



Georg Vogel

## Selbstcoaching konkret

Ein Praxisbuch für soziale, pädagogische  
und pflegerische Berufe

**EV reinhardt**

Georg Vogel

# Selbstcoaching konkret

Ein Praxisbuch für soziale, pädagogische und  
pflegerische Berufe

Mit 10 Abbildungen

Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Dipl.-Sozialpäd. *Georg Vogel* ist Supervisor, Coach, Familientherapeut und Mediator. Er leitet das Ausbildungsinstitut KOMED-München.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-497-02355-4 (Print)

ISBN 978-3-497-60098-4 (E-Book)

© 2013 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt GmbH & Co KG, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Cover: unter Verwendung eines Fotos von © contrastwerkstatt – fotolia.com  
Satz: Arnold & Domnick, Leipzig

Ernst Reinhardt Verlag, Kemnatenstr. 46, D-80639 München  
Net: [www.reinhardt-verlag.de](http://www.reinhardt-verlag.de) E-Mail: [info@reinhardt-verlag.de](mailto:info@reinhardt-verlag.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Arbeitsbedingungen im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen</b> .....	<b>15</b>
1.1 Arbeitskontexte, Veränderungsprozesse und Selbstcoaching . . . .	15
1.2 Spezifische Bedingungen und Probleme ausgewählter Arbeitsfelder .....	17
Kinder- /Jugendhilfe und Kindertagesstätten .....	17
Alten- und Krankenpflege .....	21
Schule .....	27
<b>2 Coaching</b> .....	<b>33</b>
2.1 Einführung, Begriffsklärung und Abgrenzung zur Supervision .....	33
2.2 Hintergründe der Nachfrage nach Coaching .....	35
2.3 Anwendungsbereiche und Settings .....	37
2.4 Ziele und Themen .....	38
2.5 Methoden .....	41
2.6 Phasenmodell .....	43
2.7 Rollen als Coach .....	46
2.8 Coaching von Führungskräften .....	48
2.9 Grenzen .....	50
2.10 Vom Coaching zum Selbstcoaching .....	51
<b>3 Selbstcoaching – Grundlagen</b> .....	<b>52</b>
3.1 Grundannahmen und Ausgangskonzepte .....	52
3.2 Hinweise zum Praxisteil. Umgang mit den Methoden .....	56

<b>4</b>	<b>Selbstcoaching – Praxis in fünf Anwendungsfeldern</b> . . . . .	<b>60</b>
4.1	Berufliche Sozialisation und Identität . . . . .	60
	Elemente beruflicher Sozialisation . . . . .	60
	Berufswahl und berufliche Motivation . . . . .	63
	Berufliche Identität . . . . .	67
	Im Spannungsfeld von Ökonomie und ethischer Verantwortung . . . . .	70
	Berufliches Selbstverständnis und professionelle Handlungsmodelle . . . . .	75
	Nähe-Distanz-Balance . . . . .	77
	Stellenwert der beruflichen Identität . . . . .	79
4.2	Rollengestaltung als Mitarbeiter und Kollege . . . . .	84
	Grundlagen zu Personengemeinschaft, Team und Rolle . . . . .	84
	Teamarbeit und Teamfähigkeit . . . . .	87
	Teamphasen . . . . .	93
	Kollegialität . . . . .	96
	Aufgabenverteilung und Rollenverhandeln im Team . . . . .	100
	Selbstbewusst und sicher im Umgang mit Vorgesetzten . . . . .	102
	Umgang mit Rollenkonflikten . . . . .	106
4.3	Konflikte . . . . .	110
	Herausforderungen und Formen beruflicher Konflikte . . . . .	110
	Konfliktanalyse . . . . .	112
	Konfliktausgänge . . . . .	114
	Harvard-Konzept sachgerechten Verhandeln . . . . .	119
	Konstruktives Feedback . . . . .	128
	Umdeutung (Reframing) in Konflikten . . . . .	132
	Eskalation und Deeskalation in Konflikten . . . . .	134
	Mobbing . . . . .	137

---

4.4	Ziele .....	144
	Ziele und Intuition .....	144
	Definition und Kriterien guter Ziele .....	146
	Ziele der Organisation und Ziele des Mitarbeiters .....	150
	Ziele und Motivation .....	155
	Ziele und Kreativität .....	157
	Ziele zur Stabilisierung .....	160
	Zielkontrolle und Auswertung .....	161
4.5	Entscheidungen .....	163
	Der Prozess der Entscheidungsfindung .....	163
	Ziele als Voraussetzung für Entscheidungen .....	164
	Merkmale und Dimensionen von Entscheidungen .....	166
	Der Weg zu individuellen, selbst gewählten Entscheidungen ..	168
	Persönliche Muster in Entscheidungssituationen .....	170
	Der Entscheidungsspielraum im Betrieb .....	172
	Intuitive und rationale Entscheidungsfindung .....	174
	Dauer von Entscheidungen und Stoppregeln .....	177
	Umgang mit Ambivalenz .....	178
<b>5</b>	<b>Betriebliche Gesundheitsförderung.</b>	
	<b>Impulse für Führungskräfte .....</b>	<b>182</b>
	<b>Schlusswort .....</b>	<b>188</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>189</b>
	<b>Verzeichnis der Methoden und Checklisten .....</b>	<b>193</b>
	<b>Sachregister .....</b>	<b>195</b>

## Hinweise zur Verwendung der Icons



**Beispiel**



**Methode**



**Checkliste**



**Definition**

# Vorwort

Selbstcoaching ist ein intensiver, selbstorganisierter, zielorientierter innerer Dialog über berufliches Denken, Fühlen und Handeln. Es ermöglicht eine berufliche Standortbestimmung, Achtsamkeit für Kommunikation und Kooperation, das Sammeln von Ideen und Überlegungen sowie deren praktische Umsetzung.

