





IGfH-Arbeitskreis  
FORUM START

## **Berufseinstieg Jugendhilfe**

- > Erfahrungen
- > Sichtweisen
- > Empfehlungen

## Impressum

### *Berufseinstieg Jugendhilfe*

Herausgegeben von der IGfH  
Arbeitskreis FORUM START

Redaktion: Diana Düring, Josef Koch  
Grafik/Layout: Annette Kießling

Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen e.V. (IGfH)  
Galvanistraße 30, D – 60486 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/ 633986-0  
Fax: 069/ 633986-25  
[igfh@igfh.de](mailto:igfh@igfh.de)  
[www.igfh.de](http://www.igfh.de)

© **IGfH 2010**

<b>I</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>II</b>	<b>Von Einstiegen in Organisationen</b>	<b>11</b>
	<i>Matthias Vollhase</i>   Wird man ins kalte Wasser geworfen, lernt man Schwimmen. Oder doch nicht? Zur Notwendigkeit von Praxisanleitung für BerufseinsteigerInnen in der Sozialen Arbeit	11
	<i>Olufemi Otubusin</i>   Der gute Einstieg Die Einrichtung als Ausbildungsstätte	16
	<i>Micha Westerholt</i>   „Können Sie sich vorstellen, sich notfalls auf ein Kind zu setzen?“ Zum Umgang mit Organisationskulturen	18
	<i>Friederike Büning</i>   Den Alltag meistern Zeitmanagement	22
<b>III</b>	<b>Vom Finden der eigenen Rolle - Haltungsfragen</b>	<b>29</b>
	<i>Dirk Schäfer</i>   „Die sind doch völlig asozial. Kannst du total vergessen“ Von der Notwendigkeit respektvoll und wertschätzend mit AdressatInnen sozialpädagogischer Hilfen umzugehen	29
	<i>Corinna Petri</i>   „Wenn die Neue kommt, drehe ich richtig auf“ Über die Aufgabe die eigene Position zu finden	33
	<i>Friederike Büning</i>   „Habe ich den falschen Beruf gewählt?“ Zum Umgang mit Selbstzweifeln	38
	<i>Inga Abels</i>   „Plötzlich stehe ich vor einem Jugendlichen und bin so wütend, dass ich um mich schlagen möchte“ Zum Umgang mit Gewalt und eigenen Aggressionen	41
<b>IV</b>	<b>Nachbetrachtungen</b>	<b>45</b>
<b>V</b>	<b>AutorInnenspiegel</b>	<b>48</b>



Wie ist es eigentlich, als Berufseinsteigerin bzw. Berufseinsteiger in den Erziehungshilfen zu arbeiten und „anzukommen“? Welche Rahmenbedingungen erschweren den Berufseinstieg? Wie sollten demgegenüber Ansätze zur Einarbeitung gestaltet sein, die den Start ins Berufsleben erleichtern? Welche Anforderungen an die Institutionen und an sich selbst sehen BerufseinsteigerInnen in den Hilfen zur Erziehung?

Diese Fragen bilden das inhaltliche Grundgerüst der vorliegenden Veröffentlichung. Im Mittelpunkt stehen die Berufseinstiegsphase und der damit verbundene Übergang vom Studium bzw. von der Ausbildung zur Berufspraxis. Die Broschüre ist das Ergebnis intensiver und anregender Auseinandersetzungen in einer Gruppe von jungen MitarbeiterInnen über persönliche Berufseinstiegserfahrungen in unterschiedlichen praktischen Tätigkeitsfeldern der erzieherischen Hilfen. Die beteiligten Autorinnen und Autoren sind Mitglieder des Arbeitskreises ‚Forum Start‘ – einer seit 2008 aktiven Gruppe der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen e.V. (IGfH). Unser Ziel ist die Vernetzung von Fachkräften der Sozialen Arbeit, die sich am Ende ihres Studiums bzw. im Einstieg in den Beruf befinden und deren Schwerpunkt im Bereich der Erziehungshilfen liegt. Neben dem fachlichen Austausch zwischen TheoretikerInnen und PraktikerInnen steht dabei insbesondere die gegenseitige Unterstützung beim Übergang in die Berufstätigkeit im Mittelpunkt des Interesses von ‚Forum Start‘.

Die einzelnen Beiträge basieren zwar größtenteils auf unseren subjektiven, individuellen Erfahrungen – allerdings bleiben sie nicht einer rein persönlichen Ebene verhaftet, sondern beziehen immer auch organisatorisch-institutionelle Bedingungen ein und setzen somit die individuelle Ebene ins Verhältnis mit strukturellen Rahmenbedingungen. Dieses Verhältnis gilt es systematisch zu reflektieren, um Veränderungen initiieren zu können.

Die Motivation, die Broschüre zu verfassen, erwuchs vor allem aus zwei Quellen:

### **Enggeführte Diskussion zum Fachkräftemangel**

In unseren Arbeitstreffen beschäftigten wir uns u.a. mit der Diskussion um den sog. Fachkräftemangel. Auffällig an dieser Debatte ist, dass relativ uneindeutig bzw. schwammig bleibt, *welche* konkreten Phänomene mit dem Begriff Fachkräftemangel gemeint sind. Ist es tatsächlich ein Mangel an Fachkräften, also an adäquat ausgebildeten Personen, der dazu führt, dass viele der ausgeschriebenen Stellen – insb. in den stationären Hilfen – unbesetzt bleiben, da sich zu wenige oder ungeeignete BewerberInnen für diese Stellen interessieren? Oder sind es nicht auch unattraktive – nicht nur in monetärer Hinsicht – Arbeitsbedingungen bzw. Stellenmerkmale, die

mit (weiterhin) prekären Lebensverhältnissen einhergehen und so insbesondere auch BerufseinsteigerInnen ‚abschrecken‘? Klar ist, je nachdem welche Phänomene unter dem Begriff Fachkräftemangel diskutiert werden, wie also der Begriff gefüllt wird, so unterschiedlich fällt die Erklärung für Verursachungszusammenhänge des ‚Mangels‘ aus und damit die Ansatzpunkte für ein ‚Gegensteuern‘.

Insgesamt konstatieren wir in dem Zusammenhang, dass die Diskussion zum Fachkräftemangel in den Hilfen zur Erziehung überwiegend nur die Perspektive der Einrichtungen abbildet. So zeigt bspw. der vom EREV (2009) herausgegebene „Handlungsleitfaden zum Thema Fachkräfteentwicklung“<sup>1</sup> verschiedene Möglichkeiten der Personalgewinnung und Personalentwicklung auf; in Bezug auf Ersteres werden jedoch überwiegend verschiedene Wege der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgeschlagen, ohne aber auf die spezifischen Bedürfnisse bzw. Anforderungen von BerufseinsteigerInnen einzugehen. Ebenso konzentrieren sich die Überlegungen zur Personalentwicklung vor allem auf eingearbeitete, langjährig tätige Fachkräfte. Diese Handlungsempfehlungen, wie auch die Auseinandersetzung mit Ansätzen zur Personalgewinnung und -entwicklung generell, sind zwar notwendiger Bestandteil im Bemühen um professionell erbrachte Soziale Arbeit. Allerdings sollten unbedingt die Besonderheiten der Berufseinmündung in entsprechenden Vorschlägen berücksichtigt werden.

Mit der Broschüre und der Veröffentlichung unserer Erfahrungen wollen wir daher die Debatte zum Fachkräftemangel um zentrale Aspekte erweitern. Denn jenseits der Einrichtungsperspektive bedarf es unserem Eindruck nach einer intensiven Auseinandersetzung mit der subjektiven Perspektive und den erlebten Arbeitsbedingungen von Fach- und Nachwuchskräften in der Sozialen Arbeit, um den Herausforderungen zukünftig wirksam begegnen zu können. Diesbezüglich können die Beiträge wichtige Hinweise liefern.

### **Professionelle Haltung/ Entgegnung auf einen diskriminierenden Umgang mit Adressatinnen und Adressaten**

Des Weiteren wollen wir mit der Broschüre (insb. im zweiten Teil) unser Verständnis eines angemessenen, wertschätzenden Umgangs mit Adressatinnen und Adressaten der Hilfen zur Erziehung deutlich machen. Anlass hierfür ist die kritische Auseinandersetzung mit publizierten Berichten von PraktikerInnen aus Bereichen der stationären Erziehungshilfe – insb. im Rahmen der vom DIÖZESAN-CARITAS-VERBAND-FÜR DAS ERZBISTUM KÖLN (2008) herausgegebenen Publikation: „Der ganz normale Wahnsinn. Alltag in der Heimerziehung. Ein Erzieher-Lesebuch nicht nur für

1 EREV (2009): Handlungsleitfaden zum Thema Fachkräfteentwicklung. Positionspapier

Erzieher“.<sup>2</sup> In Abgrenzung dazu wollen wir mit unseren erfahrungsbasierten Beiträgen aufzeigen, dass und wie ein anerkennender und wertschätzender statt defizitärer Blick für die Menschen, die als KlientInnen oder AdressatInnen Sozialer Arbeit gelten, konsekutiv für (wirkungsvolles) professionelles Handeln in den Erziehungshilfen ist. Dazu gehört, sie bei der Bewältigung von schwierigen Lebenslagen konstruktiv zu begleiten und zu unterstützen, statt ihre Situation mit fehlender Anerkennung noch weiter zu verschärfen. Wir denken, diese Haltung kann gerade für BerufseinsteigerInnen hilfreich sein.

Insgesamt erfolgte die Auswahl der bearbeiteten Themen innerhalb der AutorInnen-gruppe hauptsächlich unter der Fragestellung, welche Erlebnisse und Erfahrungen während des Berufseinstiegs für die jeweilige Autorin/den jeweiligen Autor besonders bedeutsam gewesen sind, um so authentische Schilderungen zur Berufseinstiegsphase darstellen zu können. Selbstverständlich werden über diese Herangehensweise nicht alle relevanten Themenfelder abgedeckt. Obgleich sich wahrscheinlich insbesondere Studierende und BerufseinsteigerInnen der Sozialen Arbeit in den Beiträgen ‚wiedererkennen‘, wünschen und erhoffen wir uns, dass auch erfahrene KollegInnen sowie Leitungs- und Lehrpersonal diese Veröffentlichung wahrnehmen (und ernst nehmen) und darüber einen systematischen Blick auf die Ansprüche und Bedürfnisse junger MitarbeiterInnen und KollegInnen erhalten.

In Zusammenhang mit den oben aufgeführten unterschiedlichen Motivationsquellen entfalten sich die einzelnen Beiträge<sup>3</sup> entlang zweier Themenschwerpunkte. Der erste Themenschwerpunkt „Von Einstiegen in Organisationen“ befasst sich mit den Herausforderungen und Anforderungen, die BerufseinsteigerInnen mit dem Einstieg in Organisationen bzw. Institutionen bewältigen müssen, denn professionelle Soziale Arbeit ist organisierte Arbeit. In dem Kontext wird u.a. die Bedeutung von (guter) Praxisanleitung thematisiert.

Zu Beginn geht *Matthias Vollhase* in seinem Beitrag „Wird man ins kalte Wasser geworfen, lernt man das Schwimmen. Oder doch nicht?“ der Frage nach, warum BerufseinsteigerInnen in der Sozialen Arbeit eine systematische Berufsanleitung benötigen. Anschließend beschreibt *Olufemi Otubusin* unter dem Titel „Der gute Einstieg – Die Einrichtung als Ausbildungsstätte“ ein gelungenes Beispiel intensiver Praxisanleitung. *Micha Westerholt* beschäftigt sich in seinem Beitrag „Können Sie sich vorstellen, sich notfalls auf ein Kind zu setzen?“ mit dem Spannungsfeld von eigenen berufsethischen Ansprüchen und von ‚außen‘ herangetragenen Anfor-

2 Diözesan-Caritas-Verband für das Erzbistum Köln e.V (2008): Der ganz normale Wahnsinn Alltag in der Heimerziehung. Ein Erzieher-Lesebuch nicht nur für Erzieher. Edition Zweihorn, Neureichenau

3 Um die einzelnen Beiträge nicht losgelöst, sondern anschlussfähig betrachten zu können, werden an entsprechenden Stellen Querverweise vorgenommen.

derungen sowie dem Umgang mit Hierarchien in Organisationen. *Friederike Büning* zeigt in ihrem Beitrag mit dem Titel „Den Alltag meistern – Zeitmanagement“, welche persönlichen Veränderungen junge KollegInnen zu bewältigen haben, wenn sie nach der Ausbildung in ihr Berufsleben starten und was ihnen dabei helfen kann.

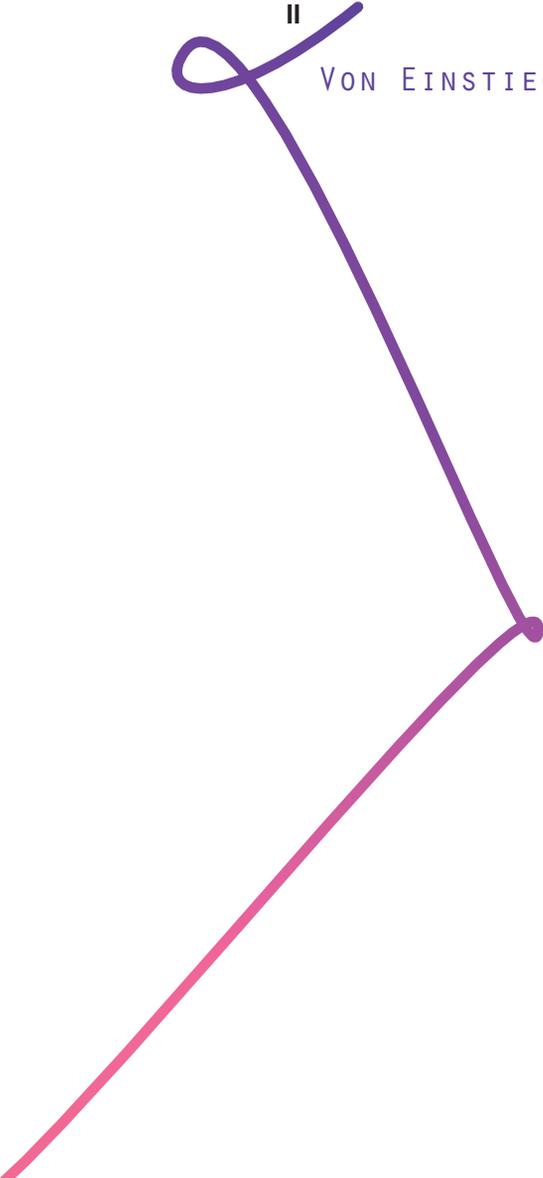
Der zweite Themenschwerpunkt „Vom Finden der eigenen Rolle – Haltungsfragen“ fokussiert Entwicklungsprozesse von BerufseinsteigerInnen, die zur Bildung einer professionellen Haltung und einer eigenen Positionierung im Feld beitragen. *Dirk Schäfer* beschäftigt sich unter dem Titel „Die sind doch völlig asozial. Kannst du total vergessen“ mit entwicklungshinderlichen Vorurteilen und der Notwendigkeit eines grundsätzlich anerkennenden und wertschätzenden Umgangs mit AdressatInnen erzieherischer Hilfen. *Corinna Petri* beschreibt in ihrem Beitrag „Wenn die Neue kommt, drehe ich richtig auf“, welche Schwierigkeiten bei dem Versuch, die eigenen Positionen innerhalb einer Gruppe und eines Teams zu finden, auftreten können und welche Unterstützungspotenziale dabei hilfreich sind. In ihrem zweiten Beitrag „Hab ich den falschen Beruf gewählt?“ setzt sich *Friederike Büning* mit der Thematik Selbstzweifel und Umgang mit Unsicherheiten auseinander und zeigt Möglichkeiten auf, wie es BerufseinsteigerInnen gelingen kann, diesen Unsicherheiten zu begegnen. *Inga Abels* geht unter dem Titel „Plötzlich stehe ich vor einem Jugendlichen und bin so wütend, dass ich um mich schlagen möchte“ der Frage nach, wie ein konstruktiver Umgang mit eigenen Aggressionen im Rahmen der Arbeit möglich ist und wie eine gewaltfreie Erziehung sichergestellt werden kann.

