

**SIEGBURGER  
SCHRIFTENREIHE  
ZUR KINDER- UND  
JUGENDHILFE**

## **Faktoren der Arbeitszufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe und in Schulen und Kitas**

**Ansätze, die Berufe attraktiver  
zu gestalten und dem Fachkräftemangel  
entgegenzuwirken**



**Praxis für Kinder- und Jugendhilfe  
Iris Schneider GmbH**

## IMPRESSUM

Diese Studie ist kostenlos als pdf-Datei und /oder als Broschüre (nur solange der Vorrat reicht) verfügbar und kann unter [www.praxis-iris-schneider.de](http://www.praxis-iris-schneider.de) heruntergeladen werden.

Der Inhalt dieser Studie unterliegt dem Urheberrecht. Veränderungen, Kürzungen, Erweiterungen und Ergänzungen, jede Veröffentlichung oder Übersetzung, gewerbliche Nutzung oder Nutzung zu Schulungszwecken durch Dritte bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Praxis für Kinder- und Jugendhilfe Iris Schneider GmbH.

Vervielfältigungen sind nur zum persönlichen Gebrauch gestattet.

### Herausgeber

Praxis für Kinder- und Jugendhilfe Iris Schneider GmbH  
Mühlenstraße 6b  
53721 Siegburg  
Tel.: +49 (0) 2241 – 1 27 27-0  
[www.praxis-iris-schneider.de](http://www.praxis-iris-schneider.de)

### Copyright

Praxis für Kinder- und Jugendhilfe Iris Schneider GmbH,  
All rights reserved  
Originalausgabe 2025

### Entwurf/Gestaltung/Satz

[www.eins64.de](http://www.eins64.de)

### Verantwortliche Autor\*innen

Jessica Leite,  
Psychologin, M.Sc., Psychologische Psychotherapeutin

Fabienne Rehorst,  
Psychologin, M.Sc.

Vanessa Gürtler,  
Erziehungs- und Rehabilitationswissenschaftlerin, M. A.

Iris Schneider,  
Dipl.-Pädagogin

Dr. Jürgen Schneider,  
Dipl.-Kaufmann, Dipl.-Volkswirt

### Ein besonderer Dank für die Unterstützung geht an

Dr. Urban Kiwit,  
Facharzt für Kinderheilkunde, Schwerpunkt Neuropädiatrie/  
Neonatologie, Gesundheitsökonom (EBS),  
Leiter des Sozialpädiatrischen Zentrums an der  
Asklepios Kinderklinik St. Augustin

# Inhalt

2	Vorwort
<b>3</b>	<b>1 EINLEITUNG</b>
<b>7</b>	<b>2 BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG</b>
8	2.1 Abgrenzung des Betrachtungsrahmens
9	2.2 Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, Kita und Schule
10	2.3 Arbeitszufriedenheit
13	2.4 Vergleich der Arbeitszufriedenheit in unterschiedlichen Berufsgruppen
14	2.5 Arbeitszufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe und in Schulen und Kitas und der Zusammenhang zu Selbstwirksamkeitserwartung
<b>15</b>	<b>3 ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE DER UNTERSUCHUNG</b>
<b>19</b>	<b>4 DEMOGRAPHIE UND STRUKTUR</b>
20	4.1 Demographie (Geschlecht, Altersstruktur, Bildungsabschluss)
24	4.2 Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe und Kitas und Schulen (Arbeitgeber, Berufserfahrung, Arbeitsstunden und Gehalt)
<b>31</b>	<b>5 AUSWERTUNG DER WICHTIGKEITEN UND ZUFRIEDENHEITEN</b>
32	5.1 Überblick der Wichtigkeits- und Zufriedenheitsbewertung
38	5.2 Faktoren mit hoher Wichtigkeit und niedriger Zufriedenheit
45	5.3 Faktoren mit hoher Zufriedenheitsbewertung
45	5.4 Arbeitsort-spezifische Auswertung der Zufriedenheiten
47	5.5 Erlebte Selbstwirksamkeitserwartung – Auswertung
<b>49</b>	<b>6 ZUSAMMENFASSUNG, INTERPRETATION UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS</b>
50	6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse
54	6.2 Empfehlungen für die Praxis
<b>57</b>	<b>7 FAZIT</b>
60	Literatur
64	Abbildungsverzeichnis

# Vorwort

Der Fachkräftemangel in Deutschland ist in aller Munde und betrifft nahezu alle Branchen und Fachrichtungen. Dies trifft auch und vielleicht sogar in besonderem Maße für die Berufsgruppen zu, die in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Kitas und Schulen tätig sind. Die Situation ist teilweise besorgniserregend, in vielen Jugend- und Sozialämtern und vor allem in vielen Schulen und Kitas ist der Alltag für die Beschäftigten von personeller Unterbesetzung geprägt. In der Öffentlichkeit wird dies vor allem dann wahrgenommen, wenn Schließungen von Kitagruppen oder ganzen Kitas wegen krankheitsbedingter Personalausfälle aufgrund der dünnen Personaldecke nicht mehr kompensiert werden können.

Hinzu kommt, dass die letzten Jahre eine Reihe von Herausforderungen mit sich gebracht haben, die große Auswirkungen auf die Arbeitswelten in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Schulen und Kitas gehabt haben und immer noch haben. Zu nennen sind vor allem:

- Die Implementierung des Bundesteilhabegesetzes 2016 als Folge der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention und dessen Übertragung in Landesgesetz. Damit einher gingen umfangreiche Veränderungen in der Inklusion von behinderten oder von einer Behinderung bedrohten Kindern und Jugendlichen. Zu nennen ist vor allem die Forderung nach einem inklusiven Bildungssystem, was sowohl Kitas als auch Schulen bis heute vor unlösbare personelle und strukturelle Herausforderungen stellt.
- Eine große Anzahl von Geflüchteten seit 2015, was zu einer gestiegenen Anzahl von traumatisierten Kindern und Jugendlichen geführt hat, die häufig ohne Deutschkenntnisse auf das Regelbildungssystem und die Kinder- und Jugendhilfe getroffen sind, ohne dass diese Institutionen darauf vorbereitet gewesen wären.
- Der Ukrainekrieg und die damit verbundene Flüchtlingswelle ab 2022, wodurch die Probleme der ersten Flüchtlingswelle noch verstärkt wurden.
- Eine stark angestiegene Anzahl von Kindern und Jugendlichen mit seelischen, körperlichen und oder geistigen Behinderungen. Besonders hervorzuheben ist beispielhaft der starke Anstieg von Kindern und Jugendlichen im Autismusspektrum. Die Gründe dafür sind vielfältig, stellen jedoch alle Beteiligten sowohl in der Kinder- und Jugendhilfe als auch in den Kitas und Schulen vor große Herausforderungen.

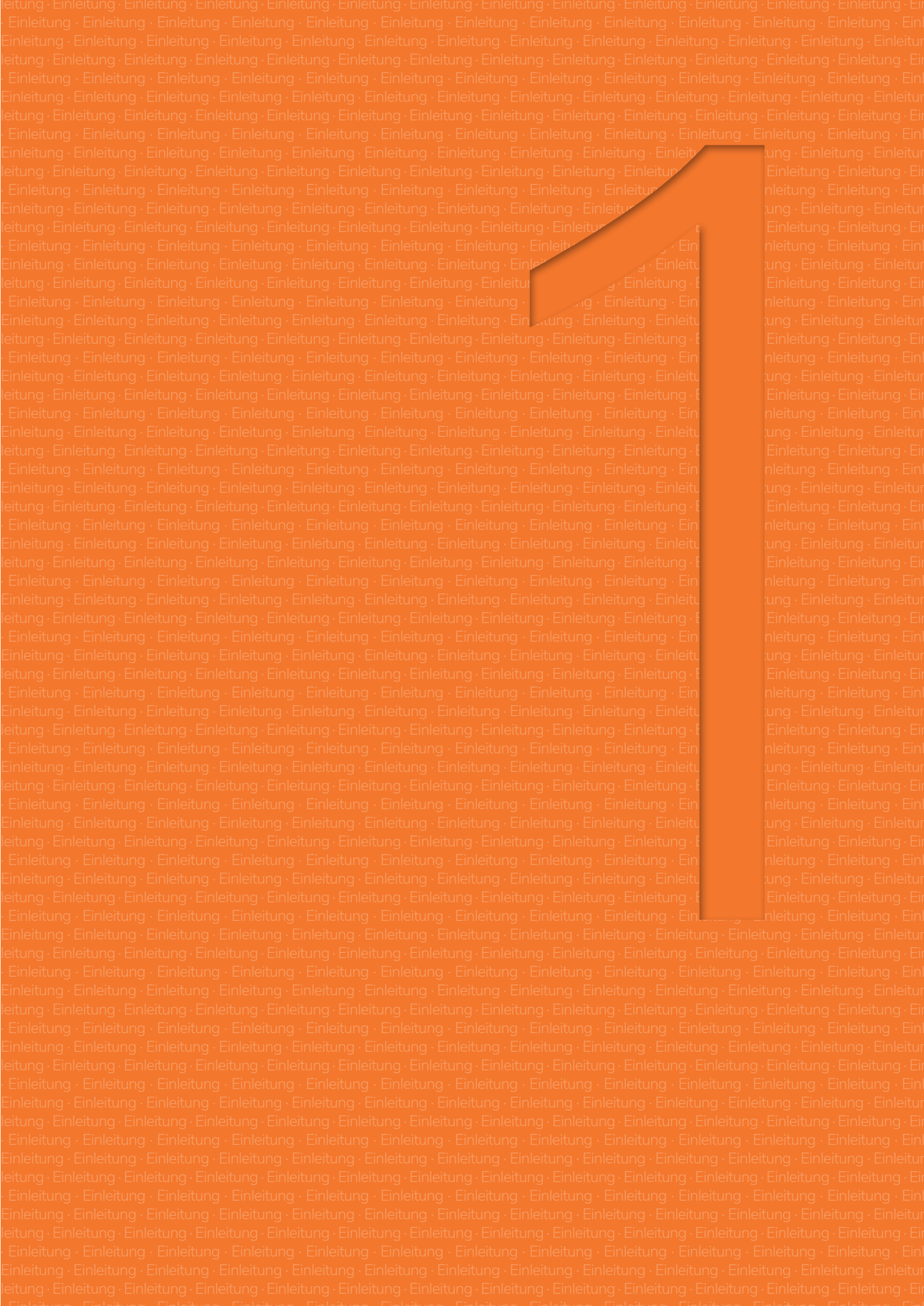
Nun sind die Gründe für den Fachkräftemangel sicher vielfältig. Bei einer branchenspezifischen Betrachtung spielt die Zufriedenheit der Beschäftigten sicher eine wesentliche Rolle, denn nur wenn die Arbeitszufriedenheit hoch ist, verhalten sich die Bestands-Arbeitnehmer\*innen loyal und es werden neue Arbeitskräfte angezogen.

Andersherum betrachtet empfiehlt es sich für die Arbeitgeber\*innen im Falle einer niedrigen Zufriedenheit, diejenigen Beschäftigungskriterien, mit denen die Mitarbeitenden nicht zufrieden sind, zu verbessern, um so mittelfristig mehr Menschen für die Berufsfelder in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Kitas und Schulen zu begeistern. In der vorliegenden Untersuchung wird folgerichtig die Zufriedenheit der Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Kitas und Schulen in den Blick genommen.

Wie immer hat die wissenschaftliche Abteilung der Praxis für Kinder- und Jugendhilfe Iris Schneider ein wichtiges Thema mit hoher aktueller Brisanz aufgegriffen und sehr interessante Ergebnisse erzielt. Es bleibt zu hoffen, dass die Studienergebnisse zahlreiche Arbeitgeber\*innen erreichen.

## Dr. Urban Kiwit

Facharzt für Kinderheilkunde, Schwerpunkt Neuropädiatrie/Neonatologie, Gesundheitsökonom (EBS), Leiter des Sozialpädiatrischen Zentrums an der Asklepios Kinderklinik St. Augustin





# 1 Einleitung

Die Kinder- und Jugendhilfe hat die Aufgabe, das Wohl von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien zu fördern, zu schützen und zu unterstützen. Sie ist im achten Sozialgesetzbuch (SGB VIII) geregelt und umfasst unter anderem die Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe, den Schutz von Kindern und Jugendlichen und die Förderung der Entwicklung.

Wie im gesamten sozialen Bereich, wird auch in der Kinder- und Jugendhilfe seit Jahrzehnten ein wachsender Bedarf verzeichnet. Immer mehr junge Menschen benötigen besondere Unterstützung in ihrer Entwicklung durch Angebote der Kinder- und Jugendhilfe. Die Corona-Pandemie hat dies noch verstärkt und schnelle pädagogische Reaktionen notwendig gemacht. So wurden im Jahr 2022 in Deutschland über 65,6 Milliarden Euro für die Kinder- und Jugendhilfe ausgegeben. Zehn Jahre zuvor beliefen sich die Ausgaben noch auf etwa die Hälfte (Statista, 2024a).

In den Schulen und Kitas ist die Situation oft ebenfalls angespannt und geprägt von Mängeln. In diesen Bil-

dungseinrichtungen fehlt es häufig an der entsprechenden Ausstattung, um den gestiegenen Anforderungen gerecht werden zu können. Vor allem aber ist die Situation gekennzeichnet durch personelle Unterbesetzungen, so dass die Versorgung der Kinder und Jugendlichen oft nicht zufriedenstellend aufrechterhalten werden kann (forsa., 2022).

Um in dieser Gemengelage die umfangreichen Anforderungen personell leisten zu können, benötigen sowohl die Kinder- und Jugendhilfe als auch die Kitas und Schulen viele gut ausgebildete, multiprofessionelle Fachkräfte. Doch in der Realität sorgt der Fachkräftemangel für eklatante Mängel in der Versorgung. Der Fachkräftereport des Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA, 2023) legt dar, dass im Bereich „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ zuletzt sechs von zehn Stellen unbesetzt blieben. Neben Folgen der Corona-Krise spielen noch andere Faktoren in den Fachkräftemangel in diesem Bereich hinein. Beispielsweise scheint der Bedarf schneller zu wachsen als die Ausbildungskapazitäten (LVR, 2022). Gesetzesänderungen und die Verrentung geburtenstarker Jahrgänge

verstärken außerdem den Druck. Wichtige Stellen bleiben unbesetzt, was weitreichende Folgen für die Qualität und Verfügbarkeit von Betreuungs- und Unterstützungsleistungen für Kinder, Jugendliche und deren Familien nach sich zieht.

Problematisch erscheint außerdem, dass vermehrt Fachkräfte frühzeitig aus der Kinder- und Jugendhilfe und den Bildungseinrichtungen ausscheiden und sich anderweitig beruflich orientieren. Stress und Überlastung werden hier oftmals als Gründe angeführt. Aktuelle Studien zeigen eine hohe Arbeitsbelastung von Personen, die im Sozialen- und Gesundheitsbereich tätig sind. Genannt werden unter anderem die hohen emotionalen Anforderungen (Dieckmännken et al.; 2023, Henn et al., 2017) und psychische Erschöpfung (Kahl & Bauknecht, 2023). In einer aktuellen Studie konnten Lengen et al. (2021) nachweisen, dass rund 21 % der krankheitsbedingten Abwesenheitstage im

sozialen und Gesundheitsbereich auf psychische Erkrankungen zurückgeführt werden. Dies sind Hinweise auf eine übermäßig hohe psychische Arbeitsbelastung, welche auf Dauer nicht nur Krankheitstage, sondern auch verfrühtes Ausscheiden aus dem Beruf nach sich ziehen kann.

Damit die wichtigen Berufsfelder der Kinder- und Jugendhilfe und der Bildungseinrichtungen aktuell und zukünftig für Fachkräfte attraktiver werden und um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, haben wir entschieden, eine umfassende Untersuchung zu Faktoren der Arbeitszufriedenheit durchzuführen. Ziel der Studie ist es, die relevanten Faktoren der Arbeitszufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe und in Schulen und Kitas empirisch zu untersuchen. Dazu werden Faktoren, welche im Bereich der Arbeitszufriedenheit diskutiert werden, in ihrer subjektiven Wichtigkeit und Zufriedenheit von den Studienteilnehmer\*innen bewertet. Darüber hinaus wird ein

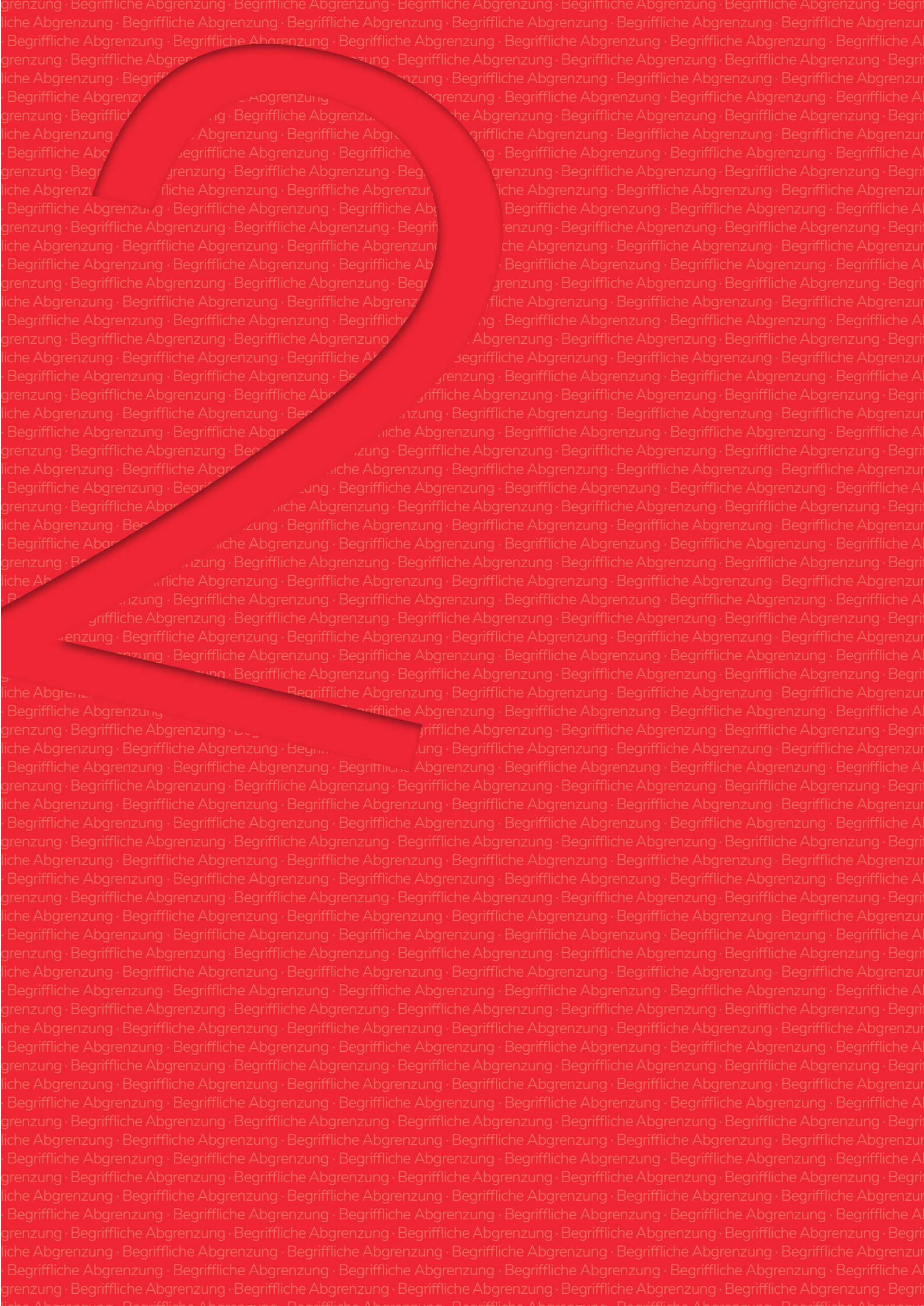


Ranking der wichtigsten Faktoren der Arbeitszufriedenheit erstellt. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Handlungsfelder ableiten, um die Kinder- und Jugendhilfe und die Bildungseinrichtungen für Arbeitnehmer\*innen attraktiver zu gestalten.

Um auch einen potenziell protektiven Faktor zu erheben, wird darüber hinaus das Selbstwirksamkeitserleben der Arbeitnehmer\*innen erfragt und mit Faktoren der Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht. Das psychologische Konstrukt der Selbstwirksamkeit wird definiert als das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Dieses hilft dabei, kritische Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Darüber hinaus wiesen Forschende nach, dass emotionale Kompetenzen mit einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit verbunden

sind (Spörrle et al., 2008). Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz zu stärken, könnte also auch ein Ansatzpunkt für Arbeitgeber\*innen in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Bildungseinrichtungen sein.

Wir haben im Rahmen der Studie sowohl Mitarbeitende der Kinder- und Jugendhilfe als auch der Kitas und Schulen befragt, weil es große Überschneidungen in diesen Berufszweigen gibt. In beiden Bereichen arbeiten die Beschäftigten mit Kindern und Jugendlichen und viele Ausbildungs- und Studiengänge qualifizieren die Absolvent\*innen für eine Tätigkeit sowohl in der Kinder- und Jugendhilfe als auch in Bildungseinrichtungen. Insofern sind wir von ähnlichen Faktoren der Arbeitszufriedenheit ausgegangen. Diese Annahme werden wir bei Auswertung der Ergebnisse allerdings genauer beleuchten.





# 2 Begriffliche Abgrenzung

Im Folgenden werden die wichtigen Begriffe dieser Studie definiert, um eine gemeinsame Grundlage zur Betrachtung

der Arbeitszufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe und in Kitas und Schulen zu schaffen.

## 2.1 Abgrenzung des Betrachtungsrahmens

Für die vorliegende Untersuchung wurde der enge Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe erweitert, um auch andere Beschäftigungsbereiche in die Betrachtung aufnehmen zu können, die zwar nicht der Kinder- und Jugendhilfe im engeren Sinne zuzuordnen sind, zu denen es jedoch viele Überschneidungen gibt und die in Bezug auf Qualifikationsanforderungen und Ausbildungen ähnlich sind.

Der gesetzliche Rahmen für die Kinder- und Jugendhilfe wurde Ende der 1980er Jahre mit dem Jugendwohlfahrtsgesetz etabliert (Jugendhilfe, 2022). Dieses wurde 1990/91 durch die Reform der Kinder- und Jugendhilfe abgelöst. Seitdem ist die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland im achten Sozialgesetzbuch (SGB VIII) ver-

ankert. Ihr Hauptziel ist die Förderung der Entwicklung und der Schutz junger Menschen, der Abbau und Ausgleich von Ungleichheiten sowie die Unterstützung von Erziehungsberechtigten und Familien (§ 1 Abs. 3 SGB VIII). Für die Umsetzung sind laut § 85 SGB VIII die entsprechenden Träger der Kinder- und Jugendhilfe verantwortlich. Die örtlichen und überörtlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe sind die kreisfreien Städte, die Landkreise und das Bundesland. Die Landesjugendämter und Jugendämter sind für die Erbringung der entsprechenden Leistungen verantwortlich (Jugendhilfe, 2022) und beauftragen dazu nicht selten freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe.

Die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe umfassen die Aufgabenbereiche der Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Schulsozialarbeit, der Familienförderung, der Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege sowie der Erziehungshilfen, der Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche und der Unterstützung für junge Volljährige (Themenseite: Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, 2024).

Ergänzend zu dieser engen Definition der Kinder- und Jugendhilfe haben wir entschieden, die Betrachtung auf die Beschäftigten in Kitas und Schulen zu erweitern. So wie die Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe verfügen

diese ebenfalls über pädagogische Ausbildungen und gehören somit zum Kreis der hier relevanten Berufsgruppen.

Zudem haben wir den Betrachtungsrahmen auf Beschäftigte ausgeweitet, die Eingliederungshilfeleistungen in Schulen und Kitas erbringen. Dies umfasst vor allem Inklusionsbegleitungen, die im Rahmen des SGB VIII und des SGB IX behinderte oder von einer Behinderung bedrohte Kinder bei der sozialen Teilhabe und der Teilhabe an Bildung unterstützen.

Grundsätzlich sind ausschließlich Fachkräfte in die Betrachtung einbezogen worden.

## 2.2 Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, Kita und Schule

Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe sind vielseitig qualifizierte Personen, die in unterschiedlichen Arbeitsfeldern tätig sind. Die Vielfalt der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe ermöglicht es, ein breites Spektrum an Unterstützungsangeboten bereitzustellen, die auf die individuellen Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen und Familien zugeschnitten sind (Textor, 2016).

Sozialpädagogische Fachkräfte, wie zum Beispiel Sozialarbeiter\*innen oder Sozialpädagog\*innen, unterstützen Kinder, Jugendliche und ihre Familien in schwierigen Lebenslagen, bieten Beratung, Prävention und Krisenintervention.

Erzieher\*innen arbeiten in Kitas, Jugendwohnheimen oder Wohngruppen und begleiten die soziale, emotionale und kognitive Entwicklung der Kinder und Jugendlichen.

Pädagogische und therapeutische Fachkräfte (zum Beispiel Heilpädagog\*innen, Ergo-, Logo- und Physiotherapeut\*innen) fördern Kinder- und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen und setzen spezifische Methoden ein, um beispielsweise bei Entwicklungsverzögerungen, sozia-

len Auffälligkeiten und Gesundheitsproblemen zu unterstützen.

Psychologische Fachkräfte diagnostizieren und behandeln psychische Störungen und Entwicklungsstörungen und bieten Unterstützung bei der Bewältigung von besonderen mentalen Herausforderungen, wie Traumata, Ängsten oder Verhaltensproblemen an.

Beratende und koordinierende Fachkräfte, welche häufig in Erziehungs- und Familienberatungsstellen, aber auch in Jugend- oder Sozialämtern tätig sind, unterstützen Eltern, Kinder und Jugendliche bei Erziehungsfragen, Konflikten und Trennungen.

Sonderpädagogische Fachkräfte arbeiten meist als Lehrkräfte in Schulen oder Einrichtungen, um Kinder und Jugendliche mit besonderem Förderbedarf zu unterstützen.

Fachkräfte in der offenen Kinder- und Jugendarbeit (zum Beispiel Jugendsozialmitarbeitende) begleiten beispielweise Jugendliche in Freizeiteinrichtungen, Jugendclubs und fördern u. a. Kreativität und Medienkompetenz.

Darüber hinaus sind Fachkräfte in der stationären Jugendhilfe in Heim- und Wohngruppen tätig und begleiten Kinder, Jugendliche und minderjährige, junge Mütter. Zusätzlich gibt es spezialisierte Fachkräfte wie zum Beispiel Kinderschutzfachkräfte (§ 8a SGB VIII), welche Verantwortung für den Schutz von Kindern und Jugendlichen übernehmen oder Fachkräfte für inklusive Arbeit, welche die Teilhabe von Kindern- und Jugendlichen mit Behinderung unterstützen.

