

**Corina Lustenberger  
Simon Gutknecht**

# **ORIENTIERUNGSPUNKTE VON SOZIALPÄDAGOG\*INNEN**

**Unterstützende Faktoren in der  
stationären Kinder- und Jugendhilfe**



Liebe Leser\*innen

Wir sind in der stationären Kinder- und Jugendhilfe als Sozialpädagog\*innen tätig. Diese Arbeit erleben wir als vielfältig, sinnstiftend und faszinierend. Gleichwohl stellt sie die Fachpersonen vor eine Reihe Herausforderungen und wir müssen leider beobachten, wie immer mehr qualifizierte Leute den stationären Bereich verlassen. Wir erleben, dass die Organisationen ein grosses Interesse daran haben, dem entgegenzuwirken, doch es scheint unklar, welche Punkte konkret den Personlrückgang erklären können.

Diese Broschüre befasst sich mit einer aus Theorie und Praxis erarbeiteten Analyse, welche Faktoren den Sozialpädagog\*innen in ihrer Arbeit wichtig sind. Wir haben deshalb in unserem Projekt zahlreiche Sozialpädagog\*innen miteinbezogen um praxisnahe Lösungen zu diskutieren. Gerne laden wir Sie dazu ein, sich einerseits mit Reflexionsfragen selbst damit auseinanderzusetzen, welche Faktoren für Sie in ihrer Organisation zentral sind. Andererseits werden konkrete Handlungsmöglichkeiten angegeben, um als Sozialpädagog\*in sowie als Organisation gezielt die Faktoren zu nutzen, die Fachpersonen für engagiert professionelle Arbeit benötigen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Spass beim Lesen und vor allem beim Bearbeiten der Themenfelder.

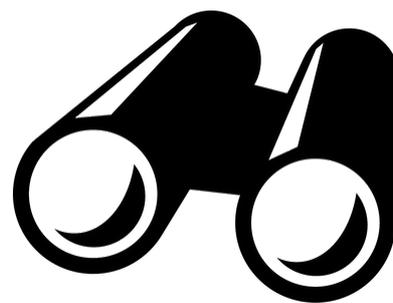


Corina Lustenberger



Simon Gutknecht

# ÜBERBLICK



Die in dem Projekt "Kompass" herausgearbeiteten Themenfelder, welche Sozialpädagog\*innen unterstützen, engagiert professionelle Arbeit zu leisten, werden hier zusammenfassend dargestellt. Für die ausführliche Auseinandersetzung folgen Sie bitte dem Seitenverweis:



## **Gesundheitsverantwortung der Organisationen**

Das stationäre Setting stellt mit unregelmässigen Arbeitszeiten, Schicht- sowie Wochenenddiensten ein gesundheitlich belastendes Setting dar. Gleichzeitig setzen die anspruchsvollen Arbeitsinhalte (belastende Schicksale, intensive Auseinandersetzungen) belastbares Personal voraus. Dementsprechend kommt der Gesundheitsverantwortung der stationären Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe eine entscheidende Rolle zu. Der Dialog zu den Mitarbeitenden und die bewusste Investition in entlastende Massnahmen sind notwendig, um unter den vorliegenden Bedingungen langfristig für die Gesundheit des Personals und damit für die Stabilität der Organisation zu sorgen.



Seite 5



## **Persönlichkeitsmerkmale und Werte der Sozialpädagog\*innen im Berufsalltag einsetzen**

Die Sozialpädagog\*innen verfügen über ein ausgeprägtes ressourcenorientiertes und professionsethisch relevantes Werteverständnis, das ihre intrinsische Motivation für engagierte Arbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe antreibt. In Organisationen braucht es daher Gefässe, die zur Reflexion der eigenen Werte, den Professionswerten und den Organisationswerten anregen. Das darauf begründete Werteverständnis stärkt die Professionalität der Mitarbeitenden und der Organisation.



Seite 10



## **Das Engagement der Sozialpädagog\*innen stärken und einsetzen**

Sozialpädagog\*innen sind mit einem hohen Engagement in der täglichen Arbeit tätig. Sie setzen sich für die Kinder und Jugendlichen ein und möchten ihre Entwicklung positiv prägen. Um nicht an zu hohen Erwartungen zu scheitern und eigene Grenzen zu überschreiten sind sie auf dafür sensibilisierte Organisationen angewiesen. Gleichzeitig benötigen sie Organisationen, die ihr Engagement und ihre Expertise gezielt einholen und damit das Angebot an die Kinder und Jugendlichen laufend optimieren.