In der abschließenden *Nachbetrachtung* werden unter Rückgriff auf die in den Beiträgen angesprochenen Aspekte einige zentrale Aspekte bzw. notwendige Voraussetzungen nochmals hervorgehoben, die es BerufseinsteigerInnen ermöglichen, den Einstieg in das Arbeitsfeld Kinder- und Jugendhilfe gut zu meistern.

Ein herzlicher Dank für die Unterstützung bei der Realisierung dieser Broschüre gilt Josef Koch, Xenia Spernau, Diana Düring und Martina Kriener.

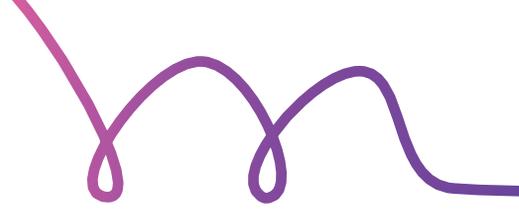
Über Kommentare, Kritik und Rückmeldungen freuen wir uns und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

*Forum Start der IGfH, im August 2010*



II

## VON EINSTIEGEN IN ORGANISATIONEN



## „Wird man ins kalte Wasser geschmissen, lernt man schwimmen!“ Oder doch nicht?

Zur Notwendigkeit von Praxisanleitung für BerufseinsteigerInnen<sup>4</sup> in der Sozialen Arbeit

Matthias Vollhase

Diese viel zitierte Metapher für die Umschreibung des Berufseinstiegs trifft auch für das Feld der Kinder- und Jugendhilfe zu. Die Praxis Sozialer Arbeit ist durch den Kontakt mit anderen Menschen, aktive Beziehungsgestaltung und Beratung gekennzeichnet. Um das Bild zu bemühen, sind diese konstitutiven Elemente das Wasser, in das BerufseinsteigerInnen geworfen werden. Meist gleicht dieses Wasser eher einem reißenden Strom als einem Nichtschwimmerbecken, in welchem man gewöhnlich Schwimmen lernt.

Nun sehen sich BerufseinsteigerInnen vor das Problem gestellt, die Welt der Theorie bzw. der Hochschulausbildung mit der Welt der Praxis in Deckung zu bringen. Gewissermaßen in dem Spannungsfeld von Theorie und Praxis ihre professionelle Identität zu finden und dabei ihre eigene nicht zu verlieren (vgl. Friederike Büning i.d. Broschüre). Es ist nicht nur der Kontakt mit vielen unterschiedlichen Menschen und die Arbeit an „Fällen“, die das Wasser kalt erscheinen lassen können und das Schwimmen erschweren. Es sind auch die eigenen Erwartungen und Ängste, die Erwartungen der ArbeitskollegInnen sowie der Einrichtungsleitung, welche die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter aus einem bestimmten Grund mit einem bestimmten Ziel eingestellt hat. Es ist hilfreich, dies auch theoretisch für sich zu rahmen, da diese Ambivalenzen nicht einem rein subjektiven Blick geschuldet sind.

Diese Erwartungen von außen als auch die eigenen Erwartungen der BerufseinsteigerInnen sind Teil einer von Ambivalenzen geprägten Praxis Sozialer Arbeit, zu deren Beschreibung und Durchdringung zum Beispiel die von Fritz Schütze aufgestellten „professionellen Paradoxien“ (vgl. ders. 1992: 148 ff.) hilfreich sind. Im Zusammenhang mit den Dilemmata des Berufseinstiegs sind folgende professionelle Paradoxien besonders herauszustellen:

- Abwägen zwischen geduldigem Zuwarten vs. sofortiger Intervention
- Das „Mehrwissen“ der Sozialarbeiterin und die Bedrohlichkeit dieses Mehrwis-

<sup>4</sup> Der Begriff BerufseinsteigerInnen (und nicht BerufsanfängerInnen) wurde bewusst gewählt, da kaum jemand, der Soziale Arbeit studiert, ohne jegliche Vorerfahrung aus dem Praxisfeld der Sozialen Arbeit in die Berufstätigkeit geht.

sens für die Klientin einerseits und die Untergrabung der Vertrauensgrundlage zwischen Klientin und Sozialarbeiterin durch das Verschweigen des „Mehrwissens“ andererseits

- Das pädagogische Grunddilemma: exemplarisches Vormachen und die Gefahr, den Klienten unselbständig zu machen (ebd.: 148ff.); - und natürlich die Unsicherheit darüber wie denn dieses Vormachen aussieht.

Obleich diese Paradoxien das gesamte Berufsleben von Professionellen kennzeichnen, sind sie in der Situation des Berufseinstiegs besonders wirkmächtig, da BerufseinsteigerInnen die (Berufs-)Erfahrung fehlt, mit diesen umzugehen. Dementsprechend ist die durch die Paradoxien ausgelöste Irritation der Professionellen, gemessen an ihrer beruflichen Erfahrung, bei BerufseinsteigerInnen besonders hoch. In Anbetracht dessen, dass professionelle Paradoxien nicht aufzulösen sind, sondern auch durch erfahrene Fachkräfte nur ausgehalten und ausbalanciert werden können, wird deutlich, welches die vordergründige Aufgabe von Praxisanleitung ist: Unterstützung und notwendige Rückendeckung für BerufseinsteigerInnen, um so die Paradoxien professionellen Handelns einer Bearbeitung zugänglich zu machen.

Wenn wir auf das Bild des In-das-kalte-Wasser-Werfens und der Schwimmversuche zurückkommen, dann ist damit darüber hinaus die vielbeschworene Theorie-Praxis-Kluft angesprochen, die in der Phase der Berufseinmündung besonders zum Tragen kommt. BERND DEWE, FRANZ-OLAF RADTKE und WILFRIED FERCHHOFF (1992) haben mit der Kategorie des Professionswissens die Instanz herausgestellt, welche es braucht, um Praxis professionell zu gestalten. Dabei ist Professionswissen nicht gleichzusetzen mit dem Wissen, dass an der Hochschule bzw. in der Ausbildung gelehrt wird, sondern entsteht synergetisch aus dem Zusammenspiel von Wissenschaftswissen und Handlungs-/Praxiswissen. Der letztgenannte Wissenstypus fehlt jedoch in aller Regel den BerufseinsteigerInnen. Aufgrund dessen besteht die ‚Gefahr‘, dass sich eine einseitige Sichtweise auf die Praxis Sozialer Arbeit entwickelt, bei der das Wissenschaftswissen die ‚Brille‘ darstellt, mit der Praxis betrachtet wird. In der Folge geraten die spezifischen Anforderungen von interaktiver Praxis mit HilfeadressatInnen, KollegInnen und PartnerInnen, die nicht über eingetretene, theoretische Pfade zu erschließen sind, aus dem Blickfeld.

In dem Kontext ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich eine gute Praxisanleitung nicht auf die Vermittlung von Handlungs-/Praxiswissen beschränken darf, sondern eben im besten Fall auf die Herausbildung von Professionswissen abzielt und so die gegenseitige Anschlussfähigkeit von Wissenschaftswissen und Handlungs-/Praxiswissen befördert. Das zeigen auch entsprechende Studien zum Berufseinstieg: So veröffentlichte KLAUS-PETER SURKEMPER, ehemals Professor an der Fachhochschule Dortmund, zwei Studien (1997/1998 sowie 2002) zur Berufseinmündung im Bereich der Sozialen Arbeit. In beiden Studien wurde jeweils ein kompletter Absolventenjahrgang der

Fachhochschule Dortmund zur Relevanz des Studiums für die Praxis, der Bedeutung des Anerkennungsjahres und zur Anleitungssituation befragt. Deutlich wurde, dass die Befragten dem Studium eine geringe Bedeutung für die anschließende Berufspraxis zuschreiben, vielmehr komme es auf die Anleitung im Anerkennungsjahr an. In der Wiederauflage der Studie 2002 zeigt sich, dass SozialpädagogInnen zu einem höheren Prozentsatz negativ von ihrer ersten Arbeitsstelle berichten als SozialarbeiterInnen. Dies ist laut Surkemper auf „ungünstigere Anleitungsbedingungen zurückzuführen, die wiederum eng mit typischen Arbeitsfeldern und Anstellungsträgern zusammenhängen“ (ders. 2002: 1). Erstaunlicherweise zeigen die Ergebnisse keine generelle „erwartete negative Urteilsbildung der Praktikanten bezüglich der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, eine Unzufriedenheit mit der Anleitungssituation bzw. den geforderten Tätigkeiten und eine generelle Verunsicherung durch den Praxisschock [...], vielmehr wurden von den Praktikanten überwiegend positive Urteile abgegeben“ (KLÜSCHE 2002: 2). Was die Studie von 2002 aber deutlich macht und dies ist in Bezug auf die Thematik dieser Veröffentlichung besonders hervorzuheben: „Entscheidend für den Erfolg des Berufspraktikums scheint das Verhältnis zu den Anleitern zu sein und deren Bereitschaft, sich mit den PraktikantInnen auszutauschen bzw. Differenzen im Gespräch zu klären. Bestätigt wurde die geringe Bedeutung, die dem Studium für die praktische Arbeit zuerkannt wird.“ (ebd.: 2).

Dies lässt vermuten, dass den befragten AbsolventInnen das Glück zuteil wurde, gute PraxisanleiterInnen zu haben und zeigt schließlich die zentrale Bedeutung des Verhältnisses von PraxisanleiterIn und BerufseinsteigerIn. Zugleich sollte in dem Zusammenhang aber auch die von Surkemper eingeführte „Beschönigungsthese“ beachtet werden, wonach „vor dem Hintergrund (vermutet) schlechterer Arbeitsmarktchancen [...] der auf dem BerufspraktikantInnen lastende Druck, das Anerkennungsjahr mit „Erfolg“ [...] abzuschließen, aber auch der Wunsch nach einem guten Einvernehmen mit den direkten ArbeitskollegInnen, und hier vor allem der Anleiterin, sich dahingehend ausgewirkt haben, dass die BerufspraktikantInnen dazu neigen, negative Aspekte im Ausbildungsverhältnis herunterzuspielen, vor allem wenn sie sich im Feld noch unsicher fühlen“ (SURKEMPER 2002: 209). Denn eine systematische Anleitung fehlte den meisten AbsolventInnen (vgl. ebd.). Mittlerweile wurde das Anerkennungsjahr im Rahmen der Umstrukturierung der Diplomstudiengänge in Bachelor- und Masterstudiengänge in vielen Bundesländern abgeschafft. Diese strukturelle Studiengangreform impliziert Veränderungen der Übergangsphase vom Studium zum Beruf, deren Konsequenzen zum einen breit diskutiert und auch problematisiert werden, aber auch eine verstärkte Beschäftigung mit Ansätzen und Konzepten zum Berufseinstieg zur Folge hat (vgl. das Heft Forum Erziehungshilfen (2010) Nr. 3 zum Thema Berufseinstieg und insbesondere den Beitrag von KRIENER 2010).

Zu resümieren ist mit Burkhard Müller: „Probieren geht über´s Studieren.“ Ohne theoretische Kenntnisse des komplexen Systems Sozialer Arbeit, sei es aus rechtlicher, methodischer oder (sozial-)politischer Perspektive, ist jede professionelle Praxis undenkbar (MÜLLER 1994: 12), vice versa ist eine professionelle Praxis aber auch nicht ohne eine gute Praxisanleitung zu denken. Viele Studierende nutzen Praktika und/oder arbeiten studienbegleitend in einem sozialpädagogischen Arbeitsfeld, um Erfahrungen zu sammeln bzw. eine Idee von der späteren Praxis zu bekommen. Diese Praxiserfahrungen ersetzen aber keinesfalls eine systematische Praxisanleitung der jungen („formal ausgebildeten“) Fachkräfte beim Berufsstart. Denn mit ihrem Abschluss werden BerufseinsteigerInnen mit wesentlich verantwortungsvolleren Aufgaben bei Antritt ihrer Stellen konfrontiert als noch in diversen Praktika oder Tätigkeiten als studentische MitarbeiterInnen. Auch methodisch werden höhere Erwartungen an die BerufseinsteigerInnen gestellt, als es vielleicht noch den Tag zuvor, als Studierende, der Fall war.

Zu konstatieren ist, dass die „Hürde“ Berufseinstieg nicht durch abgeleistete Praktika verringert wird, sondern einzig und allein mit einer angemessenen Praxisanleitung durch erfahrene KollegInnen. Eine gute Anleitung gibt BerufseinsteigerInnen die Sicherheit, sich im „(mit-)reißenden Strom der Praxis“ zurechtzufinden und schwimmen zu lernen. Kernelemente einer guten Praxisanleitung sind somit:

- Ausreichend Zeitressourcen: Gute Anleitung kostet Zeit; BerufseinsteigerInnen benötigen eine enge Begleitung im Alltagsgeschehen.
- Ermutigung: BerufseinsteigerInnen, gerade in dem Feld der erzieherischen Hilfen, benötigen Zuspruch und Ermutigung, positive Rückmeldung und Bestärkung.
- Fehlerfreundlichkeit: Fehler sollten nicht als Fatalität, sondern als natürlicher Bestandteil des Berufseinstiegs gesehen werden.
- Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre mit einem abgesteckten und überschaubaren Rahmen für die BerufseinsteigerInnen
- Die Koppelung von theoretischem und praktischem Wissen im Rahmen der Anleitung, dies meint ggf. auch das Bereitstellen der für die Arbeit notwendigen Fachliteratur.

Erschwerende Bedingungen in Bezug auf eine angemessene Praxisanleitung könnte die knapp bemessene Zeit der erfahrenen KollegInnen darstellen, wenn diese die Anleitung quasi nebenher ohne zusätzliche Ressourcen leisten müssen. Ebenso kann sie dadurch erschwert werden, wenn der/die Neue ‚ungeliebte‘ Fragen stellt und damit eingeschliffene Routinen hinterfragt. Doch insbesondere durch – u.U. auch ‚naive‘ – Fragen können produktive Entwicklungen in Gang gesetzt werden. Dies sollte ein Anreiz für erfahrene KollegInnen bzw. auch Einrichtungsleitungen sein, den Neuen aufmerksam zuzuhören.

„Learning by doing“ ist gewissermaßen das Motto des Berufseinstiegs – dieses Lernen darf allerdings nicht im „Trial and Error-Modus“ stattfinden. In dem Fall wäre nicht nur die berufliche und eventuell auch persönliche Entwicklung der jungen Professionellen gefährdet, sondern auf diese Weise sind auch erhebliche negative Konsequenzen für die KlientInnen bzw. AdressatInnen zu befürchten. Letztlich bietet eine ernst gemeinte und gut durchdachte Praxisanleitung sowohl für erfahrene Fachkräfte als auch für die Organisation insgesamt die Möglichkeit der Reflexion und eines produktiv-kritischen Hinterfragens alltäglicher Muster. In diesem Sinne kann die Anleitung von BerufseinsteigerInnen, wenn sie nicht nur zu einer Einarbeitung in die bestehenden Arbeitsmuster degradiert wird, zu einer klassischen „Win-win-Situation“ werden.