Selbstcoaching ist die Kunst, Themen aus dem Arbeitsleben selbst zu reflektieren. Es hilft, bewusst auf sich zu achten und für das Wohlergehen, die eigene Gesundheit, den Sinn und die Zufriedenheit im Beruf zu sorgen. Es bedeutet, sich selbst wohlwollend zu begegnen und mit Selbstverantwortung anzuleiten, aber auch neue, interessante, kreative Such- und Lösungsprozesse zu eröffnen.

Das Buch verknüpft fachlichen Input und praxisnahe Methoden. Es bietet einen breiten Überblick über die Grundlagen, Sichtweisen und die Vielfalt der einzelnen Anwendungsfelder und konkreten Methoden.

Mit „Methoden“ sind in diesem Buch planmäßige, wiederholt anwendbare Instrumente gemeint, die eingesetzt werden, um eine bestimmte Fragestellung zu erarbeiten oder zu vertiefen. Häufig geht es dabei um das Bewusstwerden, Hinterfragen und Nachdenken bzgl. beruflicher Situationen und persönlicher Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Damit grenzt sich der verwendete Methodenbegriff in diesem Buch von anderen Verwendungen, z. B. dem Methodenbegriff in der Sozialen Arbeit, ab.

## Die Vorteile des Selbstcoaching

- aktive und gezielte Selbstreflexion
- Selbstverantwortung und -bestimmung
- zeitliche Flexibilität
- inhaltliche Variabilität
- Kostenneutralität
- Aktivierung eigener Ressourcen
- interessante Begegnung mit sich selbst

Selbstcoaching geht von der Prämisse aus, dass jeder Berufstätige in seiner Arbeit Sinn- und Zielerfüllung anstrebt. Es unterstützt die Motivation und

Intention von Menschen, die Wirksamkeit der eigenen Arbeit zu erleben und Entfremdung zu vermeiden. Dies gilt besonders für Menschen, die sozialen, pädagogischen, medizinisch-therapeutischen, pflegerischen und psychologischen Berufen angehören.

## Ihr Gewinn

Mit diesem Buch erhalten Sie einen fundierten Überblick über die Möglichkeiten des Selbstcoaching. Sie lernen zahlreiche Methoden aus einem strukturierten, praxis- und erfahrungsorientierten „Werkzeugkoffer“ kennen, die Sie im Berufsleben eigenständig – je nach Anlass Schritt für Schritt – anwenden können. Sie bekommen Unterstützung, Ihre Arbeit noch bewusster zu reflektieren, Bewältigungsstrategien zu entdecken, Blockaden aufzuheben und neue Motivation zu entdecken.

Die Methoden haben in Inhalt und Form das Ziel, dass Sie sich mit Neugier und Humor begegnen, Ihre Interaktionen mit anderen genauer betrachten und Ihre Stärken für berufliche Herausforderungen und Probleme vergegenwärtigen. Sie werden neue Perspektiven und Handlungsoptionen kennenlernen. Ihre Selbstreflexion und Lösungsfindung ist immer eingebettet in einen persönlichen Kontext und in Überlegungen eines „Öko-Checks“: Was ist für mich nachhaltig wirksam und sinnvoll? Was sind die Auswirkungen auf andere? Wie verändern sich dadurch Zielformulierung und -erreicherung sowie die geplante Umsetzung? Der Gewinn wird für Sie darin liegen ...

- Hintergrundwissen über verschiedene Themenfelder des Berufsalltags zu erwerben,
- berufliche Ausgangssituationen ruhig und klar zu analysieren,
- lösungsorientiert neue Deutungsmuster für unterschiedliche Fragen zu finden,
- mittels Methoden und Checklisten selbst Schritte für mögliche Veränderungen und Problembewältigungen vorzubereiten und zu erproben sowie
- aus Praxisbeispielen anschaulich Erfahrungs- und Handlungsmodelle ableiten zu können.

Die Rahmenbedingungen für Ihre Arbeit verändern sich schnell und die Anforderungen wie auch die Aufträge an Sie wachsen. Das Arbeitsleben wird zunehmend von Komplexität geprägt, die überfordern kann. Aber auch komplexe Situationen können angegangen werden: Die Reduktion von Komplexität ist ein wesentlicher Schlüssel für das Coaching und

Selbstcoaching. In diesem Buch werden aber keine Garantien für richtige Entscheidungen gegeben. Unübersichtlichkeit und Unsicherheit sind eine Realität, mit der man sich auseinandersetzen und der man mit Strategien und Hilfsmitteln begegnen kann. Gerade weil man sich in komplexen Situationen manchmal auch „irrational“ verhält, sind die Strukturiertheit und Transparenz des Selbstcoaching sehr hilfreich.