**>>> Seite 15**



## **Wertschätzung, Transparenz und Partizipation prägen die Organisation**

Die Sozialpädagog\*innen nennen Wertschätzung, Transparenz und Partizipation als Schlüsselemente, welche alle Bereiche der Organisation durchdringen und gelebt werden sollen. Darauf aufbauend beschreiben sie das stetige Weiterentwickeln einer gemeinsamen pädagogischen Haltung, die jedoch Raum für Vielfalt beinhaltet, was als elementare Grundlage für ihre Arbeit innerhalb der Organisation betrachtet wird.

**>>> Seite 20**



## **Teamkultur aktiv gestalten**

Das Team, indem sie arbeiten, ist für die Sozialpädagog\*innen zentral und entscheidet oft über den Verbleib in einer Organisation. Einerseits müssen der Betreuungsschlüssel sowie die Fachquote des Personals der Klientel angepasst werden. Andererseits muss die Teamkultur aktiv gestaltet werden können. Dies ist nötig, damit das Team als Kraftquelle wahrgenommen wird und trotz dem hohen Stellenwert eines guten Klimas auch kritische Diskussionen geführt werden können. Das Team braucht Events, Supervisionen und Gefässe im Berufsalltag, die die Reflexion der Zusammenarbeit und den Team-Zusammenhalt fördern.

**>>> Seite 24**



## **Nachhaltige Entwicklung bei den Kindern und Jugendlichen erzielen**

Für die Sozialpädagog\*innen ist die direkte Zusammenarbeit mit den Kindern und Jugendlichen ihr zentrales Anliegen. Sie möchten sich für die Klientel einsetzen und auch bei verändernden Bedarfen das Angebot mit Pioniergeist anpassen, um nachhaltig die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen zu fördern. Hierfür brauchen sie einerseits die notwendige Zeit, um pädagogisch wirken zu können (nicht nur 'Feuer' zu löschen) und andererseits auch die Freiräume im Alltag, begründet auf ihrer Expertise, eigene Entscheide zu fällen. Die gemeinsame pädagogische Haltung wirkt als Grundfolie ihres Handelns und sorgt dafür, dass trotz individueller Sichtweisen 'an einem Strang gezogen' wird.

**>>> Seite 29**



## **Die Leitung als Rückgrat der Sozialpädagog\*innen**

In der stationären Kinder- und Jugendhilfe erhält die Leitungsfunktion einen besonders wichtigen Stellenwert für die Mitarbeitenden. Indem sie aufgrund von Wertschätzung, Transparenz und Partizipation handelt, unterstützt sie die Sozialpädagog\*innen massgeblich. Dabei ist wichtig, dass die Fachpersonen die Leitung als Unterstützung wahrnehmen, die ein offenes Ohr für sie hat, die Fachlichkeit der Mitarbeitenden mit Weiterbildungen stärkt und in Belastungssituationen mit konkreten Massnahmen unterstützt (Coachings, Springerpool etc.). Die Transparenz wird auch in Bezug auf die Heimfinanzierung und die Löhne des gesamten Personals verstanden. Die Partizipation ist für die Mitarbeitenden spürbar, indem sie bei Entscheiden und Prozessen mitbestimmen können (Bewerbungen, Dienstplan gemeinsam schreiben) und in ihrer Arbeit Freiräume erhalten.

**>>> Seite 33**



## **Eine Struktur die Sicherheit gibt und Flexibilität erlaubt**

Die Organisationsstruktur in der stationären Kinder- und Jugendhilfe soll ein Abwägen zwischen Routine und Abwechslung darstellen, welches sowohl Sicherheit und Halt als auch Offenheit und Flexibilität zulässt. Bereichsübergreifende Interaktionsräume fördern die betriebliche Kommunikation. Indem Organisationsziele gemeinsam entwickelt werden, fördert dies die Mitarbeitendenbindung und den Zusammenhalt in der Organisation.

**>>> Seite 39**



## **Rahmenbedingungen partizipativ attraktiv gestalten**

Indem durch politisches Engagement mehr Ressourcen für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung gestellt werden, können Sozialpädagog\*innen entlastet und der Fachbereich gestärkt werden (Lohnerhöhungen, kürzere Arbeitswoche und dadurch mehr Fachkräfte in diesem Bereich). Auf dem Weg dahin können Organisationen jedoch selbst mit kreativen, partizipativen Ideen Verbesserungen in den vorhandenen Spielräumen erzielen. Die gemeinsame Diskussion ist hier handlungsleitend, um mit den bestehenden Ressourcen auf das aktuelle Personal passende, attraktive Verbesserungen zu finden.