### Literatur:

- Dewe, B./ Ferchhoff, W./ Radtke, F.-O. (1992): Das „Professionswissen“ von Pädagogen. Ein wissenstheoretischer Rekonstruktionsversuch. In: Dewe, B./ Ferchhoff, W./ Radtke, F.-O. (Hg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Leske und Budrich, Opladen.
- Klüsche, W. (2002): Rezension vom 12.11.2002 zu: Surkemper, K.-P. (2002): Der Berufseinstieg in der sozialen Arbeit. Das Anerkennungsjahr. Hildesheim. In: socialnet Rezensionen unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/596.php>; Datum des Zugriffs 14.11.2009.
- Kriener, M. (2010): In der Erziehungshilfe starten – Berufseinstieg und Ansätze zur Einarbeitung. In: Forum Erziehungshilfen Nr. 3/2010, Juventa Verlag, Weinheim, S. 145-149.
- Müller, B. (1994): Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. 2. Auflage, Lambertus, Freiburg i. Br.
- Schütze, F. (1992): Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. In: Dewe, B./ Ferchhoff, W./ Radtke, F.-O. (Hg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Leske und Budrich, Opladen, S. 132-170
- Surkemper, K.-P. (2002): Der Berufseinstieg in der Sozialen Arbeit. Das Anerkennungsjahr aus der Sicht der BerufspraktikantInnen. Olms, Hildesheim.

## Der gute Einstieg

### Die Einrichtung als Ausbildungsstätte

Olufemi Otubusin

Wie komme ich denn zu der für viele Stellenprofile erforderlichen langjährigen Berufserfahrung, wenn viele Arbeitgeber mir überhaupt nicht die Möglichkeit geben, sie mir anzueignen? Dies war die zentrale Frage, mit der ich mich nach meinem Studium als arbeitssuchende Sozialpädagogin auseinandersetzen musste. Wie durchbricht man diesen Teufelskreislauf, in dem keine Einrichtung BerufseinsteigerInnen einstellen möchte, weil man zu wenig oder gar keine Berufserfahrung hat, man aber genau diese benötigt, um sich in der Arbeitswelt behaupten zu können? Und noch viel wichtiger war für mich die Frage: Wie kann eine Berufsbranche dem eigenen Nachwuchs die Integration in den Arbeitsmarkt so erschweren?

Ich entschied mich dazu, dieses Dilemma zum Bestandteil meines Bewerbungsschreibens zu machen und setzte einen entsprechenden Text auf. Letztlich ging es mir darum die Chance zu erhalten, mein Können und meine Bereitschaft zur Weiterentwicklung unter Beweis zu stellen. Den Arbeitgeber davon zu überzeugen, dass ich trotz fehlender Berufserfahrung die Richtige für den Job bin. Ich bekam schließlich die anvisierte Stelle nicht nur, weil ich die nötige Motivation und Ehrgeiz gezeigt habe, sondern auch, weil ich das Glück hatte, auf eine Einrichtung zu stoßen, die sich auch als Ausbildungsstätte versteht und dementsprechend großen Wert auf die Unterstützung von BerufseinsteigerInnen legt und die Entwicklung der eigenen Nachwuchskräfte fördert.

In meinem Fall ist es eine Arbeitsstelle bei einem Träger für ambulante Kinder- und Jugendhilfe. Ähnlich wie viele andere BerufseinsteigerInnen auch bekam ich keine Schonfrist, sondern begann gleich am ersten Tag „richtig“ zu arbeiten. Nach und nach bekam ich „meine“ Fälle zugewiesen, die überwiegend der Rechtsgrundlage § 30, 31 und 41 des SGB VIII zuzuordnen sind. Mein Berufseinstieg wurde allerdings positiv durch die etablierte Kultur des Trägers unterstützt, die von einer guten Mitarbeiterführung und Anleitung seitens der pädagogischen Leitung als auch durch den Ehrgeiz, ein hohes Maß an Qualität und Professionalität zu erreichen, geprägt ist. Besonders unterstützend wirkte, dass ich zu jedem zu betreuenden Fall eine FallbegleiterIn aus der pädagogischen Leitungsebene zur Seite gestellt bekommen habe. In regelmäßig stattfindenden kollegialen Fachberatungen, bei denen auch die jeweiligen FallbegleiterInnen stets präsent sind, werden einzelne Fälle im kleinen Kreis besprochen. Dabei sind es jedoch die FallbegleiterInnen, „die den Deutungen und Planungen (...) letztlich zustimmen“ müssen (KLATETZKI 1993: 160). Der regelmäßige Informationsaustausch, die enge Betreuung durch die FallbegleiterInnen und die Tatsache, dass nur in ihrer

Anwesenheit sowohl Veränderungen als auch sonstige Entscheidungen über den weiteren Verlauf eines Falles gefällt werden können, verleihen der Berufseinsteigerin die nötige Sicherheit, um sich adäquat auf den Beruf samt seinen Anforderungen einzulassen zu können.

Des Weiteren bietet diese Kultur ein Arbeitsklima, das Fehlerfreundlichkeit zulässt, sowohl für BerufseinsteigerInnen als auch für erfahrene MitarbeiterInnen. Dies ist wichtig, da man ansonsten vor allem in der kollegialen Fachberatung befürchten muss, sich die Blöße zu geben. Als Berufseinsteigerin empfand ich es stets als Erleichterung zu erleben, dass Meinungen, Unsicherheiten und Beobachtungen offen angesprochen werden können – und genau diese Optionen zeichnen ein fehlerfreundliches Arbeitsklima aus. Dadurch wurde ich ermutigt, ebenfalls Beiträge in die Fachberatung einzubringen und mein professionelles Selbstverständnis weiter zu entwickeln. In ‚meiner‘ Organisation wird sowohl von erfahrenen SozialpädagogenInnen als auch von BerufseinsteigerInnen erwartet, dass sie eine gesunde Offenheit und Bereitschaft zum Arbeiten mitbringen. Des Weiteren wird darauf Wert gelegt, dass man gut zum Kollegium passt. Aber noch essentieller ist die stete Bereitschaft zur Weiterentwicklung des eigenen beruflichen Fachwissens. In dem Kontext werden Fehler in der Arbeit als (unvermeidbarer) wichtiger Teil der beruflichen Weiterentwicklung gesehen und als solche in der Einrichtung akzeptiert.

Wie man diesem Aufsatz entnehmen kann, bin ich sehr glücklich mit meiner Arbeitsstelle und würde mir wünschen, dass mehr Arbeitgeber sich nicht nur intensiv darum bemühen würden, Nachwuchs-Fachkräften der Sozialen Arbeit die Chance zu geben, sich erfolgreich in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sondern die sich auch darüber hinaus für deren besondere Situation verantwortlich zeigen. Schwierigkeiten während des Berufseinstiegs werden dadurch kollegial lösbar, statt einzig als individuelle Problemlage wahrgenommen zu werden, durch die sich jede/r Einzelne „durchbeißen“ muss.

#### Literatur:

Klatetzki, T. (1993): Wissen, was man tut: Professionalität als organisationskulturelles System – eine ethnographische Interpretation. Böllert, KT-Verl., Bielefeld.

## „Können Sie sich vorstellen, sich notfalls auf ein Kind zu setzen?“

### Zum Umgang mit Organisationskulturen

Micha Westerholt

„Können Sie sich vorstellen, sich notfalls auf ein Kind zu setzen?“ Derartige Fragen, die vor allem in Vorstellungsgesprächen oder auch während der ersten Zeit im neuen Feld durchaus an BerufseinsteigerInnen gestellt werden, können diese erheblich verunsichern bzw. zu Selbstzweifeln führen. Man beginnt sich möglicherweise zu fragen: Was mache ich eigentlich hier? Ist dieser Job wirklich der Richtige für mich? Worauf habe ich mich da eingelassen?

Wenn auch die Frage nach dem Umgang mit körperlicher Grenzsetzung nicht immer in so drastischer Art und Weise gestellt wird, steht sie exemplarisch für Situationen, die BerufseinsteigerInnen „zwingen“, eine eigene professionelle Haltung zu heiklen Themen zu finden und diese auch gegenüber den ‚alten Hasen‘ in Organisationen bzw. Einrichtungen zu vertreten. Im Folgenden stehen daher Möglichkeiten des professionellen Agierens von BerufseinsteigerInnen in Organisationen im Fokus, die immer zwischen Anpassung an Strukturen und Veränderung von Strukturen changieren.

Dass man als ‚Neue‘ bzw. ‚Neuer‘ nach dem Studium erst einmal mit einer Vielzahl von Eindrücken, Erfahrungen und eben auch Situationen, die Unsicherheit erzeugen, konfrontiert wird, ist ein zentraler Aspekt des Übergangs von Studium/Ausbildung zur Berufspraxis und in diesem Sinne auch ein ‚normaler‘ Bestandteil des entsprechenden Lernprozesses. Werden die Neuen jedoch gleich zu Beginn mit Fragen wie der oben genannten konfrontiert, erfahren sie m.E. einen eher schwierigen Berufsstart, der mit zahlreichen An- und evtl. auch Überforderungen einhergeht.

In jedem Fall muss eine ehrliche Antwort auf die Frage erlaubt sein, ob man bei einem Arbeitgeber, der eine solche ‚pädagogische Arbeit‘ praktiziert bzw. verlangt, überhaupt arbeiten möchte bzw. arbeiten kann. Denn hinter der Frage bzw. der erwarteten Antwort verbirgt sich ja immer auch eine spezifische pädagogische Haltung. Im Idealfall haben sich BerufseinsteigerInnen vorab über das eigene pädagogische Selbstverständnis Gedanken gemacht (vgl. Dirk Schäfer und Corinna Petri i. d. Band) und sich mit der Frage beschäftigt, welchen Anforderungen des Arbeitgebers, des Teams, der HilfeadressatInnen etc. man Rechnung tragen will. Hilfreich kann hier eine Reflexion der Erfahrungen sein, die sie bereits in anderen Settings (z.B. in Praktika oder ‚pädagogischen Jobs‘) gesammelt haben. Dabei klären sich wahrscheinlich wichtige Aspekte professionellen Handelns bzw. der eigenen Haltung – z.B. wo eigene Prioritäten in der Arbeitsweise liegen und/oder zukünftig gesetzt werden sollen. Hierbei empfiehlt es sich, die eigenen Gefühle und Gedanken gemeinsam mit externen GesprächspartnerInnen, zum Beispiel mit KommilitonInnen, und/oder in Supervisionen zu reflektieren. Dieses

stellt insbesondere die Einrichtungen vor die Anforderung, geeignete Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um Raum, Zeit und Platz für die Belange – gerade auch von BerufseinsteigerInnen – zu schaffen.

Aber das Finden der eigenen Position ist nur eine Seite der Medaille – vielmehr gilt es auch, diese Position innerhalb des neuen Arbeitsteams zu vertreten. Das heißt, das Agieren in bestehenden Organisations- und Teamstrukturen ist ein zentrales Thema beim Einstieg in die Berufspraxis. BerufseinsteigerInnen arbeiten in der Regel in einem hierarchisch organisierten Gefüge, in welches sie sich erst einmal einfinden müssen und die eigene Position mit den 'Gegebenheiten vor Ort', den neuen KollegInnen, Vorgesetzten, HilfeadressatInnen etc. austariert werden muss. Zu Beginn sind weder alle Arbeitsabläufe bekannt noch die jeweiligen einrichtungsspezifischen Besonderheiten. Trotz eventueller Praxiserfahrungen lassen sich diese nicht einfach auf neue Organisationen übertragen; die Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationen bzw. einzelnen Abteilungen innerhalb derselben Organisation sind teilweise gravierend und verwirrend. Diese hierarchischen und strukturellen Gegebenheiten können noch einmal eine Vielzahl besonderer Anforderungen und Belastungen für BerufseinsteigerInnen hervorbringen, die wiederum Auswirkungen auf den Umgang mit den zu betreuenden Kindern und Jugendlichen haben können.

In dem Kontext führt KLAUS WOLF (1999: 272) für den Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe an: „Heime [haben] oft differenzierte Hierarchien entwickelt.“ - „vom Heimleiter über den Erziehungsleiter, der zugleich stellvertretender Heimleiter ist, bis zur Gruppe der Erzieherinnen und der technischen Mitarbeiterin und [...] [werden] ggf. zusätzlich durch Praktikantinnen ergänzt“.

Die (hierarchische) Position von neuen MitarbeiterInnen hat in diesem Zusammenhang einen erheblichen Einfluss auf ihre praktische pädagogische Arbeit. Aus diesem Grund ist es notwendig, sich ein möglichst genaues Bild von den jeweiligen Verhältnissen des neuen Arbeitsfeldes und der neuen Organisation zu machen und sich darüber intensiv mit KollegInnen auszutauschen. Möglicherweise können hier Konflikte zwischen eigenen und ‚vorgegebenen‘ Ansprüchen auftreten. Letztlich ist auch hierfür eine möglichst klare Position bezüglich eigener, pädagogischer Ansprüche als auch bezüglich des Umgangs mit Hierarchien von Nöten – sowohl das Verhältnis von MitarbeiterInnen betreffend als auch bezogen auf das Verhältnis von Leitung und MitarbeiterInnen und nicht zuletzt das von AdressatInnen und MitarbeiterInnen. Diese Position muss jede/jeder für sich entwickeln und formulieren und sie möglichst mit Selbstvertrauen, Offenheit und Transparenz in die (neue) Arbeitsstätte tragen. Die Diskussionen hinsichtlich des drohenden Fachkräftemangels in zahlreichen Bereichen der sozialpädagogischen Arbeit geben einen Hinweis darauf, dass auch BerufseinsteigerInnen mit viel Selbstvertrauen bezüglich der eigenen Profession in neue Berufsfelder einsteigen können.

Die Organisation bzw. die je spezifische Organisationskultur ist insgesamt ein wichtiger ‚Einflussfaktor‘ hinsichtlich der konkreten Praxis Sozialer Arbeit. Im Anschluss an THOMAS KLATEZKI (1998) können Organisationen und mit ihnen in Verbindung stehende Prozesse über die Betrachtung der Tätigkeit des Organisierens verstanden werden: „Organisieren meint interpretieren und entscheiden und das heißt, dass das Organisieren den Sinn für das Handeln stiftet“ (ders. 1998: 62). In diesem Sinn wird die Organisation bzw. das Organisieren als Ressource und nicht als Hemmschuh für pädagogisches Handeln verstanden; Organisationen stellen für die pädagogische Praxis eine sinn- und normgebende Legitimation sowie weiterführende Perspektiven für das personale und soziale Agieren bereit.

So zeichnet sich etwa für SIMONE MENZ (2005) – rekurrend auf Klatetzki – eine gute Jugendhilfeorganisation dadurch aus, dass MitarbeiterInnen einen möglichst großen interpretativen Spielraum für plurale Deutungsmuster ausnutzen können, um angemessen auf die komplexen und vielfältigen Lebens- und Bewältigungskonstellationen der HilfeempfängerInnen reagieren zu können. Eine solche „reflektierte Flexibilität im Deuten und Handeln kann sich nur in einer entsprechend gestalteten kollegialen Kommunikations- und Diskussionskultur entfalten“ (MENZ 2005: 901).