In der Schule tätig sind außerdem Lehrer\*innen.

Zusammenfassend konnten an der vorliegenden Studie Fachkräfte folgender Berufsgruppen, die in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe oder in Schulen und Kitas tätig sind, teilnehmen:

Absolvent\*innen der:

- Sozialen Arbeit
- Sozialpädagogik

- Heilerziehungspflege
- Krankenpflege
- Psychologie
- Jugendpsychiatrie
- Pädiatrie
- Erzieher\*innenausbildung
- Lehramt
- Sonderpädagogik
- Heilpädagogik
- Physiotherapie
- Logopädie
- Ergotherapie

Da es keine eindeutige Definition der „Fachkraft“ in der Kinder- und Jugendhilfe und auch in den Schulen und Kitas gibt, haben wir die Fachkraft definiert als Person, welche entweder über eine mindestens zweijährige pädagogische oder vergleichbare Berufsausbildung oder mindestens über einen Bachelorabschluss in einem einschlägigen Studienfach verfügt.

## 2.3 Arbeitszufriedenheit

Unter dem Begriff „Arbeitszufriedenheit“ werden in der Literatur verschiedene Aspekte und Faktoren benannt, welche – resultierend aus der Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes – zu einem positiven emotionalen Zustand führen (Locke, 1976). Erfasst wird die Arbeitszufriedenheit mit Fragebögen, wobei sowohl eine allgemeine (globale) Zufriedenheit, als auch eine differenzierte Abfrage erfolgen können.

In der Literatur werden verschiedene Theorien zur Arbeitszufriedenheit vorgeschlagen. Eines der bekanntesten Modelle ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959), in der die Autoren zwischen Kontext- und Kontentfaktoren unterscheiden. Außerdem wird darin beschrieben, welche Aspekte wichtig für die Arbeitszufriedenheit sind. Kontextfaktoren, auch Hygienefaktoren genannt, umfas-

sen extrinsische Einflüsse wie Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Beziehungen zu Kollegen. Sie verhindern Unzufriedenheit, führen jedoch bei Erfüllung lediglich zu einem neutralen Zustand.

Kontentfaktoren oder Motivatoren, wie Anerkennung, Verantwortung und Arbeitsinhalt, fördern hingegen Zufriedenheit, bewirken bei Nichterfüllung aber ebenfalls nur einen neutralen Zustand. Insgesamt kann demnach nur eine Kombination aus Kontext- und Kontentfaktoren zu einer ausreichenden Arbeitszufriedenheit führen.

Ergänzend zur Zwei-Faktoren-Theorie, welche zunächst wichtige Faktoren beschreibt, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen, erklärt das Job Characteristic Modell (JCM) von Hackman und Oldham (1976), welche Merkmale und

Prozesse der beruflichen Tätigkeit die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Das Modell basiert auf der Annahme, dass die Gestaltung von Arbeitsplätzen die Motivation, Zufriedenheit und Leistung der Beschäftigten maßgeblich beeinflusst. Das Modell identifiziert fünf Kerndimensionen von Arbeitsmerkmalen, welche die Arbeitszufriedenheit beeinflussen: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Bedeutsamkeit der Aufgaben, Autonomie und Feedback.

Welche Faktoren zu einer hohen Arbeitszufriedenheit beitragen, hängt nach Nerdinger et al. (2019) unter anderem von der Berufsgruppe und der Komplexität der Aufgaben ab.

Verschiedene Studien konnten bereits zeigen, dass Beschäftigte, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind, engagierter und motivierter arbeiten und somit eine bessere Arbeitsleistung zeigen (Judge & Bono, 2001; Whitman et al., 2010). Die Meta-Analyse von Judge und Bono (2001) stützt das Modell der affective events theory, welche besagt, dass Arbeitszufriedenheit durch emotionale Erlebnisse am Arbeitsplatz geprägt wird und sich auf die Leistung auswirkt. Insbesondere eine enge Bindung und gute Zusammenarbeit der Mitarbeitenden in ihren Teams tragen zu einer hohen Arbeitszufriedenheit bei (Whitman et al., 2010).

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales veröffentlichte 2021 einen Bericht zur „Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen“, in welchem der Zusammenhang von sogenannten psychologischen Erlebniszuständen (Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten sowie andere äußere Rahmenbedingungen) und der Arbeitszufriedenheit untersucht wurde. Die Ergebnisse zeigten, dass das individuelle psychische Erleben einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Die unterschiedlichen Erlebniszustände wirken dabei gleichzeitig sowie auch unabhängig voneinander. So nimmt die Zufriedenheit mit dem Einkommen eine zentrale Rolle ein, kann jedoch laut Autor\*innen nicht durch positive Beziehungen oder gesteigertes Wohlbefinden kompensiert werden. Ebenso wenig lassen sich, diesem Bericht nach, belastete persönliche Beziehungen durch monetäre Anreize ausgleichen. Neben dem Einkommen und der psychischen Gesundheit

werden persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kolleg\*innen als entscheidend für die Arbeitszufriedenheit angeführt. Besonders hervorzuheben sei der signifikante Einfluss, den Führungskräfte auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ausüben (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) et al., 2021).

Ein näherer Blick auf den Zusammenhang zwischen dem Gehalt und der Arbeitszufriedenheit zeigt, dass das Einkommen in mehreren Publikationen als zentraler Aspekt der Arbeitszufriedenheit aufgeführt wird (Card et al., 2012; Brown et al., 2008). Hierbei wird die Zufriedenheit einer Person stark von der relativen Einkommensposition im Vergleich zu ihrem sozialen Umfeld beeinflusst. Individuen, die ein höheres Einkommen als ihre Vergleichsgruppe erzielen, berichten tendenziell von größerer Zufriedenheit, während Personen mit einem unterdurchschnittlichen Einkommen innerhalb derselben Gruppe eine geringere Zufriedenheit aufweisen. Dabei spielt das absolute Einkommensniveau eine untergeordnete Rolle, da der Vergleich mit anderen eine stärkere Wirkung auf das Wohlbefinden hat (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) et al., 2021).

Mehrere Autoren haben sich bereits mit der Bedeutung der Vergütung in der Kinder- und Jugendhilfe und in Bildungseinrichtungen auseinandergesetzt. Die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe betonte bereits vor über 10 Jahren in ihrem Positionspapier, dass die Zunahme von Teilzeitbeschäftigung und befristeten Verträgen die Arbeitsbedingungen verschlechtert und die Fachlichkeit sowie Qualität der Arbeit beeinträchtigen kann. Das Deutsche Institut für Jugendhilfe und Familienrecht (DIJuF) diskutiert Strategien gegen den Fachkräftemangel und weist darauf hin, dass strukturelle Fragen, wie die Vergütung, oft ausgeblendet werden (Müller et al., 2024).

Arbeitszufriedenheit hängt nicht ausschließlich von der objektiven Belastung ab, sondern vielmehr von der Balance zwischen den Anforderungen der Aufgaben und den persönlichen Ressourcen (Jünger, 2012). Diese Ressourcen umfassen Fertigkeiten, Fähigkeiten sowie persönliche Handlungskompetenzen und Bewältigungsstrategien, die im Laufe des Lebens entwickelt werden (Lenz, 2000). Zu den

häufig genannten personalen Ressourcen zählt die Selbstwirksamkeitserwartung, die das Bewältigungsverhalten beeinflusst (Schwarzer & Fuchs, 1996; Lenz, 2000). Beschäftigte, die unter identischen Arbeitsbedingungen tätig sind, zeigen ein sehr unterschiedliches Maß an Arbeitszufriedenheit (Ellinger, 2007). Dieselbe Tätigkeit kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördern, wenn ausreichende persönliche, zeitliche und institutionelle Ressourcen vorhanden sind, aber auch Stress verursachen, wenn diese fehlen (Jünger, 2012). Ein anhaltendes Gefühl der Überlastung am Arbeitsplatz, ein Mangel an Einfluss auf die eigenen Aufgaben, eine unverhältnismäßige Verteilung von Verantwortung – sei es zu viel oder zu wenig – sowie eine

unzureichende Wertschätzung der geleisteten Arbeit können die Arbeitszufriedenheit erheblich beeinträchtigen und das Risiko eines Burnouts erhöhen (Geyerhofer & Unterholzer, 2008). Diese Faktoren erscheinen auch für die Betrachtung der Arbeitszufriedenheit in den hier relevanten Beschäftigungsfeldern relevant. Sowohl eine übermäßige Arbeitsbelastung als auch zu wenig Unabhängigkeit in der Gestaltung der eigenen Arbeit, mangelndes Feedback und eine mangelnde Identifikation mit den Werten und Vorgaben des Arbeitgebenden werden in diesem Kontext als relevante Faktoren der Arbeitszufriedenheit betrachtet.



## 2.4 Vergleich der Arbeitszufriedenheit in unterschiedlichen Berufsgruppen

Die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit variiert deutlich zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen, was auf spezifische Arbeitsbedingungen, Anforderungen und Kontexte zurückzuführen ist. Im Folgenden werden wichtige Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit für verschiedene Berufsgruppen zusammengefasst, um den hier relevanten Bereich der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen vergleichen und einordnen zu können.

Studien über das Gesundheitswesen zeigen, dass medizinisches Personal, insbesondere Pflegekräfte, oft unter geringer Arbeitszufriedenheit leidet. Gründe hierfür sind eine hohe Arbeitsbelastung, emotionale Anforderungen und mangelnde Anerkennung (Aiken et al., 2002). Im Gegensatz dazu berichten Ärzt\*innen häufiger von höherer Zufriedenheit, die vor allem durch intrinsische Faktoren wie die Bedeutung ihrer Arbeit gefördert wird (Scheurer et al., 2009).

Im Bildungsbereich weisen Lehrkräfte, im Vergleich zu anderen Berufsgruppen, ein mittleres Maß an Arbeitszufriedenheit auf. Während intrinsische Faktoren, wie die Arbeit mit Schüler\*innen, Zufriedenheit schaffen, werden hohe Bürokratieanforderungen und fehlende Unterstützung durch die Schulpolitik häufig als belastend wahrgenommen (Klassen & Chiu, 2010).

Beschäftigte im Dienstleistungssektor, insbesondere im Einzelhandel, berichten oft von geringerer Arbeitszufriedenheit. Dies wird auf niedrige Löhne, mangelnde Autonomie und unregelmäßige Arbeitszeiten zurückgeführt (Schneider & Bowen, 1985).

In technischen Berufen, wie in der IT-Branche, wird häufig eine höhere Arbeitszufriedenheit verzeichnet, die durch interessante Arbeitsinhalte und vielfältige Karrieremöglichkeiten gefördert wird. Dennoch können lange Arbeitszeiten und der Druck zur kontinuierlichen Weiterbildung belastend wirken (Tarafdar et al., 2010).

Selbstständige zeigen häufig ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit, das insbesondere auf die Autonomie und die Möglichkeit, ihre Arbeit selbst zu gestalten, zurückzuführen ist. Gleichzeitig können jedoch Unsicherheit und finanzielle Risiken Stressfaktoren darstellen (Benz & Frey, 2008).

Insgesamt sind Studien zur Arbeitszufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe und Kitas und Schulen bisher unterrepräsentiert. Die vorliegende Studie soll hier Abhilfe schaffen, indem sie Arbeitnehmer\*innen in diesen Bereichen umfassend zu Faktoren der Arbeitszufriedenheit befragt.




## 2.5 Arbeitszufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe und in Schulen und Kitas und der Zusammenhang zu Selbstwirksamkeitserwartung

Die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen umfasst verschiedene (sozial-)pädagogische Handlungsfelder und Anforderungen. Fachkräfte arbeiten oftmals mit sozial und emotional belasteten Kindern und Jugendlichen in komplexen Situationen. Dies kann zu einer hohen emotionalen Belastung, konfliktreichen Interaktionen, und einem gesteigerten Burnout-Risiko führen. Insgesamt wird von den Fachkräften ein hohes Maß an Empathie und psychischer Stabilität gefordert. Auch der Umgang mit schwierigen Familiensituationen sowie vielfältige Erwartungen von Klient\*innen, Behörden und Arbeitgebern tragen zur Arbeitsbelastung bei. Hinzu kommen institutionelle Herausforderungen, wie eine hohe Personalfluktuation und zahlreiche Arbeitsausfälle, welche sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit, aber auch auf den Fachkräftemangel auswirken. Eine epidemiologische Studie in der Schweiz zeigte darüber hinaus, dass 91 % der befragten Fachkräfte in den letzten drei Monaten ein grenzverletzendes Verhalten durch die betreuten Kinder und Jugendlichen erlebt hat-

ten (Steinlin et al., 2015), was zu einer hohen körperlichen und psychischen Arbeitsbelastung der Fachkräfte führt. Fehlen Fachkräften angemessene Bewältigungsstrategien, kann dies die Arbeitszufriedenheit negativ beeinflussen (Dondalski, 2003). Eine Metaanalyse ergab, dass neben emotionaler Stabilität vor allem eine hohe allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung hilft, kritische Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Selbstwirksamkeit wird definiert als das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. In zahlreichen empirischen Studien wurde ein Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Arbeitszufriedenheit gefunden (Abele, 2011; Cohrs et al., 2006; Lai & Chen, 2012; Smith et al., 2011; Hähnle et al., 2020). Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung scheint dazu beizutragen, Herausforderungen im Arbeitsalltag besser zu bewältigen. Sie könnte in fordernden Arbeitsumfeldern, wie der Kinder- und Jugendhilfe sowie Kitas und Schulen, enorm unterstützend und protektiv zu sein, um Überlastungen vorzubeugen.





# 3 Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung

Mit dieser Studie wird den bisherigen Publikationen zur Arbeitszufriedenheit eine neue Perspektive zur Seite gestellt. Dabei geht es vor allem um die spezifische Betrachtung der Menschen, die mit Kindern und Jugendlichen in den oben beschriebenen Kontexten arbeiten. Untersuchungen in diesem Bereich sind noch selten. Daher mangelt es bisher an verlässlichen Implikationen für Arbeitgeber\*innen in diesem Sektor, wie die Arbeitszufriedenheit verbessert und die Attraktivität für Bewerber\*innen bzw. die Erhaltung des aktuellen Personals gesichert werden können.

Bei der Konzeption der Untersuchung sind wir von folgenden Überlegungen ausgegangen:

1. Die Bindung von Fachkräften in einem Berufsfeld kann nur dann langfristig gelingen, wenn sich die Rahmenbedingungen an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer\*innen orientieren und diese zufrieden mit den Rahmenbedingungen sind.
2. Die Beschäftigungsverhältnisse müssen ausreichend attraktiv sein, um im Wettbewerb mit anderen Beschäftigungsmöglichkeiten in anderen Berufsfeldern

genügend Menschen für eine Arbeit mit Kindern und Jugendlichen zu begeistern und anzuziehen.

3. Das Wissen über die Zusammenhänge von Wichtigkeits- und Zufriedenheitseinschätzungen im Arbeitsumfeld wird das Verständnis für bedarfsgerechte Arbeitsbedingungen verbessern.
4. Die Befragungen von Beschäftigten in den relevanten Berufsfeldern kann Hinweise darauf geben, welche Maßnahmen die Zufriedenheit in den Beschäftigungsverhältnissen steigern können.

Zudem wird untersucht, ob die Ergebnisse in allen Altersgruppen sowie in allen Tätigkeitsbereichen (Kita, Schule, Behörde, Therapiezentren und stationäre Einrichtungen) ähnlich sind. Dies soll den Transfer der Ergebnisse in verschiedene Arbeitsumfelder ermöglichen.

Der Fragebogen bestand insgesamt aus vier Teilen. Der erste Teil umfasste einige soziodemographische und arbeitsbezogene Informationen, um die Teilnehmer\*innen einordnen und später die Ergebnisse genauer analysieren

zu können. Ferner handelt es sich um Eigenschaften, von denen ein Einfluss auf die individuelle Bewertung der Arbeitszufriedenheit zu erwarten ist. Dabei wurden die folgenden soziodemographischen Faktoren am Anfang des Fragebogens abgefragt (vgl. zur genauen Formulierung der Fragen auch den Fragebogen im Anhang):

- Aktuelle Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe (ja/nein)
- Alter
- Geschlecht
- Höchster Bildungs- und berufsqualifizierender Abschluss
- Ausbildung
- Berufserfahrung in der Kinder- und Jugendhilfe

Aus befragungstaktischen Gründen wurden die folgenden arbeitsbezogenen Faktoren am Ende des Fragebogens abgefragt:

- Das durchschnittliche Brutto-Monatseinkommen anhand von Einkommensspannen
- die wöchentliche durchschnittliche Arbeitszeit und
- der Arbeitsplatz anhand von Oberkategorien (z.B. Kita, Therapiezentrum, Behörde).

Der zweite Teil des Fragebogens umfasste eine subjektive Wichtigkeits-/Zufriedenheitseinschätzung. Dazu wurden auf der Basis der Analyse der zuvor vorgestellten Studien zur Arbeitszufriedenheit 18 Items ausgewählt, die studienübergreifend als solche identifiziert wurden, die einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten haben.

Die an der Studie teilnehmenden Arbeitnehmer\*innen wurden gebeten, jedes Item in Bezug auf die Wichtigkeit für die Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit mit diesem Item anhand einer fünfstufigen Likert-Skala (von überhaupt nicht wichtig bis sehr wichtig und überhaupt nicht zufrieden bis sehr zufrieden) zu bewerten.

Folgende Items der Arbeitszufriedenheit sollten einer Wichtigkeits-/Zufriedenheitsbewertung unterzogen werden:

1. Sinnhaltige Arbeit für sich und andere
2. Abwechslungsreiche Aufgaben
3. Eigene Rolle klar definiert
4. Vielschichtige und herausfordernde Tätigkeit
5. Unterstützung und Rat von Führungskraft und Kolleg\*innen
6. Freundschaft mit Kolleg\*innen
7. Zukunftssicherer Job
8. Flexible Gestaltung des Jobs (z.B. in Hinblick auf Arbeitszeiten und -orte)
9. Gehalt
10. Aufstiegsmöglichkeiten
11. Betriebsklima (das Miteinander der Belegschaft)
12. Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten Ihres Arbeitgebers
13. Psychische und physische Arbeitsbelastung ist bewältigbar
14. Positive Beziehung zur Führungskraft
15. Teamarbeit
16. Feedback zu Leistungen
17. Arbeit inhaltlich frei und unabhängig planen und gestalten können
18. Fachliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Nach der Wichtigkeits-/Zufriedenheitsbewertung der vorgenannten Items wurden die Teilnehmenden aufgefordert, auf der Basis der genannten 18 Items die fünf für sie bedeutendsten Faktoren für die Arbeitszufriedenheit in eine Rangfolge zu bringen, wobei eins den für sie wichtigsten Faktor darstellte, zwei den zweitwichtigsten usw. Dabei konnten sie aus allen 18 Faktoren aus der Wichtigkeits-Zufriedenheits-Einschätzung wählen.

Im letzten Abschnitt des Fragebogens wurde die Selbstwirksamkeit der Teilnehmer\*innen erfragt. Die Erfassung der Selbstwirksamkeit erfolgte anhand der Allgemeinen Selbstwirksamkeit Kurzskala (ASKU) (Beierlein et al., 2021). Diese wurde entwickelt, um die allgemeine Überzeugung von Menschen in ihre Fähigkeit zur Bewältigung von He-

rausforderungen zu messen. Sie ist eine verkürzte Version der ursprünglichen Skala zur Erfassung der Selbstwirksamkeit, die von Schwarzer und Jerusalem (1995) entwickelt wurde und die persönliche Einschätzung der eigenen Fähigkeiten in Bezug auf das Meistern schwieriger Situationen widerspiegelt. Die Antworten wurden auf einer Likert-Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) abgegeben.

Folgende Items wurden erfragt:

- „In schwierigen Situationen kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen.“
- „Die meisten Probleme kann ich aus eigener Kraft gut meistern.“
- „Auch anstrengende und komplizierte Aufgaben kann ich in der Regel gut lösen.“

Die Erhebung fand zwischen dem 26. Juni 2024 und dem 26. Oktober 2024 statt. Die Teilnehmenden wurden über verschiedene Medien und Kanäle kontaktiert. Es wurden E-Mails mit einer Aufklärung zur Studie und dem Teilnahmelink an verschiedene Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (zum Beispiel Kindergärten, Jugendämter) verschickt. Darüber hinaus erfolgten Aufrufe über die so-

zialen Medien. Insgesamt nahmen  $N = 217$  Personen an der Befragung teil. 44 Datensätze mussten aufgrund von zu vielen fehlenden Daten oder keiner Tätigkeit in den hier relevanten Tätigkeitsfeldern ausgeschlossen werden. Somit lag die Stichprobe der gültigen Fragebögen bei  $N = 173$  Teilnehmenden. Die Auswertung wurde mit dem Statistikprogramm IBM Statistics SPSS Version 29.0 durchgeführt.

Die im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten Ergebnisse haben keinen Anspruch auf Repräsentativität. Es hat keine Zufallsauswahl der Proband\*innen stattgefunden, vielmehr war die Auswahl auf die verwendeten Distributionskanäle beschränkt.

Zur Überprüfung, inwieweit die gezogene Stichprobe der Grundgesamtheit in Bezug auf die soziodemographische Struktur ähnelt, wird in Kapitel 4 für mehrere Charakteristika ein Bezug zur Grundgesamtheit hergestellt. Dazu werden die Daten mit soziodemographischen Daten anderer Studien sowie mit offiziellen Statistiken verglichen.

Die Ergebnisse werden zeigen, dass die hier verwendete Stichprobe in vielen Aspekten mit der Verteilung der Grundgesamtheit übereinstimmt. Daher kann den Ergebnissen der vorliegenden Studie auch über die Stichprobe hinaus eine hohe Aussagekraft zugesprochen werden.





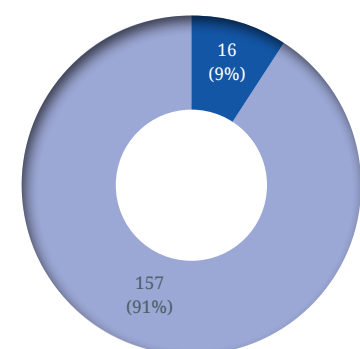
# 4 Demographie und Struktur

## 4.1 Demographie (Geschlecht, Altersstruktur, Bildungsabschluss)

### a. Geschlecht

Von den 173 Teilnehmenden sind 91 % (n = 157) weiblich und 9 % (n = 16) männlich. Keine Person gab divers als Gender an. Dies entspricht einem Geschlechterverhältnis von 9:1. In anderen Studien wurde ein Frauenanteil von 88 % in der Kinder- und Jugendhilfe gefunden. Am höchsten war der Frauenanteil in der Kindertagesbetreuung (94 %). (Fuchs-Rechlin & Rauschenbach, 2018). Das Geschlechterverhältnis in der vorliegenden Stichprobe entspricht demnach dem Geschlechterverhältnis in vergleichbaren Studien in der Kinder- und Jugendhilfe und dem Bildungsbereich im Allgemeinen.

Abbildung 1:  
Geschlechterverteilung  
in der Stichprobe  
N = 173



■ männlich  
■ weiblich

## b. Altersstruktur

Von den 173 Teilnehmenden gaben 6 % (n = 10) an, zwischen 18 und 24 Jahren alt zu sein. 31 % (n = 53) waren zwischen 25-34 Jahren, 27 % (n = 47) zwischen 35-44 Jahren, 17 % (n = 30) zwischen 45-54 Jahren und 19 % (n = 33) waren älter als 54 Jahre.

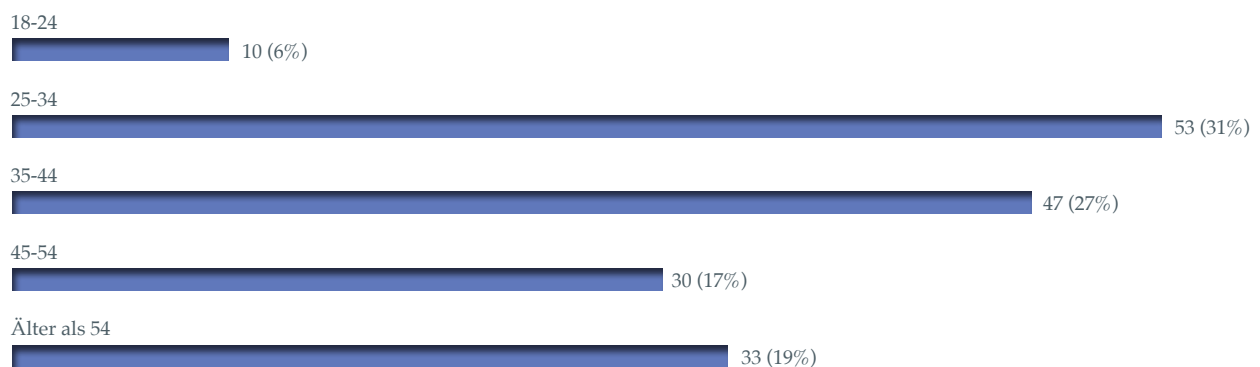
Daten anderer Erhebungen zeigen, dass die Altersstruktur des Personals in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Bildungseinrichtungen je nach Tätigkeitsbereich variiert. Während in einigen Bereichen eine ausgeglichene Altersverteilung vorherrscht, zeigen sich in anderen deutliche Unterschiede. In Kindertageseinrichtungen (Kitas) lag das durchschnittliche Alter des pädagogischen Personals im Jahr 2022 bei 42 Jahren. Die Altersverteilung war dabei relativ ausgewogen: 27 % der Beschäftigten waren jünger als 30 Jahre, 45 % zwischen 30 und 50 Jahren und 28 % über 50 Jahre alt. (Kita-Personal: Alter, 2024).

In den Hilfen zur Erziehung (HzE) hat sich die Altersstruktur in den letzten Jahren verändert. Zwischen 2010 und 2014 stieg die Zahl der Beschäftigten um 8 %, insbesondere in den Altersgruppen unter 35 Jahren sowie über 55 Jahren. Im Gegensatz dazu nahm die Anzahl der Fachkräfte zwischen 40 und 50 Jahren ab (Jugendhilfe, o. D.).

Im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) war 2014 fast die Hälfte des Personals zwischen 40 und unter 60 Jahren alt, was auf eine insgesamt höhere Altersstruktur im Vergleich zu anderen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe hinweist. Gleichzeitig wuchs der Anteil der 25- bis unter 35-Jährigen zwischen 2002 und 2014 deutlich an (Jugendhilfe, o. D.). Eine umfassende Untersuchung zu Kräften in der Kinder- und Jugendhilfe in NRW zeigt, dass diese im Schnitt 40 Jahre alt sind (Autor:innengruppe Forschungsverbund DJI/TU Dortmund, 2022).