**>>> Seite 44**



## **Fachexpertise fördern**

Die Sozialpädagog\*innen sind sehr interessiert daran, sich innerhalb der Profession und interdisziplinär weiterzubilden, was für ihr berufliches Handeln eine wichtige Grundlage darstellt. Indem das Verhalten der Klientel sowie eigene Reaktionen darauf besser verstanden werden, kann konstruktiver darauf eingegangen werden. Um die Fachlichkeit zu fördern steht es daher im Interesse der Organisationen, aktiv die Mitarbeitenden zur Weiterbildung aufzufordern. Zudem wird der interorganisationale Austausch unter Sozialpädagog\*innen der stationären Kinder- und Jugendhilfe sehr geschätzt und hat für ihre Praxis einen grossen Mehrwert. Da dies lediglich unter Leitungen von Heimen eine gängige Praxis ist, sollte dieses Format auch für Mitarbeitende entwickelt werden.

**>>> Seite 48**

# INHALTSVERZEICHNIS



	Seite
Ausgangslage	1
Aufbau und Anwendung	2
Verortung der Faktoren in Kategorien und Ebenen	3
Fokusthemen	4
• Gesundheitsverantwortung der Organisation	5
• Persönlichkeitsmerkmale und Werte im Berufsalltag einsetzen	10
• Das Engagement der Sozialpädagog*innen stärken und einsetzen	15
• Wertschätzung, Transparenz und Partizipation prägen die Organisation	20
• Teamkultur aktiv gestalten	24
• Nachhaltige Entwicklung bei den Kindern und Jugendlichen erzielen	29
• Die Leitung als Rückgrat der Sozialpädagog*innen	33
• Eine Struktur, die Sicherheit gibt und Flexibilität erlaubt	39
• Rahmenbedingungen partizipativ attraktiv gestalten	44
• Fachexpertise und interorganisationaler Austausch fördern	48
Kooperationen	51
Vertiefung Kategorien Literaturrecherche	54
Vertiefung Kategorien Interviews	63
Vertiefung Kategorien Workshops	67
Quellenverzeichnis	75
Impressum	79

# AUSGANGSLAGE



Diese Broschüre wurde im Auftrag der sozialpädagogischen Organisation WOLEG im Rahmen des Master-Modules «MA 11 – Entwicklungsprojekt» im Herbstsemester 2022 sowie Frühlingssemester 2023 an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz erstellt.

Sie thematisiert Faktoren, welche Sozialpädagog\*innen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe unterstützen, engagiert professionelle Arbeit zu leisten. Dazu wurden neben einer Literaturrecherche vier Personen qualitativ interviewt, welche den Fachbereich verlassen haben und sich daher intensiv mit der Frage beschäftigten, was für sie in diesem Bereich wichtig ist.

Die Ergebnisse wurden in zwei aufeinander aufbauenden Workshops jeweils in der Ost- und Nordwestschweiz mit insgesamt 22 Sozialpädagog\*innen aus 19 verschiedenen Organisationen diskutiert und eingeordnet.

# AUFBAU UND ANWENDUNG



Das Ergebnis des Projekts «Kompass» ist diese Broschüre. Es werden zehn Faktoren fokussiert, welche sowohl in der Theorie[1] als auch in der Praxis zentral erscheinen, damit Sozialpädagog\*innen engagiert in der stationären Kinder- und Jugendhilfe tätig sind und professionelle Arbeit leisten[2].

Sie spricht Organisationsleitungen, Sozialpädagog\*innen, politische Entscheidungsträger\*innen und alle weiteren interessierten Personen an.

Alle zehn Fokusthemen werden erklärt und laden zur Bearbeitung der Themen in der eigenen Praxis ein. Einerseits soll es zum Nachdenken und Diskutieren anregen. Wie sehen wir das? Was wäre für unsere Organisation konkret wichtig? Andererseits zeigen die Handlungsmassnahmen, welche nächsten Schritte konkret gemacht werden können, um das Engagement und die Fachlichkeit in der Organisation zu stärken. Denn die Reflexion und Diskussion ist wichtig, bildet allerdings nur die Grundlage, um Veränderungen zu bilden. Mit den Sofortmassnahmen werden konkrete Schritte gezeigt, die sogleich aufgenommen werden können. Die Langzeitmassnahmen fokussieren Massnahmen, die mehr Zeit benötigen um nachhaltige, tieferliegende Veränderungen zu erzielen. Es gibt Inhalte, die sich wiederholen, da sie gleich mehrere Themen beeinflussen und diese miteinander zusammenhängen. Dies ermöglicht Ihnen, die Broschüre in der selbstgewählten Reihenfolge zu bearbeiten.