Mit einer Metapher ausgedrückt: Sie können die Landschaft nicht verändern, aber sehr wohl Ihre Landkarte studieren, ein Ziel anvisieren, die Etappen planen, einen Kompass nutzen und für Proviant sorgen.

## Übersicht

Das 1. Kapitel widmet sich den konkreten Arbeitsbedingungen, Berufsfeldern und Arbeitskontexten. Das 2. Kapitel bietet eine Einführung in das Coaching, sodass Sie später umso leichter und schlüssiger die Rolle eines Coachs für sich selbst übernehmen können. Sollten Sie bereits – als Leiter für Ihre Mitarbeiter oder als professioneller Helfer für Klienten, Patienten, Kunden – Coaching praktizieren, haben Sie die Chance, Ihre Methoden und Einsichten zu erweitern. Grundlagen des Selbstcoaching und Anregungen für den Praxistransfer sowie die Anwendung der Methoden vermittelt das 3. Kapitel.

Das 4. Kapitel bildet den Schwerpunkt; hier finden sich zentrale Anwendungsfelder und zahlreiche konkret umsetzbare Methoden des Selbstcoaching. In meiner langjährigen Coaching- und Supervisionspraxis tauchen seitens der Kunden und Klienten immer wieder ähnliche berufliche Fragestellungen auf. Sie markieren oft zentrale Wendepunkte im Berufsleben, stehen für spezielle Anforderungen, Rollenkonflikte, kommunikative Probleme etc.; sie haben für die Betroffenen hohe Relevanz und fordern sie stark heraus. Diese Probleme aus der Praxis habe ich in fünf Kernbereichen des Arbeitslebens und der beruflichen Sozialisation zusammengefasst (Kap. 4.1 bis 4.5).

Die Themen, die die berufliche Zufriedenheit, Arbeitsfähigkeit und das situationsangemessene Handeln beeinflussen, sind:

- berufliche Sozialisation und Identität
- Rollengestaltung als Mitarbeiter und Kollege
- Konflikte
- Ziele
- Entscheidungen

Im vorliegenden Buch werden über 30 Methoden und Checklisten sowie eine Reihe von Praxisbeispielen aus diesen Themenbereichen vorgestellt. Sie sind mit fachlichen Hintergründen, Orientierungshilfen, Lösungsoptionen und Bearbeitungsschritten angereichert. So können Sie Situationen aus Ihrem Arbeitsleben aktiv begegnen und Ziele, Ressourcen, Ideen und konstruktive Wege zur Bewältigung finden.



Immer wenn Sie diese Symbole sehen, können Sie aktiv werden und Selbstcoaching praktizieren. Sie haben dann Gelegenheit, die Methoden und Checklisten in die Praxis umzusetzen.

Das abschließende 5. Kapitel stellt Selbstcoaching in den Zusammenhang betrieblicher Gesundheitsförderung. Ebenso werden die Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten von Führungskräften thematisiert.

Es mag manchmal etwas schwierig wirken, die genannten Schlüsselthemen und die beruflichen Herausforderungen ohne einen professionellen Begleiter vis-à-vis anzugehen. Aber wenn Sie vielleicht momentan weder Antrieb, finanzielle Mittel noch Zeit haben, um mit einem Coach zusammenzuarbeiten, dann bietet sich Selbstcoaching als Alternative an. Sollten Sie an einen Punkt kommen, wo Sie ein „Gegenüber“ und d. h. persönliche Ermutigung, Feedback und Anleitung vermissen, können Sie das Selbstcoaching durch Beratung, Coaching, Supervision o. Ä. ergänzen. Nutzen Sie bedarfsgerecht die methodischen Bausteine und Checklisten, wann und wofür Sie sie brauchen.

### Quereinstiege sind möglich

Wer sich unmittelbar und gezielt für praktische Anregungen, Methoden und Arbeitshilfen in Bezug auf aktuelle berufliche Fragen interessiert, kann direkt in das betreffende Kapitel des Buches „einsteigen“. Für die Anwendungs- und Themenfelder des Selbstcoaching finden Sie zahlreiche Methoden und Checklisten. Diese sind zur schnellen Orientierung in einer Übersicht im Anhang verzeichnet.

## Selbstcoaching für helfende Berufe

Dieses Buch richtet sich vor allem an Mitarbeiter in helfenden Berufen, d. h. an Sozialpädagogen, Erzieher, Lehrer, Krankenschwestern, Ärzte, Krankenpfleger, Altenpfleger, Psychologen, Berater, Ergo- und Beschäftigungstherapeuten, Logopäden, Kinderpfleger u. a. Was diese professionellen Helfer bei aller Unterschiedlichkeit der Aufgabenstellungen und der hilfesuchenden Klienten und Patienten im jeweiligen Beruf vereint, sind u. a. berufsbiografische Motive und zentrale Themen, zu denen man sich in der professionellen Arbeit mit Menschen verhält und verhalten „muss“: Es sind Aspekte wie Abgrenzung, Macht, Stress, Einfühlung, Nähe, Distanz, Vorbildfunktion, Kritik, Professionalität, Erschöpfung, Motivation, Sinn, Beteiligung, Neutralität, Mitleid, Entwicklung, Krankheit, Bedürftigkeit, Konflikte, Rollenfindung, Balance von Arbeits- und Privatleben usw.