Insgesamt ist keine eindeutige Altersverteilung bei den in Kinder- und Jugendhilfe, Kita- und Schule tätigen Personen erkennbar. Es ist lediglich feststellbar, dass sowohl jüngere als auch ältere Fachkräfte in den Berufsfeldern arbeiten. Dies bildet sich auch in der Stichprobe der vorliegenden Studie ab.

Abbildung 2:  
Alter in Jahren  
N = 173



### c. Qualifikation/(Aus-)Bildungsabschluss

Alle 173 Teilnehmer\*innen gaben an, dass sie eine Berufsausbildung oder ein Studium im pädagogischen, medizinischen, pflegerischen oder therapeutischen Bereich abgeschlossen haben.

Als höchsten berufsqualifizierenden Abschluss gaben 36 % (n = 62) der Teilnehmenden eine Ausbildung an, 28 % (n = 49) den Bachelorabschluss, ebenfalls 28 % (n = 48) den Masterabschluss, 2 % (n = 4) einen Dokortitel und 6 % (n = 10) einen anderen Abschluss.

Insofern verfügt ca. ein Drittel der Personen in der Stichprobe über eine Berufsausbildung und ca. zwei Drittel der Personen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium.

Die meisten Teilnehmer\*innen verfügen über eine Erzieher\*innenausbildung (n = 47) oder über ein Studium der sozialen Arbeit (n = 30). Auch Sozialpädagogik (n = 19), Heilpädagogik (n = 14) und Psychologie (n = 13) sind häufige Abschlüsse in der vorliegenden Stichprobe.

Die Heterogenität der genannten Berufsabschlüsse bzw. Ausbildungen zeigt zum einen, wie vielfältig die erforderlichen Qualifikationen sind, die in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Bildungseinrichtungen benötigt werden und zum anderen, wie breit die Menge an relevanten Ausbildungen ist, aus denen sich die Fachkräfte rekrutieren können.

Abbildung 3:  
Höchster berufsqualifizierender Abschluss  
der Teilnehmenden  
N = 173

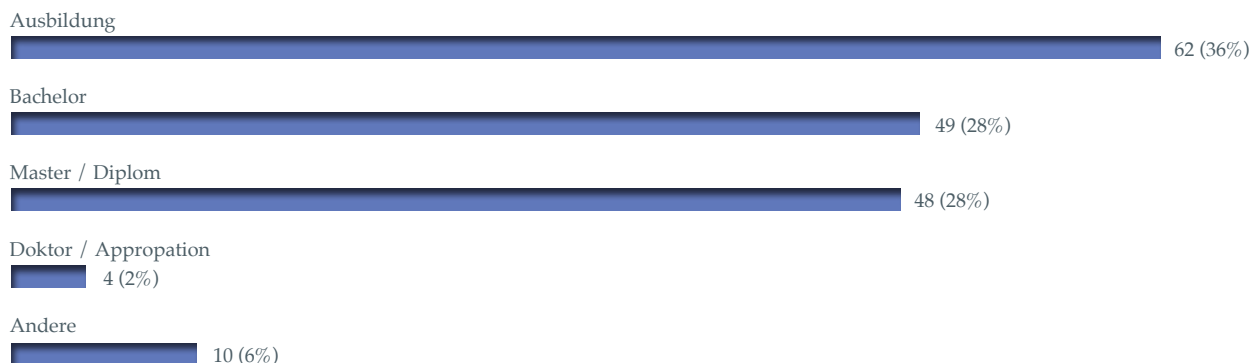
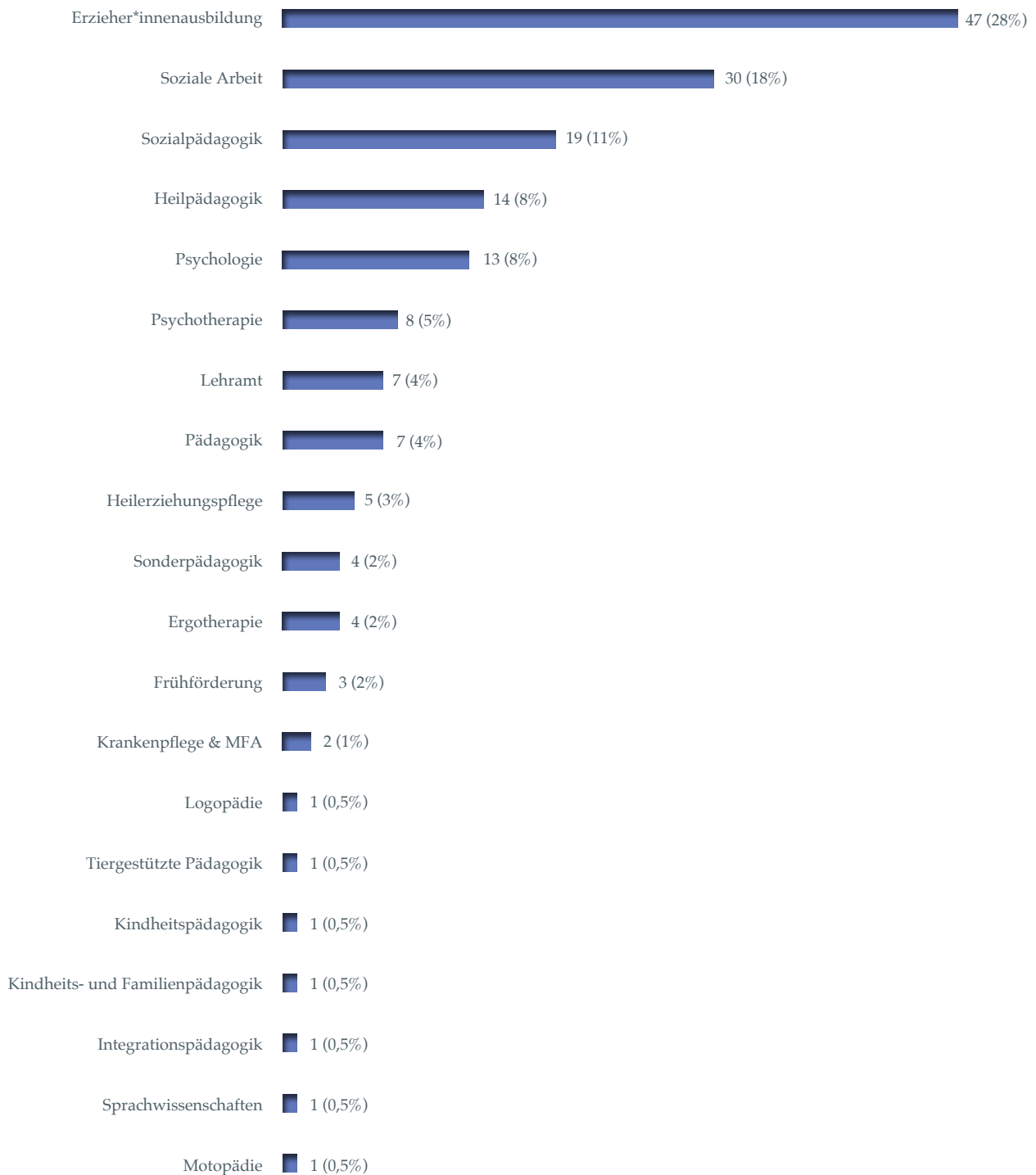


Abbildung 4:  
Ausbildungs-/Studienabschlüsse im medizinischen, pflegerischen oder therapeutischen Bereich  
N = 170



## 4.2 Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe und Kitas und Schulen (Arbeitgeber, Berufserfahrung, Arbeitsstunden und Gehalt)

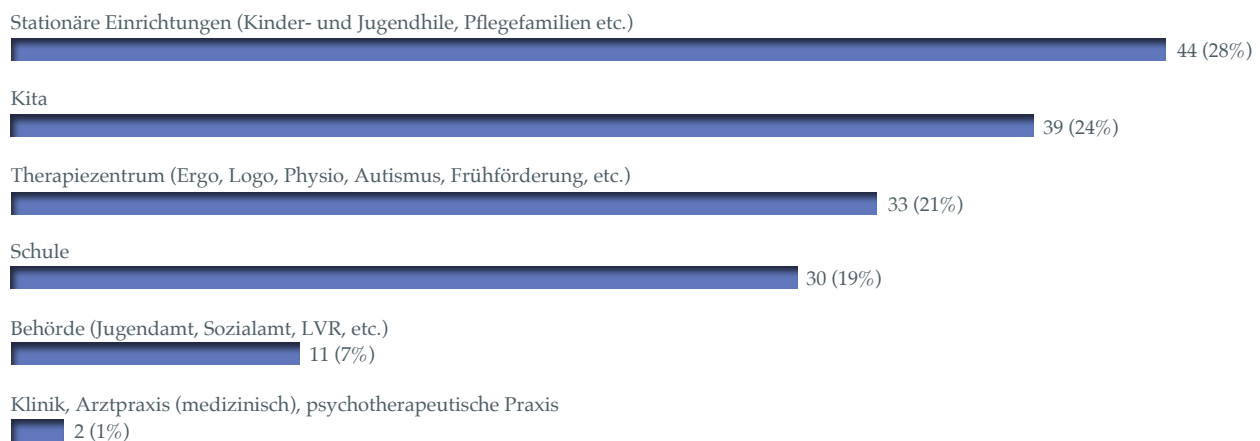
### a. Arbeitgeber\*innen/Arbeitsorte

Die möglichen Arbeitgeber\*innen in den hier relevanten Berufsfeldern sind vielfältig. Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Stichprobe.

Als Arbeitgeber\*innen werden zu 28 % (n = 44) stationäre Einrichtungen wie Kinder-, Jugend- oder Pflegeheime genannt. 24 % (n = 39) der Studienteilnehmer\*innen arbeiten in einer Kita, 21 % (n = 33) in Therapiezentren, 19 % (n = 30) in der Schule, 7 % (n = 11) in Behörden (z. B. Ju-

gendamt) und 1 % (n = 2) bei medizinischen Arbeitgeber\*innen. Es zeigt sich demnach eine breit gestreute Verteilung über verschiedene Arbeitgeber\*innen in den hier relevanten Berufsfeldern. Die Verteilung zwischen den Arbeitgeber\*innen hängt stark von der Zusammensetzung der Stichprobe ab. Insofern erscheint ein Vergleich dieses Ergebnisses mit Verteilungen in anderen Studien nicht sinnvoll, weil die Zusammensetzung der Stichproben in anderen Studien in Bezug auf dieses Kriterium variiert.

Abbildung 5:  
Art des Arbeitgebers  
N = 159

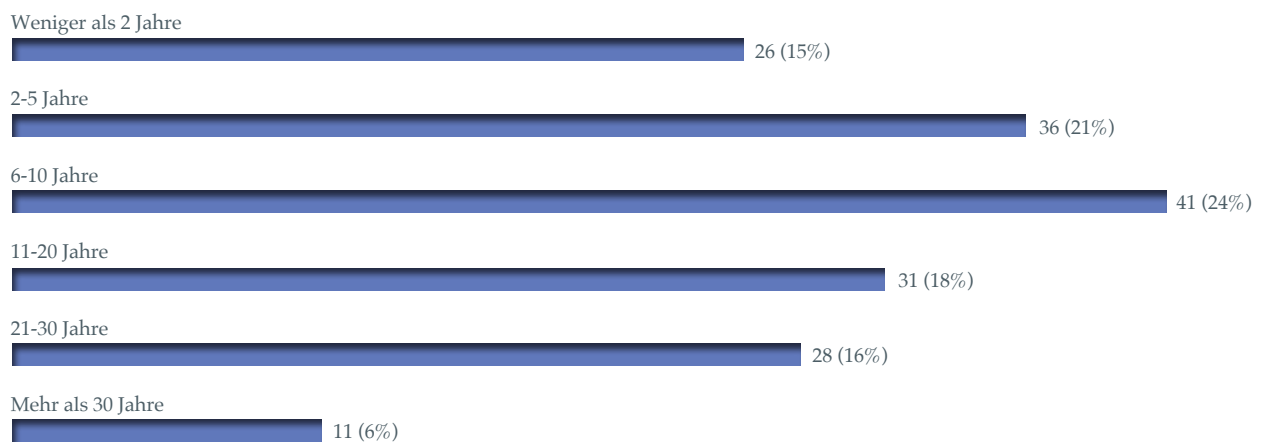


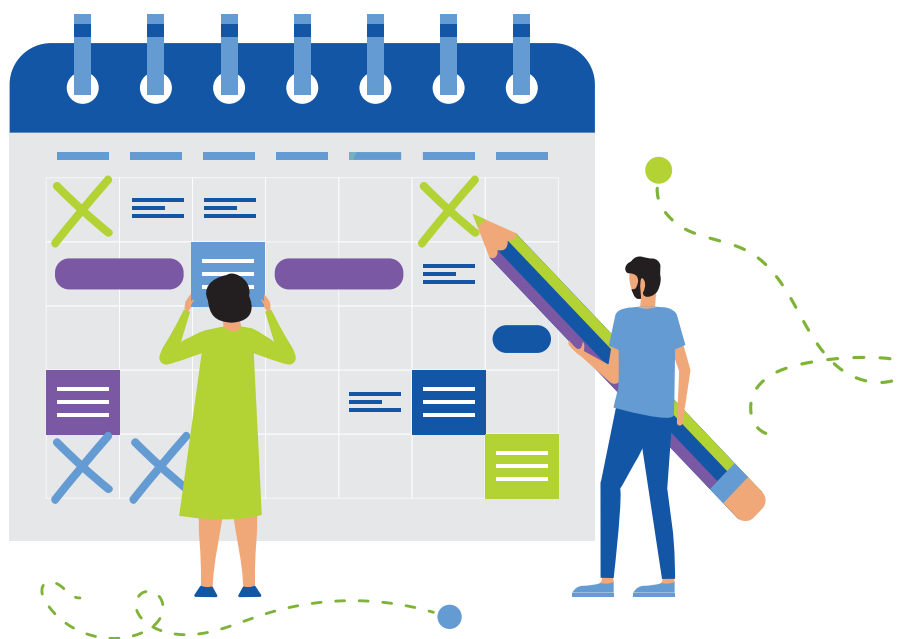
### b. Berufserfahrung

Auch in Bezug auf die Berufserfahrung zeigt sich in der Stichprobe ein sehr heterogenes Bild. Die Teilnehmenden arbeiten unterschiedlich lange in der Kinder- und Jugendhilfe, Kita oder Schule. 15 % (n = 26) arbeiten seit weniger als 2 Jahren, 21 % (n = 36) seit 2-5 Jahren, 24 % (n = 41) seit

6-10 Jahren, 18 % (n = 31) seit 11-20 Jahren, 16 % (n = 28) seit 21-30 Jahren und 6 % (n = 11) seit mehr als 30 Jahren in der Kinder- und Jugendhilfe, Kita oder Schule. Dies erscheint plausibel und ähnelt der Altersverteilung in anderen Untersuchungen.

Abbildung 6:  
Arbeitsersfahrung in der Kinder- und Jugendhilfe, Kita oder Schule  
N = 173





### c. Arbeitsstunden

Die wöchentlichen Arbeitszeitstunden unterscheiden sich innerhalb der Stichprobe erheblich. 19 % (n = 30) der Studienteilnehmer\*innen gaben an, mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten. 48 % (n = 77) arbeiten 31-40 Stunden in der Woche, 21 % (n = 33) arbeiten 21-30 Stunden in der Woche, 9 % (n = 15) arbeiten 11-20 Stunden in der Woche und 3 % (n = 4) arbeiten bis zu 10 Stunden in der Woche.

Für einige der nun folgenden Auswertungen haben wir die Personen, die mindestens 31 Wochenstunden und mehr

arbeiten, als Vollzeitkräfte bezeichnet. Dies sind 67 % der Proband\*innen in der Stichprobe. Dementsprechend arbeiten 33 % der Studienteilnehmer\*innen als Teilzeitkräfte.

In umfassenderen Statistiken zu in Kinder- und Jugendhilfe Einrichtungen tätigen Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder), sind die Arbeitnehmer\*innen zu fast gleichen Teilen Vollzeit- und Teilzeittätig (Statistisches Bundesamt, 2022). In der vorliegenden Studie gibt es also einen etwas höheren Anteil an vollzeitbeschäftigten Personen. Dies mag jedoch in dem Umstand begründet sein, dass jede Beschäf-

Abbildung 7:  
Durchschnittliche Arbeitsstunden pro Woche

N = 159

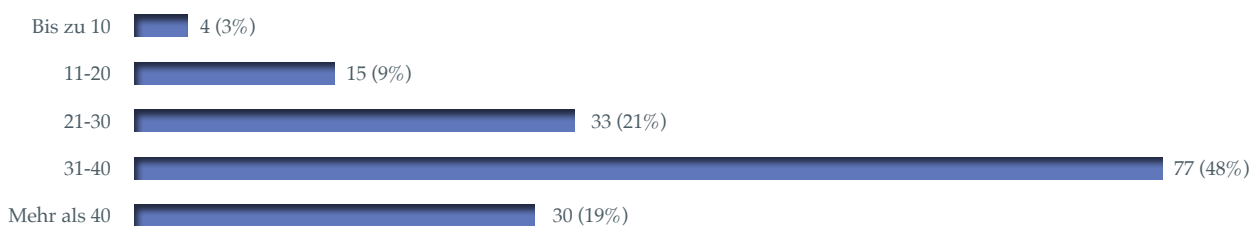
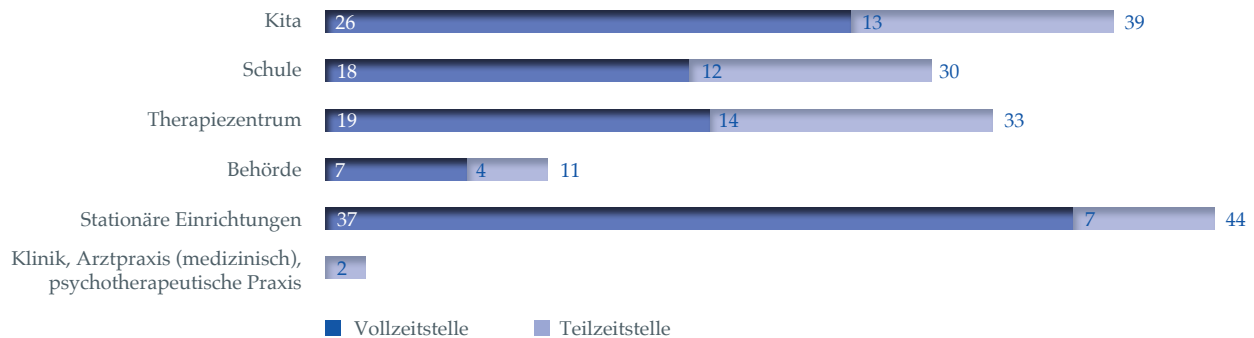


Abbildung 8:  
Vollzeit- vs. Teilzeitvergleich nach Arbeitsorten  
N = 159



tigung bereits als Vollzeitbeschäftigung zählt, die mehr als 31 Wochenstunden umfasst. In anderen Studien wird nicht selten eine Beschäftigung erst als Vollzeitbeschäftigung gezählt, wenn sie mindestens 39 Wochenstunden umfasst.

Ein Vergleich der Vollzeit- zu Teilzeitbeschäftigten innerhalb dieser Stichprobe zeigt, dass vor allem in Kitas und stationären Einrichtungen die Mehrzahl der Personen Vollzeit (mindestens 31 Stunden) arbeitet. In Schulen und Therapiezentren arbeitet demgegenüber nahezu die Hälfte der Mitarbeiter\*innen in Teilzeit.

#### d. Gehalt

Von 173 Teilnehmer\*innen haben 159 Teilnehmer\*innen eine Angabe zum Gehalt gemacht. Bei den Gehaltsangaben gilt es zu berücksichtigen, dass die unterschiedlichen Arbeitswochenstunden natürlich auch das monatliche Gehalt beeinflussen. Daher werden, folgend auf die Gesamtübersicht (Abbildung 9), die Gehälter in Relation zur Arbeitszeit betrachtet. Die Verteilung der Studienteilnehmer\*innen auf die Gehaltsklassen ist in Abbildung 10 dargestellt.

Abbildung 9:  
Höhe des durchschnittlichen Brutto-Monatseinkommens  
N = 159

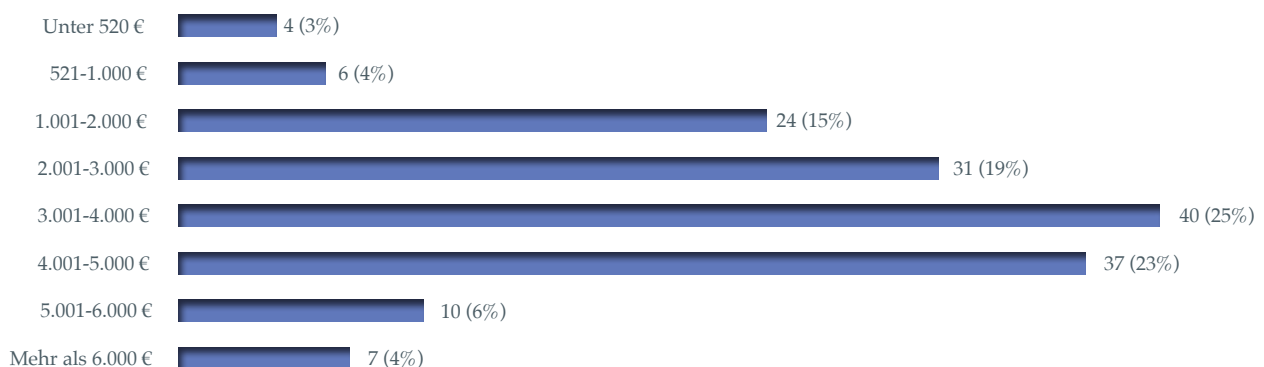
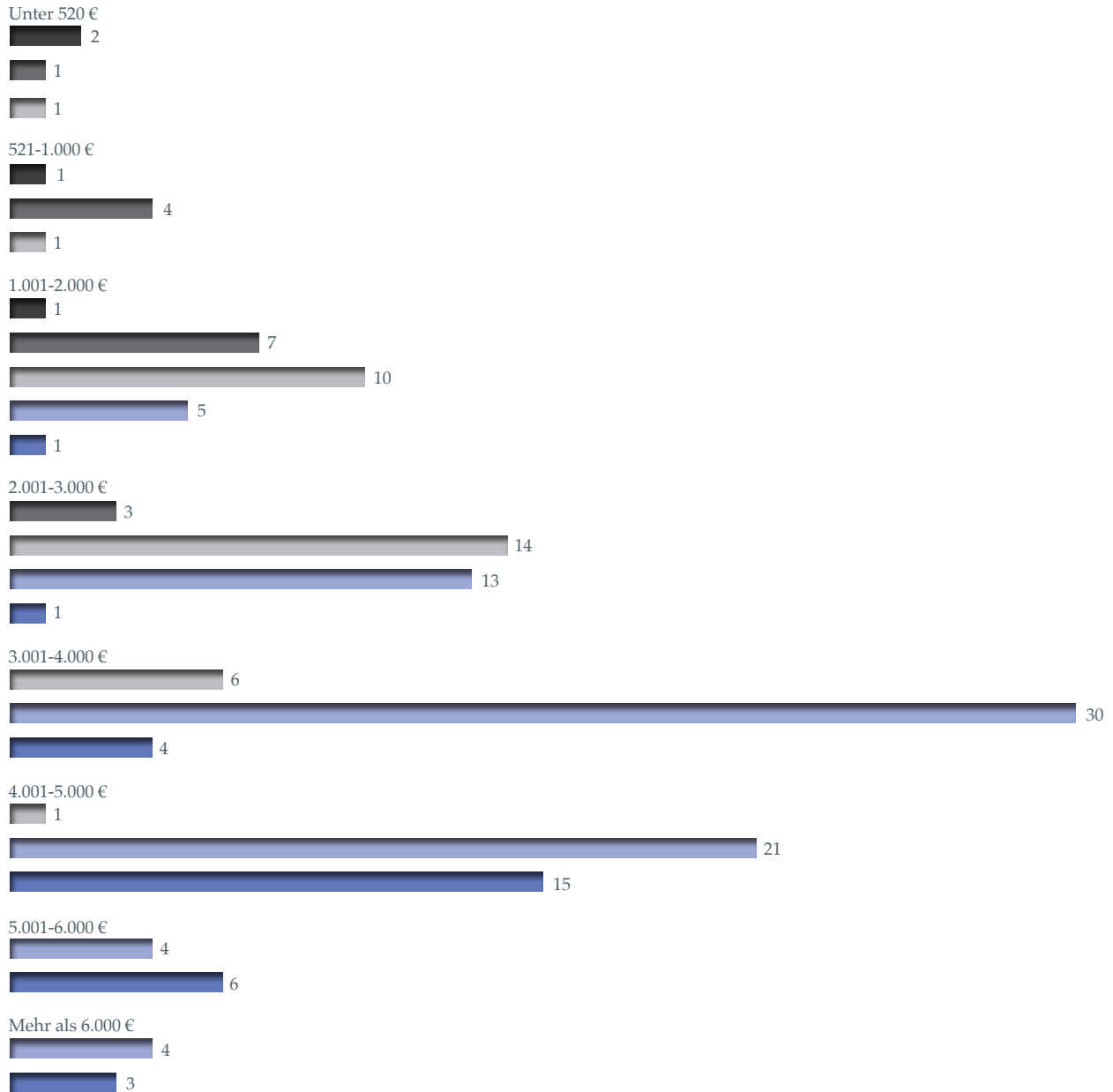


Abbildung 10:  
Gehalt nach Wochenstunden



- bis zu 10 Wochenstunden, N = 4
- 11-20 Wochenstunden, N = 14
- 21-30 Wochenstunden, N = 33
- 31-40 Wochenstunden, N = 77
- mehr als 40 Wochenstunden, N = 30

Nur 4 der 159 Teilnehmer\*innen gaben ein Gehalt unter 520 € an. Die vier Personen gaben bezogen auf ihre Arbeitsstunden an, weniger als 11 Stunden, zwischen 11 und 20 Stunden in der Woche und zwischen 21 und 30 Stunden in der Woche zu arbeiten (vgl. Abbildung 10). Wie so oft bei Angaben zum Gehalt sind diese mit Vorsicht zu genießen. Ansonsten müsste angenommen werden, dass zumindest zwei der vier Personen weit unter der Grenze des gesetzlichen Mindestlohnes bezahlt würden, was in den hier betrachteten Branchen eher nicht vorstellbar ist.

Da Gehalt und Wochenarbeitszeit nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, wird im Folgenden die Gehaltsverteilung nach Arbeitszeit beschrieben.