[1] Es wurden auch auf Wissensbestände aus benachbarten Bereichen der Sozialen Arbeit miteinbezogen, sofern sie inhaltlich für das Projekt relevant sind.

[2] Der Verweis auf die Praxisgruppe zeigt an, dass diese Inhalte von den Teilnehmenden des Workshops wie auch den interviewten Personen eingebracht wurden.

# VERORTUNG DER FAKTOREN IN KATEGORIEN UND EBENEN



Um die gefundenen Faktoren zu gliedern, werden diese umfassenden Kategorien zugeordnet und zur besseren Übersicht in eine Mikro-, Meso- und Makroebene eingeteilt[3]. Sie widerspiegeln individualisierte, organisationale und gesellschaftliche Dimensionen.

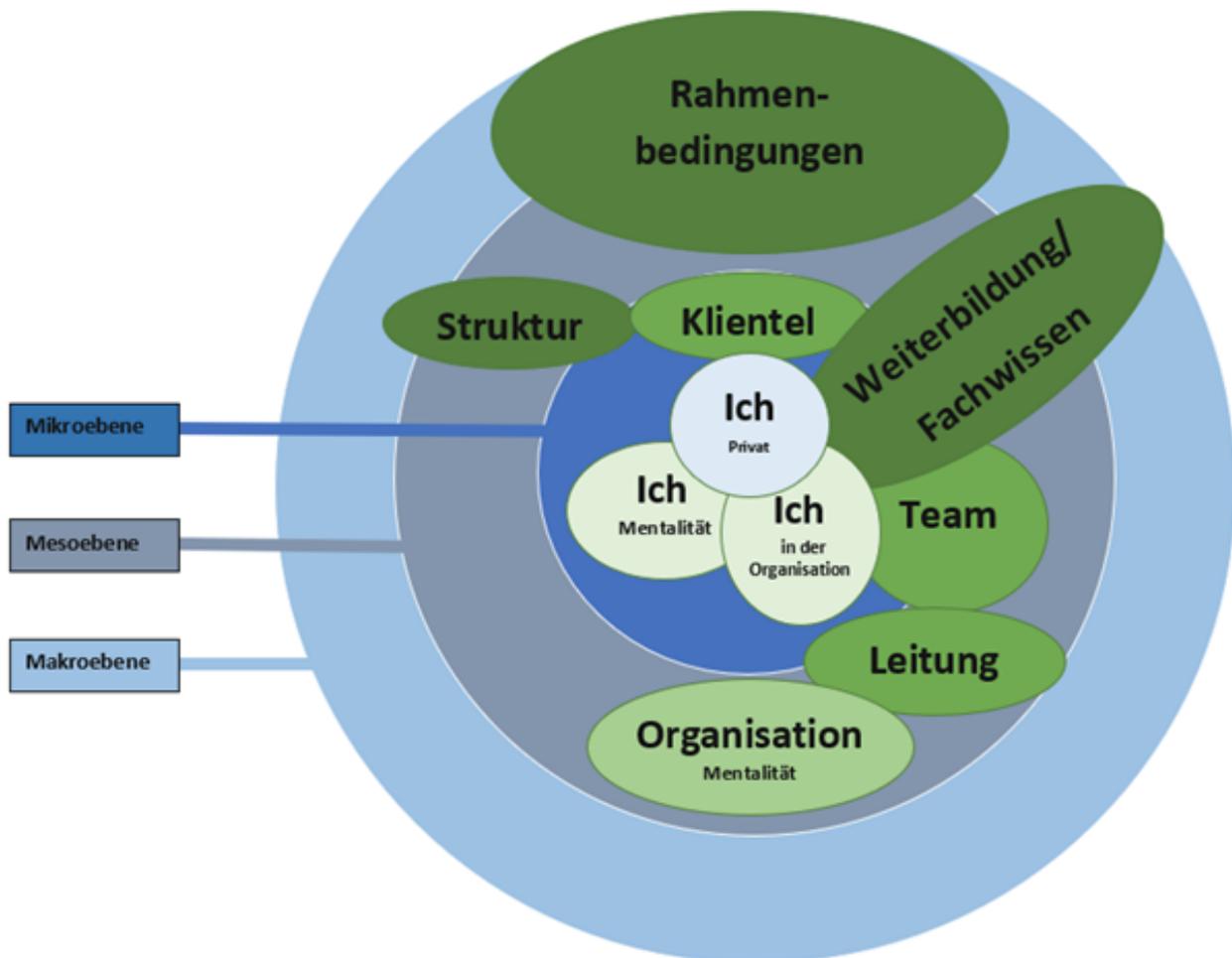


Abb. 1. Kategorien und Ebenen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe (eigene Darstellung)