Dieser interpretative Spielraum ist Ausdruck dafür, dass Organisationsstrukturen nicht unveränderlich sind, sondern auch relativ starre Muster unter bestimmten Bedingungen irritiert werden können und sich darüber neue, andere Handlungsspielräume eröffnen. In Bezug auf die Situation von BerufseinsteigerInnen heißt das, auch bzw. gerade sie können unter bestimmten Bedingungen bestehende Organisationsroutinen verändern und andere Handlungsoptionen ‚dagegen‘ setzen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass Arbeitsstrukturen transparent und offen gehalten werden und im Arbeitsalltag Zeit und Raum für konstruktive Kritik und Anregungen verfügbar ist. Nur dann können MitarbeiterInnen den interpretativen Spielraum nutzen und ausschöpfen. Entscheidend dafür ist ein verhandlungs- und konfrontationsfreundliches Klima – hier sind insbesondere auch die Fachkräfte in Leitungspositionen gefragt, die Kommunikations- und Diskussionskulturen in Einrichtungen möglichst positiv in diese Richtung zu gestalten.

In dem Kontext führt Simone Menz – wiederum unter Rückgriff auf Klatetzki – den Begriff ‚organische Arbeitseinheit‘ ein, deren Qualität sie folgendermaßen beschreibt: „Der Gebrauch und Einsatz von Macht und Machtmitteln der Professionellen kann und muss thematisiert werden. Werte und Regeln der Einrichtung werden auf diese Weise kommuniziert und reproduziert. Das Vorhandensein einer organischen Arbeitskultur hinterfragt laufend Sinn und Bedeutung formaler Organisationsstrukturen“ (ebd.: 901).

Dies aufgreifend, soll an dieser Stelle BerufseinsteigerInnen Mut gemacht werden, sich offen, aber in ‚der eigenen Haltung klar und deutlich, auf das ‚Neue‘ einer jeden Organisation einzulassen – zugleich sind sie aber auch gefordert, gemeinsam mit

allen Beteiligten die Auswirkungen derselben auf das pädagogische Handeln transparent zu machen und konstruktiv zu diskutieren, um darüber ggf. angemessenere Handlungsoptionen für die pädagogische Praxis zu erschließen.

So verstanden, stellen BerufseinsteigerInnen für Einrichtungen bzw. im Prozess des Organisierens pädagogischer Hilfeleistungen nicht nur eine Belastung dar. Indem sie auf Unsicherheiten oder nicht adäquate Lösungen aufmerksam machen, tragen sie dazu bei ‚blinde Flecken‘ zu entdecken und andere, neue Perspektiven aufzuzeigen. Werden sie an diesem Punkt ernst genommen und sind auch erfahrene MitarbeiterInnen bereit und in der Lage, sowohl eigene Handlungsmuster als auch bestehende Strukturen zu überdenken, ist es möglich, dass in der Einstiegsphase beide Seiten wertvolle Lernchancen erhalten.

#### Literatur:

Klatetzki, T. (1998): Qualitäten der Organisation. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten; Votum, Münster, S. 61-75.

Menz, S. (2005): Organisation und biographischer Zugang. In: Schroer, W./ Struck, N./ Wolff, M. (Hrsg.): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe. Juventa, Weinheim, S. 895-908.

Wolf, K. (1999): Machtprozesse in der Heimerziehung: eine qualitative Studie über ein Setting klassischer Heimerziehung. Votum, Münster.

## Den Alltag meistern

### Zeitmanagement

Friederike Büning

Den Übergang vom Studium zum Beruf erfolgreich zu meistern bedeutet, nicht nur den professionellen Erwartungen gewachsen zu sein, sondern auch, sich in die Zeitstrukturen der Arbeitswelt im Allgemeinen und in die von Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe im Besonderen einzufädeln. Dieser Text handelt von den Schwierigkeiten, die Bereiche „Arbeit und Leben“ miteinander in Einklang zu bringen. Dabei liegt das Augenmerk auf den besonderen Herausforderungen, die BerufseinsteigerInnen in Bezug auf die Neu-Strukturierung ihres persönlichen Alltags bewältigen müssen. In dem Zusammenhang wird dafür plädiert, den jungen MitarbeiterInnen mit Offenheit zu begegnen. Zum anderen werden Aspekte des Zeitmanagements im beruflichen Alltag aufgegriffen.

Die Berufseinstiegsphase ist u.a. auch davon geprägt, dass eigene, eingespielte Zeitroutinen und -planungen verändert werden müssen: Während sich am Ende ihres Studiums doch die meisten Studierenden ihre Zeit sehr selbstständig einteilen dürfen und müssen, ‚ticken die Uhren‘ mit dem Einstieg ins Berufsleben plötzlich anders und die nun erforderliche, oftmals starre Zeiteinteilung wird als große Veränderung erlebt. Für BerufseinsteigerInnen stellt sich dann die Aufgabe, Arbeit und Freizeit neu miteinander zu vereinbaren. Je nach Arbeitsstelle können dabei der erforderliche Einsatz von individuellen Zeitressourcen, die Erwartungen an Flexibilität etc. sehr differieren. In jedem Fall haben aber diese Anforderungen einen großen Einfluss auf das Privatleben und weitreichende Folgen für die Gestaltung des persönlichen Alltages: Dienstzeiten konkurrieren mit den Trainingszeiten im Tischtennisverein, die an Wochenenden gelebte Fernbeziehung leidet unter regelmäßigen Wochenenddiensten, Treffen mit Freunden müssen plötzlich lange im Voraus geplant und am Dienstplan ausgerichtet werden. Mit anderen Worten: Das Freizeitverhalten passt sich notwendigerweise den vorgegebenen Zeitstrukturen des Berufes an. Dagegen ist auch so nichts einzuwenden, aber es bedeutet sehr wohl eine Umstrukturierung des Alltages. Und dies in einem Lebensabschnitt, der ohnehin von vielen Verunsicherungen geprägt ist, denn die Einarbeitungszeit kann durchaus als eine Phase erhöhter Anforderungen verstanden werden.

Um mögliche Verunsicherungen auszubalancieren, sind der Kontakt zu Freunden und das Ausleben von Hobbys besonders hilfreich und aus meiner Sicht notwendig, um einen Gegenpol emotionaler Ausgeglichenheit zu schaffen. Auf diese Weise erleben sich BerufseinsteigerInnen nicht nur als „Lernende“, sondern als kompetent Handelnde in Feldern, in denen sie sich wohl fühlen und auskennen. Die in der Freizeit erlebte und praktizierte Gelassenheit kann sicherlich an einigen Stellen in den beruflichen Kontext

übertragen werden und so eine Basis für Erholungspausen im Alltag bzw. für Ruhe und Selbstsicherheit bilden. Im Idealfall wechseln sich Zeiten der Entspannung und Zeiten der (positiven) Anspannung sinnvoll miteinander ab.

Ein anderer wichtiger Aspekt des Zeitmanagements betrifft die Organisation und Strukturierung des beruflichen Alltages. Für BerufseinsteigerInnen ist es sehr schwer von Beginn an unterscheiden zu können, welche beruflichen Termine dringend wahrgenommen werden müssen und welche eventuell interessant und wichtig sind, aber nicht zum „Pflichtprogramm“ gehören. Die Fähigkeit zur selbstständigen Abgrenzung von Arbeitsinhalten und der Eingrenzung einer ständigen Verfügbarkeit kann nicht von Anfang an als ‚gegeben‘ vorausgesetzt werden. Zudem ist es für BerufseinsteigerInnen ungleich anstrengender, sich in einer Einrichtung und in einem Arbeitsfeld zurechtzufinden, da entlastende Routinen noch gar nicht entwickelt werden konnten. Themen, Menschen und Arbeitsinhalte werden „mit nach Hause genommen“ und halten bisweilen nachts wach. Die notwendige Abgrenzung unterliegt zumeist einem stetigen persönlichen Lernprozess, der insbesondere am Anfang einer Berufstätigkeit sehr viel Kraft und Energie fordert. An dieser Stelle spielt der oben angeführte Aspekt der Balance zwischen Arbeits- und Privatleben eine wichtige Rolle. Positive Freizeitgestaltung und wirkliche Erholungszeiten sind Voraussetzung für eine positive Gestaltung des Berufsalltages.

Über die dargestellten Herausforderungen hinaus sind an dieser Stelle auch die Erwartungen anderer einzubeziehen, die oft implizit an die neuen, jungen KollegInnen herangetragen werden. Da gibt es zum Beispiel die alteingesessenen KollegInnen, die wahnsinnig viele Überstunden vor sich her schieben und sich von den Neuen endlich Entlastung erhoffen und erwarten. Solche permanenten Überlastungssituationen von MitarbeiterInnen in Einrichtungen können dazu führen, dass BerufseinsteigerInnen nach einer eher kurzen Einarbeitungszeit von Anfang an in die Pflicht genommen werden, ebenso viel leisten zu müssen wie routinierte KollegInnen, zeitlich und inhaltlich. Wie in anderen Beiträgen dieser Broschüre ausführlicher behandelt, lastet dadurch ein großer Druck auf den BerufseinsteigerInnen, der jedoch nicht immer durch gleichberechtigte Mitsprache kompensiert wird. Es erfordert ein großes Selbstbewusstsein, sich am Anfang der beruflichen Karriere Gehör gegenüber langjährigen KollegInnen zu verschaffen. Für BerufseinsteigerInnen ist es daher wichtig in einem Klima zu arbeiten, in dem (selbstverständlich) alle die gleichen (Rede-) Rechte besitzen.

Die Liste der Fallstricke und Hürden kann beliebig fortgesetzt werden: Manche Dienste sind schlichtweg schon fest vergeben, sodass neue KollegInnen nur die Chance haben sich „drumherum“ einzurichten. Mit Argumenten wie „das war schon immer so“ werden Verbesserungsvorschläge hinsichtlich des Zeitmanagements beiseite geschoben. Auch die Urlaubsplanung kann zu einem Balanceakt für die BerufseinsteigerInnen werden. Je selbstsicherer und überzeugter die Verhandlungen geführt werden, desto größere

Chancen gibt es, dass man nicht im Oktober den Jahresurlaub nehmen muss, sondern die eigenen Vorstellungen verwirklichen kann. Diskussionen über den Weihnachts- und Silvesterdienst sind gleichfalls sehr schwierig. Wenn BerufseinsteigerInnen noch keine eigenen Kinder (oder Familie) haben, ist oft von Anfang an klar, wer in den Ferien am ehesten eingesetzt wird. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass befristete Arbeitsverhältnisse einer selbstbewussten Behauptung der eigenen Wünsche oftmals konträr gegenüberstehen. Für Berufs- einsteigerInnen ist es aber mindestens genauso wichtig wie für erfahrene Fachkräfte eben auch, Erholungszeiten gut planen und nutzen zu können, um den Anforderungen gewachsen zu sein. Schließlich sollten die jungen KollegInnen nicht nach kürzester Zeit ausgebrannt sein, sondern den Arbeitsalltag mit Freude und Energie gut bewältigen. Die inhaltliche Arbeit ist für sich genommen anstrengend und herausfordernd genug, da sollte m.E. die Struktur positiv unterstützen, statt mehr Belastung hervorzurufen.

In den Arbeitsbereichen, in denen die Zeiteinteilung freier gestaltet werden kann, sind die Schwierigkeiten anders gelagert. Fragen bezüglich der zeitlichen Abgrenzung, der inhaltlichen Stimmigkeit und der Präsenzzeiten sind nicht von Anfang an durchschaubar. Die Gestaltung des individuell ‚passenden‘ Alltags hängt dann in vergleichsweise hohem Maß von der Fähigkeit ab, sich abgrenzen zu können und sich die notwendigen Erholungszeiten zu gönnen. Dass dies eine Überforderung darstellen kann, der sich KollegInnen und Vorgesetzte aktiv anzunehmen haben, ist meine feste Überzeugung. BerufseinsteigerInnen müssen AnsprechpartnerInnen zur Verfügung gestellt bekommen, die hinsichtlich der Behauptung im Team unterstützend wirken und die sich auch um ihr psychisches Wohlbefinden kümmern.

Schlussendlich darf nicht vergessen werden, in welchen ökonomisch schwierigen Lebenslagen sich BerufseinsteigerInnen befinden können: Teilzeitstellen sind weit verbreitet und die Entlohnung ist nicht gerade üppig. Insbesondere zu Beginn der Berufstätigkeit sind die Entgelte niedrig angesetzt. Wer dann noch in Teilzeit arbeitet, kann sich manchmal kaum finanzieren. Mit einem Blick auf die Personal- und Beschäftigungssituation wird deutlich, „dass es in der Kinder- und Jugendhilfe bei einer insgesamt wachsenden Personenzahl seit 2002 einen Personalabbau von fast 10.000 Stellen gegeben hat, was 2,3 % des gesamten Personals ausmacht“ (AGJ 2008: 1). Einerseits wurden also Stellen abgebaut, andererseits nahmen aber Teilzeitbeschäftigung und befristete Beschäftigungsverhältnisse zu. Gleichzeitig steigen die qualitativen Ansprüche an die Kinder und Jugendhilfe, sodass von weniger Personal mehr Leistung erwartet wird. „So wurde zum Beispiel die Sozialpädagogische Familienhilfe 2002 noch in einem durchschnittlichen Stundenumfang von 3,4 Stunden erbracht. 2006 sind dies lediglich 2, 4 Wochenstunden“ (ebd.: 2). In den Jahren 2002 bis 2006 wurden 13,3 % der Vollzeitstellen abgebaut; die Zahl der Beschäftigten ist aber nur um 386 Personen bzw. um 2,3 % gesunken (FENDRICH 2008: 9). Der Abbau der

Vollzeitstellen wirft hinsichtlich der zu erbringenden Qualität der Arbeit Fragen auf: „Von fachlicher Seite wird kritisch zu beleuchten sein, inwiefern personelle Umstrukturierung und Stundenreduzierung des Personals einerseits sowie die Leistungsverdichtung auf einen geringeren wöchentlichen Stundenumfang der Hilfe andererseits Auswirkungen auf deren Qualität mit sich bringen“ (ebd.: 11).

Dieser Sachverhalt wird deshalb so ausführlich dargestellt, weil er besonders zu Berufsbeginn deutliche Auswirkungen haben kann. Teilzeitbeschäftigung, befristete Arbeitsverhältnisse, schlechte finanzielle Ausstattung und der Druck, qualitativ hochwertige Arbeit in immer kürzerer Zeit zu erbringen, birgt die Gefahr, dass die eigene Arbeit einer Überprüfung in Bezug auf (selbstgesetzte) Maßstäbe professionellen Handelns vielleicht nicht immer Stand halten kann. Dies hängt aber nicht zwingend mit unzureichender Ausbildung zusammen, sondern auch mit den Strukturen, innerhalb deren die Arbeit erbracht wird. Die oben beispielhaft angeführten Schwierigkeiten in der Balance zwischen Arbeit und Privatleben und bei der Strukturierung des beruflichen Alltages stehen in starkem Zusammenhang mit der prekären finanziellen Lage und den professionellen Anforderungen. Auch die Qualität der Arbeit von BerufseinsteigerInnen hängt von den Rahmenbedingungen ab. Den eigenen Weg als SozialpädagogIn im je gewählten Arbeitsfeld zu finden und mit den angeführten Anforderungen zurechtzukommen, gleichzeitig in befristeten Arbeitsverhältnissen zu stehen und die persönliche Zukunft auf wackligen Beinen zu sehen, ist eine hohe Belastungsprobe für jede junge Fachkraft.

Sicherlich leiden die alteingesessenen KollegInnen auch unter ihren Überstunden, dem Schichtdienst in der stationären Jugendhilfe, der Arbeit in den Abendstunden, den Schwierigkeiten der Urlaubsplanung, der zeitlichen Flexibilität und der bisweilen schwierigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dennoch wird hier dafür plädiert, die Belastungen nicht an die BerufseinsteigerInnen weiterzugeben, sondern Strukturveränderungen anzustreben. Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sollten vorausschauendes Zeitmanagement betreiben, um die Belastungen der einzelnen MitarbeiterInnen generell zu mindern, sodass diese gar nicht erst in die Versuchung geraten, die persönliche Überlastung an vermeintlich unverbrauchte MitarbeiterInnen weiterzugeben. Denn die Anstrengungen, die die Einarbeitungszeit mit sich bringt, sind kaum zu hoch anzusetzen. Es gilt neue KollegInnen, KooperationspartnerInnen, AdressatInnen, Einrichtungen und interne Abläufe kennenzulernen.

