

## **Digitalisierung und neue Arrangements von Organisation, Profession und Klient in der Sozialen Dienstleistungsarbeit: Homeoffice in der Kinder- und Jugendhilfe**

Silke VÖLZ, Michaela EVANS

*Institut Arbeit und Technik  
Forschungsschwerpunkt Arbeit & Wandel  
Munscheidstraße 14, D-45886 Gelsenkirchen*

**Kurzfassung:** Im Zuge der Covid-19-Pandemie hat das Arbeiten im Homeoffice auch in der Kinder- und Jugendhilfe an Bedeutung gewonnen. Die Online-Erhebung, die 2020 bei Beschäftigten und Führungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe durchgeführt wurde (n= 1.030), untersucht die Auswirkungen der Arbeitsform auf Veränderungen der Arbeits- und Dienstleistungsqualität auf Basis unterschiedlicher Aufgaben und Tätigkeiten der Beschäftigten. Bei Tätigkeiten der Dokumentation, der Vor- und Nachbereitung der Arbeit werden tendenziell positive Auswirkungen beschrieben, bei interaktiven Tätigkeiten hingegen, sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch mit Blick auf das Zusammenspiel von Profession und Klient, werden hingegen eher negative Auswirkungen beschrieben. Für die Arbeitsforschung deutet sich an, dass Forschungsdesigns notwendig sind, die die Auswirkungen des digital-gestützten, orts- und zeitflexiblen Arbeitens in von interaktiver Arbeit geprägten Berufen nicht nur aufgaben- und tätigkeitsbezogen erfassen, sondern darüber hinaus Wirkungsbezüge und Spannungsfelder zwischen diesen für Analysen zur digitalen Dividende zugänglich macht.

**Schlüsselwörter:** Kinder- und Jugendhilfe, Homeoffice, Teleheimarbeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsqualität

### **1. Einleitung**

Die Kinder- und Jugendhilfe ist mit ihren rund 840.000 Beschäftigten in Deutschland ein relevantes Feld sozialer Dienstleistungsarbeit (Rauschenbach et al. 2019). Die Leistungen, die im Rahmen des SGB VIII erbracht werden, sind vielfältig, wobei jedoch interaktive Aufgaben und Tätigkeiten mit KlientInnen von hoher Relevanz sind. Auch in der sozialen Dienstleistungsarbeit werden klientenbezogene Arbeitsprozesse, -aufgaben und -tätigkeiten reorganisiert, digitale Technik eröffnet in diesem Kontext auch neue Möglichkeiten für orts- und zeitflexible Beratungs-, Unterstützungs- und Begleitangebote. In der Kinder- und Jugendhilfe wird bereits seit längerem intensiv über professionsspezifische Herausforderungen der Mediatisierung der Arbeit geforscht. Die Covid-19-Pandemie hat in jüngster Zeit eine Vielzahl an Forschungsarbeiten befördert, die sich mit den Potenzialen des Arbeitens im Homeoffice auseinandersetzen (WSI 2020). In einer aktuellen ifo-Studie wird herausgestellt, dass in den Branchen ‚Erziehung und Unterricht‘ sowie ‚Gesundheits- und Sozialwesen‘ derzeit ein zum Teil ungenutztes Homeoffice-Potenzial existiert. Das größte Potenzial haben demnach Beschäftigte in der Finanzbranche, das geringste in der Landwirtschaft (Alipour et al. 2020). Angesichts der Debatte um Potenziale des Arbeitens im Homeoffice gilt es, die

Auswirkungen von mobiler Arbeit auf die Arbeits- und Dienstleistungsqualität aus subjektiver Perspektive der Beschäftigten entlang unterschiedlicher Felder und Aufgabenspektren der Kinder- und Jugendhilfe genauer in den Blick zu nehmen. Vertiefende Analysen in diesem Feld sind derzeit ein Forschungsdesiderat. Der vorliegende Beitrag berichtet Ergebnisse aus einem laufenden Forschungsprojekt, in dem folgende Fragestellungen untersucht werden:

- Welche Relevanz hat Teleheimarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe und inwiefern hat die Covid-19-Pandemie sich auf die Verbreitung dieser Arbeitsform ausgewirkt?
- Welche strukturellen Rahmenbedingungen prägen Teleheimarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe?
- Welche Auswirkungen beschreiben Beschäftigte mit Blick auf Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten und Arbeitsbelastungen?
- Inwiefern können auf der Ebene konkreter Aufgaben und Tätigkeiten unterschiedliche Auswirkungen der Teleheimarbeit aus subjektiver Sicht der Beschäftigten identifiziert werden?