Eine trennscharfe Abgrenzung ist weder auf Stufe der Kategorien noch auf Stufe der Ebenen sinnvoll. Die Zuordnung soll jedoch die Komplexität der stationären Kinder- und Jugendhilfe bei der Betrachtung der einzelnen Faktoren reduzieren und zur Orientierung in den vielschichtigen und verwobenen Aspekten dienen.

[3] in Anlehnung an den ökosystemischen Ansatz nach Bronfenbrenner (1979)

# FOKUSTHEMEN



Die Verschmelzung von unterschiedlichen Wissensformen aus Recherche, Interviews und Diskussionen in den Workshops war im gesamten Prozess der Projektarbeit ein wichtiges Kriterium, da dadurch das handlungsleitende Professionswissen hergestellt werden kann.

## Wissens- hybridisierung



Die Workshops bildeten für diesen Transformationsprozess den Schwerpunkt. Es wurden innerhalb der Kategorien Foki gebildet, welche sinngemäss zusammengefasst wurden und von den teilnehmenden Sozialpädagog\*innen anschliessend validiert werden konnten.

# GESUNDHEITSVERANTWORTUNG DER ORGANISATION



Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist in der Sozialen Arbeit sehr wichtig. Diese hängt von den Möglichkeiten ab, die eine Organisation bietet, und wie die Mitarbeitenden diese nutzen. Der persönliche 'Energietank', der für die Arbeit benötigt wird, kann durch regenerierende Handlungsaktivitäten in der Freizeit aufgefüllt werden (vgl. Poulsen 2012: 111, Poulsen 2010: 27, Praxisgruppe 2023). Dafür müssen seitens der Organisation gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen gegeben sein. Seitens der Mitarbeitenden ist es wichtig, dass sie wissen, was für ihr Wohlbefinden wichtig ist und dass sie selbstfürsorglich mit sich umgehen (vgl. Dahl 2018: 136).

## **Bedeutung des Privatlebens für den beruflichen Kontext**

Es ist wichtig, abschalten zu können, sich zu regenerieren, positive Momente zu erleben und gut auf sich selbst zu schauen (vgl. Praxisgruppe 2023). Als besonders hilfreiche Aktivitäten werden insbesondere Sport, Hobbys und Gespräche sowie Treffen mit sozialen Kontakten betrachtet (vgl. Poulsen 2009: 64, 77, Poulsen 2012: 110f.). Soziale Kontakte können einerseits in schwierigen Zeiten wertvolle Unterstützung leisten. Andererseits gibt es auch Situationen, bei denen Sozialpädagog\*innen durch Herausforderungen im privaten Umfeld einer Doppelbelastung ausgesetzt sind. Dies verdeutlicht den hohen Stellenwert der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. OBS EHB 2018: 4), was aus Sicht der Praxisgruppe allgemein auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ausgeweitet werden muss (vgl. Praxisgruppe 2023).



Wenn die Arbeit als sehr herausfordernd wahrgenommen wird und die Freizeit nur knapp für die Regeneration reicht, ist diese Situation sehr fragil. Anzustreben ist ein Verhältnis von Arbeit und Freizeit, welches auch bei (privaten) Krisen und Herausforderungen Stabilität beibehält (vgl. ebd.). Besonders wichtig ist dies in der Sozialen Arbeit, weil das hohe Engagement für die Kinder und Jugendlichen dazu verleiten kann, dass Sozialpädagog\*innen ihre Selbstfürsorge zu wenig gewichten (vgl. Bomert et al. 2021: 14). Dies obwohl intensive Auseinandersetzungen, unrealistisch hohe Erwartungen an sich selbst (vgl. Maroon 2008: 3f.) sowie die Konfrontation mit belastenden Schicksalen die Fachpersonen vor Herausforderungen stellen (vgl. Poulsen 2009: 56), die eine gute Selbstfürsorge voraussetzen. Dadurch wird deutlich, dass dieser Faktor nicht nur in die Verantwortung der individuellen Sozialpädagog\*innen fällt, sondern auch für die Organisation eine wichtige Aufgabe darstellt.