Selbst innerhalb der Gruppen mit der gleichen Anzahl an Arbeitswochenstunden zeigt sich eine große Bandbreite der Gehaltsangaben. Dies kann zumindest teilweise durch die verschiedenen Berufsgruppen erklärt werden, die an

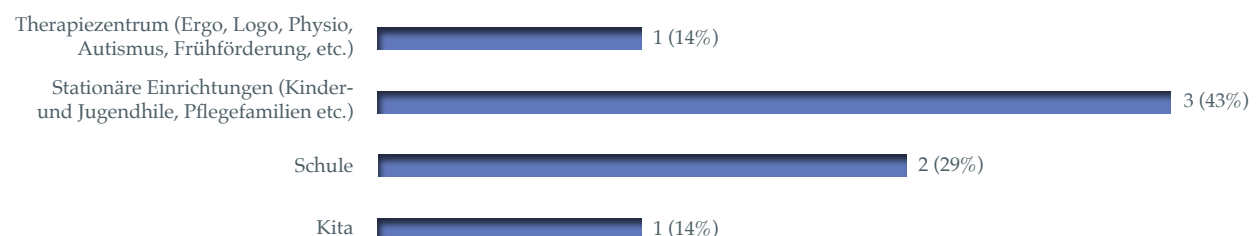
der Studie teilgenommen haben. Ein weiterer wichtiger Grund dürfte auch in der Tarifstruktur liegen. Viele der hier relevanten Arbeitgeber\*innen sind tarifgebunden. In diesen Fällen verdienen Mitarbeitende umso mehr, je älter sie werden. Insofern dürfte die Alterszusammensetzung einer Gruppe mit für die Gehaltsunterschiede verantwortlich sein. Dies werden wir nach der Darstellung der Gehaltsangaben in den jeweiligen Arbeitswochenstunden-Gruppen näher untersuchen.

Insgesamt gaben 7 Proband\*innen an, mehr als 6.000 € pro Monat zu verdienen. Diese Top-Verdiener\*innen arbeiten alle Vollzeit und mindestens 31 Wochenstunden. Die Arbeitsorte der Bestverdiener\*innen sind über fast alle Bereiche in der Kinder- und Jugendhilfe verteilt. Je eine Person arbeitet in einer Kita und in einem Therapiezentrum, zwei Personen sind in der Schule und drei der Top-Verdiener\*innen sind in stationären Einrichtungen tätig.

Abbildung 11:  
Stundenumfang von Proband\*innen, die mehr als 6.000 € pro Monat verdienen  
N = 7



Abbildung 12:  
Arbeitgeber\*innen der Proband\*innen, die mehr als 6.000 € pro Monat verdienen  
N = 7



Aus Plausibilitätsüberlegungen ermitteln wir für jede Gruppe – außer für die Gruppe derjenigen, die unter 10 Wochenstunden arbeiten – ein durchschnittliches Gehalt und dementsprechend auch einen durchschnittlichen Stundenlohn. Diesen können wir im Anschluss vergleichen mit den Werten aus dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes für den Bereich Soziales und Erziehung, dem viele der hier relevanten Arbeitgeber\*innen unterliegen. Zur Ermittlung des durchschnittlichen Einkommens je Klasse sind wir wie folgt vorgegangen (berechnet am Beispiel der Menschen mit 11-20 Wochenstunden):

Die Einkommensklassen haben wir gemittelt und mit der Anzahl der Nennungen gewichtet. Es ergibt sich folgende Rechnung:

$(260 \text{ €} \times 1 \text{ Nennung} + 750 \text{ €} \times 4 \text{ Nennungen} + 1.500 \text{ €} \times 7 \text{ Nennungen} + 2.500 \text{ €} \times 3 \text{ Nennungen})$  dividiert durch 15 Nennungen gesamt = 1.417 € durchschnittliches Gehalt. Dies dividiert durch 15 Wochenstunden  $\times$  4,33 Wochen im Monat ergibt einen durchschnittlichen Stundenlohn von 21,82 €.

Auf diese Weise ergeben sich folgende Werte für die jeweiligen Stundencluster:

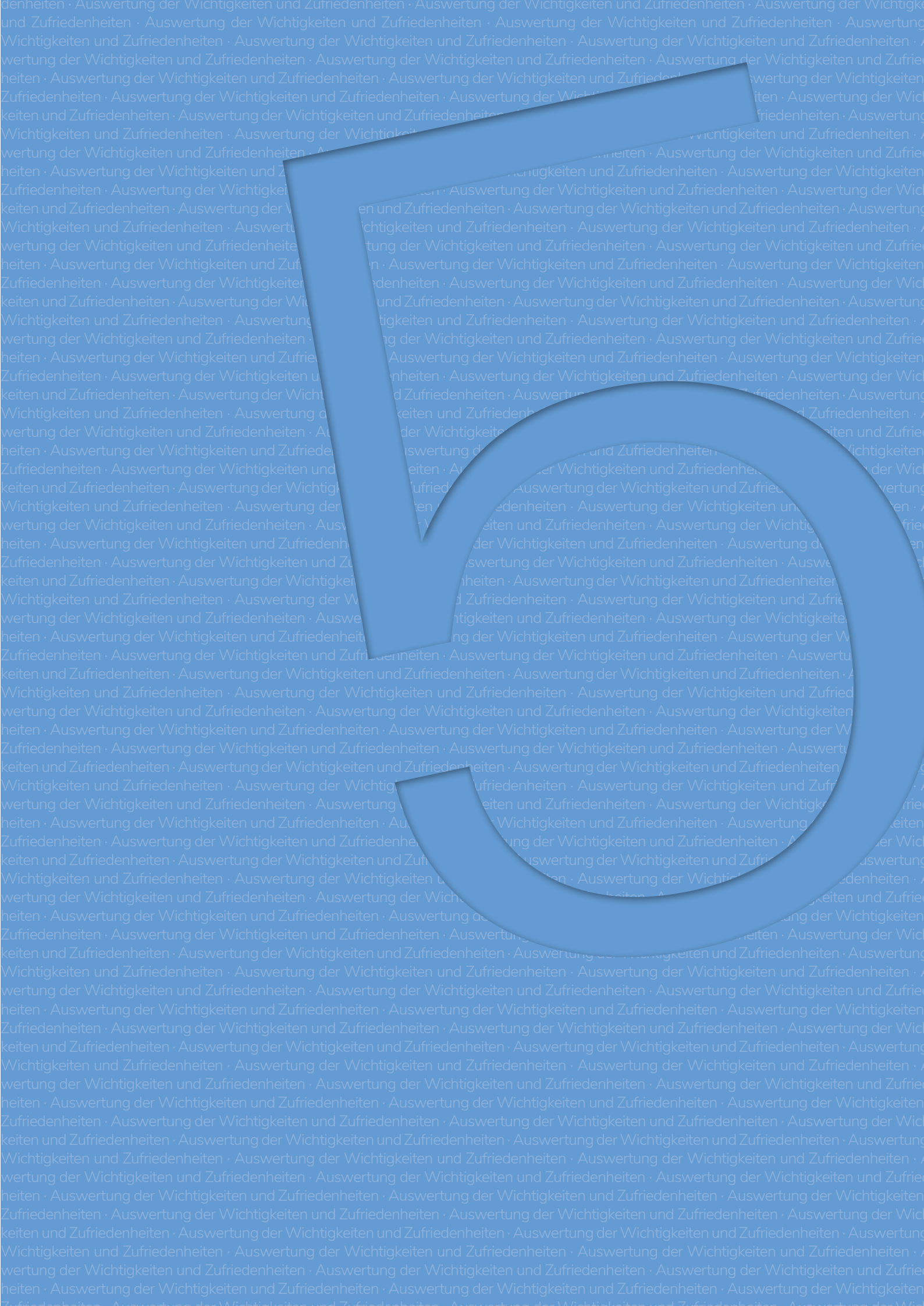
- Unter 10 Wochenstunden: nicht ermittelt wegen unplausibler Daten
- 11-20 Wochenstunden: 21,82 €
- 21-30 Wochenstunden: 21,41 €
- 31-40 Wochenstunden: 24,63 €
- Über 40 Wochenstunden: 23,60 €.

Es errechnet sich ein durchschnittlicher Stundensatz über alle Cluster hinweg von 23,49 €. Die entsprechende Tabelle des TVöD SuE 2024 zeigt Stundenlöhne von 16,10 € in der Eingangsstufe S2 Stufe 1 bis zu 38,95 € in der höchsten Stufe S18 Stufe 6. Der in unserer Studie ermittelte durchschnittliche Stundensatz von 23,49 € liegt in S11b Stufe 3.

Da die Bezahlung in den hier relevanten Branchen bzw. Bereichen bei vielen Arbeitgeber\*innen tarifbasiert erfolgt, ist zu erwarten, dass die Stundenlöhne mit zunehmender Beschäftigungsdauer in der Branche steigen. Die folgende Tabelle zeigt die Stundenlöhne differenziert nach Beschäftigungsdauer/Berufserfahrung.

Tatsächlich bestätigt sich deskriptiv ein Trend zu steigenden Stundensätzen in Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer. Personen, die 21 oder mehr Jahre in ihrem Beruf tätig sind, erhalten einen höheren Stundenlohn als Personen, die weniger lange mit Kindern und Jugendlichen arbeiten. Dabei sind Schwankungen durch die Zusammensetzung der Stichprobe und die Anzahl der Proband\*innen pro Gruppe zu erklären.

Beschäftigungsdauer in der KiJuH/Bildung	Stundenlohn	Arbeitsstunden im Mittel
Weniger als 2 Jahre	22,13 €	30 Std.
2-5 Jahre	22,53 €	32 Std.
6-10 Jahre	21,77 €	31 Std.
11-20 Jahre	22,67 €	34 Std.
21-30 Jahre	29,33 €	34 Std.
Mehr als 30 Jahre	27,12 €	33 Std.





# 5 Auswertung der Wichtigkeiten und Zufriedenheiten

## 5.1 Überblick der Wichtigkeits- und Zufriedenheitsbewertung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Wichtigkeits- und Zufriedenheitseinschätzungen der 18 Faktoren der Arbeitszufriedenheit beschrieben.

Wichtigkeit und Zufriedenheit werden anhand von Top-Box-Werten dargestellt. Top-Box-Werte umfassen die oberen beiden Auswahlmöglichkeiten der Rating-Skala. Sie zeigen an, wieviel Prozent der Befragten ein Item „wichtig“ oder „sehr wichtig“ finden bzw. mit der Umsetzung des Items „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ sind. Es wird somit impliziert, dass ein Item, welches nur von einer geringen Anzahl von Proband\*innen als wichtig oder sehr wichtig eingestuft wird, als weniger wichtig angesehen werden sollte als ein anderes Item, welches von fast allen Proband\*innen als wichtig eingeordnet wird.

Die Wichtigkeitsbewertungen unterscheiden sich stark zwischen den Items. Die Wichtigkeiten (in Top-Box-Werten dargestellt) reichen von 47,59 % für das als am wenigsten wichtig bewertete Item bis zu 100 % für ein Item, wel-

ches von allen Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingestuft wurde.

Die durchschnittliche Wichtigkeitsbewertung über alle 18 Items hinweg beträgt 87,79 %. Insofern sind Items, die Top-Box-Werte über 87,79 % erreichen, als vergleichsweise wichtige Items anzusehen, die für die Befragten in der Stichprobe eine herausragende Bedeutung haben.

Analog können auch die Zufriedenheitsbewertungen betrachtet und eingeordnet werden. Die durchschnittliche Zufriedenheitsbewertung über alle 18 Items hinweg ist deutlich geringer und beträgt 65,74 %. Insofern können bei den Zufriedenheitsbewertungen Top-Box-Werte unter 65,74 % als Indiz dafür interpretiert werden, dass die Befragten mit den entsprechenden Items vergleichsweise unzufrieden sind.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Wichtigkeits-/Zufriedenheitsbefragung zunächst im Überblick darge-

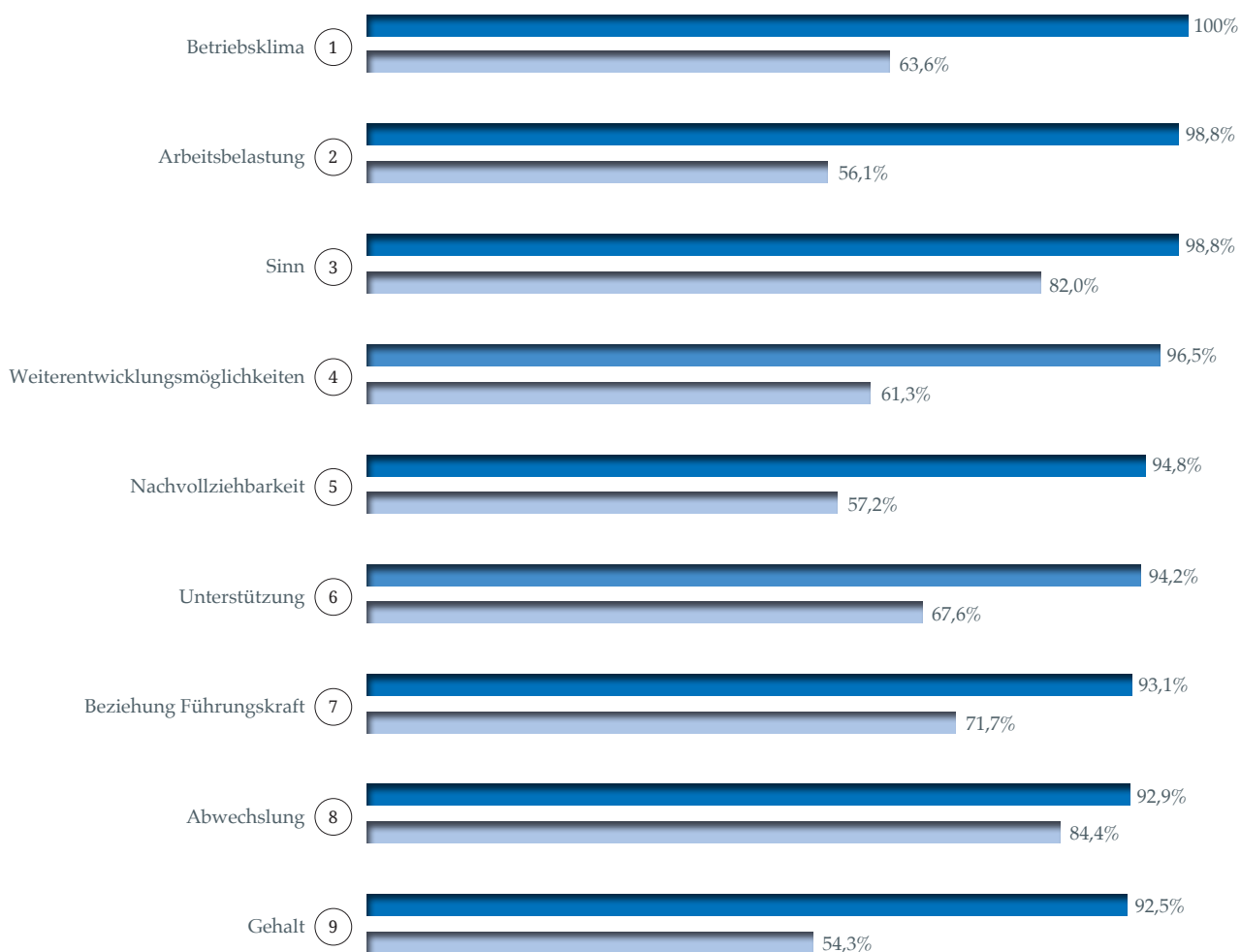


stellt. Obwohl die Wichtigkeiten der Items teilweise sehr nah beieinander liegen, ist es für die Interpretation der Ergebnisse von großer Bedeutung, sie im Zusammenspiel mit den entsprechenden Zufriedenheiten zu sehen. Dabei

ist vor allem der Unterschied zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit mit dem jeweiligen Item wichtig. Dazu die folgenden Beispiele:

Abbildung 13:  
Wichtigkeits-/Zufriedenheitseinschätzungen sortiert nach der Wichtigkeit

■ Wichtigkeit  
■ Zufriedenheit

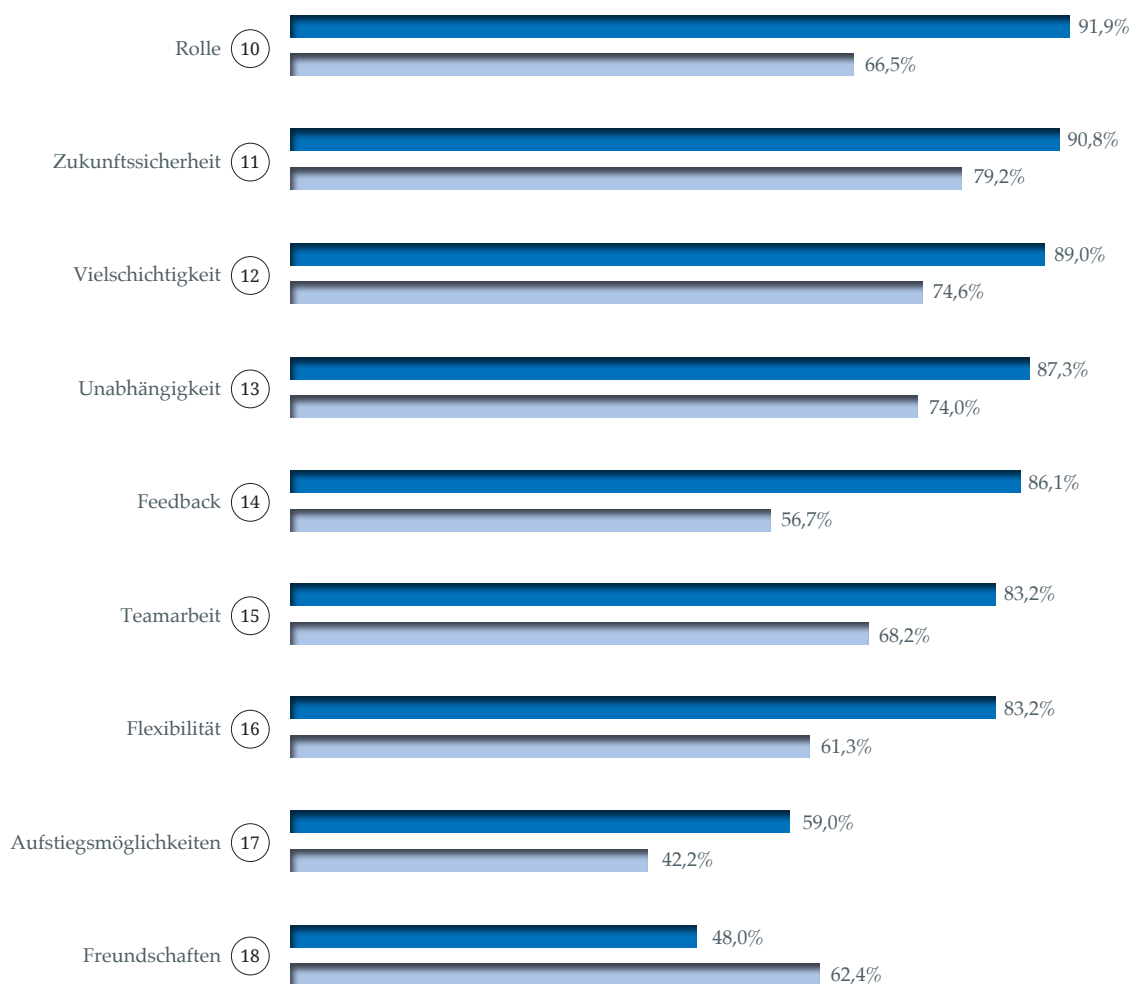


○ = Item-Nummerierung

1. Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten (Item 17) werden von den Studienteilnehmer\*innen als ein vergleichsweise weniger wichtiges Item bewertet, obwohl dieses Kriterium in vielen anderen Studien als wichtig für die Zufriedenheit von Beschäftigten gilt. Gleichzeitig ist die Zufriedenheit mit den Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten sehr gering – Aufstiegsmöglichkeiten sind sogar das Kriterium mit der geringsten Zufriedenheitsbewertung von allen Items. Das bedeutet, dass zwar aufgrund der sehr geringen Zufrieden-

heit Verbesserungspotential besteht, dass die Verbesserung dieses Items jedoch aufgrund der geringen Wichtigkeit nicht die höchste Priorität haben sollte.

2. Eine bewältigbare Arbeitsbelastung (Item 2) ist ein Kriterium, mit welchem die Befragten ebenfalls vergleichsweise unzufrieden sind. Gleichzeitig erhält dieses Item die zweithöchste Wichtigkeitsbewertung. Dies ist eine Bewertungskonstellation, die dringenden Handlungsbedarf impliziert.



○ = Item-Nummerierung

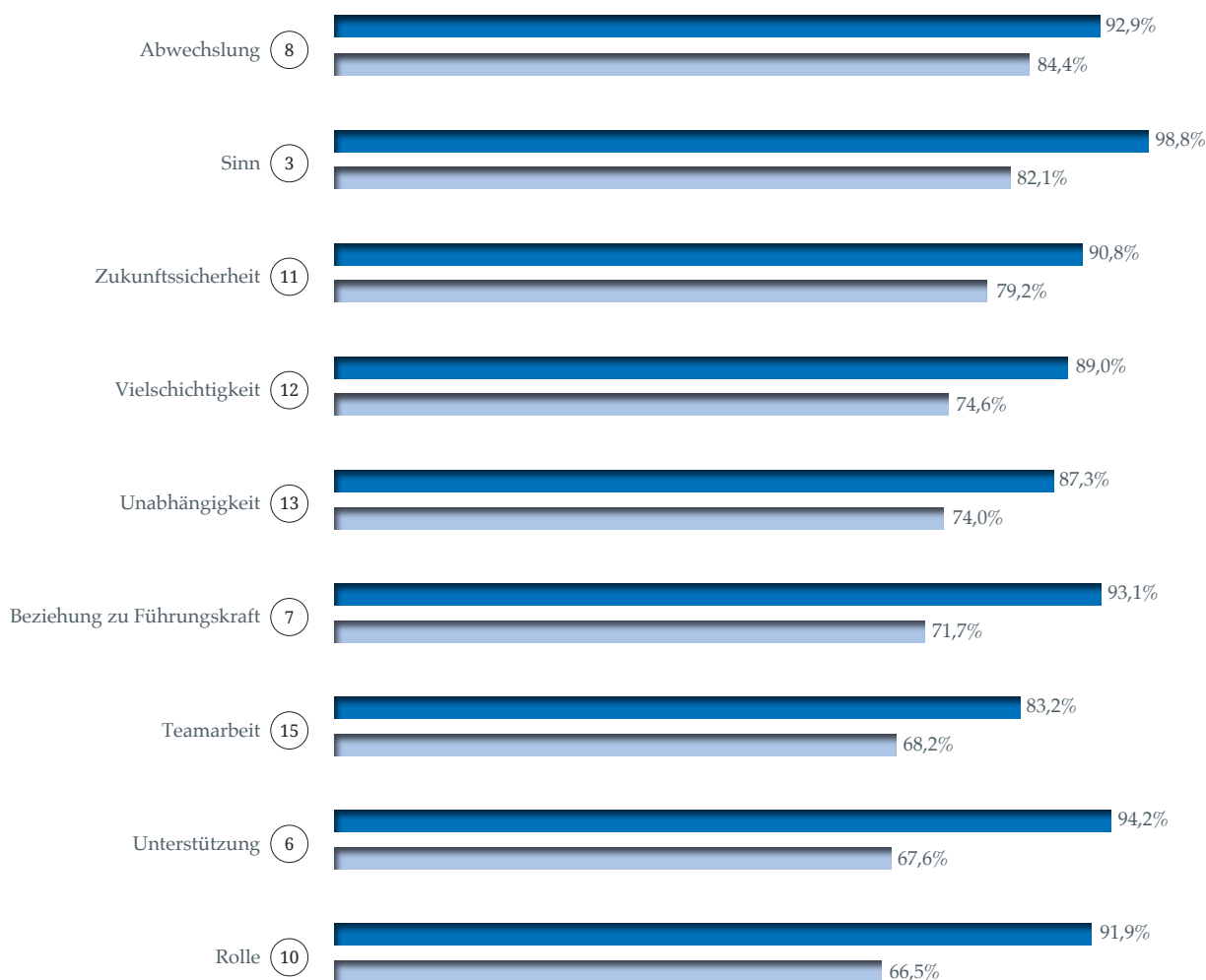
3. Das Gehalt (Item 9) wird von den Studienteilnehmer\*innen mit 92,49 % Wichtigkeit bewertet und stellt somit ein Kriterium mit einer sehr hohen Wichtigkeit dar. Die Zufriedenheit mit diesem Kriterium wird mit 54,34 % bewertet und zeigt insofern, dass die Beschäftigten vergleichsweise unzufrieden mit ihrem Gehalt sind. Diese Bewertung impliziert entsprechend der hohen Wichtigkeit und der geringen Zufriedenheit ebenfalls dringenden Handlungsbedarf.

Speziell die Kriterien, die als besonders wichtig bewertet wurden und mit denen die Befragten vergleichsweise unzufrieden sind, implizieren also einen dringenden Handlungsbedarf, um die Zufriedenheit der Beschäftigten positiv zu beeinflussen.

Zusätzlich zur Wichtigkeits- / Zufriedenheitseinschätzung haben wir die Studienteilnehmer\*innen gebeten, die aus ihrer Sicht fünf wichtigsten der 18 Items in eine Wichtigkeits-Reihenfolge zu bringen („Erfolgsfaktoren-Ranking“).