Die Ergebnisse des Projektes können dazu beitragen, vorhandene Erkenntnisse zur digital gestützten Transformation von Arbeit im Feld interaktiver Dienstleistungsarbeit zu vertiefen. Denn gerade in Berufen, die durch einen hohen Anteil interaktiver Aufgaben und Tätigkeiten geprägt sind, ist bislang offen, wie sich Teleheimarbeit auf unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten auswirkt, welche Konsequenzen sich hieraus für die Bestimmung einer digitalen Dividende ableiten lassen.

## **2. Methoden**

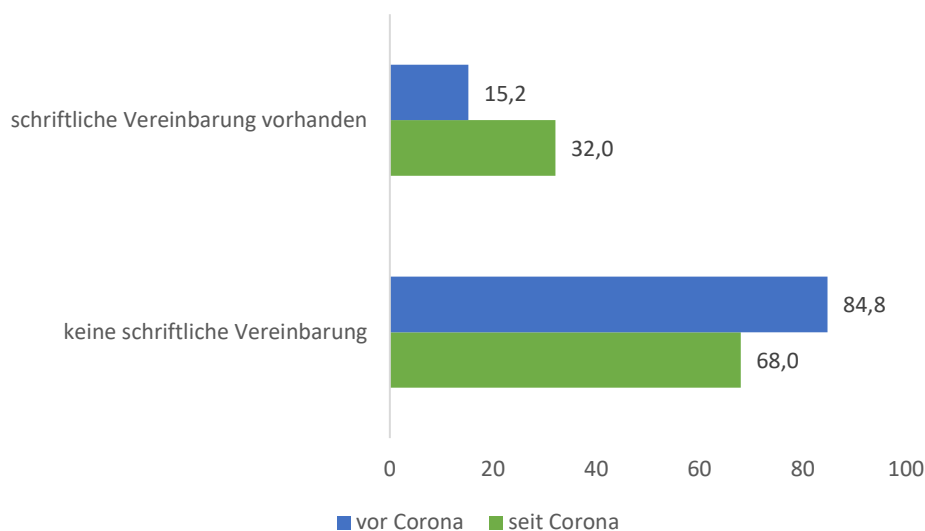
Zur Beantwortung der skizzierten Forschungsfragen wurden zunächst zwei Wellen explorativer Interviews mit Beschäftigten der Kinder- und Jugendhilfe im Frühjahr 2019 sowie im Frühjahr 2020 realisiert (Völz et al. 2019). Diese wurden angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring & Fenzl 2014) ausgewertet. Basierend auf den Ergebnissen wurde im Sommer und Herbst 2020 eine standardisierte bundesweite Online-Erhebung konzipiert und durchgeführt. An der Online-Erhebung haben insgesamt 1.271 Beschäftigte mit und ohne Führungsaufgaben aus allen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe teilgenommen. In die Analyse einbezogen wurden insgesamt 1.030 Fälle, da nur diese die zentralen Fragen im Fragebogen ausgefüllt haben, sodass sie als relevant betrachtet werden können. Die erhobenen Daten wurden mithilfe multivariater Analysen untersucht. Ausgewählte Ergebnisse der Analyse werden nachfolgend vorgestellt.

## **3. Ausgewählte Ergebnisse**

Die Samplestruktur zeigt, dass rund 87% der Teilnehmenden in der Online-Umfrage angaben, weiblichen Geschlechts zu sein, ca. 12% männlich. Diese Geschlechterverteilung entspricht in etwa der der gesamten Beschäftigten in der Branche (Rauschenbach et al. 2019). Teilgenommen haben Beschäftigte unterschiedlicher Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe, die meisten aus dem Gebiet der Betreuung und Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in der Kindertagespflege. Etwa 65% von ihnen haben aktuell keine Führungsposition inne. Der Altersdurchschnitt der Befragten im Sample liegt bei etwa 39 Jahren. Auf die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie haben