### **Selbstfürsorge individuell und organisational**

Grundsätzlich bedeutet Selbstfürsorge «sich selbst wertschätzend zu begegnen, das eigene Befinden und die eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen und aktiv zum eigenen Wohlergehen beizutragen. Es gilt, das eigene Leben zu reflektieren und Gestaltungsspielräume zu identifizieren, die dem eigenen Wohlergehen zuträglich sind.» (Dahl 2018: 136) Es wirkt unterstützend, wenn Sozialpädagog\*innen ihre eigenen Verhaltens-Modi kennen, in denen sie in unterschiedlichen Situationen agieren (vgl. Pommer/Zöhling 2020: 83). Ein humorvoller Umgang mit sich selbst und den Problemen der Arbeit (vgl. ebd.) sowie gutes Fehlermanagement (vgl. Affolter 2019: 185f.) sind hilfreich. Konkrete Faktoren für die Gesundheitsfürsorge sind (Poulsen 2012: 110):

- gesunde Ernährung mit viel Vitaminen, genügend Wasser/Tee
- ausreichender und erfrischender Schlaf
- Bewegung, Sport treiben, egal was, baut das Stresshormon Cortisol im Körper ab, danach Sauna, Massagen
- Entspannung/Entspannen lernen (aktive Techniken und Methoden wie Yoga, Autogenes Training, PMR, Meditation, Tai Chi usw.)
- häufiger Pausen einlegen am Tag
- mehrere kürzere Urlaube genießen
- einen längeren Urlaub pro Jahr, um völlig abschalten zu können



Die Schichtarbeit sowie teilweise durchgängige, lange Dienste, die im Kontrast zu einigen dieser Punkte stehen, verdeutlichen, weshalb auf die Implementierung der gesundheitsförderlichen Faktoren in der stationären Kinder- und Jugendhilfe ein besonderes, auch kreatives Augenmerk gelegt werden muss. Organisationen «müssen Strategien und Methoden betrieblicher Gesundheitsförderung umsetzen, damit Gesundheit erhalten bleibt» (Rövekamp-Wattendorf 2020: 15). Darunter wird auch verstanden, dass gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen gestaltet werden (vgl. Dahl 2018: 136). In der Sozialpädagogik sind diese Punkte besonders hervorzuheben, da Regenerationsphasen, Vereinsbeitritte und die Möglichkeit, soziale Kontakte zu pflegen stark von den in diesem Bereich typischen unregelmässigen Arbeitszeiten geprägt, teilweise verunmöglicht werden. In der stationären Kinder- und Jugendhilfe ist der Blick auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eine sehr wichtige Ressource, da sie besonders auf belastbare, langfristig einsetzbare Fachpersonen angewiesen ist. Wenn die Organisation einen hohen Wert auf die Gesundheit der Mitarbeitenden legt, sind die Sozialpädagog\*innen besser für ihre Selbstfürsorge sensibilisiert. Zudem ist die Aussenbeobachtung der Mitarbeitenden und der Leitung auf die Sozialpädagog\*innen wertvoll. Wertschätzende Rückmeldungen können helfen, eine gesundheitsschädliche Überbelastung zu erkennen, die sie aufgrund ihrer Involviertheit in einem Fall selbst übersehen würden (vgl. Praxisgruppe 2023).



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Was mache ich in meiner Freizeit? Was gibt mir Kraft? Was hilft mir, abzuschalten?
- Reicht mir meine Freizeit für die Regeneration? Gibt es Dienste, von denen ich mich nur schwer erholen kann?
- Wie viel Überschussenergie habe ich, um mit aufkommenden Herausforderungen umzugehen? Wie meistere ich (private) Herausforderungen?
- Wie gesund lebe ich (Schlaf, Ernährung, Bewegung)? Wie gut gelingt es mir, meine sozialen Kontakte zu verfolgen?

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Inwiefern holt die Organisation diese Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden ein?
- Welche gesundheitsförderlichen Massnahmen ergreift sie aufgrund der Rückmeldungen, um eine ausgeglichene Work-Life-Balance aktiv zu fördern?
- Wie sensibilisiert die Organisation ihre Mitarbeitenden für die Selbstfürsorge?
- Wie werden Konflikte zwischen betrieblichen und privaten Bedürfnissen geregelt?
- Gibt es Sozialpädagog\*innen, bei denen die Work-Life-Balance als kritisch zu beurteilen ist? Erkenne ich Vorzeichen einer Überbelastung?
- Inwiefern gehen die Sozialpädagog\*innen selbstfürsorglich mit sich um?
- Können Mitarbeitende mit den vorhandenen Rahmenbedingungen regelmässige Hobbys und soziale Kontakte in der Freizeit verfolgen?
- Welche Dienste erschweren die Regeneration?



