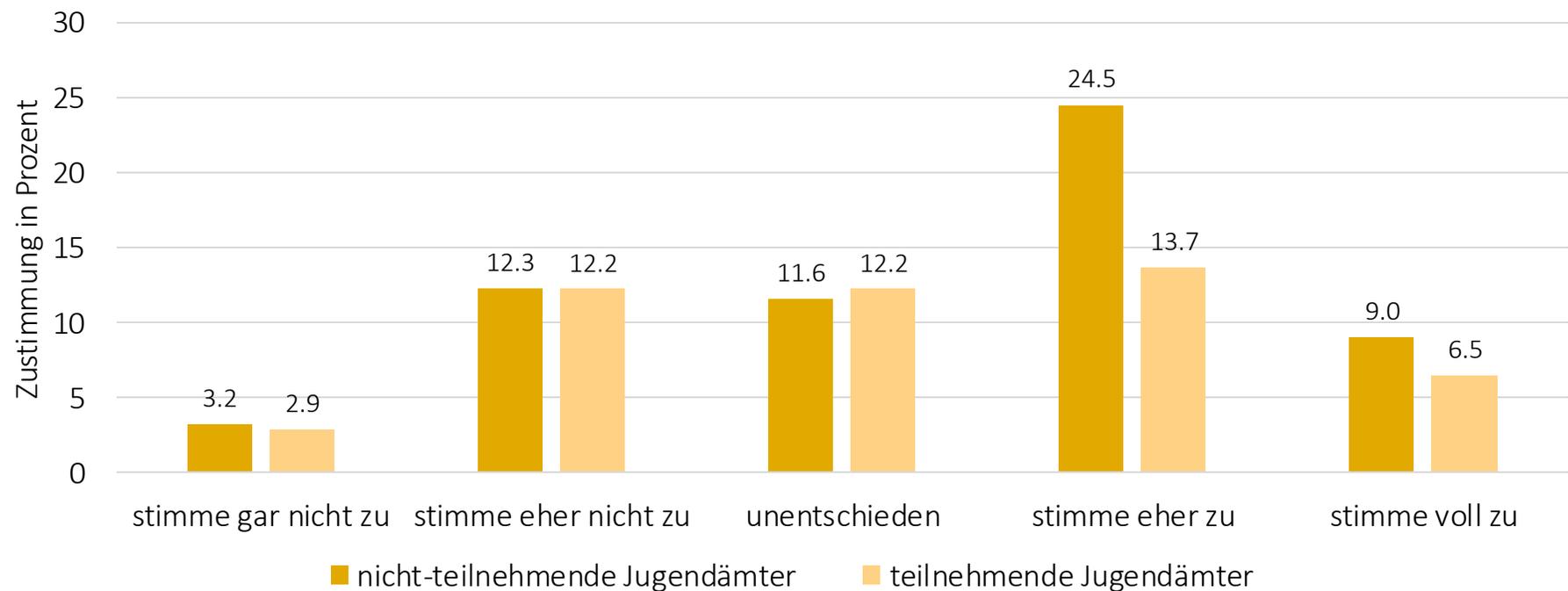
Erlebte Auswirkungen auf das Kinderschutzhandeln II



- Fallbearbeitung:
 - keine ausreichende Zeit für die Bearbeitung der Fälle gemäß Dienstanweisung ($r = .50^{***}$)
 - wiederholte Fallwechsel
 - erschweren Beziehungsaufbau zu Klient:innen ($r = .20^{**}$)
 - unzureichende Weitergabe von Fachwissen und Wissen über Angebote
 - Vertretungsregelungen können nicht eingehalten werden ($r = .19^*$)
 - ungeklärte Zuständigkeitswechsel ($r = .26^{**}$)
 - weniger Zeit für Beziehungsaufbau zu Klient:innen ($r = .41^{***}$): nur bei Mutter bedeutsamer Zusammenhang ($r = .17^*$), nicht bei Vätern und Kindern
- Qualitätsentwicklung:
 - mangelnde personelle Ressourcen als Hinderungsgrund sich an Qualitätsentwicklungsverfahren zu beteiligen (Ergebnisse der Befragung der nicht-teilnehmenden Jugendämter und teilnehmenden Jugendämter)
 - Qualitätsentwicklungsverfahren bindet Ressourcen, die eventuell an anderer Stelle benötigt werden

Einschätzung Kosten-Nutzen Qualitätsentwicklungsverfahren

Qualitätsentwicklungsverfahren bindet an anderer Stelle benötigte Ressourcen



Quelle: Eigene Darstellung

Frageformulierung:

teilnehmende Jugendämter nach dem QE-Verfahren: „Das Qualitätsentwicklungsverfahren hat Ressourcen gebunden, die an anderer Stelle fehlen.“

nicht-teilnehmende Jugendämter: „Ich habe Sorgen, dass die Qualitätsentwicklungsverfahren Ressourcen binden werden, die an anderer Stelle fehlten.“