Wenn Strukturen hindern und als unpassend empfunden werden, gilt es sie gemeinsam im Team und mit Vorgesetzten anzusprechen, um Veränderungen herbeizuführen. Junge MitarbeiterInnen müssen darin gestärkt werden, ihren Alltag gut zu organisieren und Zeiten der Erholung aktiv einzuplanen, damit die Motivation erhalten bleibt.

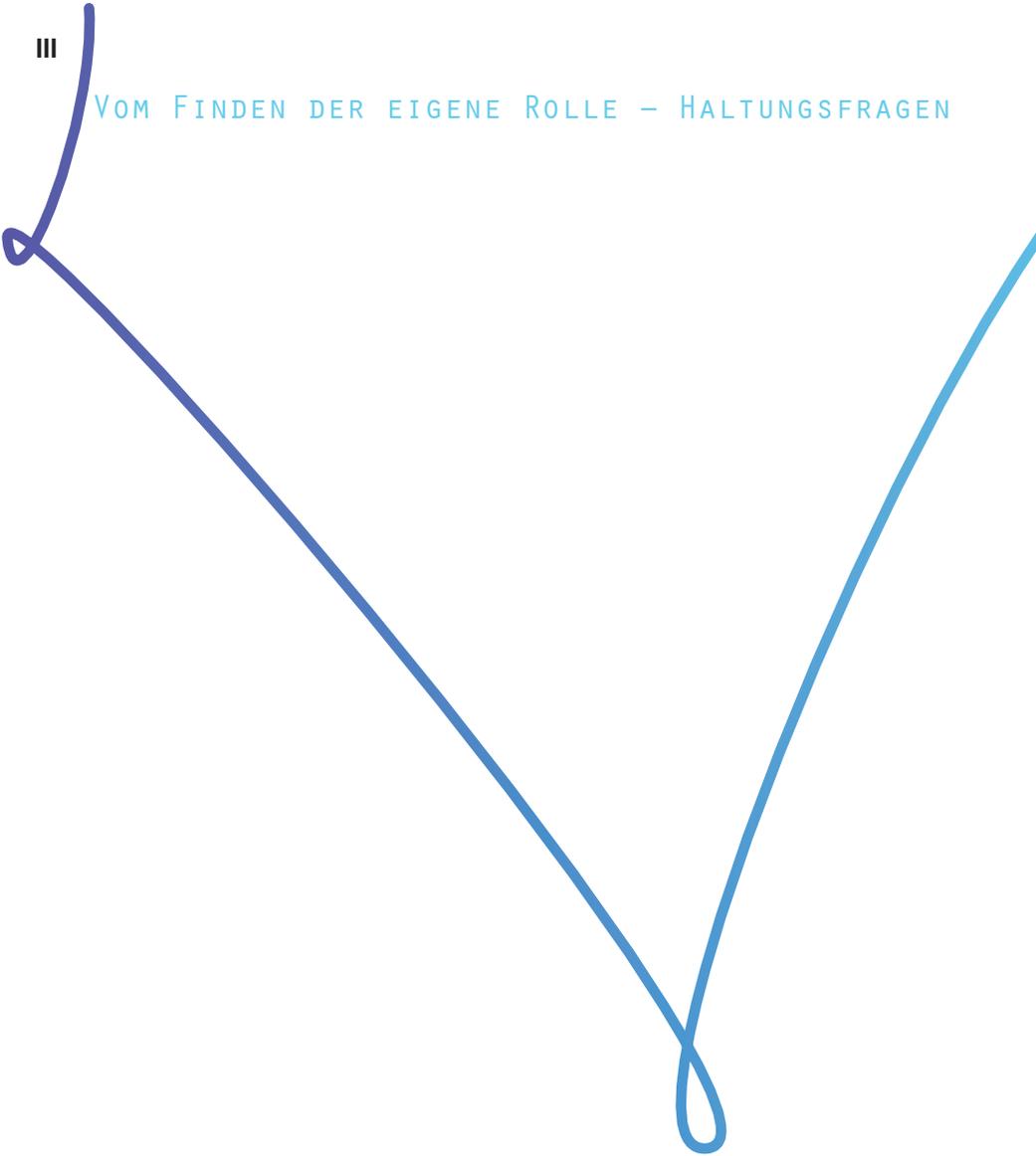
## Literatur:

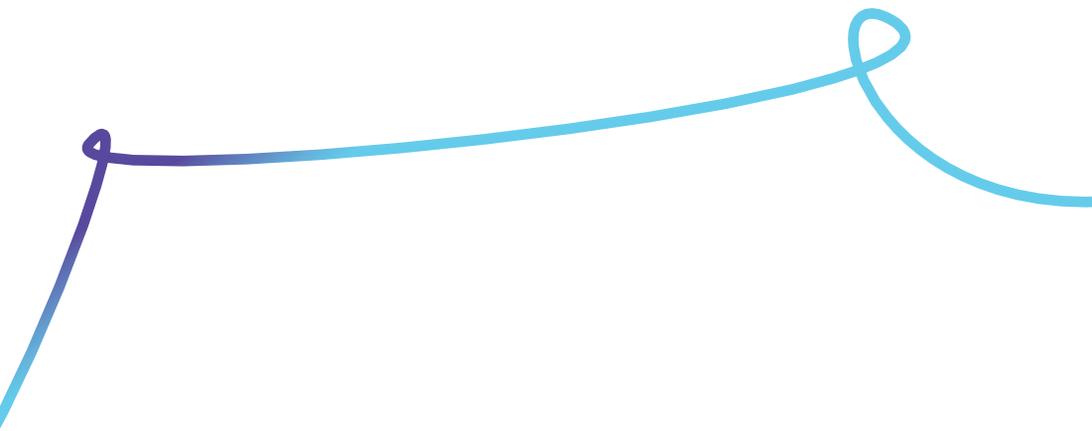
Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe - AGJ (2008): Personal in der Kinder- und Jugendhilfe – Herausforderungen und Perspektiven. Positionspapier vom 26./27. November 2008, Berlin.

Fendrich, S. (2008): Hilfen zur Erziehung – eine Trendwende bei der Personalentwicklung, Rückbau und Umstrukturierung der Beschäftigten in einem expandierenden Leistungsbereich. In: KOMdat Jugendhilfe, Jubiläumsheft zum Jugendhilfetag 2008, Heft Nr. 1 + 2. 2008, 11. Jg., AKJ-Stat, Dortmund, S. 9-11

III

## VOM FINDEN DER EIGENE ROLLE – HALTUNGSFRAGEN





## „Die sind doch völlig asozial. Kannst Du total vergessen“

Von der Notwendigkeit respektvoll und wertschätzend mit AdressatInnen sozialpädagogischer Hilfen umzugehen

Dirk Schäfer

Es gibt Momente im Alltag von SozialpädagogInnen, in denen man am ‚gesunden Menschenverstand‘<sup>5</sup> des Gegenübers zweifelt – dann wenn AdressatInnen unerwartet reagieren und/oder vordergründig ihren eigenen Interessen zuwider handeln. Für BerufseinsteigerInnen sind solche Situationen besonders irritierend, da sie plötzlich in einem Ausmaß mit menschlichen Realitäten konfrontiert werden, für die sie bis dahin noch keine Umgangsformen und Lösungsstrategien entwickelt haben und die ihnen bisher zumeist fremd waren. Dennoch erfordern auch diese Situationen professionelle Reaktionen. Dabei handelt es sich oftmals um Situationen, in denen eine BerufseinsteigerIn allein mit dem Blick des gebildeten und wohl behütet aufgewachsenen jungen Menschen aus gutbürgerlichen Verhältnissen auf Anhieb nicht verstehen kann, wie bestimmte Entscheidungen und Verhaltensweisen von Kindern, Jugendlichen oder auch deren Eltern entstehen können.

Nachfolgend will ich einige schwierige, aber nicht unrealistische Szenarien entwerfen, mit denen wir es in den Hilfen zur Erziehung zu tun haben können, um dieses Spannungsgefüge insbesondere für BerufseinsteigerInnen deutlich zu machen: Da gibt es sehr junge schwangere Frauen, die rauchen, Alkohol trinken, weitere Drogen konsumieren und am Wochenende fast ausnahmslos in sog. ‚dubiosen‘ Milieus zu finden sind. Zehnjährige Jungen werden zeitweise von ihren Schulen suspendiert, weil sie montags damit drohen, sich vom Treppenhausegeländer zu stürzen, mittwochs aus dem Sportunterricht fliegen, weil sie einer Klassenkameradin die Nase gebrochen haben, da diese sie als ‚Loser‘ bezeichnet hat und die donnerstags aus der Schule abgeholt werden müssen, weil sie nicht aufhören, die Referendarin mit Kreide zu bewerfen. Wir treffen manchmal auch auf Mütter und/oder Väter, denen vom Jugendamt das Etikett ‚erziehungsunfähig‘<sup>6</sup> auferlegt wurde, die zu fast jedem Besuchstermin mit anderthalb

5 Was auch immer dies bedeutet, so hat es sicherlich mit einem subjektiven oder auch innerhalb einer Gruppe herrschenden Verständnis von Normalität zu tun. Es sei der Hinweis gestattet, dass eine enge und nicht reflektierte Normalitätskonstruktion letztlich mehr über diejenigen aussagt, die es empfinden, als über die, die dagegen ‚verstoßen‘ (vgl. als Negativbeispiel den Großteil der Beiträge des Caritas-Bandes zum Alltag in der Heimerziehung (Diözesan-Caritas-Verband für das Erzbistum Köln e.V. 2008).

6 Trotz ihrer fehlenden Komplexität (oder gerade deswegen) eignet sich diese Floskel anscheinend auch gegenwärtig noch als „sozialpädagogische Diagnose“.

Stunden Verspätung erscheinen, ihren Kindern vor deren Rückkehr in die Gruppe den Ratschlag geben, sich allen Anforderungen zu verweigern, um die Maßnahme zu torpedieren und die in hitzigen Auseinandersetzungen die diensthabende Kollegin als ‚blöde Fotze‘ beschimpfen.

Ein nicht unübliches Vorgehen im Praxisalltag ist in diesen Zusammenhängen sicherlich deutliche Grenzen zu setzen und Druck aufzubauen, mit der Hoffnung dadurch eher erwünschte Verhaltensweisen beim Gegenüber auszulösen. Nur ist diese Form des ‚Oberhand-Behaltens‘ nicht nur fachlich fraglich, sondern während der Berufseinstiegsphase aus unterschiedlichen Gründen auch besonders wenig praktikabel. Man muss persönliche Verunsicherungen ertragen, versucht nicht selten die professionelle Handlungsfähigkeit wiederzuerlangen, hat wenig Routinen für die reine Alltagsgestaltung und verbraucht daneben mit der Ausgestaltung der eigenen beruflichen Rolle im Rahmen eines institutionellen Gebildes einen beachtlichen Teil seiner Kapazitäten.

In dieser Situation dennoch das Bild vom unerschütterlichen Erzieher oder der Betreuerin, die für alle erdenklichen Lebenslagen einen gelungenen Ratschlag kennt, aufrechtzuerhalten, ist weder sinnvoll noch besonders authentisch. Eigene Verunsicherungen durch ein besonders rigides Auftreten überzeichnen zu wollen oder die Verwendung rezeptartiger Lösungen, zur Überwindung der persönlichen Orientierungslosigkeit, scheinen – wenn überhaupt – nur kurzfristig erfolgversprechend zu sein.

Besonders paradox wird die Situation, wenn BerufseinsteigerInnen, die im Laufe ihrer bisherigen Biografie (nicht selten gekennzeichnet von einem stringenten Bildungsverlauf: Schulabschluss, Ausbildung, Berufseinstieg) eher wenige stark belastende und schwierige Lebenslagen zu überwinden hatten, nun jedoch aus ihrer beruflichen Rolle heraus erwachsenen Menschen erklären wollen, wie deren Leben funktionieren sollte.

Entscheidend ist sicherlich auch, inwieweit durch kontinuierlichen Erfahrungsaustausch innerhalb des eigenen Teams professionelle Perspektiven und Strategien entwickelt oder auch verhindert werden. Als ungünstig muss die Situation beurteilt werden, wenn der Austausch lediglich dazu genutzt wird, um

- eigene Vorurteile loszuwerden („*Die sind halt gestört*“)
- Schubladendenken zu zementieren („*Tja. Wie der Vater, so der Sohn*“)
- indifferente Aussagen festzuschreiben („*Der ist doch völlig asozial*“)
- individuelle Schuldzuschreibungen zu vereinbaren („*Ich finde sie ist selbst schuld daran, da mache ich jetzt auch nichts mehr*“) oder
- Entwicklungspotenziale zu beschränken („*Hab´ ich ja gleich gesagt, dass die das nicht schaff*“).

Das skizzierte Bild eines destruktiven Umgangs mit den AdressatInnen von erzieherischen Hilfen soll nicht abschrecken, sondern auf die Problemlagen hinweisen, in denen sich BerufseinsteigerInnen befinden können. Wenn die professionellen Hilfesysteme Etikettierungen wie „faul“, „krank“, „gestört“ oder „asozial“ benutzen, verweist dies nur auf den ersten Blick auf die besonders schwierigen Verhältnisse von Menschen. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass die Professionellen sich dadurch vor dem eigenen Scheitern schützen. Wenn Hilfeverläufe dann nicht optimal verlaufen, können sich die Professionellen von jeder Schuld freisprechen und müssen nicht darüber nachdenken, wie sie anders hätten handeln können („Da konnte man ja eh nichts machen, hoffnungsloser Fall.“).

Demgegenüber ist gerade für BerufseinsteigerInnen festzuhalten, dass ein wertschätzender und anerkennender Umgang mit Kindern, Jugendlichen und Eltern trotz aller Brüche und Beschädigungen zu konstruktiven Lösungswegen führen kann, denn nur wenn alle Beteiligten als Ko-ProduzentInnen im Hilfeprozess anerkannt werden, kann Unterstützung und Selbstbefähigung nachhaltig gelingen. Ob Einrichtungen in dieser Richtung besonders leistungs- und entwicklungsfähig sind, scheint zusätzlich davon abzuhängen, ob es innerhalb der Teams sowie zwischen den Einrichtungshierarchien gelingt, einen wertschätzenden Umgang und eine fehlerfreundliche Atmosphäre zu etablieren (vgl. Micha Westerholt i. d. Broschüre).

Gerade als BerufseinsteigerInnen müssen wir uns klar machen, dass trotz aller Schwierigkeiten, die wir in der je konkreten Kontaktsituation erfahren können, ein besonders wertvoller Aspekt der Profession Sozialer Arbeit darin liegt, dass wir mit einem spezifisch sozialpädagogischen Blick die Lebenssituation von Menschen betrachten. Diese Stärke zeichnet sich dadurch aus, dass wir nicht primär beurteilen, moralisieren, sanktionieren, bestrafen, reglementieren und einschränken müssen, um gesellschaftliche Vorstellungen von einem richtigen oder guten Leben umzusetzen. Unsere Aufgabe besteht vielmehr darin, eine Perspektive zu übernehmen, die systematisch die zum Teil vielfältigen Ursachen von schwierigen Lebenslagen entschlüsselt, um anschließend mit den AdressatInnen gemeinsam individuell geeignete Lösungsentwürfe zu entwickeln und umzusetzen, damit Menschen mehr Handlungsmöglichkeiten für sich sehen und erfahren als vor dem Hilfebeginn. Problematische Verhaltensweisen und Lebensentwürfe können dabei von den Verantwortlichen im Hilfeprozess nie losgelöst vom biografischen Hintergrund und den bisherigen Erlebnissen und Erfahrungen des betroffenen Menschen betrachtet werden.