Im Selbstcoaching werden diese Themen für helfende Berufe aufgegriffen, um Belastungen zu reduzieren, Probleme wirksamer zu bewältigen und alternative Vorgehensweisen zu finden.

Die weitverbreitete „Ratgeber-Literatur“ suggeriert die Machbarkeit von Glück, Erfolg und Motivation. Damit wird nahegelegt, dass jederzeit eine Veränderbarkeit und Leistungssteigerung im Leben möglich ist. Charakter, Persönlichkeit, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit werden zum scheinbar leicht zu beeinflussenden Feld eigener Selbstoptimierung.

In diesem Buch wird ein anderer Ansatz vertreten. Es geht nicht darum, dass Sie aus sich einen „neuen“, noch besseren Menschen oder einen noch perfekteren bzw. belastbareren Mitarbeiter machen. Meine Ausführungen sind zwar dem Grundgedanken verpflichtet, dass man sich im Beruf zu verwirklichen sucht und bestrebt ist, möglichst authentisch und wirksam zu kommunizieren bzw. erfolgreich zu agieren. Dies bedeutet aber nicht, dass hier die Illusion, sich selbst zu kontrollieren, oder der Druck, sich anzupassen, befördert werden. Eher geht es um ein situationsangemessenes Ausbalancieren zwischen den Polen Veränderung und Bewahrung, Nähe und Distanz, Perfektion und Fehlerfreundlichkeit, Leistung und Entspannung. Sie können die für Sie passenden Wege und Handlungsmöglichkeiten ausloten. Sie entscheiden, ob und wann Sie es für angemessen halten, sich mit alten Mustern und Unzufriedenheit schaffenden Interaktionen auseinanderzusetzen, Veränderungsbereitschaft zu entwickeln und sich ggf. neuen, Erfolg versprechenden Denk-, Verhaltens- und Umgangsweisen zu öffnen. Kleine Veränderungen führen zu größeren Veränderungen!

## Ziele

Die folgenden Ausführungen geben Ihnen zum einen die Gelegenheit, Vorgehensweisen zu erlernen, die nützlich sind, um berufliche Konflikte, Stresssituationen etc. unmittelbar anzugehen, z. B. das Erfassen der Situation und das Entwickeln von ersten konkreten Handlungsschritten für anstehende Gespräche, Klärungen, Entscheidungen, Abgrenzungen usw. Zum anderen geben sie seriöse Anregungen und Hinweise, mit denen Sie langfristige persönliche Entwicklungen beleuchten können, bei denen aber keine sofortige Veränderung möglich oder angezeigt ist.

Das Buch befasst sich u. a. konkret mit beruflichen Entscheidungssituationen, mit der Zusammenarbeit, mit Konflikten unter Kollegen oder mit der Leitung und mit der Problematik, zu wenig Kompetenzen für zu viele Aufgaben zu haben. Es sind Aspekte, die Sie womöglich gerade sehr beschäftigen, wofür Sie konkrete Hilfen suchen, um dann mit Praxisvorschlägen und Strukturierungsideen ausgestattet aktiv zu werden.

Ihre Erfahrungen, Stärken und Talente sollen angesprochen und Ihnen zugänglich gemacht werden. Wenn es um berufliche Probleme geht, dann ist es sinnvoll, *Ihre* Lösungsversuche, *Ihr* Wissen und *Ihre* Erfahrungen zu erfragen und als „Energiespender“ und „Motor“ für die aktuelle Situation zu nutzen. Sie sorgen durch die Lektüre dieses Buches für eine wichtige Auszeit. Manchmal ist es hilfreich, einen Schritt zurückzutreten, nicht dem nächsten Impuls zu folgen, nicht sofort zu handeln, sondern eine problematische Situation im Ganzen erst einmal anzunehmen und zu fragen: Was bedeutet sie? Was sagt sie vor dem Hintergrund der eigenen Berufsbiografie aus? Welche Gedanken und Gefühle tauchen genau auf? Was für ein Sinn könnte darin stecken?

Ein Hinweis noch: Ich bitte Sie um Verständnis, dass aus Gründen der Lesbarkeit im Folgenden die männliche Sprachform gewählt wurde. Es sind stets beide Geschlechter angesprochen.

Ich wünsche Ihnen nun viel Freude, Neugier und Aufmerksamkeit bei der Lektüre und der systematischen Reflexion beruflicher Fragen. Und ich hoffe, dass Sie viel Erfolg dabei haben werden, Methoden des Selbstcoaching zu erproben, konstruktive Verhaltensweisen und kompetente Vorgehensweisen einzuüben und schrittweise im Arbeitsalltag umzusetzen.

München im Oktober 2012, Georg Vogel

# 1 Arbeitsbedingungen im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen

Helfende Berufe sind massiven Veränderungsprozessen unterworfen, deren Auswirkungen die Gesellschaft im Ganzen betreffen werden.