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Sozialpädagog\*innen reflektieren ihre Selbstfürsorge (wahrgenommene Gesundheitsverantwortung der Organisation, aktuelle Work-Life-Balance, individuelle Regenerationsmöglichkeiten).
- Die Leitung bittet die Mitarbeitenden um eine Rückmeldung zur wahrgenommenen Gesundheitsförderung der Organisation und neuen Vorschlägen (z.B. via Mail, online Formular oder an interner Weiterbildungssequenz).
- In bestehenden Gefässen, wie Teamsitzungen und Mitarbeitendengespräche, wird die Gesundheitsvorsorge der Organisation als fixes Traktandum aufgenommen.
- Punkte, bei denen die Gesundheitsverantwortung nicht gewährleistet werden kann, werden diskutiert und bearbeitet.

### Langzeitmassnahmen

- Es wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt, welches von der Leitungsebene initiiert und in Kooperation mit den Mitarbeitenden durchgeführt wird.
- Die Gesundheitsverantwortung der Organisation wird regelmässig mittels Fragebogen evaluiert und gesundheitsförderliche Massnahmen auf ihre Wirkung überprüft.
- Die kritischen Punkte der Reflexion werden konkret umgesetzt (z.B. Dienstzeiten, die eine Vereinsteilnahme erlauben, aneinanderhängende Freitage, die Regeneration erlauben...).

## Weiterführende Informationen

Die acht Säulen der Stabilität und innerer Stärke für Personen der Sozialen Arbeit (Poulsen 2010: 29).

Job-Stress-Analysis von Friendly Work Space (Gesundheitsförderung Schweiz):  
<https://www.fws-jobstressanalysis.ch/>

# PERSÖNLICHKEITSMERKMALE UND WERTE DER SOZIALPÄDAGOG\*INNEN IM BERUFSALLTAG EINSETZEN



Im Rahmen des Projekts sind mit der persönlichen Mentalität die Denkweise, Überzeugungen und Einstellungen gemeint, welche eine Fachkraft besitzt. Sie prägt die Art und Weise, wie eine Person die Welt wahrnimmt, mit Herausforderungen umgeht und ihre Ziele verfolgt. Die Mentalität kann im Laufe der Zeit geformt und verändert werden, indem z.B. bewusst an der Entwicklung einer positiven Denkweise gearbeitet und sich von negativen Gedankenmustern befreit wird. Eine starke und resiliente Mentalität kann dazu beitragen, dass eine Person persönliche, aber auch organisational gesetzte Ziele erreichen und ein erfülltes und erfolgreiches (Berufs-)Leben führen kann.

## **Berufskodex**

In der Sozialen Arbeit treffen viele Menschen und damit unterschiedliche Mentalitäten aufeinander. Innerhalb der unterschiedlichen Verpflichtungen und vor dem Hintergrund komplexer Problemstellungen bildet der Berufskodex die Grundlage, um sich nach dem Professionsverständnis der Sozialen Arbeit auszurichten. Sozialpädagog\*innen reflektieren ihr Handeln in Bezug auf ihre moralischen Kriterien und den professionellen Grundsätzen (vgl. AvenirSocial 2010: 10). Dies verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass sich die persönlichen Werte mit den Professionswerten vereinbaren lassen, um in der Sozialen Arbeit zu agieren. Weiter braucht es in den Organisationen die Auseinandersetzung über die Ethik in Sozialer Arbeit (vgl. ebd.: 12).

## **Optimismus**

Die Praxisgruppe betonte, dass Optimismus, Flexibilität, Freude, Neugierde, Gelassenheit und ein ausgeprägter Sinn für Humor im Berufsalltag wichtig sind und gefördert werden sollen (vgl. Praxisgruppe 2023). Diese Eigenschaften ermöglichen es den Fachkräften, den Herausforderungen des Arbeitsalltags mit einer positiven Einstellung und einem offenen Geist zu begegnen. Optimismus



stellt eine persönliche Eigenschaft dar und zeigt zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten auf. Dies dient auch dem Resilienzmanagement und der Burnout-Prophylaxe (vgl. Meissner 2018: 29–33).