Erlebte Auswirkungen auf das Kinderschutzhandeln II



- Fallbearbeitung:
 - keine ausreichende Zeit für die Bearbeitung der Fälle gemäß Dienstanweisung ($r = .50^{***}$)
 - wiederholte Fallwechsel erschweren Beziehungsaufbau zu Klient:innen ($r = .20^{**}$)
 - unzureichende Weitergabe von Fachwissen und Wissen über Angebote
 - Vertretungsregelungen können nicht eingehalten werden ($r = .19^*$)
 - ungeklärte Zuständigkeitswechsel ($r = .26^{**}$)
 - weniger Zeit für Beziehungsaufbau zu Klient:innen ($r = .41^{***}$): nur bei Mutter bedeutsamer Zusammenhang ($r = .17^*$), nicht bei Vätern und Kindern
- Qualitätsentwicklung:
 - mangelnde personelle Ressourcen als Hinderungsgrund sich an Qualitätsentwicklungsverfahren zu beteiligen (Ergebnisse der Befragung der nicht-teilnehmenden Jugendämter und teilnehmenden Jugendämter)
 - Qualitätsentwicklungsverfahren bindet Ressourcen, die eventuell an anderer Stelle benötigt werden
 - Personalgewinnung und -bindung in fast allen Jugendämtern als wichtiger Baustein der Empfehlungen
 - Sorge, dass empfohlene Qualitätsentwicklungsmaßnahmen aus Personalmangel nicht umgesetzt werden können
 - keine signifikanten Zusammenhänge mit Fehlerkultur, aber Zusammenhang mit der Bereitschaft Veränderungen mit zu tragen ($r = -.16^*$)



Lösungsansätze

Lösungsansätze – Befragung Personalabteilung



	vorhanden	in Planung	nicht vorhanden & nicht geplant
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	100%	0%	0%
Anwerben von Quereinsteiger:innen	29%	7%	50%
Anwerben von Fachkräften mit Abschlüssen aus dem Ausland	7%	0%	79%

Quelle: Eigene Darstellung

Rückmeldung durch 14 von 18 Personalabteilungen

Lösungsansätze: Good-Practice-Beispiele



- Anwerbung und Einarbeitung schon während des Studiums:
 - duale Studiengänge
 - Präsenz auf entsprechenden Veranstaltungen an Hochschulen und Universitäten
 - „Bewerberfrühstück“
- bezahlte Fort- und Weiterbildungsangebote:
 - Einarbeitungskonzept
 - In-House-Fortbildungen
 - (Teil)Finanzierung von Weiterbildung
- Familienfreundlichkeit
- Rahmenbedingungen:
 - Bezahlung und Entfristung
 - Ausstattung der Arbeitsplätze (räumlich und digital)
 - gute Arbeitsmaterialien für den Kinderschutz

Fach- und Führungskräfte beschreiben auch Ratlosigkeit und Frustration im Hinblick auf Personalmangel und -fluktuation

Fazit – Zusammenhänge zwischen Personalmangel und Qualität im Kinderschutz

Zusammenfassung – ohne Personal keine Qualität oder kein Personal ohne Qualität?



- (a) Bisherige Befunde beruhen vornehmlich auf Querschnittsuntersuchungen; folglich können kausale Zusammenhänge nur angenommen werden.
- (b) Gut belegt erscheint, dass ein Zusammenhang zwischen der Belastung durch subjektiven Personalmangel und psychischer Belastung besteht, was möglicherweise darauf zurückführen lässt, dass:
 - Fachkräfte persönliche Kosten in Kauf nehmen, um den Mangel aufzufangen.
 - Fachkräfte durch unter den Rahmenbedingungen als unzureichend empfundenenes Kinderschutzhandeln belastet sind.
- (c) Zusammenhang zwischen Qualität und Personalausstattung:
 - Personalmangel betrifft bestimmte Bereiche des Kinderschutzhandelns stärker als andere (z. B. Vernetzung mit Externen).
 - Gute Qualität im Kinderschutzhandeln zu ermöglichen, kann Fachkräfte an ein Jugendamt binden bzw. erleichtert das Anwerben neuer Fachkräfte.
 - Personalmangel beeinträchtigt Qualität vor allem dann, wenn faktisch Dienstpläne nicht mehr umgesetzt werden können (z. B. nicht ausreichend Personal für Bereitschaftsdienst, der Mitteilungen aufnehmen soll).
 - Personalmangel kann ein Hindernis sein, um Qualitätsentwicklung voran zu treiben und/oder auf andere Herausforderungen und Krisen zu reagieren.



**Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**