Abbildung 14:  
Wichtigkeits-/Zufriedenheitseinschätzungen sortiert nach der Zufriedenheit

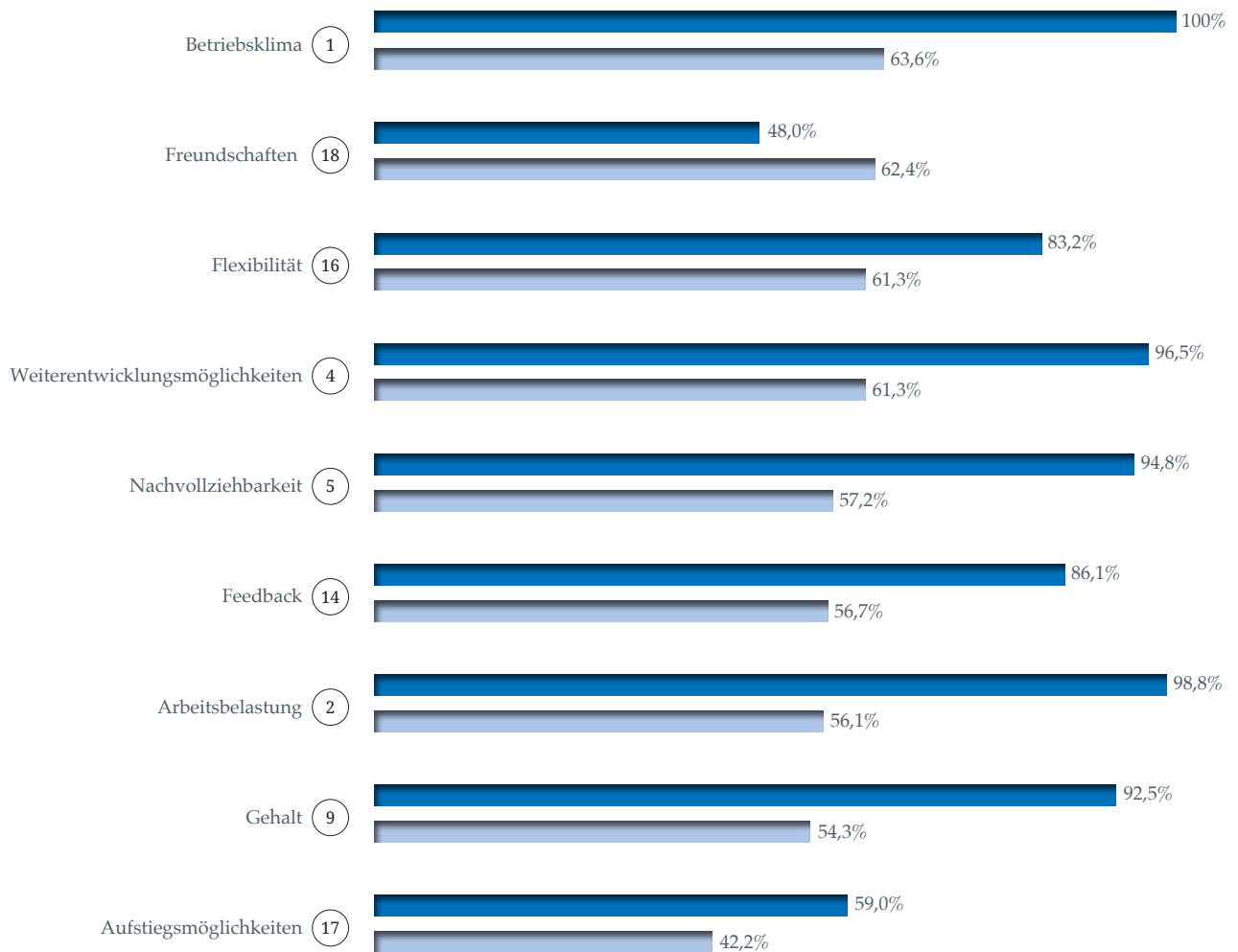
■ Wichtigkeit  
■ Zufriedenheit



○ = Item-Nummerierung gemäß Abbildung 13

Das Ergebnis dieses Rankings zeigt eine leicht unterschiedliche Reihenfolge in der Wichtigkeit der Items im Vergleich zur Wichtigkeits-Zufriedenheits-Bewertung. Im Ranking erhält Sinn der Arbeit die höchste Bewertung als Erfolgsfaktor, gefolgt vom Gehalt auf Platz 2. Danach folgen Bewältigbarkeit, Betriebsklima und Vielschichtigkeit der Aufgaben. Alle diese Kriterien sind auch bei der Wichtigkeits-/Zufriedenheitsbewertung als wichtige Kriterien bewertet worden. Den Differenzen in den beiden Messungen wollen wir daher keine allzu große Bedeutung beimessen. Die empfundenen Wichtigkeiten der betreffenden

Items liegen sehr eng beieinander. Das Phänomen, dass bei verschiedenen Befragungssettings leicht unterschiedliche Reihenfolgen der Items gemessen werden, ist in der empirischen Sozialforschung bekannt. In der Wichtigkeits-/Zufriedenheitsabfrage bewerten die Probanden jedes Item für sich, unabhängig von den anderen Items. Zusätzlich sollen sie neben der Wichtigkeit auch sofort ihre Zufriedenheit mit dem Item bewerten. Eine direkte Abwägung zwischen zwei Items ist nicht nötig, es können auch mehrere Items als sehr wichtig eingestuft werden.



○ = Item-Nummerierung gemäß Abbildung 13

Bei einem Ranking muss dagegen eine bewusste Priorisierung stattfinden. Die Befragten müssen vergleichen und sich dann für eine konkrete Reihenfolge entscheiden. Außerdem werden nur die Top 5 Items eingerechnet. Andere wichtig empfundene Items kommen hier nicht vor. Dadurch kann es dann zu einer leicht anderen Gewichtung kommen.

In den Ergebnissen dieser Studie sind die Top 3 Items aus der Wichtigkeits-/Zufriedenheitsabfrage auch Teil der Top 5 Items aus dem Ranking. Gehalt und Vielschichtigkeit der Aufgabe sind im Ranking höher gerutscht, allerdings sind beide Items auch in der Wichtigkeits-/Zufriedenheitsabfrage als sehr wichtig bewertet worden.

In den nächsten Abschnitten werden ausgewählte Untersuchungsergebnisse vorgestellt, um die Beschäftigten und ihre Antworten besser zu verstehen. Dazu werden in einem ersten Schritt die Kriterien vorgestellt und näher be-

leuchtet, die mit einer hohen Wichtigkeit und mit einer geringen Zufriedenheit bewertet wurden. Diese sind, wie oben bereits eingeführt, mithin die Kriterien, bei denen der dringendste Handlungsbedarf besteht.

Im Anschluss werden die Kriterien vorgestellt, die mit einer hohen Zufriedenheit bewertet wurden. Auch hier wird es interessant sein, wie die entsprechenden Wichtigkeitsbewertungen ausgefallen sind.

## 5.2 Faktoren mit hoher Wichtigkeit und niedriger Zufriedenheit

Zunächst werden die Faktoren in den Blick genommen, bei denen ein großer Unterschied zwischen der Wichtigkeitsbewertung und der Zufriedenheitsbewertung besteht. Dabei geht es um Faktoren mit hoher Wichtigkeit und geringer Zufriedenheit. Dieser Unterschied in den beiden Bewertungen kann als ein wichtiger Indikator für notwendige Veränderungen und Verbesserungspotentiale angesehen werden.

1. **Bewältigbare Arbeitsbelastung:** Der größte Unterschied zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit zeigt sich beim Faktor der Arbeitsbelastung. Während 98,84 % der Proband\*innen eine bewältigbare Arbeitsbelastung wichtig ist, sind nur 56,07 % damit zufrieden. Dieses Ergebnis bedeutet, dass lediglich ungefähr die Hälfte der Befragten mit ihrer Arbeitsbelastung zufrieden ist. Die Arbeitsbelastung ist dabei in den hier relevanten Berufsfeldern nicht ausschließlich als körperliche Belastung zu verstehen, sondern vor allem als psychische Belastung. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Arbeitsbelastung tatsächlich sehr hoch ist oder lediglich als sehr hoch empfunden wird. Die Differenz zwischen der Wichtigkeitsbewertung und der Zufriedenheitsbewertung gibt einen deutlichen Hinweis darauf, dass das Ausmaß der empfundenen Arbeitsbelastung dringend einer Verbesserung bedarf.
2. **Weiterentwicklungsmöglichkeiten:** Ein ähnlich relevanter Unterschied besteht zwischen der hohen Wichtigkeit von Weiterentwicklungsmöglichkeiten (96,53 %) und einer geringen Zufriedenheit mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten (61,27 %). Bei den Möglich-

keiten zur Weiterentwicklung geht es neben Karriereschritten vor allem auch um die persönliche Weiterentwicklung. Dies ist den Beschäftigten in den hier betrachteten Berufen sehr wichtig, es herrscht jedoch Unzufriedenheit mit diesem Item. In vielen Berufsfeldern in der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch in den Kitas und Schulen, sind der persönlichen und der beruflichen Weiterentwicklung Grenzen gesetzt. Der Beruf der Erzieherin in einer Kita bietet beispielsweise im klassischen Sinne beruflich lediglich die Chance, im Laufe der Zeit eine Gruppenleitung oder eine Kitaleitung zu übernehmen. Vor dem Hintergrund eines gesamten Berufslebens könnte das von den Beschäftigten als eher überschaubare Perspektive eingeordnet werden. Zugleich sind auf der persönlichen Ebene zwar Weiterentwicklungen möglich, diese manifestieren sich jedoch oft nicht in inhaltlichen Veränderungen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass die Proband\*innen das Item „Aufstiegsmöglichkeiten“ als nicht sehr wichtig eingeschätzt haben, dieses Item aber insgesamt mit der geringsten Zufriedenheit bewertet wurde. Wir interpretieren dieses Ergebnis in der Weise, dass zwar ein beruflicher Aufstieg im Sinne von Karrierestufen und „Titeln“ für die Beschäftigten keine hohe Bedeutung hat, die persönliche und berufliche Weiterentwicklung jedoch sehr wohl. Es ist außerdem davon auszugehen, dass mit der Weiterentwicklung in den Augen der Befragten auch eine Veränderung des Gehaltes einhergehen sollte, wie im folgenden Punkt erläutert wird.

3. Gehalt: Das Gehalt wird von 92,49 % der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt, allerdings sind lediglich 54,34 % damit zufrieden. Insofern bestätigt sich diesbezüglich ein Ergebnis aus nahezu allen Studien zur Arbeitszufriedenheit, die das Gehalt als ein sehr wichtiges Kriterium hervorheben. Zugleich ist die Zufriedenheit mit diesem Kriterium in unserer Stichprobe sehr gering ausgeprägt. Dabei zeigen Studien, dass die Einschätzung zum Gehalt nicht wahllos erfolgt, sondern in der Regel im Vergleich mit ähnlich ausgebildeten und beschäftigten Menschen stattfindet.

In den hier relevanten Berufen kommt häufig der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes zur Anwendung. Die Diskussion über die Gehälter im öffentlichen Dienst und der Umstand, dass diese häufig als zu niedrig eingeschätzt werden, ist nicht neu und beherrscht auch andere Bereiche des Sozial- und Gesundheitswesens, zum Beispiel die Pflegeberufe.

In Verbindung mit den eher eingeschränkten Weiterentwicklungsmöglichkeiten ergibt sich eine ungünstige Konstellation: Das Gehalt ist per se bereits ein Faktor mit großem Unzufriedenheitspotential. Zusätzlich sehen viele Beschäftigte offenbar keine Möglichkeit, durch geeignete Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen daran etwas zu ändern.

4. Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten: Ebenfalls sehr wichtig ist den Beschäftigten in den betrachteten Bereichen die Nachvollziehbarkeit der Vorgaben

und Werte für die eigene Arbeit (94,8 %). Die Zufriedenheit mit diesem Kriterium fällt sehr gering aus (57,23 %). In Berufen, in denen viele vergleichsweise gut ausgebildete Menschen arbeiten, davon viele mit Hochschulstudium, ist es wichtig für Arbeitgeber\*innen, die eigenen Werte und Ziele mit den Vorstellungen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Dies scheint in den hier relevanten Bereichen oft nicht gut zu gelingen.

Hinzu kommt, dass es bei der Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten bei weitem nicht nur um betriebsinterne Themen geht. Vielmehr sind auch die institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen die Beschäftigten arbeiten, zu berücksichtigen. Bei den hier relevanten Berufsfeldern in der Kinder- und Jugendhilfe und dem Bildungsbereich geht es bei Vorgaben auch um Gesetze und die finanzielle und personelle Ausstattung von Einrichtungen, die letztlich offenbar als unzureichend empfunden werden und insofern zur Unzufriedenheit im Arbeitsumfeld beitragen.

Diese vier besonders relevanten Faktoren der Arbeitszufriedenheit sollen im Folgenden detaillierter betrachtet werden. Dafür wird untersucht, ob sich die Einschätzungen der Befragten in Abhängigkeit von ihrem Alter oder in Abhängigkeit von ihren Arbeitgeber\*innen bzw. ihrem Arbeitsort unterscheiden. Hierfür werden die Top Box Zufriedenheitseinschätzungen auf einer deskriptiven Ebene miteinander verglichen.

## 5.2.1 Detaillierte Betrachtung der Faktoren mit hoher Wichtigkeit und geringer Zufriedenheit nach Alter

Die Zufriedenheit mit der empfundenen Arbeitsbelastung nimmt mit zunehmenden Alter erwartungsgemäß ab. Es erscheint nachvollziehbar, dass die zum Teil hohen physischen und psychischen Belastungen in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen mit zunehmenden Alter auch zunehmend als Belastung empfunden werden.

Bemerkenswert ist jedoch, dass ausgerechnet die 18- bis 24-Jährigen ebenfalls vergleichsweise unzufrieden mit ihrer Arbeitsbelastung sind. Eine Interpretation dieses Ergebnisses verbietet sich an dieser Stelle, weil uns dazu keine weiteren Daten vorliegen und die Unterschiede hier

deskriptiv betrachtet werden. Allerdings sei ein Verweis auf eine gesamtgesellschaftliche Diskussion erlaubt, bei der es um eine möglicherweise vorhandene unzureichende Arbeitsbereitschaft bei jungen Menschen geht. Stichworte wie Work-Life-Balance oder Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich fallen häufig in diesem Zusammenhang. Aber auch ein „Praxisschock“ bei Einstieg in den Beruf wird häufig beobachtet und könnte hier ursächlich sein. Wenn Theorie und Alltag eines Studiums oder einer Ausbildung und dann der praktische Alltag im Beruf stark voneinander abweichen, kann dies belastend für junge Berufstätige in der Anfangszeit sein.

Abbildung 15:

Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung nach Altersgruppen (%)

N = 172

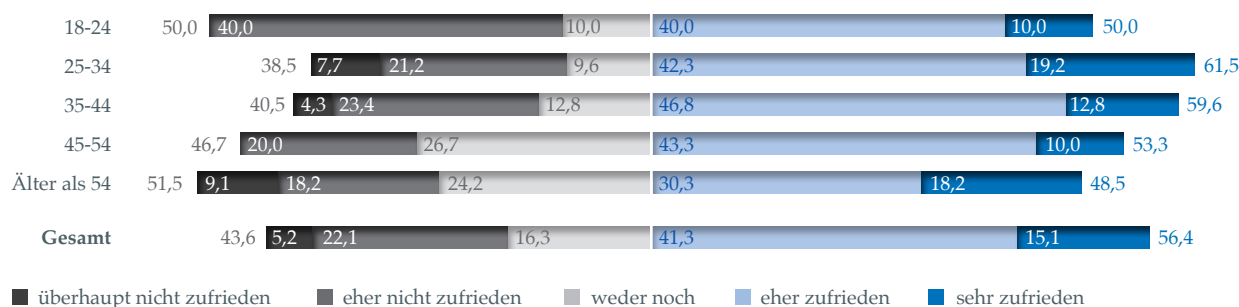
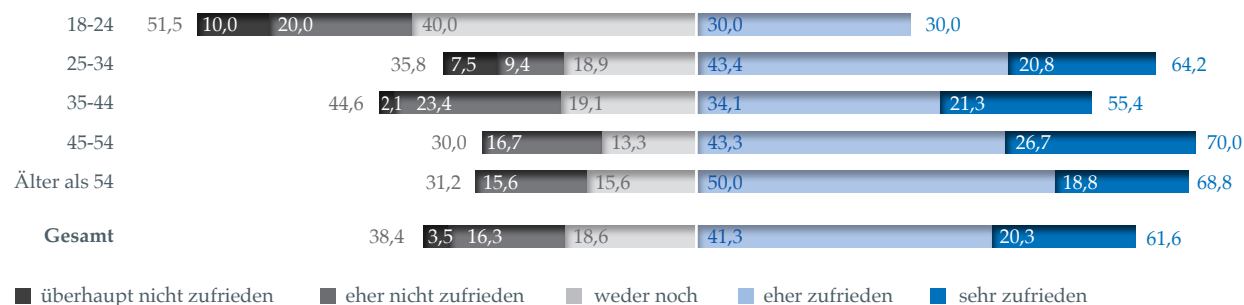


Abbildung 16:

Zufriedenheit mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten nach Altersgruppen (%)

N = 172



Bei Betrachtung der Altersgruppen zeigt sich außerdem, dass die Gruppe der 35- bis 44-Jährigen besonders unzufrieden mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten ist. Die Beschäftigten in diesem Alter befinden sich oft in einer speziellen Lebensphase. Häufig ist die Phase der Familiengründung und des Familienaufbaus erfolgreich abgeschlossen. Die Beschäftigten haben wieder mehr Zeit, um sich um ihre berufliche Weiterentwicklung zu kümmern und ihre Karriere in den Blick zu nehmen. Zusätzlich haben die Betroffenen bereits einige Jahre Erfahrung in ihrem Beruf gesammelt. Bei vielen entsteht möglicherweise der Wunsch, sich noch einmal weiterzuentwickeln. Viele Arbeitnehmer\*innen aus den hier betrachteten Bereichen kommen dann aber in die Situation, dass entsprechende Karrieremöglichkeiten fehlen. Unzufriedenheit könnte eine Folge dessen sein.

Auch in Bezug auf das Gehalt fällt die besonders hohe Unzufriedenheit bei den jüngeren Teilnehmenden (den 18- bis 24-Jährigen, den 25- bis 34-Jährigen sowie die 35- bis 44-Jährigen) auf. In Tarifverträgen steigt das Gehalt mit der Berufsdauer und ist demnach bei den jüngeren Arbeitnehmer\*innen geringer ausgeprägt. Eine höhere Unzufriedenheit – vielleicht auch im Vergleich zu Gleichaltrigen, die außerhalb des Tarifvertrages angestellt sind und deren Gehalt sich leistungsabhängiger bestimmt – erscheint plausibel. Außerdem kann auch hier die oben beschriebene Unzufriedenheit mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten und die Verbindung zu mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten herangezogen werden. Insofern verwundert es nicht, dass insbesondere die jüngeren Arbeitnehmer\*innen bei diesen Items eine besonders geringe Zufriedenheit erleben.

Abbildung 17:  
Zufriedenheit mit dem Gehalt nach Altersgruppen (%)  
N = 173

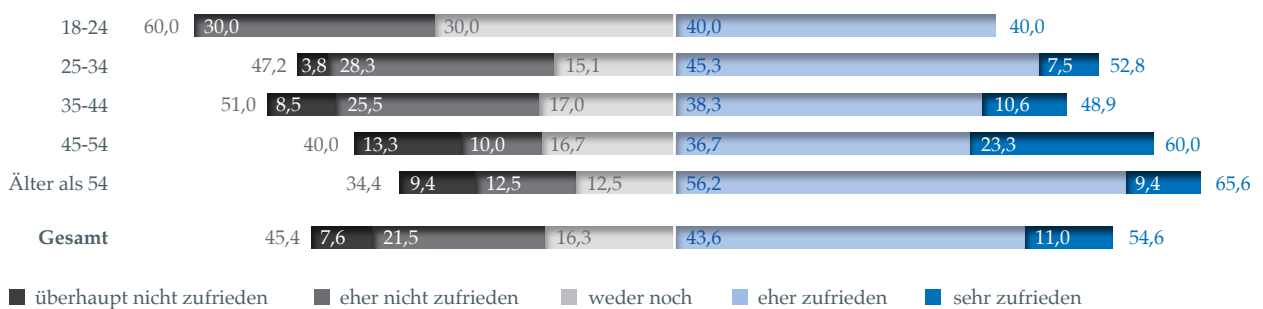
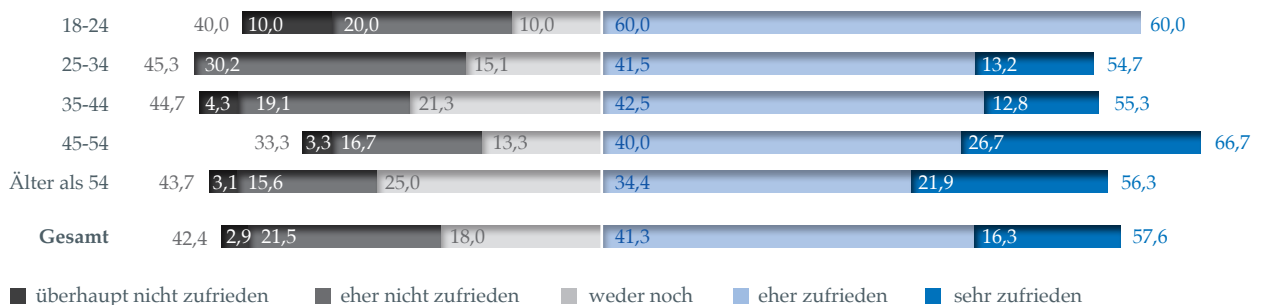


Abbildung 18:  
Zufriedenheit mit der Nachvollziehbarkeit nach Altersgruppen (%)  
N = 172



Die Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten ist den Beschäftigten sehr wichtig und führt zu großer Unzufriedenheit in der Stichprobe. Die Zufriedenheit ist über alle Altersgruppen in etwa gleich verteilt, nur die 18- bis 24-Jährigen weisen eine vergleichsweise höhere Zufriedenheit auf.

Bei diesem Item handelt es sich nicht ausschließlich um die Vorgaben und Werte des eigenen Arbeitgebenden. Vielmehr spielen auch die während der Ausübung des Berufes

erfahrenen Beschränkungen durch externe Vorgaben und Regeln eine Rolle. Zu nennen sind hier beispielhaft die mangelnde Personalausstattung in den Kitas, den Schulen, aber auch in vielen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Auch gesetzliche Rahmenbedingungen, wie Vorgaben aus dem Bundesteilhabegesetz, sind nach unserer Praxiserfahrung für die Beschäftigten der Kinder- und Jugendhilfe und der Kitas und Schulen zwar oft nachvollziehbar, aber im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten schwer umsetzbar, was zu großer Unzufriedenheit führt.

## 5.2.2 Detaillierte Betrachtung der Faktoren mit hoher Wichtigkeit und geringer Zufriedenheit nach Arbeitsort

Ebenfalls interessant dürfte die Frage sein, ob es bei den vier besonders relevanten Items mit hoher Wichtigkeit und geringer Zufriedenheit Unterschiede in Abhängigkeit von dem Arbeitsort der Beschäftigten gibt. Auch hier werden die Top Box Werte auf deskriptiver Ebene miteinander verglichen.

Die detaillierte Betrachtung der Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung nach Arbeitsorten offenbart eine große Überraschung: Die insgesamt niedrige Zufriedenheit mit diesem Item wird besonders von den Beschäftigten in den Kitas beeinflusst. Lediglich 20,5 % der Kitabeschäftigten geben an, dass sie mit der Arbeitsbelastung zufrieden oder sehr zufrieden sind. Ein Drittel der Kitabeschäftigten ist weder zufrieden noch unzufrieden und fast die Hälfte ist eher unzufrieden mit ihrer Arbeitsbelastung. Damit sind die Kitabeschäftigten ein absoluter Ausreißer. Zwar ist bekannt, dass gerade die Kitas sehr unter Personalmangel leiden, wird doch ständig über geschlossene Gruppen oder gar geschlossene Kitas berichtet, die aufgrund von Krankheitsausfällen vorübergehend nicht weiterbetrieben werden können. Dass jedoch die Unzufriedenheit derart groß ausfällt, stellt eine Überraschung dar.

Auch in Bezug auf die Weiterentwicklungsmöglichkeiten zeigen die Kitabeschäftigten die geringste Zufriedenheit. Lediglich 51,3 % sind zufrieden mit diesem Item. Die Erzieher\*innen in den Kitas haben nach erfolgreich absolvierter Ausbildung relativ wenige Weiterentwicklungsmöglichkeiten. In Kitas besteht die Möglichkeit, eine Gruppenleitung oder letztlich eine Kitaleitung zu übernehmen. Daneben gibt es noch die jeweiligen Stellvertreter\*innenpositionen.

Auch in den anderen Arbeitsorten ist die Zufriedenheit mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten gering ausgeprägt. Ausnahme bildet die Einschätzung der Beschäftigten in den stationären Einrichtungen. Dort sind die Beschäftigten vergleichsweise zufrieden mit ihren Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Es besteht ein vielfältiger Markt für Fortbildungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und in den Bildungseinrichtungen mit einem schier unendlichen Angebot an Schulungen und Fortbildungen. Diese werden von den Beschäftigten auch regelmäßig und zahlreich genutzt. Ein bis zwei Fortbildungen pro Jahr sind keine Seltenheit, so dass

Abbildung 19:  
Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung nach Arbeitsort (%)  
N = 156

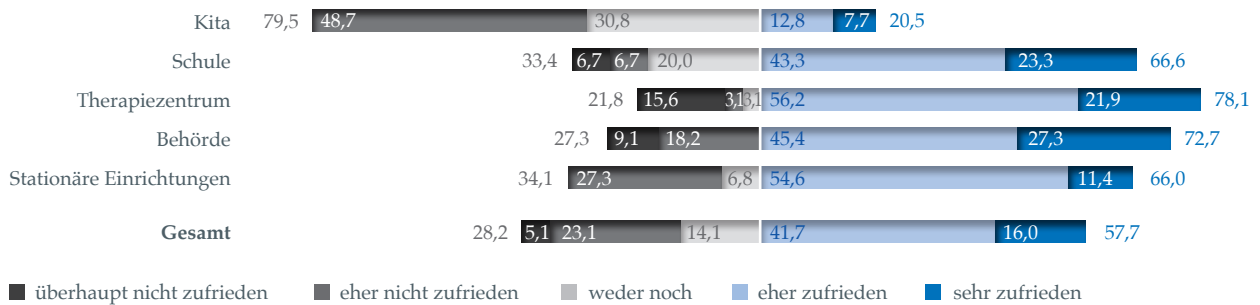


Abbildung 20:  
Zufriedenheit mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten nach Arbeitsort (%)  
N = 157

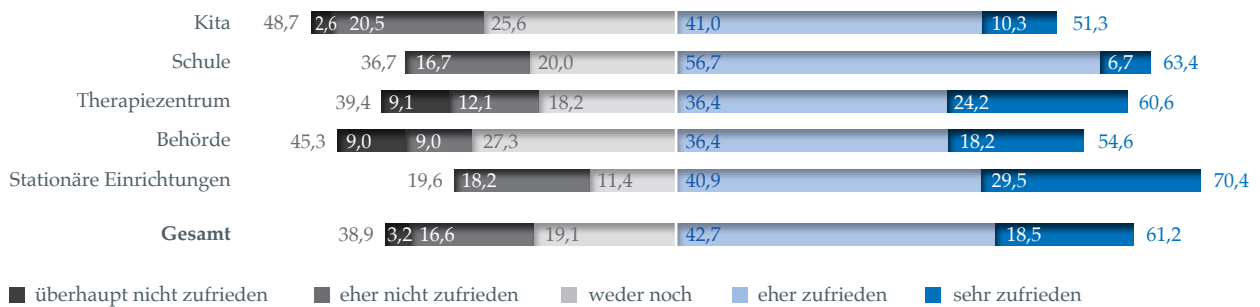
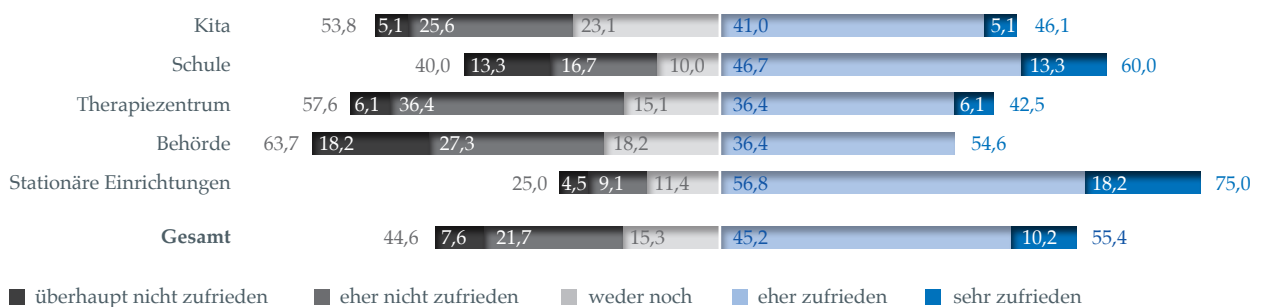


Abbildung 21:  
Zufriedenheit mit dem Gehalt nach dem Arbeitsort (%)  
N = 157



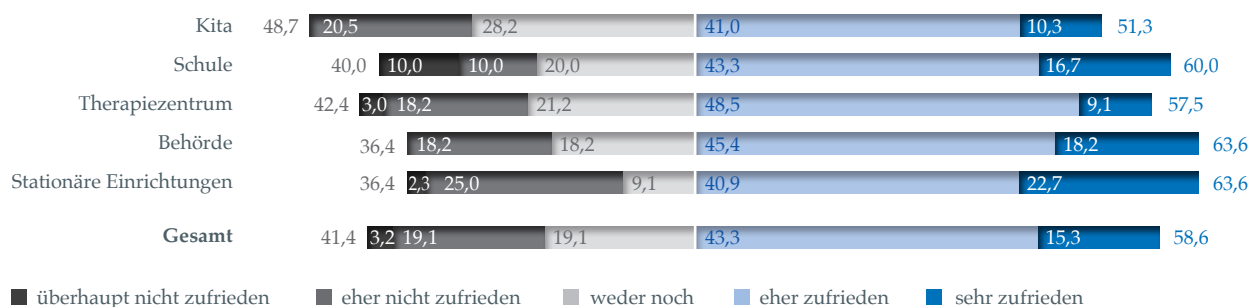
es in einem ganzen Berufsleben oft zu unzähligen Teilnahmen an Fort- und Weiterbildungen kommen kann. Leider haben die allermeisten dieser Angebote nicht den Charakter einer tatsächlichen Berufsausbildung, so dass die Absolvierung dieser Kurse nicht zum beruflichen Aufstieg und schon gar nicht zur monetären Weiterentwicklung beiträgt. Dies könnte Teil der Unzufriedenheit der Beschäftigten sein.