die Einrichtungen und Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe mit vielfältigen Veränderungen reagiert: So wurden u.a. vermehrt digitale Dienstleistungsangebote entwickelt und die Beschäftigten übernahmen zum Teil ganz neue Arbeitsaufgaben. Um die Infektionsgefahr durch das Wahren von Abständen (social distancing) zu reduzieren, um die Gesundheit der Beschäftigten, aber auch der KlientInnen, zu schützen, wurden Arbeitszeiten flexibilisiert. Zudem wurde vielfach die Möglichkeit eröffnet, von zuhause aus zu arbeiten: Etwa 62% der Befragten gaben an, dass ihr Arbeitgeber dies als Maßnahme eingeführt hat. Damit ist die Nutzung von Homeoffice die in der Umfrage am häufigsten genannte Reaktion auf die Pandemie-Bedingungen durch den Arbeitgeber. Diese Arbeitsform ist in dieser Zeit also auch im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zu einem wichtigen Baustein in der Reorganisation von Arbeit geworden. Die Befragten gaben an, dass sie vor der Pandemie durchschnittlich 3,9 Stunden/Woche im Homeoffice gearbeitet haben, seit Beginn der Corona-Pandemie ist dieser Wert auf durchschnittlich 11,1 Stunden/Woche gestiegen (ohne Abbildung). Werden einzelne Aufgaben und Tätigkeiten betrachtet, so zeigt sich, dass Aufgaben der Vor- und Nachbereitung der Arbeit und die Kommunikation mit KollegInnen schon vor der Pandemie in erheblichem Umfang im Homeoffice erbracht wurden, während kommunikative Aufgaben und Tätigkeiten mit externen Dienstleistern sowie in der Klientenbetreuung erst im Zuge der Pandemie erheblich an Bedeutung gewonnen haben (ohne Abbildung).

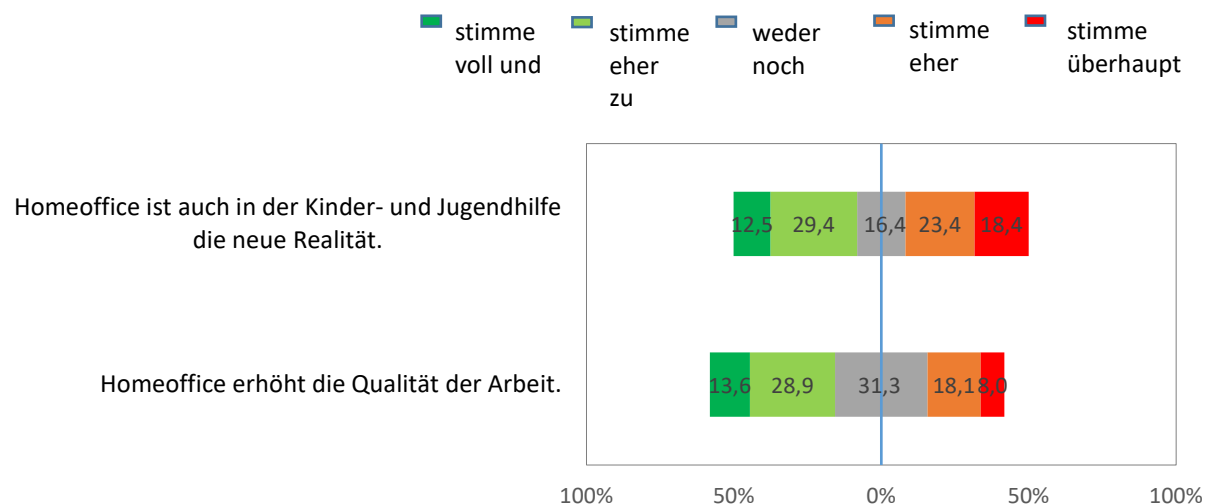
Insbesondere zu Beginn der Pandemie gab es nicht viel Zeit, um diese Form der Arbeitsorganisation vorzubereiten. Es mussten zum Teil schnelle ad-hoc-Lösungen gefunden werden. Aus diesem Grund fehlten den Beschäftigten im Homeoffice häufig adäquate (technische) Ausstattungen, konkrete Absprachen und spezifische Regulierungen. Teilweise konnten diese inzwischen ergänzt werden, so hat sich beispielsweise bei den Umfrageteilnehmenden die Anzahl der vorhandenen schriftlichen Absprachen (durch vertragliche Änderungen oder Betriebs-/ Dienstvereinbarungen) zum mobilen Arbeiten seit der Pandemie deutlich erhöht (Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Vorhandensein von schriftlichen Vereinbarungen (in Form von Betriebs-/ Dienstvereinbarungen oder Ergänzungen zum Vertrag), in Prozent (vor Corona: n=486; seit Corona: n=571)