## 1.1 Arbeitskontexte, Veränderungsprozesse und Selbstcoaching

Jeder vierte Arbeitnehmer in der EU leidet unter den Bedingungen seiner Arbeit. Bei Stress-Monitorings zeigte sich, dass Mitarbeiter in helfenden Berufen hinsichtlich starker Gesundheitsgefährdung und psychischen Krankheiten besonders betroffen sind (BGW/DAK 2002). In der Rangliste der Berufsgruppen, die am meisten Krankmeldungen in Folge eines Burnouts verzeichnen, stehen Sozialpädagogen, Krankenpfleger, Krankenschwestern, Erzieher und Lehrer ganz oben (Wissenschaftliches Institut der AOK 2011). Bei jeder zweiten Frühpensionierung eines Lehrers wird als Hintergrund eine psychosomatische oder psychiatrische Erkrankung diagnostiziert (GEW 2007).

**Stress und Burnout**

Die Möglichkeiten und Grenzen des Selbstcoaching sollen daher eingebettet werden in den Kontext der Arbeitsbedingungen und der Veränderungsprozesse im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen.

Systemisch verstandenes Selbstcoaching (Kap. 3 und 4) beachtet den strukturellen Hintergrund der Anforderungen und Belastungen; ein anderes Vorgehen wäre individualisierend und simplifizierend. Tatsächlich muss sich nahezu jeder in der globalisierten Welt kontinuierlich verbessern, neu mobilisieren und optimieren.

**Globalisierung**

„Nie war das Individuum freier und zugleich in seiner Freiheit gefangener als heute. Sein Bezugsrahmen ist eine Welt ohne Grenzen. Es muss permanent seine Exzellenz nachweisen, wird unablässig beobachtet und bewertet, ist auf sich allein gestellt, muss ständig wählen und entscheiden. Die Gefahr zu scheitern ist so groß wie die soziale Norm, es nicht zu dürfen“ (Schüle 2008, 3).

- persönliche Stärken** Es bedarf einer bewussten Haltung, der Kenntnis von Strategien und Methoden, damit der Einzelne mit Konflikten, Problemen und Stress im Beruf umzugehen lernt. Für mich ist es daher eine Frage der Fokussierung und der Unterstützung Ihrer persönlichen Stärken, dass in diesem Buch über Selbstcoaching verstärkt von Ihren persönlichen Möglichkeiten der Bewältigung herausfordernder Situationen gesprochen wird. Das ist keine Ausblendung objektiver Belastungsfaktoren und Stressoren, zu deren Beseitigung es oft auch strukturelle Verbesserungen bräuchte; wenn Sie nämlich im Selbstcoaching aktiv, kreativ und ressourcenorientiert Themen angehen und reflektieren, dann tun Sie es deshalb, weil Sie Verantwortung für sich und Ihr Wohlbefinden übernehmen wollen.
- Prävention** Selbstverständlich sind auch betriebliche Gesundheitsförderung und organisationsentwickelnde Maßnahmen erforderlich, die für die Prävention von körperlichen und psychischen Beschwerden, Dauerstress, Burnout und Mobbing am Arbeitsplatz sorgen können (→ Kap. 5). Ideal wäre ein Zusammenspiel von organisationsbezogenen Hilfen, individueller Selbsthilfe und Selbstcoaching.

### Veränderungsprozesse

- Expansion** Seit Langem ist die stetige Zunahme der Beschäftigtenzahlen in sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern, im Dienstleistungsbereich und im Gesundheitswesen festzustellen. Allein bei den Wohlfahrtsverbänden (wie z. B. Caritas, Diakonisches Werk, Arbeiterwohlfahrt, DPWV oder DRK) sind es weit über zwei Millionen Menschen. Diese Verbände sind Träger von 90% aller Arbeitsplätze in Werkstätten für Menschen mit Behinderung, von 80% in Kinder- und Jugendheimen, von 70% in Kindertagesstätten und von 70% aller Arbeitsplätze in Einrichtungen für Senioren (Albert 2006).
- Strukturwandel** Die helfenden Berufe haben – im Gegensatz zu anderen Branchen – zahlenmäßig zugelegt und profitieren bzgl. Stellenausweitung von der Expansion in den genannten Arbeitsfeldern. Die Träger der Sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens, die Wohlfahrtsverbände, die sog. „Sozial-Dienstleister“ haben seit den 1990er Jahren einen grundlegenden Wandel hinter sich: Umstrukturierungen, Implementierung neuer Steuerungsmodelle, veränderte Dienstleistungsorientierung und Qualitätsmanagement. Dies führte bei den betroffenen Berufsgruppen zu Verunsicherung und auch zu Widerspruch.
- Widersprüche** Für die professionellen Helfer ergibt sich nach Albert (2006, 79) folgende Konfliktlinie: „Steuerungskonzepte, Qualitätsstandards und Dokumentation

erhöhen immens den materiellen und technischen Verwaltungsbedarf und verringern somit die zeitlichen Ressourcen für die direkte KlientInnenbetreuung“. Gerade bei den pflegerischen Leistungen und Hilfestellungen kann man diese Entwicklung an der Problematik der zeitlichen Taktung und deren Vorgaben im Spannungsfeld mit den individuellen Ausgangslagen und den Bedürfnissen der Patienten erkennen.