Der erste Schritt einer Unterstützung kann nur dann gelingen, wenn wir uns intensiv den Lebensentwürfen der betroffenen Menschen annehmen und uns mit ihnen auseinandersetzen, ohne im Vorfeld bereits vermeintlich „kluge“ Antworten zu verteilen bzw. anhand unserer persönlichen Maßstäbe Bewertungen abzugeben. An dieser Stelle wird deutlich, dass auch und gerade BerufseinsteigerInnen ein hohes Potenzial zur

Verfügung steht, um Hilfeprozesse zu entwickeln und in Kontakt zu kommen, wenn es ihnen gelingt, sich einzulassen und den AdressatInnen mit Neugier und Interesse statt mit Vorurteilen und Misstrauen zu begegnen. Denn BerufseinsteigerInnen fehlen zu meist die berufsbezogenen Routinen und Erfahrungswerte, die voreilige Typisierungen und unreflektierte Strategien („*Das haben wir schon immer so gemacht*“ oder „*Solche Typen kenne ich...*“) entstehen lassen (vgl. Matthias Vollhase i. d. Broschüre).

Aber der Nachvollzug von Sinnkonstruktionen und Deutungsmustern reicht allein natürlich nicht aus, in einem zweiten Schritt muss der Versuch unternommen werden, gemeinsam mit den betroffenen Menschen Strategien zu entwickeln, die sie in die Lage versetzen, die Ursachen ihrer Probleme präziser zu erkennen und sich mit diesen auseinanderzusetzen. Dies kann aber nur dann gelingen, wenn wir – trotz aller Anfangsschwierigkeiten, die wir als BerufseinsteigerInnen erfahren – die betroffenen Menschen wertschätzend und respektvoll behandeln und anerkennen, dass sie nach ihren Maßstäben bereits beachtliche Leistungen erbringen. Wir sollten davon ausgehen, dass wir durch die Betonung der positiven Elemente („*Ich bin richtig beeindruckt, wie Sie das mit den vier Kindern und der Pflege Ihres kranken Vaters die ganzen Jahre geschafft haben. Nun Hilfe bei der Erziehung Ihres Sohnes in Anspruch zu nehmen, ist Ihr gutes Recht. Wir werden Sie nach Kräften unterstützen.*“) eine weitaus konstruktivere Ausgangslage bereiten können, als wenn wir uns – wie nicht selten üblich – auf die Anteile des aktuell erlebten Scheiterns konzentrieren („*Sie sind doch mit Ihrer eigenen Situation schon völlig überfordert. Dass Ihre Kinder zu kurz kommen, wenn Sie die ganze Zeit auch noch Ihren Vater versorgen, ist doch klar.*“).

Menschen beschreiben unter gelingenden Hilfesystemen solche, die es ihnen ermöglicht haben, die Kontrolle über wichtige Entscheidungen ihres Lebens zu behalten oder wiederzuerlangen. Diese Form der erlebten Partizipation (im Gegensatz zur bürokratisch verordneten) wird möglich sein, wenn es uns gelingt, eine Kultur der Anerkennung im Umgang mit den Menschen zu etablieren, die unserer Hilfe bedürfen.

Gerade während der Berufseinstiegsphase kann diese Form der gemeinsamen Entwicklung besonders gut gelingen, wenn die Nachwuchskräfte der Sozialen Arbeit auch die jeweiligen AdressatInnen als ExpertInnen ihrer eigenen Lebenskonzepte begreifen.

#### Literatur:

Diözesan-Caritas-Verband für das Erzbistum Köln e.V (2008): Der ganz normale Wahnsinn. Alltag in der Heimerziehung. Ein Erzieher-Lesebuch nicht nur für Erzieher. Edition Zweihorn, Neureichenau.

## „Wenn die Neue kommt, drehe ich richtig auf!“

### Über die Aufgabe die eigene Position zu finden

Corinna Petri

SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen haben sich in ihrer akademischen Ausbildung ein Wissen angeeignet, das sie im besten Fall auf das gewählte Praxisfeld vorbereitet. Je nach Handlungsfeld wird sehr schnell erwartet, dass BerufseinsteigerInnen ebenso professionell wie ihre erfahreneren KollegInnen fungieren und agieren. Als SozialpädagogIn/SozialarbeiterIn in den Hilfen zur Erziehung müssen wir uns gegenüber den jungen Menschen, die wir betreuen, positionieren – aber auch vor den eigenen KollegInnen, vor Vorgesetzten, den Eltern der Kinder und weiteren AkteurInnen aus sozialen Netzwerken unserer AdressatInnen. Kurz: Wir müssen den Übergang von der studentischen Rolle zum Profi<sup>7</sup> bewältigen. Dieser Übergang verläuft wohl in den wenigsten Fällen reibungslos. Eher ist zu vermuten, dass der Prozess der Einarbeitung und Orientierung von Tücken und Stolpersteinen gespickt ist.

Im Folgenden werden anhand eines Praxisbeispiels aus der Heimerziehung Einflussfaktoren während des Berufseinstiegs aufgezeigt, die Anforderungen an die Berufs- einsteigerInnen verdeutlichen. Dabei wird auch die Rolle des Teams in den Blick genommen. In einem nächsten Schritt werden Ressourcen beschrieben, die den Übergang positiv unterstützen können.

Der Kontakt zu Kindern und Jugendlichen im Rahmen der Heimerziehung kann als besonders intensiv charakterisiert werden, denn wir begegnen ihnen nicht nur in einem regelmäßig wiederkehrenden Alltagsausschnitt, sondern treffen sie in ihrem privaten Lebensfeld zu unterschiedlichen Zeiten und ggf. rund um die Uhr an.

Als Neuling stehen wir plötzlich vor den Jugendlichen und irgendwie sollen wir AnsprechpartnerIn, BetreuerIn, ErzieherIn und auch KontrolleurIn sein. Innerhalb weniger Tage sind BerufseinsteigerInnen im gleichen Dienstrhythmus wie die anderen Teammitglieder und haben vielfach (nicht gänzlich) die gleichen Aufgaben zu erfüllen.

Die jungen Menschen, denen wir hier begegnen, haben in ihrer Biografie einen starken Einschnitt erfahren. Ihr Herkunftsmilieu ist häufig von multiplen Problemen belastet, die bei den Heranwachsenden teilweise zu sog. ‚Verhaltensauffälligkeiten‘ und Entwicklungsschwierigkeiten geführt haben. Wie die Jugendlichen uns dann gegenüber treten, kann mit den eigenen Erwartungen und Hoffnungen kräftig kollidieren. BerufseinsteigerInnen sind – bis vielleicht auf wenige Ausnahmen – bemüht, einen vorsichtigen Zugang zu finden, die zu Betreuenden erst einmal kennenzulernen und eine

<sup>7</sup> Mit der streitbaren Bezeichnung „Profi“ soll hier kein ‚Endprodukt‘ im Sinne einer endgültig fertig ausgebildeten Fachkraft gemeint sein, sondern vielmehr eine Kennzeichnung für Handlungssouveränität im eigenen Feld.

gewisse Vertrauensbasis herzustellen. So weit, so gut. Aber was, wenn dies einfach nicht gelingen will? Wenn die Jugendlichen konsequent die kalte Schulter zeigen oder einem provokant begegnen, indem sie gegen jede Regel angehen, die eigentlich vertreten werden soll? Wenn sie drohen „Wenn die Neue kommt, drehe ich richtig auf!“?

Solche Situationen können nicht nur Selbstzweifel auslösen, sondern richtig Angst machen und ein Gefühl von Ohnmacht erzeugen. Sie lähmen und machen handlungsunfähig, verleiten dazu, den KollegInnen die Steuerung zu überlassen.

Ich unterstelle, dass es für die Entstehung der beschriebenen Szene keine eindeutige Ursachenzuschreibung geben kann. Allerdings können die ausgelösten Gefühle schnell Ansichten manifestieren, die in internale (etwa: „Ich bin für diesen Beruf nicht geeignet.“) oder externale (etwa: „In dieser Gruppe funktioniert ja gar nichts.“) Zuschreibungen münden. Ich möchte daher einen differenzierteren Blick auf Faktoren richten, die zusammenwirken und meines Erachtens wesentlich den Einstieg in den Beruf beeinflussen:

1. die persönliche und durch Professionswissen geprägte Haltung
2. die Positionierung und Akzeptanz im Team
3. externe Ressourcen.

### **Persönlichkeitsprofil und Professionswissen als essenzielle Ressource**

Wie sich ein professionelles Handlungsprofil herausbildet, ist entscheidend von der grundlegenden Einstellung geprägt, mit der wir den Menschen begegnen. Auf die Notwendigkeit eines respektvollen und wertschätzenden Umgangs mit den jungen Menschen ist schon in dieser Broschüre hingewiesen worden (vgl. Dirk Schäfer). Damit verbunden ist auch die Konsequenz, Handlungsmaximen und Interventionen zu begründen und nachvollziehbar zu machen (vgl. Inga Abels i. d. Broschüre). Das in der Ausbildung erworbene Wissen kann dabei helfen, den Blick auf eine Metaebene zu richten und so die Situation von Jugendlichen in verschiedenen Facetten zu betrachten. Eine biografische und rekonstruierende Betrachtungsweise sowie der Versuch, Auswirkungen von Interventionen (vorzeitig) zu erkennen, helfen dabei die jungen Menschen zu verstehen und konkrete Ziele zu entwickeln. BerufseinsteigerInnen nehmen das ihnen entgegengebrachte Verhalten der Kinder oder Jugendlichen sicherlich weniger persönlich, wenn es nachvollzogen werden kann. Eine kritische Selbstreflexion der BerufseinsteigerInnen ist dabei natürlich nicht zu ersetzen, sondern muss vielmehr kontinuierlich parallel dazu vollzogen werden.

Durch die Aufnahme im „Heim“ werden die Kinder und Jugendlichen zunächst ihrem häuslichen Lebensfeld entzogen. Dennoch tragen sie Konflikte und Erinnerungen weiter mit sich, zugleich müssen sie ihr Leben neu ordnen. Sie werden mit oder auch

gegen ihren Willen mit anderen Kindern und Jugendlichen konfrontiert, die mit ihnen unter demselben Dach leben und ebenfalls eine (turbulente) Lebensgeschichte mit sich bringen.

Einige haben bereits mehrere Jahre, vielleicht sogar mehrere Stationen Fremdunterbringung oder andere Formen der Jugendhilfe erfahren und sind somit in gewisser Weise selbst ExpertInnen auf dem Gebiet sozialpädagogischer Hilfen. Insbesondere als BerufseinsteigerIn müssen wir uns dies erst einmal bewusst machen. Und wir müssen uns klar machen, dass wir in ihren Lebensort eindringen und dabei nicht selten den Anspruch erheben, ihnen zeigen zu wollen, wo es langgehen soll. Vor diesem Hintergrund erscheint ein rebellierendes Verhalten nur gesund und verständlich. Wir müssen uns erst einmal beweisen - zugegebenermaßen in kürzester Zeit.

### **Strukturelle und konzeptionelle Ressourcen**

Häufig sind es auch die strukturellen Gegebenheiten, welche die Notwendigkeit erzeugen, dass sich der Berufseinstieg im Handlungsfeld Heimerziehung in enormer Rasanz vollzieht, etwa weil alle Teammitglieder 24-Stunden-Dienste übernehmen müssen. Die Arbeit in diesem Setting erfordert damit ein hohes Maß an Belastbarkeit und Selbstständigkeit.

Damit komme ich zum zweiten Punkt: die Positionierung im Team. Den erforderlichen Gegenpart zum selbstständigen Arbeiten bildet ein gut funktionierendes Team. Dies bezieht sich natürlich auf den organisatorischen Ablauf, geht aber noch weit darüber hinaus. Skizzieren möchte ich dies kurz anhand meiner eigenen Erfahrungen, die ich bei meinem Berufsstart in einer Wohngruppe gesammelt habe.

Mir fiel auf, dass die Jugendlichen, die bereits geraume Zeit in der Wohngruppe lebten, die MitarbeiterInnen in eine gewisse (Macht-)Hierarchie ‚einordneten‘ – mit Konsequenzen für die Beziehungsebene. Als Neuling ohne Berufserfahrung befand ich mich verständlicherweise in der Rangfolge ganz unten. Wie sich eine solche Position tatsächlich ausbildet, hängt entscheidend davon ab, wie sich die anderen Teammitglieder gegenüber der BerufseinsteigerIn verhalten und vor allem wie sich das System „Team“ gegenüber den Kindern und Jugendlichen verhält. Wird die BerufseinsteigerIn als vollwertiges Teammitglied vorgestellt? Wie verhalten sich die KollegInnen im gemeinsamen Dienst gegenüber der BerufseinsteigerIn? Ich habe die Erfahrung gemacht, dass eine wohlwollend zugewandte und respektierende Umgangsweise unter den Teammitgliedern sich entscheidend positiv auf das gesamte Gruppenklima auswirkt und damit auch diejenigen unterstützt, die sich neu einfinden müssen. Ein zusammenarbeitendes Team kann einen gewissen Schon- und Schutzraum bieten, der das Einarbeiten von BerufseinsteigerInnen erleichtert. Durch ständige Reflexion und Austausch können so Unsicherheiten abgebaut werden. Insofern dient die Arbeit im Team auch dem eigenen

psychischen Wohlbefinden. Auch als neues Teammitglied ist es legitim und meines Erachtens notwendig, auf Teamprozesse zu achten und ggf. den Mut aufzubringen, Kritik zu üben, um konstruktive Weiterentwicklung voranzutreiben.

Manchmal scheint es so, als käme man mit den eigenen Ideen und Überlegungen nicht weiter. Wir haben gelernt, dass pädagogische Interventionen einer spezifischen Legitimation bedürfen, dass sie eine Orientierung an den Interessen der Kinder nachweisen müssen und dies führen wir uns immer wieder vor Augen. Wir weigern uns dagegen, den Jugendlichen als „gestört“ abzustempeln, weil er die Gruppe aufmischt, indem er seine Aggressionen auslebt. Und hoffentlich weigern wir uns auch dagegen, den Jugendlichen als Störfaktor abzuschieben, weil dies so einfach ist und schnell Entspannung im Gruppenalltag nach sich ziehen würde. Diese Einstellung alleine bewahrt uns allerdings nicht davor, dass wir in der Praxis auf die oben beschriebene Szene stoßen. Sie ist aber die grundlegende Voraussetzung dafür, nach geeigneten Strategien zu streben, um mit den aufkeimenden Ängsten umzugehen und damit Sicherheit und Souveränität im eigenen Handeln zu erlangen. Geeignete Strategien erwirbt man jedoch nicht als EinzelkämpferIn. Insbesondere in der stationären Kinder- und Jugendhilfe ist man auf Teamarbeit angewiesen. Wie sich diese gestaltet, ist auch von strukturellen und organisatorischen Gegebenheiten abhängig.