Der Anteil derjenigen Beschäftigten, die der Aussage „Homeoffice ist auch in der Kinder- und Jugendhilfe die neue Realität“ in der Tendenz eher zustimmen, ist ge-

nauso hoch wie der Anteil derjenigen, die dieser Aussage widersprechen. Die Beschäftigten dieses Teilbereichs sozialer Dienstleistungen ist somit bezogen auf die Frage, ob die neue Arbeitsform der Teleheimarbeit auch in Zukunft den Arbeitsalltag bestimmen wird oder nicht, in ihrer Einschätzung gespalten (Abbildung 2).



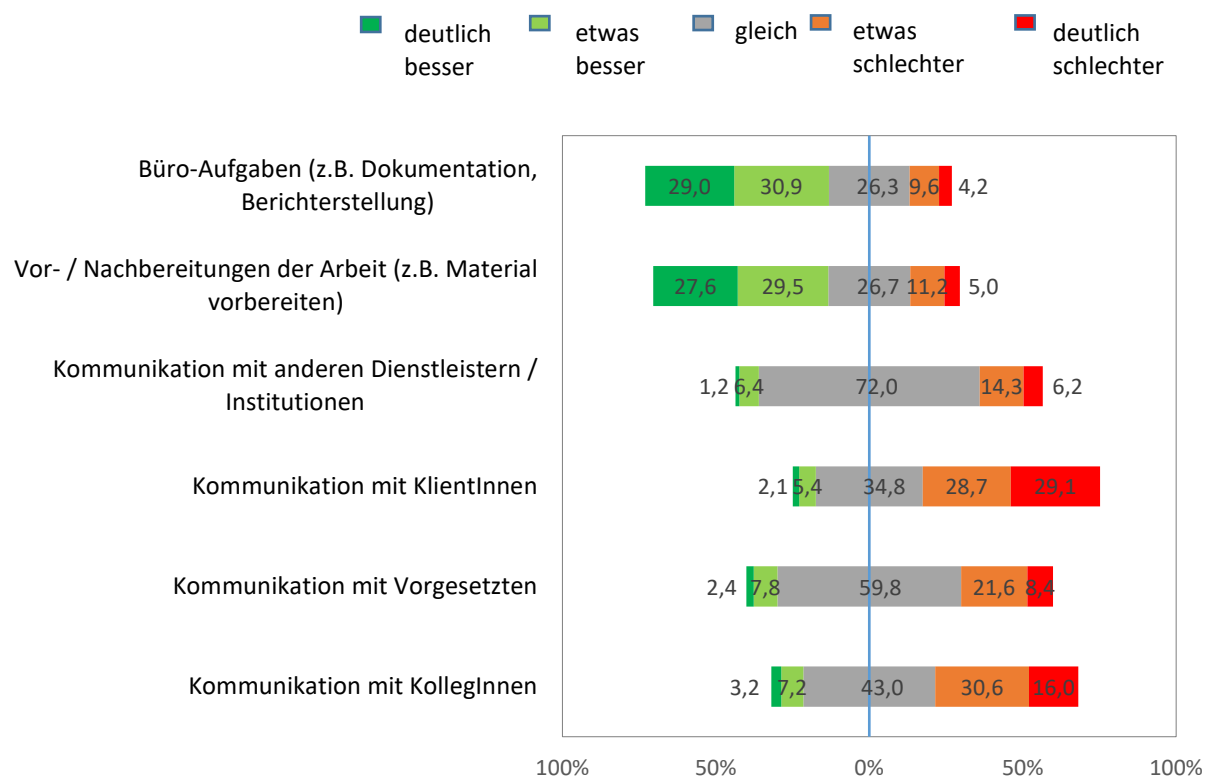
**Abbildung 2:** Bewertung von Homeoffice allgemein (n=750)