Selten wurden diese Veränderungen von Mitarbeiter- und Klientenbefragungen, Bedarfsanalysen, systemischer Organisationsentwicklung oder einem Coaching der Mitarbeiter begleitet. Doch je weniger die Mitarbeiter beteiligt sind, je weniger für sie die Veränderungen nachvollziehbar sind, desto eher lehnen sie diese ab und erleben die Veränderungen als Stress und Entfremdung. Die Mitarbeiter verlieren wichtige „Anker“: Identifikation, Transparenz und Selbstwirksamkeit.

Eine konstruktive Bewältigung von Veränderungsprozessen wird dadurch massiv erschwert. Intra- und Interrollenkonflikte sind infolge unausweichlich. Die Mitarbeiter haben oft den Eindruck, wenn sie das eine (Qualitätsmanagement u. a.) tun, das andere (die Orientierung an den Klienten) nicht mehr leben zu können (und umgekehrt). Organisationsziele und Mitarbeiterziele driften so auseinander. Nur zum Teil lässt sich dies durch Fortbildung und Schulung in Instrumenten, die Mitarbeiter aufgrund der neuen Steuerungsmodelle beherrschen sollen, beeinflussen.

Die Auseinandersetzung mit diesen als Widerspruch erlebten beruflichen Ausgangsbedingungen ist nicht zu umgehen. Dies gilt besonders, wenn man bedenkt, dass soziale, pädagogische und (Gesundheits-)Berufe überwiegend von intrinsischen Motiven getragen werden (→ Kap. 4.1), d. h. auch von der wertorientierten Motivation, anderen Menschen helfen zu wollen und Mitgefühl, Hilfe zur Selbstbestimmung sowie Nächstenliebe praktizieren zu können.

**Rollenkonflikte**

## 1.2 Spezifische Bedingungen und Probleme ausgewählter Arbeitsfelder

### Kinder-/Jugendhilfe und Kindertagesstätten

Die Kinder- und Jugendhilfe ist ein Wachstumsmarkt. Seit 2006/2007 kamen bundesweit 114.000 Mitarbeiter hinzu, sodass 2010/2011 insgesamt 730.000 Personen in der Kinder- und Jugendhilfe arbeiteten (Rauschenbach 2012). Die Personalexpansion ist besonders, aber nicht nur auf den Ausbau der Kindertagesbetreuung zurückzuführen. Auch in den Bereichen der ambulanten Hilfen zur Erziehung, der Jugendsozialarbeit, des

**Wachstumsmarkt**

Allgemeinen Sozialdienstes (ASD), des Kinderschutzes und in der Kinder- und Jugendarbeit (hier nur im Westen) sind Zuwächse festzustellen.

**Ausgaben-  
entwicklung**

Die Ausgaben für die Kinder- und Jugendhilfe erhöhten sich zwischen 2009 und 2010 um fast zwei Milliarden Euro (eine Steigerung um 7,4%) und liegen nun bei 28,89 Milliarden Euro. Das ist hauptsächlich auf den Ausbau der Angebote für die unter 3-Jährigen in den Kindertageseinrichtungen, aber auch auf den Ausbau der Hilfen zur Erziehung (z. B. der Sozialpädagogischen Familienhilfe, von Tagesgruppen und Hilfen nach § 27,2 SGB VIII) zurückzuführen (Rauschenbach 2012).

*Der Ausgaben- und Personalzuwachs ist dabei nicht identisch mit Entlastung!* Das Beispiel ASD zeigt es deutlich: Da die Fallzahlen der Hilfen zur Erziehung zwischen 2006 und 2010 um 32% stiegen, die personellen Ressourcen aber nur um 24%, hat sich die Fallquote sogar verschlechtert (Rauschenbach 2012).

**Stellenbefristung**

Befristete Stellen und die finanzielle Verschlechterung bei einem Stellenwechsel (vom BAT zum TVöD) bewirken, dass nur wenige Mitarbeiter den Arbeitsplatz wechseln, selbst wenn sie unzufrieden und demotiviert sind. Sie nehmen in Kauf, dass die eigene Berufsidee und die eigene Persönlichkeit nicht mehr zu dem realen Arbeitsplatz und seinen Bedingungen passen. Die Folge sind hohe Unzufriedenheit in den Teams, Stagnation sowie die Gefahr, sich gegenseitig in der Leistungs- und Motivationskurve „nach unten zu ziehen“.

**Teilzeitarbeit:** In der Kinder- und Jugendhilfe ist Teilzeitbeschäftigung immer mehr verbreitet. Nur 43% der Mitarbeiter sind vollzeitbeschäftigt; 19% liegen stundenmäßig sogar noch unterhalb einer klassischen Halbtagesstelle (Rauschenbach 2012). Die Teilzeitquote ist damit höher als in anderen weiblich dominierten Berufen. Angesichts der Notwendigkeit, gerade in der Kinder- und Jugendhilfe kontinuierlich als Bezugsperson in einem von Kind, Jugendlichen und Familie vertrauensvoll und verlässlich erlebten Kontakt aufzutreten, wirft das Fragen auf, die eine zukünftige Personalpolitik beantworten muss. Dies ist umso brisanter als auch der Anteil an Stellen, die zeitlich befristet sind, immer mehr zunimmt.