In Bezug auf das Gehalt zeigt sich ebenfalls eine hohe Unzufriedenheit der Beschäftigten. Insbesondere die Beschäftigten in den Kitas und in den Therapiezentren sind besonders unzufrieden mit ihrem Gehalt. Im Vergleich – und ebenso wie beim Item Weiterentwicklung – zeigen sich die Beschäftigten der stationären Einrichtungen recht zufrieden mit ihrem Gehalt.

Zusammenfassend ergibt sich ein bedenkliches Bild: Mit Ausnahme der Beschäftigten in den stationären Einrichtungen sind die Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe und dem Bildungsbereich nicht zufrieden mit ihren persönlichen und beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und dementsprechend auch mit ihrem Gehalt und ihren Gehaltsentwicklungsmöglichkeiten. Auch die Werte und Vorgaben werden als nicht zufriedenstellend empfunden. Besonders in den Kitas kommt noch eine besonders hohe Unzufriedenheit mit der Arbeitsbelastung dazu. Dies sollte Arbeitgeber\*innen alarmieren. Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sind dringend indiziert.

Abbildung 22:  
Zufriedenheit mit der Nachvollziehbarkeit nach Arbeitsort (%)

N = 157



## 5.3 Faktoren mit hoher Zufriedenheitsbewertung

Wie beschrieben fällt die Einschätzung der Zufriedenheit im Grundsatz niedriger aus als die Einschätzung der Wichtigkeit. Die einzige Ausnahme betrifft das Item „Freundschaften am Arbeitsplatz“. Hier erfolgt sozusagen eine „Over-delivery“, da die Zufriedenheit mit diesem Item (62,43 %) höher ausfällt als seine Wichtigkeit (47,98 %). Oder anders ausgedrückt: Freundschaften am Arbeitsplatz sind ein vergleichsweise unwichtiges Kriterium. Die Zufriedenheit mit diesem Kriterium ist zwar auch nicht sehr hoch, jedoch stellt das vermutlich kein Problem für die Beschäftigten dar, sonst wäre die Wichtigkeit höher eingeschätzt worden.

Die fünf Kriterien mit der höchsten genannten Zufriedenheitsbewertung sind:

1. Abwechslungsreichtum (84,39 %).
2. Sinn der Arbeit für sich selbst und andere (82,08 %).
3. Zukunftssicherheit des Berufs (79,19 %)
4. Vielschichtigkeit und die damit einhergehenden Herausforderungen (74,57 %)
5. Möglichkeit, inhaltlich unabhängig und frei zu arbeiten (73,99 %).

Die Zufriedenheitsbewertungen dieser Kriterien liegen weit über dem Durchschnitt und können im Kontext der vorliegenden Untersuchung als zufriedenstellend bewertet werden. Bei diesen Themen gibt es also insgesamt nur wenig akuten Handlungsbedarf oder Verbesserungspotential.

Zusätzlich ist davon auszugehen, dass diese Kriterien für viele Beschäftigten entscheidenden Einfluss auf die Berufswahl und die Berufstreue haben. Sie kompensieren mithin andere Kriterien, die den Beschäftigten ebenfalls sehr wichtig sind, mit denen sie aber nicht so zufrieden sind.

Es bietet sich bei diesen Items mit den hohen Zufriedenheiten ebenfalls an, eine differenzierte Betrachtung in Bezug auf die Frage durchzuführen, ob sich die Bewertungen je nach Arbeitgeber\*innen unterscheiden. Um dies genauer beleuchten zu können, werden im Folgenden die Top Box Werte der Items mit den höchsten Zufriedenheiten in Abhängigkeit von dem Arbeitsbereich (Kita, Schule, Therapiezentrum, Behörde und stationäre Einrichtung) betrachtet.

## 5.4 Arbeitsort-spezifische Auswertung der Zufriedenheiten

Bei den fünf Kriterien, die insgesamt mit den höchsten Zufriedenheiten bewertet worden sind, zeigen sich bei einer detaillierteren Analyse mehrere Unterschiede.

Die Beschäftigten in den Kitas zeigen bei den Items „Abwechslungsreichtum“, „Sinn“ und „Vielschichtigkeit“ im Vergleich die niedrigsten Zufriedenheitsbewertungen. Insofern schneiden die Kitas auch bei dieser Auswertung von den Beschäftigten im Vergleich zu den anderen Ar-

beitsorten am schlechtesten ab. Dies passt zu dem Ergebnis der vorangegangenen Analyse, bei der sich ebenfalls bei Kitas viel Verbesserungspotential in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gezeigt hat. Einschränkend ist jedoch festzuhalten, dass die Bewertungen der hier analysierten Items mit den hohen Zufriedenheiten auch bei den Kita-Mitarbeitenden immer noch über dem Zufriedenheitsdurchschnitt (außer Vielschichtigkeit) liegen.

Abbildung 23:  
Zufriedenheit mit dem Abwechslungsreichtum nach Arbeitsort (%)

N = 157

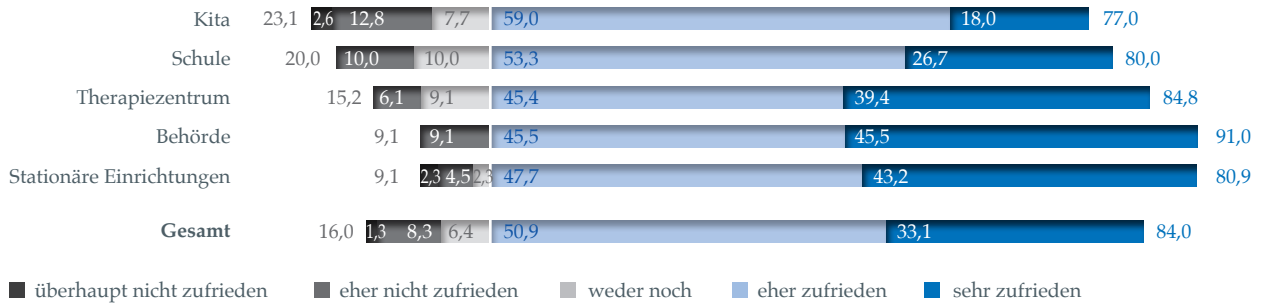


Abbildung 24:  
Zufriedenheit mit dem Sinn nach Arbeitsort (%)

N = 157

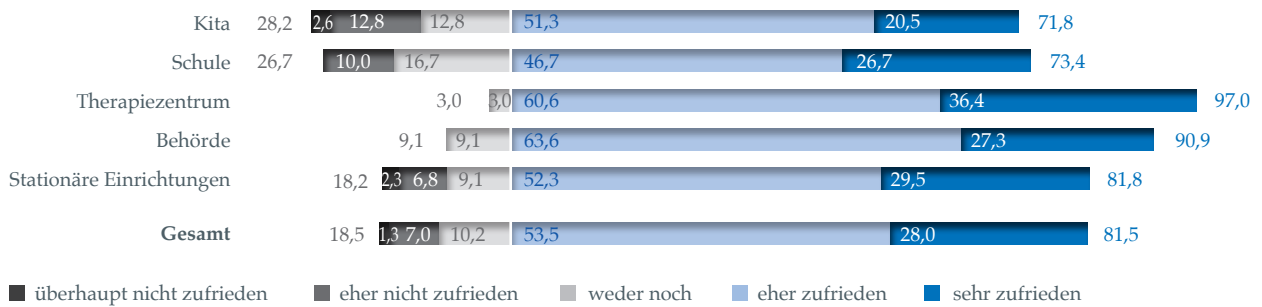


Abbildung 25:  
Zufriedenheit mit der Zukunftssicherheit nach Arbeitsort (%)

N = 157

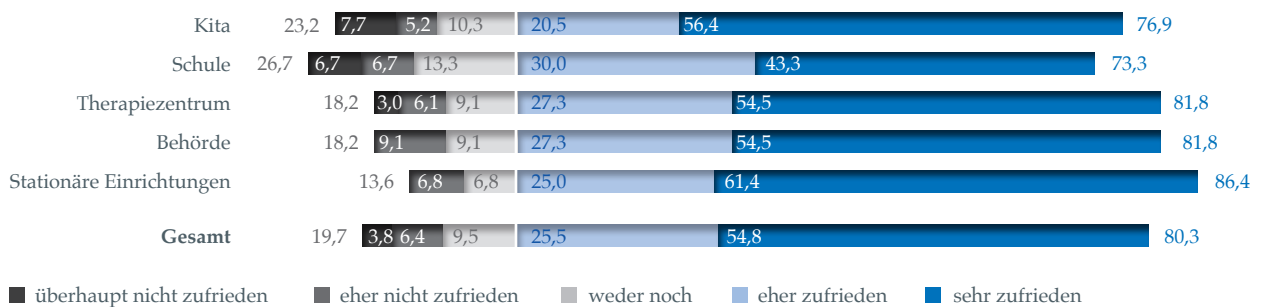


Abbildung 26:  
Zufriedenheit mit der Vielschichtigkeit nach Arbeitsort (%)

N = 157

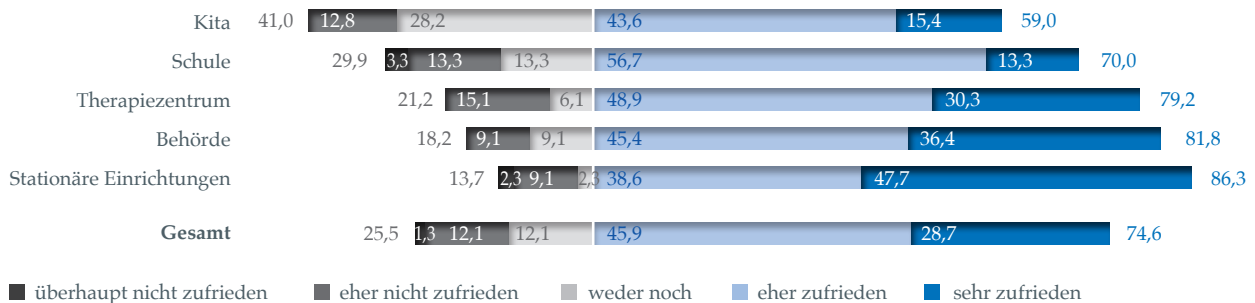
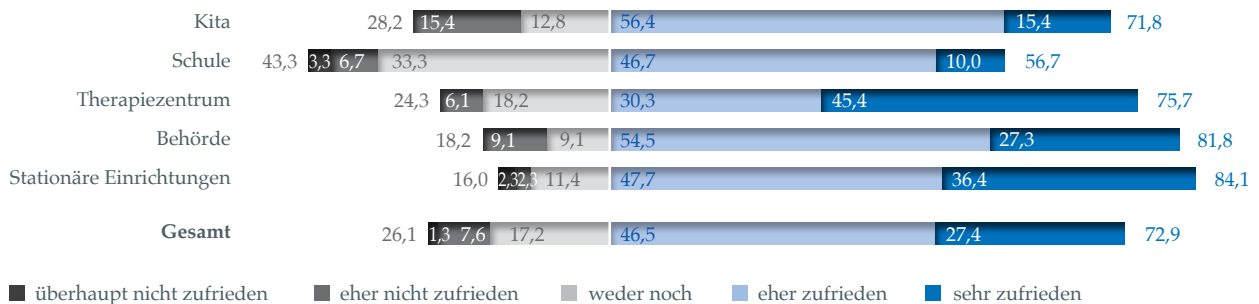


Abbildung 27:  
Zufriedenheit mit der Möglichkeit frei zu arbeiten nach Arbeitsort (%)

N = 157



## 5.5 Erlebte Selbstwirksamkeitserwartung – Auswertung

Neben den Faktoren der Arbeitszufriedenheit wurde in der Studie eine Selbstwirksamkeitseinschätzung der Teilnehmenden erhoben, um den Einfluss der erlebten Selbstwirksamkeit auf Faktoren der Arbeitszufriedenheit zu ermitteln.

Die Selbstwirksamkeit wurde mit der Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzsкала (ASKU-Skala) erhoben. Diese besteht aus drei Items, deren Werte gemittelt werden (Beierlein et al., 2012).

Bei der Betrachtung der ASKU-Sskala der Stichprobe fällt auf, dass die Proband\*innen dieser Erhebung eine mittlere bis hohe Selbstwirksamkeit haben. Keine der Proband\*innen gab an, dass die drei Items gar nicht oder wenig auf sie zutreffen. Nur drei Personen schienen sich ihrer Selbstwirksamkeit wenig sicher zu sein (MW = 3,33; Trifft etwas zu).

Der Mittelwert der vorliegenden Stichprobe beträgt M = 4,22. Im Vergleich zu den Referenzwerten entspricht dies

einer hohen Selbstwirksamkeit ( $M \geq 4,21$ ) (Beierlein et al., 2012). Damit haben viele Teilnehmende dieser Stichprobe eine überdurchschnittlich hohe Selbstwirksamkeitserwartung. Dies bedeutet, dass sie davon ausgehen, Probleme aus eigener Kraft lösen zu können und sich selbstsicher fühlen.

Im nächsten Schritt wurde ausgewertet, wie das Ausmaß der Selbstwirksamkeit mit den Zufriedenheits-Wichtigkeits-Einschätzungen der Faktoren zusammenhängt.

Zur Erfassung des Einflusses der Selbstwirksamkeit auf die Arbeitszufriedenheit wurde die Pearson-Korrelationsanalyse für unabhängige Variablen angewendet. Der Korrelationskoeffizient nach Pearson gibt an, ob zwischen zwei Variablen ein signifikanter Zusammenhang besteht.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Selbstwirksamkeit (UV) mit sechs der 36 Wichtigkeits- oder Zufriedenheitseinschätzungen (AV) positiv korreliert. Für alle sechs Korrelationen konnte ein leicht positiver Zusammenhang festgestellt werden.

Das bedeutet, dass eine höhere Selbstwirksamkeit positiv mit diesen Wichtigkeits- oder Zufriedenheitseinschätzungen zusammenhängt. Negative Korrelationen (die Selbstwirksamkeit hängt negativ mit der Einschätzung der Wichtigkeit oder Zufriedenheit der Faktoren der Arbeitszufriedenheit zusammen) wurden nicht festgestellt.

Die Selbstwirksamkeit hängt leicht positiv mit der Zufriedenheit mit dem Sinn der eigenen Arbeit für sich selbst und andere ( $r = ,206^{**}$ ) zusammen. Je selbstwirksamer, umso zufriedener ist eine Person mit dem Sinnerleben ihrer Arbeit. Dieser Zusammenhang ist der deutlichste.

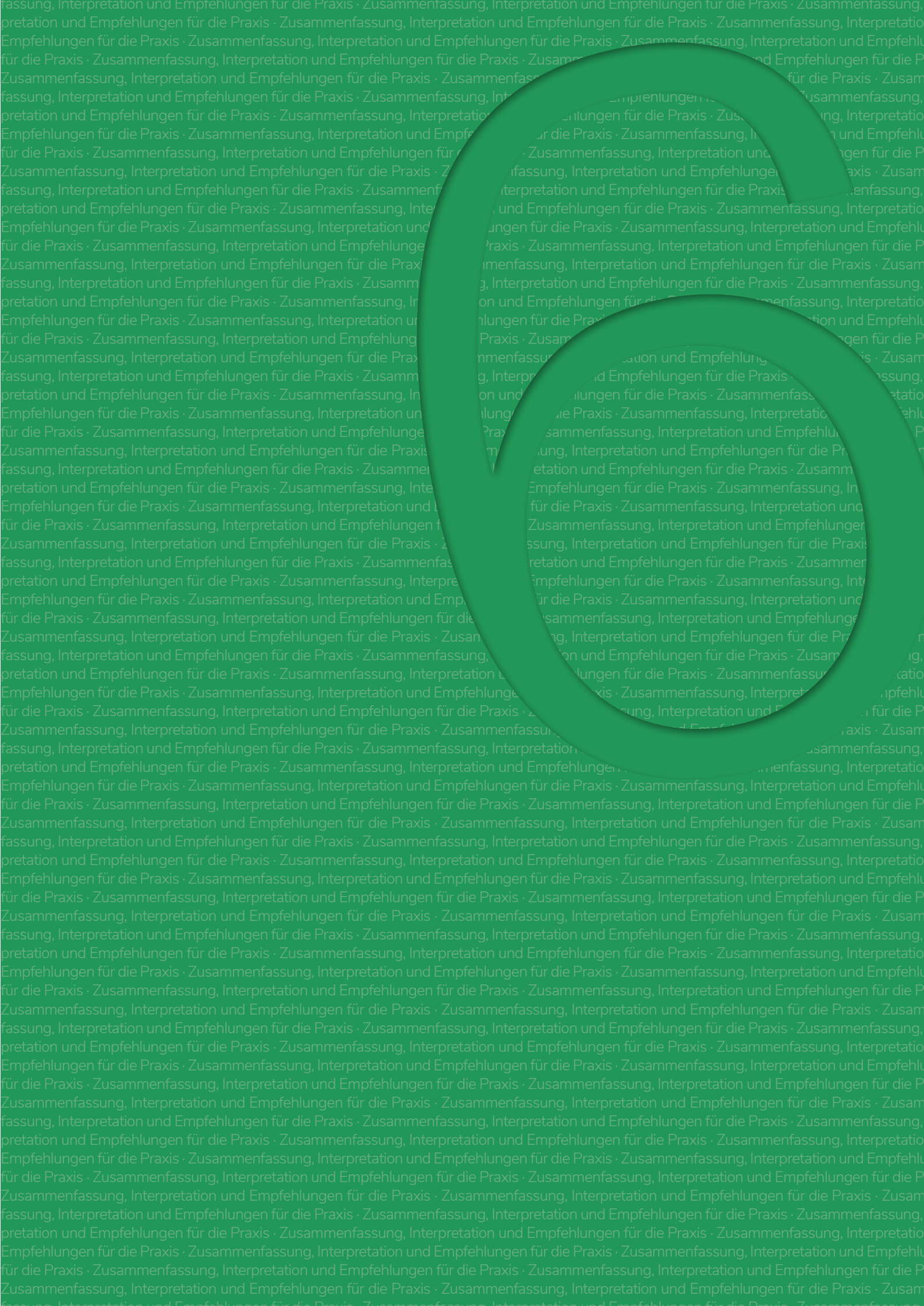
Die Selbstwirksamkeit hängt ebenfalls leicht positiv mit der Wichtigkeit ( $r = ,161^*$ ) von und der Zufriedenheit ( $r = ,167^*$ ) mit der vielschichtigen und herausfordernden Tätigkeit zusammen. Je selbstwirksamer, umso mehr wünscht sich eine Person Herausforderungen und umso zufriedener ist diese auch mit der Vielschichtigkeit ihrer Tätigkeit.

Darüber hinaus zeigte sich ein leicht positiv signifikanter Zusammenhang von Selbstwirksamkeit mit der Wichtigkeit der Aufstiegsmöglichkeiten ( $r = ,169^*$ ). Das heißt, Aufstiegsmöglichkeiten sind bei einer hohen Selbstwirksamkeit wichtiger und bei einer geringeren Selbstwirksamkeit weniger wichtig. Außerdem gibt es einen signifikanten positiven Zusammenhang zur Zufriedenheit mit dem Betriebsklima ( $r = ,205^{**}$ ) und der Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung ( $r = ,201^*$ ). Die letzten zwei Faktoren lassen darauf schließen, dass je selbstwirksamer eine Person ist, desto wohler fühlt sie sich am Arbeitsplatz. Es ist zu vermuten, dass sie dies – in gewissem Maße – auch selbst aktiver mitgestalten kann als eine Person mit einer geringeren Selbstwirksamkeit.

---

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

\*\*.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.





# 6 Zusammenfassung, Interpretation und Empfehlungen für die Praxis

## 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Befragungsergebnisse zeigen ein gemischtes Bild in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe und den Kitas und Schulen.

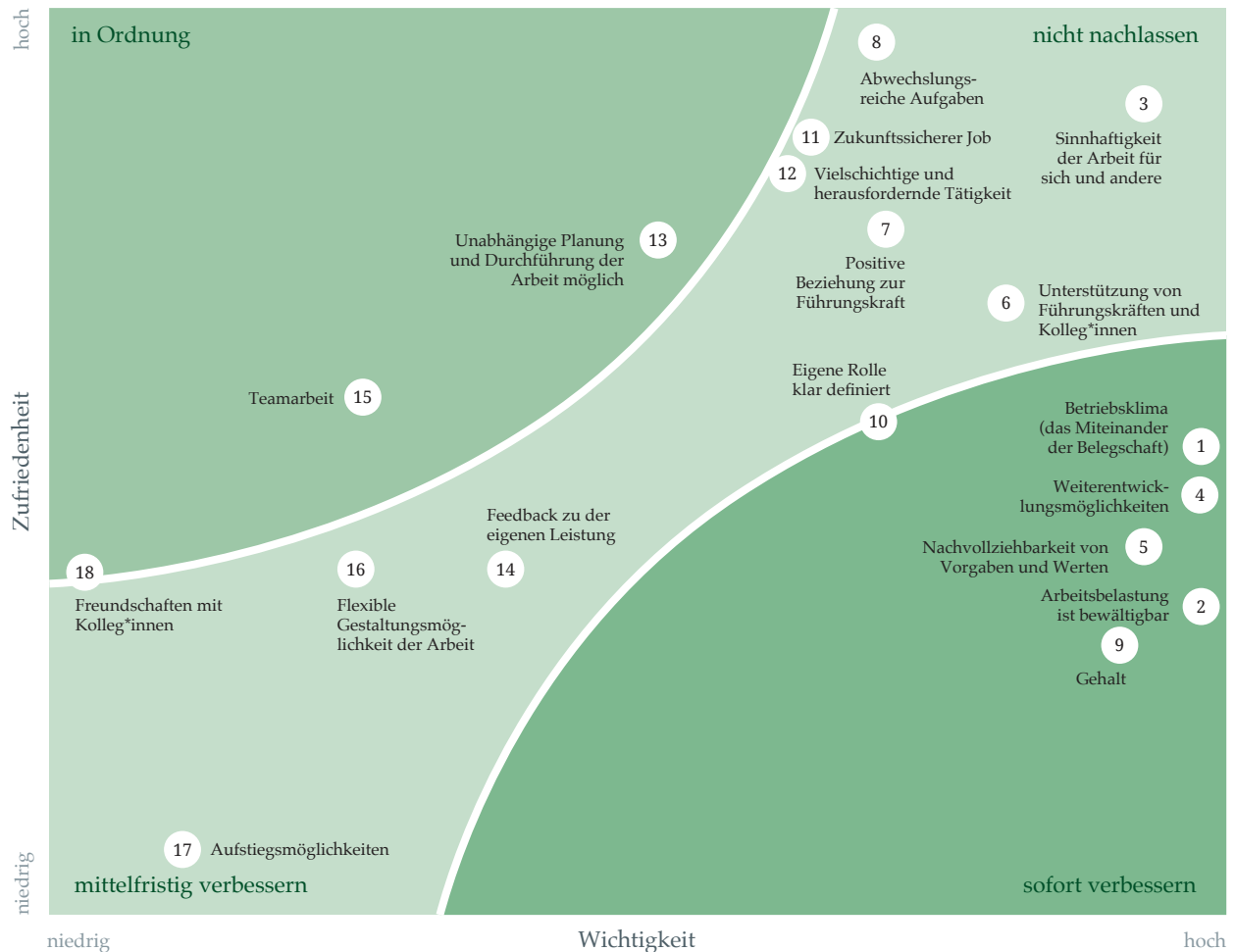
Eine Übertragung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit ist möglich, da die hier befragte Stichprobe der Gesamtheit der in der Kinder- und Jugendhilfe und den Kitas und Schulen tätigen Personen weitgehend entspricht. So handelt es sich in der hier erhobenen Stichprobe vorwiegend um Frauen (91 %), was repräsentativ für die relevanten Berufsfelder ist (vgl. z.B. Fuchs-Rechlin & Rauschenbach, 2018). Außerdem sind in der Stichprobe alle Alters- und Erfahrungsstufen (weniger als 2 Jahre Erfahrung bis zu über 20 Jahre Berufserfahrung) sowie Arbeitsbereiche (Kita, Schule, Therapiezentrum, Behörde, stationäre Einrichtungen) relativ gleichmäßig vertreten. Somit können aus den Ergebnissen valide Aussagen und Empfehlungen abgeleitet werden, welche Faktoren verändert werden sollten, um die Attraktivität für Arbeitnehmer\*innen und Berufseinsteiger\*innen in den hier betrachteten Berufsfeldern zu steigern.

Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, dass mehrere Faktoren eine hohe Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe und in Schule und Kita haben. Außerdem ist die teilweise geringe Zufriedenheit bei bedeutsamen Faktoren ein wichtiger Hinweis auf Handlungsbedarf. Dabei lassen sich gleichzeitig zahlreiche Parallelen zu den theoretischen Grundlagen ziehen. Eine gute Übersicht über die Positionierung der einzelnen Items bietet Abbildung 28.

Die Abbildung gibt einen Überblick über alle 18 bewerteten Items und ihre Positionierung in Bezug auf die jeweils erhobene Zufriedenheits- und Wichtigkeitsbewertung. Die Lage des Items innerhalb des Portfolios gibt Auskunft über die entsprechende Handlungsempfehlung, die sich aus der Bewertung des Items ergibt.

Die Nummern in der Abbildung entsprechend den folgenden Items:

Abbildung 28:  
Wichtigkeits- und Zufriedenheits-Portfolio und  
Ableitung von Handlungsempfehlungen



○ = Item-Nummerierung gemäß Abbildung 13

- 1: Betriebsklima (das Miteinander der Belegschaft)
- 2: Arbeitsbelastung ist bewältigbar
- 3: Sinnhaftigkeit der Arbeit für sich und andere
- 4: Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- 5: Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten
- 6: Unterstützung von Führungskräften und Kolleg\*innen
- 7: Positive Beziehung zur Führungskraft
- 8: Abwechslungsreiche Aufgaben
- 9: Gehalt
- 10: Eigene Rolle klar definiert
- 11: Zukunftssicherer Job
- 12: Vielschichtige und herausfordernde Tätigkeit
- 13: Unabhängige Planung und Durchführung der Arbeit möglich
- 14: Feedback zu der eigenen Leistung
- 15: Teamarbeit
- 16: Flexible Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit
- 17: Aufstiegsmöglichkeiten
- 18: Freundschaften mit Kolleg\*innen

- 17: Aufstiegsmöglichkeiten
- 18: Freundschaften mit Kolleg\*innen

**a. Faktoren, bei denen „alles in Ordnung“ ist**

Die Positionierung der Items im Portfolio gibt unmittelbar Aufschluss über den Handlungsbedarf. Selbstverständlich gibt es Items, die sowohl von ihrer Wichtigkeit als auch in Bezug auf ihre Zufriedenheit überdurchschnittlich bewertet wurden. In diesen Fällen empfehlen wir den Arbeitgeber\*innen, genauso weiterzumachen wie bisher und allenfalls darauf zu achten, dass sich die Umstände in Bezug auf die betreffenden Items nicht verschlechtern.

Der Faktor Sinnhaftigkeit wird in unserer Studie als ganz besonders wichtig (Wichtigkeitsbewertung bei 99 %) bewertet und ist zugleich ein Faktor, mit welchem die Pro-

band\*innen besonders zufrieden sind (Punkt 3 im Portfolio). Dieses Kriterium gilt in der Literatur als wichtiger Motivationsfaktor (Kröll & Nüesch, 2019). In der erlebten Sinnhaftigkeit liegt vermutlich ein wesentlicher Grund, warum Menschen gerne in der Kinder- und Jugendhilfe und in Kitas und Schulen tätig sind.

Ebenfalls hohe Wichtigkeits- und Zufriedenheitswerte erreichen die Items „Unterstützung von Führungskräften und Kolleg\*innen“ (Portfoliopunkt 6), „Positive Beziehung zur Führungskraft“ (Portfoliopunkt 7) und „Abwechslungsreiche Aufgaben“ (Portfoliopunkt 8). Diese Items stellen in ihrer Gesamtheit vermutlich die Hauptgründe dar, warum sich Menschen für eine Beschäftigung in den hier relevanten Bereichen entscheiden. Ebenfalls sehr zufrieden sind die Probanden mit der „Zukunftssicherheit“ (Portfoliopunkt 11) und der „Vielschichtigkeit der Aufgaben“ (Portfoliopunkt 12).

Auch noch im zufriedenstellenden Bereich liegen die Items „Unabhängigkeit“ und „Teamarbeit“ (Portfoliopunkte 13 und 15).

Für die Arbeitgeber\*innen ist es sehr wichtig, in Bezug auf diese Kriterien nicht nachzulassen. Vor dem Hintergrund der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959, vergleiche 3.3) gelten insbesondere Sinnerleben – aber auch die anderen hier genannten Items – als Motivatoren. Neben diesen Motivatoren braucht es jedoch auch die Erfüllung der Kontextfaktoren/Hygienefaktoren (z. B. Gehalt), um Arbeitszufriedenheit zu ermöglichen.

#### **b. Faktoren, bei denen Handlungsbedarf besteht**

Das Gehalt ist ein wichtiger Kontextfaktor und wird kritisch bewertet. Die Zufriedenheitsbewertung (54 %) zeigt einen unterdurchschnittlichen Wert bei gleichzeitig sehr hoher Wichtigkeit (Punkt 9 im Portfolio). Insofern handelt es sich bei dem Faktor Gehalt um ein Kriterium, bei dem dringender Handlungsbedarf besteht. Auch vorherige Studien haben die Vergütung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und im Bildungsbereich bereits als problematisch eingeordnet, da Fachkräfte hier oft unzureichend bezahlt werden (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe, 2012).

Die bewältigbare Arbeitsbelastung ist ebenfalls ein von den Beschäftigten als sehr wichtig eingeschätztes Kriterium. Überforderung, wie sie beispielsweise durch hohe emotionale Belastungen in der Kinder- und Jugendhilfe und den Bildungseinrichtungen entstehen kann (Steinlin et al., 2015), gefährdet nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern erhöht auch das Risiko von Burnout (Geyerhofer & Unterholzer, 2008). Eine bewältigbare Arbeitsbelastung ist allen Proband\*innen sehr wichtig (99 %). Zufrieden sind allerdings nur etwa 56 % der Befragten mit ihrer Arbeitsbelastung (siehe Punkt 2 im Portfolio). Dies weist auf weiteren wichtigen Handlungsbedarf hin.

Der Faktor Betriebsklima wurde von den Befragten als der wichtigste Faktor für die Arbeitszufriedenheit bewertet (100 %). Dies steht in Einklang mit den Ausführungen von Whitman et al. (2010), die betonen, dass eine enge Zusammenarbeit und positive Beziehungen innerhalb von Teams entscheidend zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Das Betriebsklima ist somit ein zentraler Aspekt, der die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitsplatz stärkt und sich positiv auf ihre Motivation und Leistungsfähigkeit auswirkt (Judge & Bono, 2001). Die Zufriedenheit mit diesem Kriterium ist knapp unterdurchschnittlich (64 %, Portfolio Punkt 1). Insofern gehört das Betriebsklima zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit und durch eine maximal mittlere Zufriedenheit besteht hier ein gewisser Handlungsbedarf.

Die beiden Faktoren Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten stellen zwei weitere wichtige Kriterien dar, die von den Proband\*innen als sehr wichtig bei geringer Zufriedenheit eingeschätzt wurden.

Ihre Weiterbildungsmöglichkeiten haben nahezu alle Teilnehmenden (97 %) als wichtig oder sehr wichtig bewertet, die Zufriedenheit fällt mit einer Bewertung von 61 % relativ schlecht aus (Portfolio Punkt 4). Dies gibt Hinweise darauf, dass es häufig an ausreichend gestalteten Angeboten zur beruflichen und persönlichen Entwicklung mangelt. Weiterbildungsmöglichkeiten sind äußerst relevant für die Arbeitszufriedenheit, da diese nicht nur die Handlungskompetenzen stärken, sondern auch die

langfristige berufliche Handlungsfähigkeit sichern (Hähnle et al., 2020). Fehlen solche Möglichkeiten, können Fachkräfte den Anforderungen in komplexen Arbeitsfeldern wie der Kinder- und Jugendhilfe und den Bildungseinrichtungen auf Dauer möglicherweise nicht gerecht werden. Außerdem fehlen ohne Weiterentwicklung auch Zukunftsaussichten. Dieser Punkt steht in engem Zusammenhang zum Gehalt. Fehlen die Perspektiven zur beruflichen Weiterentwicklung, so bleibt häufig auch eine positive Gehaltsentwicklung aus.

Nachvollziehbare Vorgaben und Werte und der transparente Umgang mit diesen wurden von 95 % der Befragten als wichtig oder sehr wichtig erachtet. Die Zufriedenheit mit diesem Kriterium fällt mit 57 % unterdurchschnittlich aus (Portfolio Punkt 5). Dies ist also ebenfalls ein Kriterium, bei dem unmittelbarer Handlungsbedarf besteht.

Freundschaften unter Kolleg\*innen werden als relativ unwichtig betrachtet, die Zufriedenheit in diesem Bereich ist zwar auch unterdurchschnittlich (62 %, Portfolio Punkt 18), aber höher ausgeprägt als die Wichtigkeit). Freundschaftliche Beziehungen sind demnach eher angenehme, jedoch nicht zwingend notwendige Begleiterscheinungen von Beschäftigungsverhältnissen. Dennoch ist zu vermuten, dass sie zu einem positiven Arbeitsumfeld beitragen und indirekt die Arbeitszufriedenheit stärken könnten, wie auch die affective events theory vermuten lässt (Judge & Bono, 2001). Ein positives Betriebsklima war dagegen 100 % der Proband\*innen wichtig, also sollten Beziehungen positiv sein – ob diese freundschaftlich eng sind, erscheint weniger wichtig und stellt somit keinen unmittelbaren Handlungsbedarf dar.

Aufstiegsmöglichkeiten schneiden in den Zufriedenheitsbewertungen von allen Faktoren am schlechtesten ab. Nur 42 % der Befragten sind mit ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden. Interessanterweise wird dieser Aspekt jedoch auch als weniger wichtig (59 %) erachtet (Portfoliopunkt 17). Wir interpretieren das so, dass Aufstiegsmöglichkeiten im Sinne von Karriereschritten und „Erlangen von Titeln“ keine besondere Rolle für die Befragten spielen. Allerdings stehen Aufstiegsmöglichkeiten selbstverständlich in direktem Zusammenhang mit den Faktoren Gehalt und Weiter-

entwicklungsmöglichkeiten, die beide als sehr wichtig bewertet wurden. Insofern ist es offenbar so, dass die persönliche und berufliche Weiterentwicklung und die Gehaltsentwicklung sehr wohl sehr wichtige Kriterien sind, die Erlangung von „Titeln“ im Sinne von klassischen Karriereschritten jedoch für die Proband\*innen kaum eine Rolle spielt.

Ebenfalls zu den mittelfristig zu verbessernden Kriterien zählen „Feedback“ (Portfoliopunkt 14) und „Flexibilität“ (Portfoliopunkt 16).

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen sich eng mit den in der Literatur beschriebenen Theorien zur Arbeitszufriedenheit verknüpfen. Zunächst verdeutlichen sie die Bedeutung sowohl von Hygienefaktoren als auch von Motivatoren, wie sie in der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) beschrieben werden. Hygienefaktoren umfassen extrinsische Aspekte wie Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Beziehungen zu Kolleg\*innen, während Motivatoren intrinsische Faktoren wie Anerkennung, Verantwortung und Arbeitsinhalt adressieren. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass sowohl Hygienefaktoren als auch Motivatoren als sehr wichtig eingeordnet werden. Das Betriebsklima ist ein klassischer Hygienefaktor, welcher mit 100 % Zustimmung die höchste Wichtigkeit aufweist. Ebenso wichtig wird die Sinnhaftigkeit der Arbeit, ein Motivator, eingeschätzt (Top-Box-Wert = 99 %).

Bei der Zufriedenheitseinschätzung zeigen sich jedoch Unterschiede: Unter den Hygienefaktoren erreichte das Gehalt einen der niedrigsten Zufriedenheitswerte. Ähnlich ist es mit dem Faktor Arbeitsbelastung, der zwar von 99 % als wichtig bewertet wurde, jedoch nur eine Zufriedenheit von 56 % aufweist. Hygienefaktoren sind notwendig, um Unzufriedenheit zu vermeiden. Diese sind eher nicht zufriedenstellend erfüllt.

Mit den Motivatoren zeigen sich die Teilnehmenden zufriedener. Besonders die Items Abwechslungsreichtum der Arbeit (84 %) und die Sinnhaftigkeit der Arbeit (82 %) erhielten hohe Zufriedenheitswerte.

Bisherige Forschungsergebnisse legen nahe, dass die Arbeitszufriedenheit nicht nur von objektiven Arbeitsbedin-

gungen, sondern auch maßgeblich von individuellen Ressourcen abhängt. Eine der zentralen personalen Ressourcen ist die Selbstwirksamkeitserwartung, die das Bewältigungsverhalten in herausfordernden Situationen bestimmt (Schwarzer & Fuchs, 1996; Lenz, 2000). Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit haben das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten, schwierige Situationen erfolgreich zu bewältigen, was ihre Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen kann. Studien zeigen, dass Menschen unter identischen Arbeitsbedingungen unterschiedlich auf Belastungen reagieren, was unter anderem auf ihre individuellen Ressourcen zur Bewältigung von Stress zurückzuführen ist (Ellinger, 2007; Jünger, 2012). Spörrle et al. (2008) zeigten, dass emotionale Kompetenzen eng mit einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit verbunden sind. Zudem belegen zahlreiche empirische Studien (u. a. Abele, 2011; Cohrs et al., 2006; Smith et al., 2011; Hähnle et al., 2020) den positiven Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwar-

tung und Arbeitszufriedenheit. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung ermöglicht es Mitarbeitenden, Herausforderungen souveräner zu bewältigen und Erfolgserlebnisse zu sammeln, wodurch Belastungen als weniger gravierend wahrgenommen werden (Turgut et al., 2014).

Die Teilnehmenden dieser Studie verfügen insgesamt über eine überdurchschnittlich hohe Selbstwirksamkeit, was nahelegt, dass sie sich ihrer eigenen Handlungsfähigkeit bewusst sind und sich in der Lage sehen, Herausforderungen im beruflichen Alltag zu bewältigen. Diese als hoch empfundene Selbstwirksamkeit trägt dazu bei, dass die Zufriedenheit trotz bestehender Herausforderungen zumindest bei einigen Items immer noch als gut bewertet wird. Dass trotzdem viele Faktoren als nicht zufriedenstellend bewertet werden, zeigt einmal mehr dringenden Handlungsbedarf für das wichtige Berufsfeld der Kinder und Jugendhilfen und den Bildungsbereich.

## 6.2 Empfehlungen für die Praxis

Zusammenfassend zeigt sich Handlungsbedarf für alle Arbeitgeber\*innen in den hier betrachteten Beschäftigungsfeldern in den folgenden Bereichen:

### 1. Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung

Diese werden als nicht zufriedenstellend bewertet. Dabei geht es nicht darum, dass die Beschäftigten eine klassische „Karriere“ anstreben oder Titel auf einer Karriereleiter erklimmen möchten. Stattdessen geht es darum, sich im Laufe eines Berufslebens weiter entwickeln zu können, sowohl in Bezug auf die persönlichen und beruflichen Skills, aber natürlich auch in Bezug auf die Übernahme von mehr Verantwortung und letztlich in Bezug auf die Erzielung von mehr Gehalt.

Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Kitas und Schulen sind eher begrenzt. Erzieher\*innen in den Kitas können allenfalls eine Gruppenleitung oder eine Kitaleitung übernehmen. Dies ist vor dem Hintergrund eines gesamten Berufslebens eher bescheiden. Ähnlich stellt sich die Situation in den Schulen dar. In den Therapiezentren ist die Situation nicht anders. Die Therapeut\*innen können sich zwar inhaltlich fortbilden, jedoch manifestieren sich diese Fortbildungen häufig nicht in mehr Verantwortung oder gar höherem Gehalt.

Viele vorhandenen Weiterbildungsmöglichkeiten und Zusatzqualifikationen haben wenig Einfluss auf die tarifliche Einordnung. Dies ist zu überdenken.

## 2. Gehalt

Die Weiterentwicklung des Gehaltes stellt ein weiteres wichtiges Kriterium dar, welches unbedingt verbessert werden sollte. Gehalt ist monetarisierte Wertschätzung und ist in allen Branchen und auf allen Verantwortungsstufen ein sehr wichtiges Zufriedenheitskriterium.

Die Möglichkeiten zur gehaltlichen Weiterentwicklung sind in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Schulen und Kitas bisher sehr begrenzt. Oft befinden sich die Beschäftigten in starren Tarifstrukturen. In diesen ist bereits zu Beginn eines beruflichen Weges erkennbar, wie sich das Gehalt über die gesamte Lebensarbeitszeit entwickeln wird. Dies ist für viele Arbeitnehmer\*innen nicht motivierend oder zufriedenstellend.

Hinzu kommt, dass die Tarifstrukturen die persönliche Leistung nicht ausreichend würdigen können. Alle Mitarbeitenden werden gleichbehandelt, unabhängig von ihrer individuellen Leistung. Hier fehlt für motivierte Beschäftigte ein finanzieller Anreiz, weswegen sich vermuten lässt, dass einige ihre Potentiale nicht ausschöpfen.

Die Gestaltungsspielräume, die die Arbeitsgeber\*innen in den hier relevanten Branchen haben, sind leider oft recht begrenzt. Da es sich nahezu ausnahmslos um Angebote handelt, die nicht der freien Marktpreisbildung unterliegen, sondern im Rahmen von „öffentlichen“ Vorgaben vergütet werden, können die Gehälter nur in einem engen Rahmen variieren. Es stellt sich die Frage, ob zum Beispiel durch erfolgs- oder leistungsabhängige Gehaltskomponenten Möglichkeiten geschaffen werden könnten, das eigene Gehalt zu verbessern.

Zudem sollten politische Rahmenbedingungen und Finanzierungsmöglichkeiten angepasst werden, um die Berufe in der Kinder und Jugendhilfe und den Kitas und Schulen attraktiver gestalten zu können.

## 3. Arbeitsbelastung

Die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Schulen und Kitas stellt die Beschäftigten vor erhebliche physische und psychische Belastungen. Dies drückt sich auch in den Zufriedenheitsbewertungen aus. Offensichtlich ist die empfundene Arbeitsbelastung hoch und führt dementsprechend zu einer relativ großen Unzufriedenheit. Vor allem und in ganz besonderem Maße trifft dies für die Beschäftigten in den Kitas zu, weshalb für Arbeitgeber\*innen in diesem Bereich besonderer Handlungsbedarf besteht. Personelle Unterbesetzung, zu große Gruppen und zu hohe Anforderungen prägen den Berufsalltag der Erzieher\*innen. Hier gilt es, von Arbeitgeber\*innen-Seite entsprechende Entlastungen zu schaffen. Zudem sollten politische Rahmenbedingungen und Finanzierungsmöglichkeiten angepasst werden, um die Berufe in der Kinder- und Jugendhilfe und im Bildungsbereich im Allgemeinen und den Beruf der Erzieher\*in im Speziellen attraktiver gestalten zu können.

## 4. Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten

Wie oben bereits beschrieben, zählen zu den Vorgaben und Werten nicht nur die arbeitgeber-internen Vorgaben, sondern auch die politischen Rahmenbedingungen, unter denen die Beschäftigten arbeiten. Wenn die Beschäftigten in einer Branche die gesetzten politischen Rahmenbedingungen nicht nachvollziehen können oder wenn diese keine zufriedenstellende Ausübung des Berufes zulassen, dann führt das zu Unzufriedenheit.

Leider sehen sich Kinder- und Jugendhilfe, sowie Schulen und Kitas in den letzten Jahren mit steigenden Anforderungen konfrontiert. Zu nennen sind beispielhaft die Herausforderungen durch die Implementierung des Bundesteilhabegesetzes, durch die Corona-Folgen und durch viele geflüchtete Kinder und Jugendliche, die in Deutschland ankommen und auf eine Infrastruktur treffen, die darauf nicht vorbereitet ist. Hinzu kommen oft unzureichende räumliche Voraussetzungen, die eine zufriedenstellende Arbeit nahezu unmöglich ma-

chen. Insofern ist es geboten, politische Schritte einzuleiten und insbesondere die finanzielle Ausstattung der Kinder- und Jugendhilfe und der Bildungseinrichtungen deutlich zu verbessern. So erhalten Arbeitgeber\*innen den Spielraum, das Personal aufzustocken und gleichzeitig die Arbeitsverhältnisse attraktiver zu gestalten.

### 5. Eine Besonderheit: Die Situation in den Kitas

Arbeitnehmer\*innen, die in Kitas tätig sind, sind in dieser Stichprobe mit Abstand am unzufriedensten. Diese Ergebnisse sind ob der ohnehin schon recht angespannten Situation der Kitas in einigen Regionen besonders alarmierend. Es bedarf einer grundlegenden Neuausrichtung des Erzieher\*innenberufes in Bezug auf die inhaltlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch in Bezug auf die finanziellen Spielräume und die Karrieremöglichkeiten. Ergänzend dazu erscheint es geboten, die finanzielle Ausstattung der Kitaträger zu überprüfen, um den Arbeitgeber\*innen mehr Handlungsspielraum einzuräumen. Ein Denkstoß könnte außerdem sein, Erzieher\*innen übergreifend einzusetzen, beispielsweise in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe oder in anderen Bereichen der ambulanten Jugendhilfe. Auf diese Weise würde eine größere Durchlässigkeit entstehen und die Beschäftigten hätten mehr Einsatzbereiche, um sich weiterentwickeln zu können.

### 6. Förderung der Selbstwirksamkeit

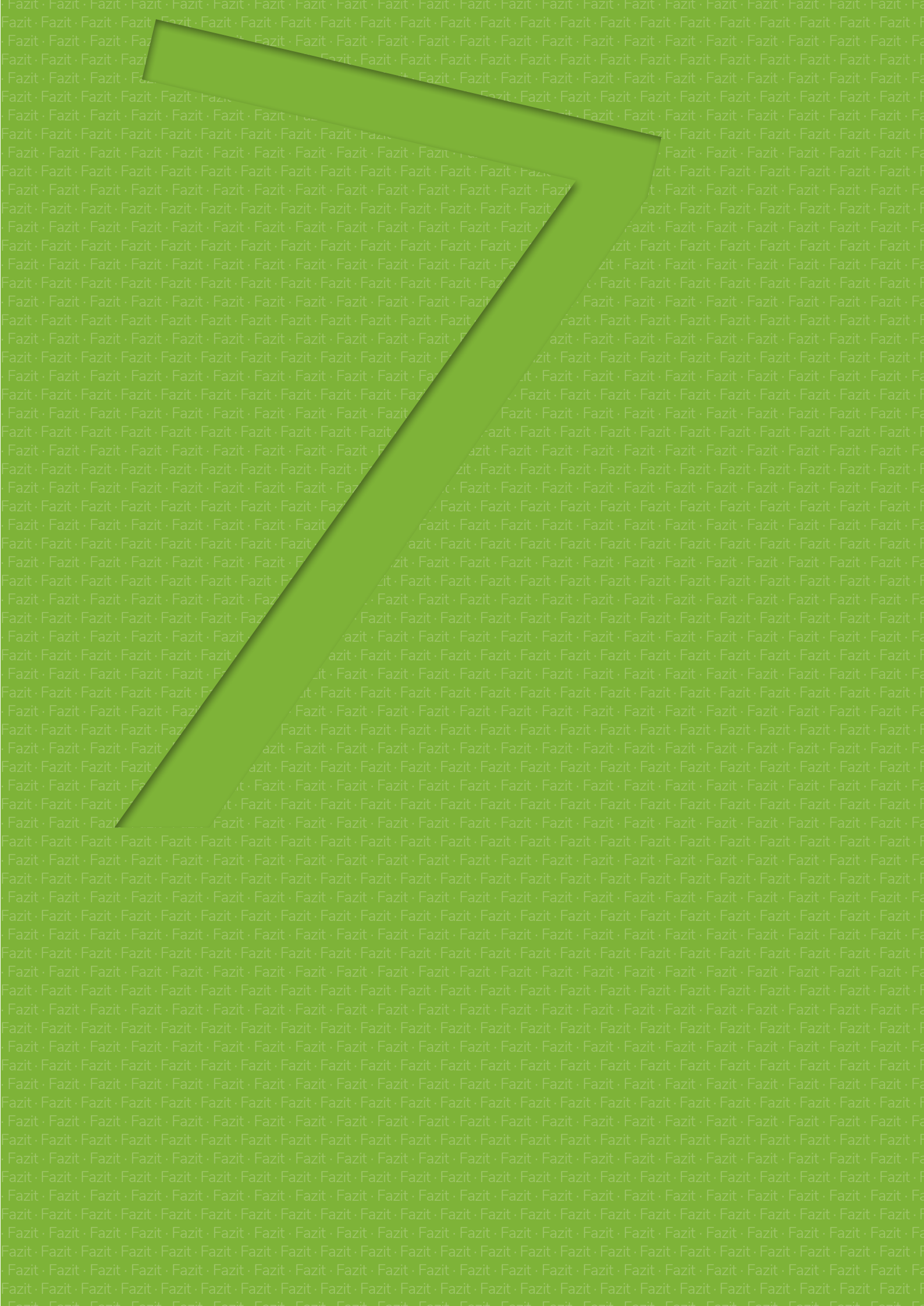
Psychologische Faktoren wie Selbstwirksamkeit zu entwickeln ist entscheidend, um im herausfordernden Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe und der Bildungseinrichtungen handlungsfähig zu bleiben. Zur Förderung der Selbstwirksamkeit zählen zum Beispiel Maßnahmen zur Stärkung der emotionalen Kompetenzen. Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Unterstützung im Umgang mit Stress. Arbeitgeber\*innen sollten gezielte Maßnahmen zur Stressbewältigung anbieten, etwa durch Supervisionen, Resilienz Trainings oder den Ausbau sozialer Unterstützungsstrukturen inner-

halb des Teams. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass die Arbeitsbelastung auf einem bewältigbaren Niveau bleibt.

Um selbstwirksam handeln zu können, braucht es darüber hinaus aber auch klare Vorgaben und Strukturen, die den Mitarbeitenden Orientierung geben, regelmäßige Weiterbildungen zur Kompetenzentwicklung sowie konstruktives Feedback, das gezielt auf Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten eingeht. Hier besteht Verbesserungsbedarf, um Mitarbeitenden mehr Sicherheit in ihrer Tätigkeit zu vermitteln.