Zu den strukturellen und konzeptionellen Ressourcen zählt in dem Zusammenhang eine geplante und fest installierte Teambesprechung, an der eine Fachkraft teilnimmt, die nicht direkt im Gruppenalltagsgeschehen involviert ist – etwa die pädagogische LeiterIn. Dadurch können leichter blinde Flecken beleuchtet oder in anderer, konkreter Weise Unterstützung geboten werden. Freilich sind die Zeiten für solche Besprechungen begrenzt und nicht alles, was angesprochen werden möchte, findet Platz. Insbesondere BerufseinsteigerInnen sehen sich vielen neuen Reizen ausgesetzt, die sortiert und bearbeitet werden müssen. Davon lässt sich auch in guten Teams nicht alles bewältigen.

### **Weitere, externe Ressourcen**

Daran anknüpfend möchte ich auf eine weitere und sehr wertvolle externe Ressource hinweisen, nämlich die einer begleitenden Supervision. Einige Arbeitgeber haben Supervision als festen Bestandteil ihrer Arbeit konzeptionell verankert und bieten Team- oder Fallsupervision, vielleicht auch Einzelsupervision an. Es kommt aber genauso vor, dass diese nur sporadisch oder im akuten Falle angeboten wird. Ich halte es für unerlässlich, dass BerufseinsteigerInnen in einem Zeitraum von etwa einem Jahr monatlich und ganztätig mit Supervision begleitet werden. Persönlich bin ich in den Genuss gekommen, von meiner Hochschule kostenfrei als Bestandteil des Studiums zu einer Supervision eingeladen zu werden. In einer Kleingruppe, die aus BerufseinsteigerInnen

aus unterschiedlichen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit bestand, konnten wir uns unter fachlicher Anleitung austauschen. Dieses Arrangement war für mich aus mehreren Gründen hilfreich. Zum einen konnte ich selbst Szenen aus meiner Praxis einbringen und zum anderen bekam ich die Möglichkeit über den sprichwörtlichen Tellerrand hinauszusehen, indem ich mich auf die anderen Supervisionsmitglieder eingelassen habe.

Schlussendlich möchte ich festhalten, dass es empfehlenswert ist, sich vorab mit dem gewählten Handlungsfeld zu befassen. Damit meine ich nicht ausschließlich die Aneignung von theoretischem Hintergrundwissen, sondern auch emotionale Aspekte. Ich denke, es ist notwendig auf sein Bauchgefühl zu achten, wenn man sich kritisch prüft und damit auseinandersetzt, ob man in ein gewisses Handlungsfeld eintreten möchte. Ist man sich seiner Entscheidung bewusst, erleichtert dies auch den Berufseinstieg unter schwierigen Bedingungen.

## „Habe ich den falschen Beruf gewählt?“

### Zum Umgang mit Selbstzweifeln

Friederike Büning

Zu Beginn meiner Berufstätigkeit kamen mir immer wieder Selbstzweifel, ob ich den für mich richtigen Beruf gewählt habe. Als Ursache für diese Zweifel führte ich meine mangelnde Kompetenz an, den Jugendlichen eine sinnvolle Unterstützung anbieten zu können. Zum einen betraf dies die von mir als unzureichend empfundene Sachkompetenz und zum anderen die fehlende Erfahrung im Umgang mit schwierigen persönlichen Lebenslagen. Ich konnte mich auf keine erlebten positiven Beratungsprozesse stützen. Ich hatte noch nicht die Erfahrung gemacht, dass sich schwierige Situationen auflösen können, auch wenn Unsicherheit im eigenen Handeln besteht; dass AdressatInnen eine zweite Chance ermöglichen und dass Authentizität wichtiger ist als der Anspruch, alles wissen zu müssen. Insgesamt führten meine Selbstzweifel dazu, dass ich mir selber wenig zutraute. Eine aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Zweifeln ist jedoch notwendig, um einen konstruktiven Umgang mit den eigenen Fehlern zu finden und aus ihnen zu lernen.

Da mit diesem Beitrag das Arbeitsfeld der Mobilen Jugendarbeit – und nicht wie zuvor die Heimerziehung – in den Blick kommt, sind ein paar erläuternde Zeilen wichtig. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, die Mobile Jugendarbeit vollständig und umfassend darzustellen, sondern lediglich die Aspekte zu vertiefen, die für diesen Artikel relevant sind. Die Mobile Jugendberatung fällt unter die Paragraphen § 11-13 KJHG/SGB VIII und soll „zum Ausgleich sozialer Benachteiligung oder zur Überwindung individueller Beeinträchtigungen von jungen Menschen beitragen, die in erhöhtem Maße auf Unterstützung angewiesen sind“ (LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT MOBILE JUGENDARBEIT/ STREETWORK, BADEN-WÜRTTEMBERG E.V. 2005: 11). Dies ist insofern eine Bemerkung wert, da Ganzheitlichkeit eine Handlungsmaxime (neben anderen wie Niedrigschwelligkeit, Akzeptanz und Freiwilligkeit) darstellt und die Mobile Jugendarbeit damit „grundsätzlich offen [ist] für alle Themen der jungen Menschen“ (ebd.: 27). Als entsprechendes Handwerkszeug benötigt die Mobile JugendarbeiterInnen neben der Offenheit für die Themen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen weitreichendes Beratungs- und Sachwissen, um eine gute Unterstützung für die Jugendlichen darzustellen. Teilweise sind die geforderten Kompetenzen kein Bestandteil des Studiums und müssen in der Arbeit erlernt werden. Sicherlich ist dies in allen anderen Feldern der Sozialen Arbeit ebenso der Fall, ich führe dies dennoch so ausführlich an, da ich das fehlende Fachwissen zu Beginn meiner Berufstätigkeit als große Belastung erlebt habe. Auf Grund des ganzheitlichen Ansatzes können innerhalb kürzester Zeit verschiedene Themenbereiche angefragt werden, die alle für sich schon sehr viel Einarbeitungszeit benötigen. Beispielhaft seien hier die seitenlangen Arbeitslosengeldanträge ange-

führt, mögliche finanzielle Unterstützungen für arbeitslose Jugendliche, Stipendien, Schulformen, Ausbildungsmöglichkeiten, Schuldenregulierung, Beratung in schwierigen Lebenslagen etc., die Liste kann beliebig fortgesetzt werden. Mangelndes Wissen führte zu Unsicherheit meinerseits in den Beratungen und damit zu Zweifeln an der eigenen Professionalität.

Meine Ansprüche an die Arbeit entsprangen der für mich nach wie vor richtigen Überzeugung, dass die AdressatInnen Sozialer Arbeit ein Recht haben auf fachlich gute Arbeit. Wir übernehmen beispielsweise Verantwortung für das Aufwachsen von Jugendlichen, für eine kompetente Begleitung und Beratung und für das Aufzeigen von Handlungsalternativen. Dieser Verantwortung muss man sich bewusst sein und sie annehmen, ohne an ihr zu verzweifeln. Sie darf nicht lähmen und damit handlungsunfähig machen, sondern sie soll als Motivation wirken, sich den eigenen Schwierigkeiten zu stellen und sich dadurch weiterzuentwickeln. In schwierigen Situationen steckt die Chance, diese nicht nur als Belastung, sondern auch als Herausforderung zu sehen.

Die klassischen Fragen nach Nähe und Distanz, nach Eigenverantwortung und Verantwortungsübernahme, nach Selbstbestimmung und Fremdbestimmung spielen an dieser Stelle eine wichtige Rolle. Nicht unerwähnt soll der rechtliche Aspekt bleiben. Wann darf man sich einmischen, an welcher Stelle muss man sich einmischen (als Schlagwort sei hier der § 8a SGB VIII zur Kindeswohlgefährdung erwähnt) und was liegt schlicht nicht im eigenen Aufgabengebiet?

Je länger ich jedoch berufstätig bin, desto zahlreicher werden die positiven Erfahrungen, entstehen tragfähige Beziehungen zu den Jugendlichen, kann ich freier agieren und Schwächen meinerseits leichter eingestehen. Positive Erfahrungen stärken mich darin, meinen eigenen Weg zu gehen und ihn nicht in der Zuspitzung als Scheitern zu erleben. In dieser Gelassenheit lassen sich Zweifel und Unsicherheiten viel besser bearbeiten und Verhaltensweisen leichter verändern, wenn sie sich als hinderlich herausstellen. Ich lernte ohne Angst meine Arbeit als Mobile Jugendarbeiterin zu reflektieren und dabei an meinen Kompetenzen anzusetzen, die positiven Aspekte meiner Arbeit in den Blick zu nehmen – ohne die Unzulänglichkeiten zu vergessen, aber nicht bei ihnen zu verharren.

Um die Selbstzweifel als wichtigen Anlass zur Verbesserung der eigenen Arbeit und nicht als zu belastend zu erfahren, braucht es die Auseinandersetzung mit anderen Menschen. Aus diesem Grund möchte ich als erste wichtige Unterstützung die KollegInnen anführen. Ich halte es für elementar, dass gerade BerufsanfängerInnen in einer Umgebung arbeiten, in der Fehlerfreundlichkeit herrscht, in der auch langjährige MitarbeiterInnen ihre Unsicherheit zugeben können und in der es AnsprechpartnerInnen gibt, an die sich die neuen KollegInnen wenden können. Unter Fehlerfreundlichkeit verstehe ich in diesem Zusammenhang das Zugeständnis einer Organisation an die

einzelnen MitarbeiterInnen, dass Fehler in der Arbeit vorkommen und die Offenheit und Bereitschaft, diese zu reflektieren, um die Arbeitsqualität zu verbessern.

Werden KollegInnen als Unterstützung erlebt, ohne den neuen MitarbeiterInnen zu wenig zuzutrauen, ist dies eine wichtige Ressource im Umgang mit den Zweifeln an der eigenen Kompetenz. Darüber hinaus ist die regelmäßige Fall- und Teamsupervision ein unabdingbarer Faktor für gelingendes Arbeiten, in dem Selbstzweifel ihren Platz haben und entsprechend aufgelöst werden (können). Schwierige Hilfeverläufe oder Beratungsprozesse benötigen erhöhte Aufmerksamkeit, damit eine gute Weiterführung möglich ist. Für mich ist es sehr hilfreich zu reflektieren, aus welchem Grund ich mich an manchen Stellen unwohl fühle, damit ich aus diesen Situationen für zukünftige lerne. Es tut und tut mir dabei jedoch immer sehr gut, wenn meine Kompetenzen und mein Wissen Anerkennung finden und der Blick nicht ausschließlich auf die „Lücken“ gelenkt wird. Schließlich hat ein langes Studium bzw. eine Ausbildung auf den Beruf vorbereitet – und im besten Falle so, dass er grundlegend gut ausgeführt werden kann. Manche Schwierigkeiten tauchen eben erst im Tun auf, sodass daraufhin Lösungen gesucht und entwickelt werden müssen.

Orientierungslosigkeit im eigenen Handeln, Zweifel an der tatsächlichen Umsetzung der eigenen Ansprüche an professionelles Handeln und fehlende Erfahrung können zu einer Phase der Unsicherheit führen, die an der Berufswahl zweifeln lässt. Diese Zweifel als Motor eigener fachlicher Entwicklung zu betrachten ist ein schwieriger, aber lohnenswerter Prozess.

#### Literatur:

Landesarbeitsgemeinschaft Mobile Jugendarbeit/Streetwork Baden Württemberg e.V. (2005): Was leistet Mobile Jugendarbeit? Ein Portrait Mobiler Jugendarbeit in Baden-Württemberg. Stuttgart.

## „Plötzlich stehe ich vor einem Jugendlichen und bin so wütend, dass ich um mich schlagen möchte“

### Zum Umgang mit Gewalt und eigenen Aggressionen

Inga Abels

Im Umgang mit den Jugendlichen einer Heimgruppe habe ich viel über mich selbst gelernt und lerne immer noch. Es gibt Seiten an mir, die ich bislang nicht kannte und auch nicht besonders sympathisch finde. Wenn man entdeckt, dass bestimmte Situationen Gefühle hervorrufen, die so bisher nicht auftraten, kann das außerordentlich unangenehm sein. Die in der Überschrift beschriebene Szene resultierte eigentlich aus einer alltäglichen Begebenheit, in der eine Jugendliche und ich einfach nicht der gleichen Meinung waren, was gerade Priorität haben sollte. Ich wollte mit ihr einen Praktikumsplatz suchen, damit ihre berufsvorbereitende Maßnahme nicht gekündigt wird, sie wollte lieber mit Freunden „chillen“ und ließ auf sich warten. Als die Situation vorüber war, war ich erschrocken über meine Gefühle und schämte mich meiner eigenen Aggression. Ich hatte mich richtig körperlich zusammenreißen müssen, um nicht zuzuschlagen.

Im Austausch mit anderen PädagogInnen stellte ich fest, dass ein Großteil von ihnen ähnliche Situationen erlebt hat. Es gibt offensichtlich sogar Einrichtungen, in denen es nicht unüblich ist, dass Kinder körperlich sanktioniert werden. Da gibt es Situationen, in denen Kindern, die morgens nicht aufstehen wollen, Wasser über den Kopf geschüttet wird, in denen Kinder ohne Abendessen ins Bett geschickt werden bis hin zu körperlichen Züchtigungen, indem PädagogInnen auf Kindern sitzen und sie festhalten. Die Begründungen und nachträglichen Versuche, solches Verhalten der vermeintlich Professionellen zu legitimieren, sind höchst fragwürdig. Selbst „hormonell bedingte steinzeitliche Verhaltensmuster“ (KRÄMER 2008: 22) werden aus der Trickkiste der Legitimationsstrategien gezaubert.

Im Kontext unseres Berufsalltags treffen wir manchmal auf Kinder, die in ihrer Vergangenheit gelernt haben, Konflikte auf eine bestimmte Art und Weise auszutragen. Da wird beschimpft, gedroht, sich hartnäckig verweigert, wenn sie etwas nicht tun möchten. Solche Kinder haben gelernt, dass auf Aggression mit verbaler und/oder körperlicher Gewalt geantwortet wird. Aggression diente in ihrer Vergangenheit möglicherweise sogar als regelrechte Überlebensstrategie. Kommen sie in ein neues Umfeld – in meinem Fall in eine Heimgruppe –, legen sie diese Verhaltensweisen selbstverständlich nicht von heute auf morgen ab, fehlen ihnen doch Alternativen in ihrem Verhaltensrepertoire.

PädagogInnen werden also mit bestimmten Verhaltensmustern konfrontiert, auf die sie auf irgendeine Art und Weise reagieren müssen. Gerade als BerufseinsteigerIn

sieht man sich mit Umgangsformen konfrontiert, die man in dem Maße möglicherweise bisher nicht erlebt hat. Da kann man leicht an eigene Grenzen stoßen, Gefühle der Ohnmacht, Hilflosigkeit und Angst können auftreten. Das macht manchmal wütend und wie aus dem Nichts ist man mit eigenen Aggressionen konfrontiert, möchte auch schreien, beleidigen und womöglich am liebsten zuschlagen.

In einem professionellen Erziehungsprozess sind die Verhaltensweisen der PädagogInnen höchst begründungsbedürftig. Was lernen die Kinder, wenn PädagogInnen auf die oben beschriebene Art und Weise handeln? Ihre bisher erfahrenen Konfliktmuster werden bestätigt. Das wäre das Gegenteil von dem, was wir erreichen wollen und was unser Auftrag ist.