Auch in der sozialen Dienstleistungsarbeit gibt es reguläre Tätigkeiten, die prinzipiell außerhalb der eigentlichen Arbeitsstätte erbracht werden können. Neben Verwaltungstätigkeiten (z.B. Dokumentationen, Berichterstellung) und Vor- und Nachbereitungen von Tätigkeiten und Aktionen (z.B. Recherche, Beschaffung und Vorbereitung von Material) gehören dazu auch Kommunikationsaufgaben. Beschäftigte der Kinder- und Jugendhilfe, die (zumindest einzelne) Tätigkeiten aus dem häuslichen Umfeld erledigen, bewerten die Qualität der administrativen und vorbereitenden Tätigkeiten aus dem Homeoffice zum großen Teil besser als aus der eigentlichen Arbeitsstätte (Abbildung 3). Erklärbar ist dieses Ergebnis mit der häufig größer empfundenen Ruhe, reduzierter Ablenkung sowie einer subjektiven Autonomie, den Zeitpunkt der Arbeitserbringung festzulegen.

Skeptisch zeigen sich die Befragten hingegen bei der Qualitätsbewertung der kommunikativen Arbeitsaufgaben aus dem Homeoffice: Während sie die Kommunikation mit anderen Dienstleistern und Institutionen sowie mit Vorgesetzten von zuhause ähnlich gut wie aus der eigentlichen Arbeitsstätte oder sogar besser bewerten, sind sie hinsichtlich kommunikativer Aufgaben und Tätigkeiten mit KollegInnen deutlich kritischer (Abbildung 3). Auffallend ist jedoch, dass sie die Auswirkungen des Homeoffice auf die Qualität bei kommunikativen Aufgaben und Tätigkeiten mit KlientInnen besonders kritisch bewerten: Ca. 58% der Befragten geben an, dass hier die Qualität etwas oder deutlich schlechter ist. Die Beschäftigten zeigen sich somit kritisch, ob auch interaktive Tätigkeiten, die einen relevanten Anteil in der Kinder- und Jugendhilfe ausmachen, aus dem Homeoffice mit Blick auf die Qualität adäquat zu erledigen sind. Ca. 85% der Befragten geben zudem an, dass sie zumindest einen Teil ihrer Arbeitsaufgaben nicht von zuhause aus erledigen können.

Trotzdem stimmen 43% der Aussage zu, dass sich die Qualität der Arbeit insgesamt durch das Arbeiten im Homeoffice erhöhen wird, 26% stimmen dieser Aussage überhaupt nicht zu (ohne Abbildung). Allerdings benötigt diese Form der Arbeitsorganisation eine gute Vorbereitung, um eine hohe Qualität aufweisen zu können. Hier zeigt

sich die besondere Herausforderung der pandemiebedingten Homeoffice-Lösungen: Sie gelten als Ad-hoc- oder sogar Notfalllösungen. Viele notwendige Vorbereitungen konnten nicht getroffen werden, wodurch in der Arbeit sowie für die Arbeitenden selbst zusätzliche Herausforderungen entstanden sind.



**Abbildung 3:** Bewertung der Arbeitsqualität im Homeoffice (im Vergleich zur eigentlichen Arbeitsstätte) in Prozent (n=651)

In der Literatur wird ein Vorteil des Arbeitens im Homeoffice darin beschrieben, dass die raumzeitliche Entgrenzung die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf erleichtern kann (Grunau et al. 2019). Das Arbeiten im Homeoffice kann jedoch auch dazu beitragen, psychische Belastung der Beschäftigten zu erhöhen. Das Fehlen der Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit sowie zwischen Arbeits- und Privatraum kann sehr belastend sein. Insgesamt widersprechen 51% der Befragten der Aussage, dass die Belastungen im Homeoffice stärker sind als in der eigentlichen Arbeitsstätte. Gleichwohl gaben 41% der Befragten an, dass es ihnen im Homeoffice deutlich schwerer falle, die Arbeitsmenge zu kontrollieren (ohne Abbildung). Viele Beschäftigte in der Kinder- und Jugendhilfe scheinen somit über individuelle Strategien zu verfügen, mit den besonderen Belastungen und der Entgrenzung im Homeoffice adäquat umzugehen.