**männliche  
Fachkräfte**

**Geschlechterverteilung:** Die Bestrebungen, mehr Männer in die Erziehung, Betreuung und Beratung von Kindern, Jugendlichen und Familien zu lotsen, bleiben weiterhin ohne Erfolg. Der Frauenanteil liegt bei über 70% und hat seit 1998 noch leicht zugenommen; Ausnahmen sind nur die Felder der Kinder- und Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit, in denen männliche Fachkräfte überproportional vertreten sind (Rauschenbach 2012).

**Altersstruktur:** Die Kinder- und Jugendhilfe ist von der Altersstruktur der Mitarbeiter her alt und (in Teilen) jung zugleich. Rauschenbach (2012) legt zur Altersstruktur und zur Beschäftigung junger Kollegen (z. B. im

ASD) dar, dass einerseits die 45- bis 50-Jährigen und die 50- bis 55-Jährigen die beiden größten Gruppen der Beschäftigten stellen; andererseits gibt es aufgrund der Wachstums- und Einstellungsdynamik der letzten Jahre einen deutlichen Anstieg der unter 30-Jährigen. Träger bevorzugen u. a. aus finanziellen Gründen die Anstellung junger Mitarbeiter, und das tun sie auch in Arbeitsbereichen, die sich für Berufsanfänger nur begrenzt eignen (z. B. im ASD oder im Kinderschutzbereich, d. h. im Kontext von sexuellem Missbrauch und Gewalt gegen Kinder). Das führt Pothmann und Tabel (2012, 13) zu dem Resümee: „Auch wenn die ‚Verjüngung‘ der Altersstruktur im Grundsatz dem ASD durchaus zugutekommen könnte, so muss diese doch im Lichte der anspruchsvollen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Kinderschutz als die richtige Antwort zum falschen Zeitpunkt erscheinen.“

Die Zahlen und Entwicklungen im Bereich **der Kinder- und Jugendarbeit** sind im Osten und Westen Deutschlands (bezogen auf die neuen und alten Bundesländer) unterschiedlich. Im Westen ist der Rückgang an Einrichtungen und Personal zwischen den Erhebungszeiträumen 2006/2007 und 2010/2011 gestoppt worden, im Osten nicht. In puncto Ausgaben ist im Osten zwischen 2009 und 2010 eine Reduzierung um 2,1 % festzustellen, was zu einem Teil auch dem Rückgang des Anteils an Kindern und Jugendlichen an der Gesamtbevölkerung geschuldet ist (Rauschenbach 2012). Verbessert hat sich im Osten die Professionalisierung durch die Zunahme an akademisch ausgebildeten Fachkräften.

Ost-West-Vergleich

Die Kinder- und Jugendarbeit hat bezogen auf Gesamtdeutschland nicht nur von der allgemeinen Expansion des ganzen Kinder- und Jugendhilfebereichs profitiert, sondern hat auch eigenständige neue Wege gefunden. Die Zuwächse sind nicht zuletzt auch auf innovative Konzepte bei der Gestaltung von Mittags- und Ganztagsbetreuung, Jugendsozialarbeit und in der Kooperation von Jugendarbeit und Schule zurückzuführen.

Innovation

## Kindertagesstätten

Die steigenden Anforderungen an die Kindertagesstätten bzw. an die berufliche Situation und an die Pädagogik der Erzieher lassen sich zurückführen auf ...

- die erweiterten Aufgaben und höheren fachlichen, pädagogischen Ansprüche,
- den massiven Ausbau der Einrichtungen und Kapazitäten, die veränderten Lebenswelten, in denen Kinder aufwachsen,

- die besonders prekäre Situation eines Teils von Familien (Armut, Sprachprobleme etc.),
- die Gefährdung von Kindern durch häusliche Gewalt, Missbrauch und die höhere Verantwortung von Kindertagesstätten gemäß KJHG und
- den Bildungsauftrag und das wenig abgestimmte Nebeneinander von Kindertagesstätten und Schulen.

**Belastungsfaktoren** Das führt zu qualitativ anspruchsvollen Aufgabenstellungen. Rund ein Viertel der Arbeit von Erziehern umfasst Tätigkeiten, die nicht direkt mit dem Kind stattfinden: Elterngespräche, Einzelgespräche, Konfliktgespräche, Beobachtung und Auswertung von Interventionen, Arbeitskreise, Fortbildung, Supervision, regelmäßige Teamsitzungen, Projekte, Dokumentation, Vernetzung im Stadtteil (von Balluseck 2009). Die Erzieher benennen als Belastungsfaktoren in ihrer Arbeit die fehlende Vorbereitungszeit, intensivere Elternarbeit, die Personalknappheit und das ständige Vertreten bzw. Auffangen krankheitsbedingter Lücken. Dazu kommen das mangelnde gesellschaftliche Ansehen und die schlechte Bezahlung.