Um professionell agieren zu können, müssen wir uns in der täglichen Interaktion mit den uns ‚anvertrauten‘ AdressatInnen der eigenen Gefühle bewusst sein. Was macht so wütend? Gibt es ‚wunde Punkte‘, die berührt werden? Wodurch fühlen wir uns provoziert? Haben wir Angst, dass ein Machtgefälle zu unseren Ungunsten entsteht, wenn wir uns nicht auf eine bestimmte Art und Weise ‚verteidigen‘ oder durchsetzen? Gerade für BerufseinsteigerInnen ist dies ein großes und wichtiges Lernfeld. Vielleicht müssen sie ähnlich wie ihre AdressatInnen erst Handlungsstrategien entwickeln, um mit Situationen, die eigene Aggressionen hervorrufen, umzugehen. Hier ist es notwendig, die eigenen Gefühle im Zusammenspiel mit KollegInnen und/oder in Supervisionen zu reflektieren.

Es gibt keinen Königsweg, sowohl der eigenen Aggression als auch entgegengebrachter Aggression zu begegnen. Erleben wir doch in unserem Berufsalltag permanent Situationen, die durch die verschiedenen Kinder mit ihren individuellen Geschichten geprägt sind und auf die wir angemessen reagieren müssen. Wenn die Situation es erlaubt, kann es gut und richtig sein, sich für einen Moment zurückzuziehen, um durchzuatmen und sich zu beruhigen. Ich denke auch, dass es legitim sein kann, Kindern zu spiegeln, dass es Situationen gibt, die wütend machen und dass PädagogInnen – auch wenn sie in ihrer beruflichen Rolle agieren – eben auch in dieser Form emotional reagieren können. Hier spielt allerdings die Art und Weise eine Rolle, in der dies geschieht. Wenn es uns gelingt, eine fehlerfreundliche Atmosphäre zu schaffen, können wir Kindern die Sicherheit bieten, dass Auseinandersetzungen nichts an der Tatsache ändern, dass sie als Mensch wertgeschätzt werden und dass Konflikte in tragfähigen Beziehungen ausgehalten werden können.

Es kann auch manchmal erforderlich sein, ein Kind festzuhalten, um es selbst oder andere zu schützen. Auch wenn eine Notwendigkeit zu einem solchen Eingriff bestand, muss die Situation anschließend bearbeitet werden, damit die PädagogInnen in Zukunft nicht Gefahr laufen, den Grund des Selbst-/Fremdschutzes legitimatorisch und unreflektiert auf andere Begebenheiten anzuwenden. Weiterhin muss kritisch hin-

terfragt werden, ob es möglich gewesen wäre, im Vorfeld deeskalierend zu wirken, um solche Konflikte von vornherein zu vermeiden. Weder die PädagogInnen noch das Kind sollten schließlich regelmäßig in solche Situationen geraten.

Wenn ein Konflikt eskaliert ist, erscheint es mir fundamental wichtig, diese Eskalation mit dem Kind aufzuarbeiten und zu reflektieren. Hier kann es nötig sein, dass auch eine PädagogIn eigenes Fehlverhalten eingesteht und um Entschuldigung bittet. Entscheidend ist, ob die PädagogIn im Anschluss ihr eigenes Verhalten kritisch beleuchtet, um zu verhindern, dass es ständig zu unkontrollierten Eskalationen kommt. Die Verantwortung für die Reflektion kann aber nicht allein in den Händen der PädagogIn liegen. Die verantwortlichen Stellen, wie die Leitung, sollten hier die Verpflichtung wahrnehmen, externe Ressourcen (z.B. Supervision) zur Verfügung zu stellen (vgl. Corinna Petri i. d. Broschüre).

In all diesen Begebenheiten ist es notwendig zu unterscheiden, ob das Handeln sinnvoll und zweckgerichtet war oder ob es aus den eigenen (unkontrollierten) Gefühlen heraus geschah. Verbale und körperliche Gewalt in der Familie oder in ihrem Umfeld können Gründe sein, aus denen Kinder überhaupt erst in sozialpädagogischen Settings betreut werden. Es wäre fatal, wenn hier die gleichen Muster bedient würden, weil PädagogInnen sich und ihre Gefühle nicht unter Kontrolle haben. Unser Auftrag ist es, Kindern durch die Interaktion mit uns neue Handlungsmöglichkeiten und konstruktive Konfliktlösestrategien aufzuzeigen. Wir sind Vorbilder, von denen die Kinder lernen. Vermutlich reduzieren sich in Einrichtungen, in denen eine gewaltfreie Atmosphäre (verbal und körperlich) von Seiten der PädagogInnen vorgelebt wird, auch die Aggressionen der dort betreuten Kinder. Dies kann durch eine positive und wertschätzende Grundhaltung gelingen, die wir den uns anvertrauten Kindern entgegenbringen. Im Kontext Sozialer Arbeit müssen wir den Fokus auf die Probleme legen, die ein Kind hat. Daraus lassen sich die Probleme, die es macht, häufig erklären. Wenn wir Alltagssituationen mithilfe dieser Sichtweise dechiffrieren, lassen sich sicherlich als BerufseinsteigerIn die eigenen Gefühle auch besser kontrollieren. Situationen werden verständlicher und Aggression, die uns entgegengebracht wird, erscheint weniger verletzend.

#### Literatur:

Krämer, R. (2008): Alles Steinzeit, oder was? In: Diözesan-Caritas-Verband für das Erzbistum Köln e.V (Hrsg.): Der ganz normale Wahnsinn. Alltag in der Heimerziehung. Ein Erzieher-Lesebuch nicht nur für Erzieher. Edition Zweihorn, Neureichenau, S.20



### *Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt!*

Im Kern spiegeln die vorliegenden Texte unsere, zum Teil sehr persönliche, aber dennoch mit Blick auf strukturelle Rahmenbedingungen grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Phase des Berufseinstiegs. Aus diesem Grund liegt das Augenmerk auf den Fragestellungen, Situationen und Problemstellungen, mit denen BerufseinsteigerInnen in der Praxis konfrontiert werden und die charakteristisch für diese besondere Phase der (natürlich je individuellen) Berufsbiografie sind: angefangen von Fragen, die eine gute Praxisanleitung und den Einstieg in Organisationen und ihre Hierarchien und Kulturen betreffen bis hin zu Fragen, die sich im Zusammenhang mit dem Finden der eigenen Rolle und Position ergeben können. So unterschiedlich sich Berufseinstiege in die Kinder- und Jugendhilfe individuell auch gestalten können, müssen doch bestimmte Anforderungen von allen bewältigt werden.

Der Umgang mit Unsicherheit, der (professionelle) Umgang mit eigenen Gefühlen, womit nicht nur Freude gemeint ist, sondern eben auch Wut und Aggression, das Zweifeln an der Berufsentscheidung – aber auch das Einfinden und Zurechtfinden in Team- und Organisationsstrukturen: All diese Herausforderungen werden von jungen Fachkräften bearbeitet. Wie diese Herausforderungen gut gemeistert werden können, welche konzeptionellen und strukturellen Ressourcen Einrichtungen hierfür bereitstellen müssen, dazu gibt es in jedem der Texte wichtige Hinweise.

Auffallend ist dabei, dass obgleich in einigen Beiträgen besonders auch die Hindernisse des Berufseinstiegs oder schwierige Berufsstarts im Fokus stehen, werden dennoch immer auch konstruktive Optionen der Veränderung dieser schwierigen Situationen aufgezeigt: Die AutorInnen beschreiben zwar einerseits Erfahrungen, die als problematisch oder belastend empfunden wurden, andererseits machen die Beiträge deutlich, wie es BerufseinsteigerInnen im Laufe der Zeit und unter Nutzung verschiedenster Ressourcen gelang, das theoretisch Gelernte und in der Praxis Erfahrene zu verbinden bzw. konstruktive Haltungen zu entwickeln und sich ein reflektiertes Handlungsrepertoire anzueignen.

Deutlich wird aber auch, dass BerufseinsteigerInnen zunächst vor dem Problem stehen, die eigene „Wissenslandkarte“ einzuordnen bzw. sich in der bundesdeutschen Jugendhilfelandchaft zurechtzufinden, zu verorten und die ersten Schritte in die „richtige“ Richtung zu tun. Die noch unerfahrene PraktikerIn, die sich noch nicht abgrenzen kann oder ‚darf‘, die sich unsicher ist, die Bedürfnisse ihrer AdressatInnen nicht versteht, benötigt eine klug strukturierte und durchdachte Anleitung erfahrener Fachkräfte.

In diesem Sinn kann eine Praxisanleitung als Kompass für die zu gehenden ‚Wege‘ im Arbeitsalltag fungieren und BerufseinsteigerInnen unterstützen.

Aus unserer Sicht sollte die Berufseinstiegsphase in jeder Einrichtung durch spezifische Unterstützungsmöglichkeiten für die Nachwuchskräfte begleitet werden – unter Beachtung folgender Aspekte:

- EinsteigerInnenstatus anerkennen
- Begleitung installieren
- Reflexionsräume schaffen.

Grundsätzlich sollten sich Einrichtungen konstruktiv mit den Anforderungen des Berufseinstiegs auseinandersetzen und den EinsteigerInnenstatus anerkennen. Dies setzt eine fehlerfreundliche Grundhaltung, insbesondere gegenüber den BerufseinsteigerInnen, voraus. In dem Zusammenhang ist es förderlich, wenn sich Einrichtungen *auch* als „außeruniversitäre“ Ausbildungsstätte begreifen und diesen Aspekt in Leitbilder und Organisationsentwicklungsprozesse einbeziehen. Die BerufseinsteigerInnen sind dabei gefordert, ihre Unterstützungsbedarfe, aber auch ihre Stärken aktiv zu benennen.

Nur wenn die „Neuen“ mit ihrem gesamten Entwicklungspotenzial gesehen werden – dies beinhaltet sowohl das innovative Potenzial wie auch die „Unreife“ der BerufseinsteigerInnen – und eine gut strukturierte, angeleitete Einarbeitungsphase nicht als lästige Pflicht gesehen wird, kann eine Bereicherung für beide Seiten gelingen.

Aus der Anerkennung des Einsteigerstatus ergibt sich die Notwendigkeit, die BerufseinsteigerInnen zu begleiten. Diese Begleitung kann sich nicht allein auf die Möglichkeit, Doppeldienste zu verrichten oder die Rufbereitschaft zu aktivieren, beschränken. Vielmehr meint Begleitung, Optionen des „Lernens am Modell“ zu eröffnen, sodass die BerufseinsteigerIn die Möglichkeit bekommt, sich etwas ‚abzugucken‘ und auftretende Fragen unmittelbar besprechen zu können.

Begleitung meint überdies, BerufseinsteigerInnen als neue Organisationsmitglieder wahrzunehmen und sie als solche mit dem vorhandenen Organisationswissen vertraut zu machen. Die in Organisationen geltenden *Standards* sollten situationsangemessen als Hilfestellungen vermittelt werden. Beispielsweise geben die von erfahrenen Organisationsmitgliedern erarbeiteten Briefvorlagen, Formulare, Prozessbeschreibungen etc. wichtige Hinweise für BerufseinsteigerInnen, worauf sie achten müssen. Aber dafür müssen sie ihnen eben zugänglich gemacht werden! Das gleiche trifft für die praktizierten methodischen und professionellen Grundhaltungen – sprich die ‚Trägerphilosophie‘ – zu. In diesem Sinne sollten auch Leitbilder und andere dokumentierte Ergebnisse von Organisationsentwicklungsprozessen in der Berufseinstiegsphase bzw. der Begleitung thematisch werden.

Und nicht zuletzt müssen Einrichtungen verbindliche Reflexionsräume schaffen, wofür angemessene Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen. Reflexionsräume umfassen hierbei Anleitungsgespräche, kollegiale Beratungen in Teamsitzungen, aber auch Supervisionsmöglichkeiten (vgl. auch grundsätzlich das Heft Berufseinstieg des Forum Erziehungshilfen Nr. 3/2010 sowie den Beitrag darin - stellvertretend für das Forum Start - von Abels/Petri/Schäfer/Vollhase 2010).

Wir wünschen allen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern einen selbstsicheren und enthusiastischen Start und den Mut, Unterstützung einzufordern, wenn sie diese nicht gezielt erhalten!

Kontakt:

IGfH „Forum Start“

[www.igfh.de/forumstart](http://www.igfh.de/forumstart)

E-Mail: [forumstart@igfh.de](mailto:forumstart@igfh.de)

Literatur:

Abels, I./Petri, C./Schäfer, D./Vollhase, M. (2010): „Was brauche ich beim Berufseinstieg in die erzieherischen Hilfen?“ In: Forum Erziehungshilfen Nr.3/2010, S. 139-144.

**Abels, Inga;** Diplom-Sozialpädagogin, Tätigkeitsfeld(er): stationäre Kinder- und Jugendhilfe

Kontakt: [ingaabels@web.de](mailto:ingaabels@web.de)

**Büning, Friederike;** Diplom-Pädagogin, Tätigkeitsfeld(er): Stationäre Jugendhilfe, Mobile Jugendarbeit

Kontakt: [r\\_buening@yahoo.com](mailto:r_buening@yahoo.com)

**Otubusin, Olufemi;** Diplom-Sozialpädagogin, Tätigkeitsfeld(er): ambulante Kinder- und Jugendhilfe

Kontakt: [otubusin@yahoo.com](mailto:otubusin@yahoo.com)

**Petri, Corinna;** Diplom-Sozialpädagogin, Tätigkeitsfeld(er): stationäre Kinder- und Jugendhilfe, Forschungsbereich Pflegekinderwesen (Universität Siegen/ ZPE)

Kontakt: [corpetri@gmx.de](mailto:corpetri@gmx.de)

**Schäfer, Dirk;** Diplom-Sozialpädagoge, Tätigkeitsfeld(er): stationäre Kinder- und Jugendhilfe, Forschungsbereich Pflegekinder/ Pflegeeltern (Universität Siegen/ ZPE)

Kontakt: [schaefer.dirk@online.de](mailto:schaefer.dirk@online.de)

**Vollhase, Matthias;** Diplom-Pädagoge, Tätigkeitsfeld(er): Ambulante Jugendhilfe (insbesondere Betreutes Wohnen und Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung)

Kontakt: [mvollhase@gmx.net](mailto:mvollhase@gmx.net)

**Westerholt, Micha;** Diplom-Sozialpädagoge, Tätigkeitsfeld(er): Stationäre und teilstationäre Kinder- und Jugendhilfe, offene Kinder- und Jugendarbeit, Forschungsbereich Sozialpädagogische Familienhilfe (Universität Siegen/ ZPE)

Kontakt: [micha.westerholt@gmx.de](mailto:micha.westerholt@gmx.de)

- Wie ist es eigentlich, als Berufseinsteigerin bzw. Berufseinsteiger in den Erziehungshilfen zu arbeiten und „anzukommen“?
- Welche Rahmenbedingungen erschweren den Berufseinstieg?
- Wie sollten demgegenüber Ansätze zur Einarbeitung gestaltet sein, die den Start ins Berufsleben erleichtern?
- Welche Anforderungen an die Institutionen und an sich selbst sehen BerufseinsteigerInnen in den Hilfen zur Erziehung?

Diese Fragen bilden das inhaltliche Grundgerüst der vorliegenden Veröffentlichung. Im Mittelpunkt stehen die Berufseinstiegphase und der damit verbundene Übergang vom Studium bzw. von der Ausbildung zur Berufspraxis. Die Broschüre ist das Ergebnis intensiver und anregender Auseinandersetzungen in einer Gruppe von jungen MitarbeiterInnen über persönliche Berufseinstiegserfahrungen in unterschiedlichen praktischen Tätigkeitsfeldern der erzieherischen Hilfen. Die beteiligten Autorinnen und Autoren sind Mitglieder des Arbeitskreises ‚Forum Start‘ – einer seit 2008 aktiven Gruppe der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen e.V. (IGfH).

**ISBN 978-3-925146-78-7**

Schutzgebühr: 3,- €

**IGfH Arbeitskreis  
FORUM START**