Mögliche abgeleitete Forschungsfelder:

- Obwohl die Stichprobe mit 173 Proband\*innen und einem, für die Kinder- und Jugendhilfe repräsentativem Geschlechterverhältnis, aussagekräftige Ergebnisse ermöglicht, sollten künftig weitere Studien mit größerer Stichprobe durchgeführt werden. Diese könnten genauere Aussagen über einzelne Unter-Gruppen erlauben. Insbesondere zur Gruppe der Kita-Beschäftigten, welche besonders alarmierende Zufriedenheitsbewertungen angibt, sollten ähnliche Untersuchungen mit größerer Stichprobe durchgeführt werden.
- Es wurden nur Proband\*innen befragt, die aktuell in der Kinder- und Jugendhilfe, Kita oder Schule tätig sind. Um den Fachkräftemangel zu beheben, wäre es auch interessant die Personen zu befragen, welche sich gegen eine Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe, Schule oder Kita entschieden haben.
- Durch die Studienaufrufe in Social Media wurde eine überregionale, deutschlandweite Stichprobe erreicht. Die über Mailverteiler angeschriebenen Einrichtungen befinden sich allerdings zu einem großen Anteil in NRW und in Rheinland-Pfalz. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich durch dieses Vorgehen regionale Besonderheiten in der Kinder- und Jugendhilfe sowie dem Bildungsbereich auf die Ergebnisse der Arbeitszufriedenheit ausgewirkt haben. In weiteren Studien sollten überregionale Stichproben angesprochen werden.





# 7 Fazit

Sowohl auf der übergeordneten Ebene der Kinder- und Jugendhilfe und dem Bildungsbereich als auch für einzelne Arbeitgeber liefert die Studie wertvolle und aufschlussreiche Erkenntnisse zur Optimierung interner Prozesse und zur gezielten Weiterentwicklung. Eine nicht bewältigbare Arbeitsbelastung, fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten, mangelnde Klarheit in Werten und Vorgaben und zu geringer Verdienst wurden als wichtigste Handlungsfelder extrahiert. Die angesprochenen Bereiche sollten auf struktureller Ebene Strategien entwickeln, um Fachkräfte anzuwerben, die Arbeitsbelastung auf ein bewältigbares Maß zu reduzieren und Ressourcen für ihre Beschäftigten zu stärken. Dies könnte durch verbesserte

Arbeitsbedingungen, gezielte Schulungen zur Stärkung individueller Ressourcen und fachlichen Weiterentwicklung geschehen. Eine bessere Unterstützung und Förderung der Fachkräfte könnte langfristig nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern auch die Qualität der pädagogischen Arbeit verbessern. Auf struktureller Ebene sollten insbesondere Gehaltsstrukturen sowie Weiterentwicklungs- und Aufstiegsstrukturen überdacht werden. Arbeitgeber können Feedbackstrukturen, Weiterbildungsangebote, Transparenz von Werten und Vorgaben sowie Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas in den Blick nehmen. Insbesondere der Kita-Bereich fordert dringende und auch strukturelle Veränderungen.



# Literatur

- Abele, A. E. (2011). Prädiktoren des Berufserfolgs von Lehrkräften. Befunde der Langzeitstudie MATHE. *Zeitschrift für Pädagogik*, 57, 674-694.
- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (2012). Fachlichkeit hat ihren Preis! Beschäftigungsverhältnisse in der Kinder- und Jugendhilfe – Prekarisierungstendenzen in einem Wachstumsfeld. <https://www.agj.de/positionen/artikel-2/fachlichkeit-hat-ihren-preis-beschaeftigungsverhaeltnisse-in-der-kinder-und-jugendhilfe-prekarisierungstendenzen-in-einem-wachstumsfeld.html>
- Autor:innengruppe Forschungsverbund DJI/TU Dortmund (2024): Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Bestand, Lücken, Gewinnung, Bedarfe in NRW. Bielefeld
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA*, 288(16), 1987-1993. <https://doi.org/10.1001/jama.288.16.1987>
- Beierlein, C., Kovaleva, A., Kemper, C. J. & Rammstedt, B. (2012). ASKU – Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskaala [Fragebogen]. In Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) (Hrsg.), Elektronisches Testarchiv (PSYINDEX Tests-Nr. 9006490). Trier: ZPID. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.418>
- Benz, M., & Frey, B. S. (2008). Being independent is a great thing: Subjective evaluations of self-employment and hierarchy. *Economica*, 75(298), 362–383. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00594.x>
- Brown, G.D.A., J. Gardner, A.J. Oswald und J. Qian (2008). Does Wage Rank Affect Employees' Well-being?, *Industrial Relations* Vol. 47(3), 355-389.
- Card, D., A. Mas, E. Moretti und E. Saez (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction, *American Economic Review* Vol. 102(6), 2981-3003.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E., Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140, 363-395
- Dieckmännken, I., Hüter, P. & Mayer, D. (2023): Bericht über den Workshop des Fachbereichs Gesundheit und Arbeit der Deutschen Gesellschaft für Public Health e. V. (DGPH) im Rahmen des Kongresses Armut und Gesundheit am 7.03.2023. In: *sicher ist sicher* 74, H. 6, S. 306–307.
- Dondalski, J. (2003). Zur Arbeitsbelastung in der psychiatrischen Pflege. *Die Zeitschrift für Psychiatrische Pflege heute*, 9, 192-197
- Ellinger, S. (2007). Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit in Jugendhilfewerken. *Der pädagogische Blick*, 15, 196-215.
- Fachkräftereport Juni 2023. (2023). Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/fachkraeftereport-juni-2023/>

- Forsa. (2022). Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter - Lehrkräftemangel und Seiteneinstieg. Ergebnisse einer bundesweiten repräsentativen Befragung. [https://www.vbe.de/fileadmin/user\\_upload/VBE/Service/Meinungsumfragen/2023-03-06\\_forsa-Umfrage\\_Lehrkraeftemangel\\_und\\_Seiteneinstieg\\_Bericht.pdf](https://www.vbe.de/fileadmin/user_upload/VBE/Service/Meinungsumfragen/2023-03-06_forsa-Umfrage_Lehrkraeftemangel_und_Seiteneinstieg_Bericht.pdf)
- Fuchs-Rechlin, K. & Rauschenbach, T. (2018). Das Personal in der Kinder- und Jugendhilfe. In Böllert, K. (Hrsg.), *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 579-609). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Geyerhofer, S. & Unterholzer, C. (2008). Burnout aus systemischer Sicht. *Systeme*, 2008, 22(2), 177-200.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hähnle, S., Fegert, J. M., Schmid, M. & Hoffmann, U. (2020). Der Einfluss von personalen Ressourcen auf die Arbeitszufriedenheit bei Fachkräften in der stationären Betreuung von belasteten Kindern und Jugendlichen. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 69(8), 720-736. <https://doi.org/10.13109/prkk.2020.69.8.720>
- Henn, S., Lochner, B., Meiner-Teubner, C. & Strunz, E. (2017): *Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung sozialer Arbeit*. Gefördert von der Max-Traeger-Stiftung, Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2. Aufl.). John Wiley.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Eberhard Karls Universität Tübingen, Ganserer, A., Kampkötter, P. & Steffes, S. (2021). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. In FORSCHUNGSBERICHT. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-590-arbeitszufriedenheit-und-arbeitsbedingungen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-590-arbeitszufriedenheit-und-arbeitsbedingungen.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Judge, T. A., Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Jugendhilfe (2022). *Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland* | [jugendhilfe.com](http://jugendhilfe.com) | [jugendhilfe.com](http://jugendhilfe.com) | *Kinder- & Jugendhilfe in Deutschland*. <https://www.jugendhilfe.com/>
- Jugendhilfe, A. F. K. U. (o. D.). *Fachkräftegewinnung und -bindung im ASD und in den Hilfen zur Erziehung zukunftsfest gestalten – Ausgangslage, Perspektiven, Instrumente*. <https://www.agj.de/positionen/artikel-1/fachkraeftegewinnung-und-bindung-im-asd-und-in-den-hilfen-zur-erziehung-zukunftsfest-gestalten-ausgangslage-perspektiven-instrumente.html>
- Jünger, S. (2012). Arbeit = Kraft x Weg? – Stellenwert der Selbstfürsorge. *Zeitschrift für Palliativmedizin*, 13, A14.
- Kahl, Y., & Bauknecht, J. (2023). Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit. *Entwicklung, Ausmaß und die Rolle von Belastungs- und Resilienzfaktoren*. *Soziale Passagen*, 15, 213-232.

- Kita-Personal: Alter. (2024). Fachkräftebarometer Frühe Bildung – Ein Projekt der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte Am DJI. <https://www.fachkraeftebarometer.de/laenderdaten/kita-personal/alter>
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741–756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505–1525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548>
- Lai, M. C., Chen, Y. C. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction and turnover intention: the effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 3, 387-391.
- Lengen, J. C., Kersten, M. & Gregersen, S. (2021). Ambulante Jugendhilfe: Ein systematisches Literatur-Review zur Arbeits- und Gesundheitssituation. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75–75, 86–104. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00239-2>
- Lenz, A. (2000). Förderung sozialer Ressourcen – eine gemeindepsychologische Perspektive. *Gruppendynamik*, 31, 277-302.
- Locke, Edwin. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*. 31.
- LVR-Dezernat Kinder, Jugend und Familie; LVR-Landesjugendamt Rheinland. (2022). Positionspapier zum Fachkräftemangel. LVR.
- Müller, H., Osterbrink, J., Röder, M., Zilling, M., Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gemeinnützige GmbH (ism gGmbH), StJA Kassel, KrJA Darmstadt-Dieburg, KrJA Peine & Deutschen Instituts für Jugendhilfe und Familienrecht e. V. (DIJuF). (2024). Strategien gegen den Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe: Wenn strukturelle Fragen ausgeblendet und schnelle Lösungen zum Problem werden. [www.dijuf.de](https://dijuf.de/fileadmin/Redaktion/Hinweise/Strategien_gegen_Fachkraeftemangel_in_Kinder-_und_Jugendhilfe_v._12.3.2024.pdf), 1–13. [https://dijuf.de/fileadmin/Redaktion/Hinweise/Strategien\\_gegen\\_Fachkraeftemangel\\_in\\_Kinder-\\_und\\_Jugendhilfe\\_v.\\_12.3.2024.pdf](https://dijuf.de/fileadmin/Redaktion/Hinweise/Strategien_gegen_Fachkraeftemangel_in_Kinder-_und_Jugendhilfe_v._12.3.2024.pdf)
- Nerdinger, Friedemann W. (2019): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 4. Auflage, Berlin: Springer, S. 463–486.
- Scheurer, D., McKean, S., Miller, J., & Wetterneck, T. (2009). U.S. physician satisfaction: A systematic review. *Journal of Hospital Medicine*, 4(9), 560–568. <https://doi.org/10.1002/jhm.496>
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.423>
- Schwarzer, R., Fuchs, R. (1996). Self-efficacy and health behaviours. In M. Conner, P. Norman (Hrsg.), *Predicting health behaviour: Research and practice with social cognition models* (S. 163-196). Buckingham, UK: Open University Press.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44, 28-53
- Smith, A., Choi, N., Fuqua, D., Newman, J. (2011). Role ambiguity as a moderator of occupational self-efficacy and job satisfaction. *Psychological Reports*, 109, 243-251.

- Spörrle, M., Welp, I. M., Ringenberg, I., Försterling, F. (2008). Irrationale Kognitionen als Korrelate emotionaler Kompetenzen aus dem Kontext emotionaler Intelligenz und individueller Zufriedenheit am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 113-128.
- Statista. (2024a). Ausgaben für Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72050/umfrage/ausgaben-fuer-kinder-und-jugendhilfe-in-deutschland/>
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2022): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder). [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/sonstige-einrichtungen-5225403209004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/sonstige-einrichtungen-5225403209004.pdf?__blob=publicationFile)
- Steinlin, C., Fischer, S., Dölitzsch, C., Fegert, J. M., Schmid, M. (2015). Pädagogische Arbeit in Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen, eine gefahrgeneigte Tätigkeit: Ergebnisse einer epidemiologischen Studie. *Trauma u. Gewalt*, 9, 22-33.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2010). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 303-334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270111>
- Textor, M. (2016): Berufe in der Kinder- und Jugendhilfe: Ein Überblick.
- Themenseite: Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. (2024, 26. März). Statista. <https://de.statista.com/themen/7034/kinder-und-jugendhilfe-in-deutschland/#topicOverview>
- Turgut, S., Michel, A., Sonntag, K. (2014). Einflussfaktoren emotionaler Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 140-154.
- Whitman, D.S., D.L. van Rooy und C. Viswesvaran (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations, *Personnel Psychology* Vol. 63, 41-81.

# Abbildungsverzeichnis

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 20 | <b>Abbildung 1:</b><br>Geschlechterverteilung in der Stichprobe   | 40 | <b>Abbildung 16:</b><br>Zufriedenheit mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten nach Altersgruppen (%)      |
| 21 | <b>Abbildung 2:</b><br>Alter in Jahren  | 41 | <b>Abbildung 17:</b><br>Zufriedenheit mit dem Gehalt nach Altersgruppen (%)                               |
| 22 | <b>Abbildung 3:</b><br>Höchster berufsqualifizierender Abschluss der Teilnehmenden                                  | 41 | <b>Abbildung 18:</b><br>Zufriedenheit mit der Nachvollziehbarkeit nach Altersgruppen (%)                  |
| 23 | <b>Abbildung 4:</b><br>Ausbildungs-/ Studienabschlüsse im medizinischen, pflegerischen oder therapeutischen Bereich | 43 | <b>Abbildung 19:</b><br>Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung nach Arbeitsort (%)                        |
| 24 | <b>Abbildung 5:</b><br>Art des Arbeitgebers   | 43 | <b>Abbildung 20:</b><br>Zufriedenheit mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten nach Arbeitsort (%)         |
| 25 | <b>Abbildung 6:</b><br>Arbeitserfahrung in der Kinder- und Jugendhilfe, Kita oder Schule                            | 43 | <b>Abbildung 21:</b><br>Zufriedenheit mit dem Gehalt nach dem Arbeitsort (%)                              |
| 26 | <b>Abbildung 7:</b><br>Durchschnittliche Arbeitsstunden pro Woche   | 44 | <b>Abbildung 22:</b><br>Zufriedenheit mit der Nachvollziehbarkeit nach Arbeitsort (%)                     |
| 27 | <b>Abbildung 8:</b><br>Vollzeit- vs. Teilzeitvergleich nach Arbeitsorten  | 46 | <b>Abbildung 23:</b><br>Zufriedenheit mit dem Abwechslungsreichtum nach Arbeitsort (%)                    |
| 27 | <b>Abbildung 9:</b><br>Höhe des durchschnittlichen Brutto-Monateinkommens   | 46 | <b>Abbildung 24:</b><br>Zufriedenheit mit dem Sinn nach Arbeitsort (%)                                    |
| 28 | <b>Abbildung 10:</b><br>Gehalt nach Wochenstunden   | 46 | <b>Abbildung 25:</b><br>Zufriedenheit mit der Zukunftssicherheit nach Arbeitsort (%)                      |
| 29 | <b>Abbildung 11:</b><br>Stundenumfang von Proband*innen, die mehr als 6.000 € pro Monat verdienen                   | 47 | <b>Abbildung 26:</b><br>Zufriedenheit mit der Vielschichtigkeit nach Arbeitsort (%)                       |
| 29 | <b>Abbildung 12:</b><br>Arbeitgeber*innen der Proband*innen, die mehr als 6.000 € pro Monat verdienen               | 47 | <b>Abbildung 27:</b><br>Zufriedenheit mit der Möglichkeit frei zu arbeiten nach Arbeitsort (%)            |
| 34 | <b>Abbildung 13:</b><br>Wichtigkeits-/ Zufriedenheitseinschätzungen sortiert nach der Wichtigkeit                   | 51 | <b>Abbildung 28:</b><br>Wichtigkeits- und Zufriedenheitsportfolio und Ableitung von Handlungsempfehlungen |
| 36 | <b>Abbildung 14:</b><br>Wichtigkeits-/ Zufriedenheitseinschätzungen sortiert nach der Zufriedenheit                 |    |   |
| 40 | <b>Abbildung 15:</b><br>Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung nach Altersgruppen (%)                               |    |   |

# Fragebogen

## Sind Sie derzeit als Fachkraft in der Kinder- und Jugendhilfe? \*

- Ja, ich arbeite derzeit in der Kinder- und Jugendhilfe
- Nein, ich arbeite nicht in der Kinder- und Jugendhilfe

## DEMOGRAPHISCHE FRAGEN

### Wie alt sind Sie? \*

- 18-24 Jahre
- 25-34 Jahre
- 35-44 Jahre
- 45-54 Jahre
- Älter als 54 Jahre

### Mit welchem Geschlecht identifizieren Sie sich?

- Männlich
- Weiblich
- Divers

### Was ist Ihr höchster erreichter Schulabschluss?

- Grundschule
- Hauptschule
- Realschule (mittlere Reife)
- (Fach-)Abitur
- Kein Abschluss

### Was ist Ihr höchster berufsqualifizierter Abschluss?

- Ausbildung
- Bachelor
- Master/Diplom
- Doktor/ Approbation
- Andere

### Haben Sie eine Ausbildung oder ein Studium im pädagogischen, medizinisch-therapeutischen oder psychologischen Bereich oder in der sozialen Arbeit abgeschlossen? Wenn ja, welche/s? Sollten Sie mehrere haben, wählen Sie bitte das Relevanteste für Ihrer aktuelle Tätigkeit aus?

- Soziale Arbeit
- Sozialpädagogik
- Heilerziehungspäege
- Psychologie
- Erzieher\*innen
- Lehramt
- Sonderpädagogik
- Heilpädagogik
- Physiotherapie
- Logopädie
- Ergotherapie
- Sonstiges

### Wie lange arbeiten Sie schon in der Kinder- und Jugendhilfe?

- Weniger als 2 Jahre
- 2-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- 11-20 Jahre
- 21-30 Jahre
- Mehr als 30 Jahre

Im Folgenden finden Sie einige Fragen zu Eigenschaften Ihrer Arbeitsstelle.

Bitte bewerten Sie für jede Eigenschaft a) wie wichtig diese für Sie persönlich ist und  
b) wie zufrieden Sie persönlich damit aktuell sind.

1a) Wie wichtig ist es Ihnen, dass Sie das Gefühl haben,  
dass Ihre Arbeit für Sie und andere einen Sinn hat?

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

1b) Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Gefühl, dass Ihre  
Arbeit für Sie und andere einen Sinn hat?

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

2a) Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Arbeit aus  
abwechslungsreichen Aufgaben besteht?

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

2b) Wie zufrieden sind Sie damit, wie abwechslungs-  
reich Ihre Aufgaben bei Ihrer Arbeit sind?

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

3a) Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Rolle bei der  
Arbeit klar definiert ist?

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

3b) Wie zufrieden sind Sie mit der Klarheit  
Ihrer Rolle?

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

4a) Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Tätigkeiten  
vielschichtig und herausfordernd sind?

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

4b) Wie zufrieden sind Sie damit, wie vielschichtig und  
herausfordernd Ihre Tätigkeiten sind?

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**5a) Wie wichtig ist es Ihnen, die Möglichkeit zu haben, Unterstützung und Rat von Ihrer Führungskraft oder Ihren Kolleg\*innen zu erhalten?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**5b) Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Möglichkeit, Unterstützung und Rat von Ihrer Führungskraft oder Ihren Kolleg\*innen zu erhalten?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**6a) Wie wichtig ist es Ihnen am Arbeitsplatz Freundschaften unter Kolleg\*innen zu pflegen?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**6b) Wie zufrieden sind Sie mit den Freundschaften, die Sie am Arbeitsplatz zu Ihren Kolleg\*innen pflegen?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**7a) Wie wichtig ist es Ihnen, einen zukunftssicheren Job zu haben?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**7b) Wie zufrieden sind Sie damit, wie zukunftssicher Ihr Job ist?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**8a) Wie wichtig ist es Ihnen, Ihre Arbeit flexibel gestalten zu können (z.B. in Hinblick auf Arbeitszeiten und -orte)?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**8b) Wie zufrieden sind Sie damit, wie flexibel Sie Ihre Arbeit gestalten können?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**9a) Wie wichtig ist Ihnen Ihr Gehalt?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**9b) Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Gehalt?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**10a) Wie wichtig sind Ihnen Aufstiegsmöglichkeiten in Ihrem Job?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**10b) Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten in Ihrem Job?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**11a) Wie wichtig ist Ihnen das Betriebsklima? (das Miteinander in der Belegschaft)**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**11b) Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Betriebsklima?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**12a) Wie wichtig ist Ihnen die Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten Ihres Arbeitgebers für Ihre Arbeit?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**12b) Wie zufrieden sind Sie mit der Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten Ihres Arbeitgebers für Ihre Arbeit?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**13a) Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihre psychische und physische Arbeitsbelastung für Sie gut zu bewältigen ist?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**13b) Wie zufrieden sind Sie damit, wie Sie psychische und physische Arbeitsbelastungen bewältigen können?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**14a) Wie wichtig ist Ihnen eine positive Beziehung zu Ihrer Führungskraft?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**14b) Wie zufrieden sind Sie mit der Beziehung zu Ihrer Führungskraft?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**15a) Wie wichtig ist es Ihnen, im Team zu arbeiten?**

(Bitte füllen Sie diese Frage nur aus, wenn Sie in einem Team arbeiten)

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**15b) Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit Ihrem Team?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**16a) Wie wichtig ist es Ihnen, Feedback über Ihre Leistungen zu erhalten?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**16b) Wie zufrieden sind Sie mit dem Feedback, welches Sie zu Ihrer Arbeit erhalten?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**17a) Wie wichtig ist es Ihnen, Ihre Arbeit inhaltlich unabhängig und frei planen und gestalten zu können?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**17b) Wie zufrieden sind Sie mit der inhaltlichen unabhängigen und freien Gestaltung Ihrer Arbeit?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**18a) Wie wichtig ist es Ihnen, sich bei der Arbeit fachlich und in Bezug auf Ihre Fähigkeiten weiterentwickeln zu können?**

- Überhaupt nicht wichtig
- Eher nicht wichtig
- Weder noch
- Eher wichtig
- Sehr wichtig

**18b) Wie zufrieden sind Sie mit den Weiterbildungsmöglichkeiten, die Sie bei der Arbeit fachlich und in Bezug auf Ihre Fähigkeiten haben?**

- Überhaupt nicht zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Weder noch
- Eher zufrieden
- Sehr zufrieden

**Bitte wählen Sie aus der folgenden Tabelle die 5 Faktoren aus, die Ihnen in Bezug auf Ihre Arbeit am aller wichtigsten sind.**

Bringen Sie Ihre TOP FÜNF Faktoren bitte in eine Reihenfolge (1. = am Wichtigsten, 2., ... , 5.= Wichtig):

- Sinn Ihrer Arbeit für Sie und andere
- Abwechslungsreiche Aufgaben
- Klare Deêinition von Ihrer Rolle
- Vielschichtige und herausfordernde Tätigkeiten
- Möglichkeit Unterstützung und Rat von Kolleg\*innen und Führungskräften zu erhalten
- Freundschaften zu Kolleg\*innen am Arbeitsplatz
- Zukunftssicherheit Ihres Jobs
- Flexible Gestaltung Ihrer Arbeit
- Gehalt
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Betriebsklima
- Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Werten Ihres Arbeitgebers für Ihre Arbeit
- Bewältigung/Bewältigbarkeit von psychischen und physischen Arbeitsbelastungen
- Positive Beziehung zur Führungskraft
- Arbeit im Team
- Feedback zu Leistungen erhalten
- Unabhängige und freie inhaltliche Gestaltung Ihrer Arbeit
- Weiterbildungsmöglichkeiten

**SELBSTWIRKSAMKEIT**

Die folgenden Aussagen können mehr oder weniger auf Sie zutreffen.

Bitte geben Sie bei jeder Aussage an, inwieweit diese auf Sie persönlich zutrifft.

**In schwierigen Situationen**

**kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen.**

- Trifft gar nicht zu
- Trifft wenig zu
- Trifft etwas zu
- Trifft ziemlich zu
- Trifft voll und ganz zu

**Auch anstrengende und komplizierte Aufgaben**

**kann ich in der Regel gut lösen.**

- Trifft gar nicht zu
- Trifft wenig zu
- Trifft etwas zu
- Trifft ziemlich zu
- Trifft voll und ganz zu

**Die meisten Probleme**

**kann ich aus eigener Kraft gut meistern.**

- Trifft gar nicht zu
- Trifft wenig zu
- Trifft etwas zu
- Trifft ziemlich zu
- Trifft voll und ganz zu

**FRAGEN ZUR TÄTIGKEIT**

**Wie viele Stunden arbeiten Sie im Durchschnitt pro Woche?**

- Bis zu 10 Stunden
- 11-20 Stunden
- 21-30 Stunden
- 31-40 Stunden
- Mehr als 40 Stunden

**Wie hoch ist Ihr durchschnittliches Monatseinkommen vor Steuern (Brutto)? (in Euro)**

- Unter 520 €
- 521 €-1.000 €
- 1.001 €-2.000 €
- 2.001 €-3.000 €
- 3.001 €-4.000 €
- 4.001 €-5.000 €
- 5.001 €-6.000 €
- Mehr als 6.000 €

**Für welche Art von Arbeitgeber arbeiten Sie?**

**(Bitte die am ehesten passende Option auswählen)**

- Kita
- Schule
- Therapiezentrum  
(Ergo, Logo, Physio, Autismus, Frühförderung, etc.)
- Klinik, Arztpraxis (medizinisch),  
psychotherapeutische Praxis
- Behörde (Jugendamt, Sozialamt, LVR, etc.)
- Stationäre Einrichtungen  
(Kinder- und Jugendheime, Pflegefamilien, etc.)





Praxis für Kinder- und Jugendhilfe  
Iris Schneider GmbH

Mühlenstraße 6b · 53721 Siegburg  
Telefon 02241 127 27-0

Wilhelmstraße 74 · 53721 Siegburg  
Telefon 02241 127 27-19

Bahnhofstraße 27 · 53721 Siegburg  
Telefon 02241 127 27-25

Brölstraße 13 · 51545 Waldbröl  
Telefon 02241 127 272-39

Landsberger Straße 14 · 53119 Bonn  
Telefon 02241 127 272-35

Königstraße 61 · 53332 Bornheim  
Telefon 02241 127 272-36

Belfortstraße 15 · 50668 Köln  
Telefon 02241 127 272-41

[info@praxis-iris-schneider.de](mailto:info@praxis-iris-schneider.de)  
[www.praxis-iris-schneider.de](http://www.praxis-iris-schneider.de)