**Personalmangel** Für dieses Arbeitsfeld ist zudem ein immenser Fachkräftemangel absehbar. Alle stillen Reserven sind bereits mobilisiert. Angesichts des massiven Ausbaus der „U3-Angebote“ und des Rechtsanspruchs der Eltern ab 2013 auf einen Kita-Platz für ein Kind unter drei Jahren, gehen Experten davon aus, dass insgesamt ca. 30.000 Erzieherinnen und Tagesmütter fehlen, um den Rechtsanspruch tatsächlich gewährleisten zu können (Roßmann 2012). Und noch liegt Deutschland im internationalen Vergleich, was den Anteil der unter 3-Jährigen in Kindertagesstätten betrifft, unterhalb des Durchschnitts der Europäischen Union (EU). Die Folgen einer „Aufhol- und Angleichungsbewegung“ sind personell kaum zu stemmen. Die eigentlich nötige Verbesserung des Personalschlüssels, etwa in den Kinderkrippen, rückt damit in weite Ferne.

**Integration neuer Mitarbeiter** Zwischen 1998 und 2010/2011 hat das Personal (ohne Beschäftigte in Hauswirtschaft und Technik) in Kindertageseinrichtungen bereits von rund 333.000 auf rund 443.000 Beschäftigte zugenommen, dabei ist vor allem der Sprung in den letzten vier Jahren dieser Zeitspanne von rund 366.000 auf 443.000 Beschäftigte bemerkenswert (Rauschenbach 2012). Der durch den Ausbau der Kinderbetreuung dramatisch gestiegene Bedarf an Erziehern wird dabei die Arbeitsbelastung noch verstärken. Viele werden von den Ausbauplänen und Investitionen der Träger, die zur Erweiterung der Kapazitäten und der ständigen Bindung von Aufmerksamkeit und Einarbeitungszeit durch die Integration neuer Mitarbeiter führen, betroffen sein.

**positive Entwicklungen** Erzieher haben immerhin momentan auf dem Arbeitsmarkt eine starke Position; sie werden beim Arbeitsplatzwechsel mit Zusatzleistungen umworben. Sie können u. a. Ort und den bevorzugten Typ der Einrich-

tung (kommunaler, betrieblicher, kirchlicher Träger oder Eltern-Kind-Initiative) auswählen. Andere positive Entwicklungen in diesem Bereich sind: zunehmende Akademisierung, gelingende fachliche Konzepte interkulturellen, altersübergreifenden, situationsorientierten Arbeitens sowie die voranschreitende Entkoppelung von Qualifikation und Geschlecht. Dies zusammen könnte mittelfristig zu besserer Bezahlung und einem besseren „Standing“ der Berufsgruppe führen.

## Alten- und Krankenpflege

In Deutschland sind rund 890.000 Menschen in Pflegeberufen tätig – mit steigender Tendenz. Ca. 40 % davon arbeiten in Krankenhäusern, 40 % in Alten- und Pflegeheimen und etwa 20 % in ambulanten Diensten. Bezogen auf die Berufsgruppen ist die Verteilung wie folgt: 59 % der Beschäftigten sind Krankenschwestern und Krankenpfleger, 22 % sind Altenpfleger und 19 % Pflegehelfer (BAuA 2005). Pflegekräfte sind im Vergleich zu den Mitarbeitern aus anderen Branchen und zur Allgemeinbevölkerung überdurchschnittlich von psychosomatischen Beschwerden und Belastungen (Zimber 2007) und von Burnout (Wissenschaftliches Institut der AOK 2011) betroffen. Sie weisen eine höhere Zahl von Krankmeldungen auf und haben längere Ausfallzeiten. An erster Stelle stehen Muskel- und Skeletterkrankungen; es folgen Atemwegs- und psychische Erkrankungen. Pflegekräfte wurden im Vergleich zu anderen Versicherten über 60 % öfter wegen einer psychischen Erkrankung arbeitsunfähig geschrieben (BGW 2006).

Auffallend und alarmierend ist, dass die Pflegekräfte, wenn sie zur Zukunft des Pflegeberufes befragt werden, die Attraktivität selbst eher schlecht einschätzen und im Ganzen von einer tendenziell pessimistischen und abwehrenden Haltung geprägt sind. Für Deutschland ergab die NEXT-Studie ein signifikantes Ergebnis: eine geringe Zufriedenheit mit den Zukunftsaussichten von Pflegearbeit (BAuA 2005). Pflegekräfte in Deutschland sehen z. B. wenig Chancen auf eine berufliche Verbesserung, weil auch eine Weiterbildung zur spezialisierten Pflegekraft den Beschäftigten keine definierte Zuständigkeit oder Verantwortung wie auch keine bessere Bezahlung garantiert.

Das Arbeitsumfeld des Pflegepersonals ist durch folgende Belastungen charakterisiert:

- Zunahme von Multimorbidität und Demenzerkrankungen bei den Patienten,
- Zeitmangel und -druck, hohes Maß an Überstunden,

**überdurchschnittliche  
Krankheitszeiten**

**mangelnde  
Attraktivität des  
Berufs**

**Multiproblematik**