#### 4. Diskussion

Die Online-Befragung basiert auf einem Freiwilligen-Panel mit willkürlicher Stichprobenziehung, d.h. der Befragung lag kein systematisches Stichprobenverfahren zugrunde und die Stichprobenziehung erfolgte mittels Selbstselektion. Damit können die Ergebnisse keine Repräsentativität beanspruchen. Aufgrund der großen Stichprobengröße lassen sich dennoch einige Aussagen treffen und Hinweise auf Problemlagen

identifizieren, die nun im weiteren Schritt durch problemzentrierte Interviews weiter vertieft werden.

Im vorliegenden Beitrag konnte dargestellt werden, dass in der Kinder- und Jugendhilfe Homeoffice bereits vor der Pandemie eine Relevanz hatte, der Umfang der in Teleheimarbeit erbrachten wöchentlichen Arbeitsstunden sich im Zuge der Pandemie jedoch deutlich erhöht hat. Zudem wird deutlich, dass das Arbeiten im Homeoffice vor der Pandemie überwiegend auf Basis mündlicher Absprachen mit Vorgesetzten, geduldet ohne konkrete Absprache oder gar informell erfolgt. Mit der Corona-Pandemie zeigt sich, dass schriftliche Vereinbarungen sowie entsprechende Betriebs-/Dienstvereinbarungen im Sinne einer nachholenden Formalisierung und Regulierung an Bedeutung gewonnen haben.

Die Arbeitsqualität bei Aufgaben und Tätigkeiten im Bereich der Interaktion mit KlientInnen wird im Homeoffice subjektiv negativer bewertet als in der eigentlichen Arbeitsstätte. Im nächsten Schritt wird untersucht, inwiefern sich die jeweiligen Arbeits- (z.B. Hilfen zur Erziehung/Erziehung in der Familie, Allgemeine Leistungen, Tageseinrichtungen) und Verantwortungsbereiche (z.B. Führungskraft) sich positiv oder negativ auf die subjektiv empfundene Arbeits- und Dienstleistungsqualität der Beschäftigten in der Arbeitsform Homeoffice auswirken. Dabei wird überprüft, ob und unter welchen Rahmenbedingungen das Arbeiten in Teleheimarbeit eine Puffer-, Verlagerungs- oder Entgrenzungsfunktion bei interaktiven Aufgaben und Tätigkeiten einnimmt.

Die Ergebnisse können Hinweise darauf liefern, wie sich die digitale Transformation der Arbeitswelt in der sozialen Dienstleistungsarbeit aufgaben- und tätigkeitsspezifisch auswirkt und welche Konsequenzen sich hieraus für die Bestimmung einer digitalen Dividende ableiten lassen (vgl. Evans 2020). Ausgehend hiervon können Hinweise zur Humanisierung der Arbeit in digital gestützten, interaktiven Dienstleistungssystemen abgeleitet werden.

## 5. Literatur

- Alipour JV, Falck O, Schüller S (2020) Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. Ifo Schnelldienst 73(7): 30-36.
- Eurofound and the International Labour Office (2017) Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. Luxemburg, Geneva: Publications Office of the European Union & the International Labour Office.
- Evans M (2020): Soziale Dienstleistungsarbeit im Spiegel der Digitalisierung: Ein Impuls zur Analyse der Arrangements von Organisationen, Profession und Klient. In: Ernst, Gerhard/Zühlke-Robinet, Klaus/Finking, Gerhard/Bach, Ursula (Hrsg.): Digitale Transformation: Arbeit in Dienstleistungssystemen. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, 275-288.
- Grunau P, Ruf K, Steffes S, Wolter S (2019) Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. IAB-Kurzbericht 11/2019. Zugriff am 08.12.2020. <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>.
- Mayring P, Fenzl T (2014) Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Blasius (Hrsg.) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, 543-559.
- Rauschenbach T, Mühlmann T, Schilling M, Pothmann J, Meiner-Teubner C, Fendrich S, Tabel A, Feller N, Kopp K, Müller S, Böwing-Schmalenbrock M (2019) Kinder- und Jugendhilfereport 2018. Eine kennzahlenbasierte Analyse. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Völz S, Evans M, Hilbert J (2019) Telearbeit in der Kinder- und Jugendhilfe: Die schwierige Suche nach einer neuen Work-Life-Balance. Jugendhilfe 57(3): 258-264.
- WSI (2020) Homeoffice: Besser klar geregelt. Böckler Impuls 15/2020: 2.





Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)  
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)  
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021**

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2021  
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)