## Werteverständnis und Menschenbild

Das Menschenbild in der Kinder- und Jugendhilfe basiert auf der Annahme, dass alle Menschen über die Fähigkeiten verfügen, Herausforderungen zu bewältigen und mit den Widrigkeiten des Lebens umzugehen (vgl. Zander 2009: 180). In den Workshops sprachen die Fachkräfte über ihr starkes Werteverständnis, das auf Respekt, Empathie, Gerechtigkeit und Verantwortung basiert. Sie sehen Kinder und Jugendliche als individuelle Persönlichkeiten mit eigenen Fähigkeiten und Potenzialen, die sie unterstützen und ermutigen, ihre Selbstwirksamkeit zu entwickeln (vgl. Praxisgruppe 2023). In dieser Mentalität liegt damit eine wertvolle Ressource für eine ressourcenorientierte, individuelle und ermächtigende Unterstützung der Kinder und Jugendlichen. Entscheidend ist hierbei auch, inwiefern die Werte der Organisation mit den Werten der Sozialpädagog\*innen zusammenpassen (vgl. ebd.). Ist eine grosse Übereinstimmung vorhanden, sind sie zu einem besonders hohen Engagement bereit (vgl. Mohr 2017: 263).

## Intrinsische Motivation

Im Vergleich zu früheren Generationen, in denen besonderes Engagement in der Erwerbsarbeit einen hohen Stellenwert hatte, haben sich die Einstellungen gewandelt und das Streben nach verantwortungsvoller Arbeit hat sich verringert. Für die Soziale Arbeit kann dies v.a. dann ein Problem darstellen, wenn Organisationen mit dem freiwilligen Engagement der Mitarbeitenden kalkulieren (vgl. Weber/Kehl 2022: 9). Dennoch ist die Arbeit am und für den Menschen für viele immer noch von grosser Bedeutung (vgl. OBS EHB 2018: 7). Die Sozialpädagog\*innen der Praxisgruppe sind engagiert und motiviert, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, ihre eigene Komfortzone zu verlassen und ihre professionellen Fähigkeiten zu verbessern. Dabei tragen sie eine intrinsische Motivation in sich, da sie aus eigenem Antrieb und Interesse an der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen tätig sind (vgl. Praxisgruppe 2023). Einerseits deutet dies daraufhin, dass in der Sozialpädagogik das Engagement höher gewichtet



wird als in anderen Erwerbsarbeiten. Andererseits stellt die Kombination aus intrinsischer Motivation, Optimismus und dem Glauben an die Fähigkeiten der Menschen die mentale Grundlage für die Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe dar, um ihre anspruchsvolle und bedeutsame Arbeit zu bewältigen. Das Erwirken eines positiven Einflusses auf das Leben der ihnen anvertrauten jungen Menschen geht damit einher. Damit wird deutlich, dass die Mentalität der Fachkräfte als fundamentaler Baustein der stationären Kinder- und Jugendhilfe zu betrachten ist.

### **Die Mentalität bewusst einsetzen**

Durch Selbstreflexion und das Wissen über sich selbst sowie die eigene Biographie können die Mitarbeitenden ihre persönlichen Merkmale und Stärken erkennen und einbringen. Indem eigene und Organisationswerte anhand des Berufskodexes reflektiert werden, kann die Professionalität in der Sozialpädagogik gewahrt werden. Dafür braucht es jedoch vorgesehene Gefässe. Die Organisation kann durch Teamreflexionen und den Austausch von Feedback dazu beitragen, dass die individuelle sowie Organisationsmentalität durch Mitarbeitende besser verstanden eingesetzt und professionsethisch geprüft wird.



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Welche Arbeitssituationen füllen mich mit Leichtigkeit und Optimismus?  
Welche fühlen sich eher belastend an?
- Welche Persönlichkeitsmerkmale und persönlichen Werte setze ich im Berufsalltag ein?
- Wie lassen sich meine Werte mit den professionsethischen Werten und den Organisationswerten vereinbaren?
- Wie gross ist die Differenz zwischen meinem Empfinden im Vergleich zu dem formellen und informellen Feedback, welches ich erhalte (Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung)? Hole ich mir Feedback aktiv ein?
- Sind für mich andere Perspektiven nachvollziehbar? Frage ich nach, falls nicht?
- Wo werden meine Werte bedroht? Wo kann ich meine Werte aktiv verfolgen?

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Welche Gefässe haben Mitarbeitende, um ihre eigenen Werte gemeinsam zu diskutieren?
- Wo fallen Differenzen zwischen persönlichen, professionsethischen und Werten der Organisation auf? Wie werden diese bearbeitet?



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Verinnerlichen, welche Entwicklungsschritte die Kinder und Jugendliche bereits gemacht haben, wenn Herausforderungen auffallen.
- Herausforderungen akzeptieren, ihnen jedoch optimistisch und mit dem nötigen Humor begegnen.
- Humorvolle Momente bewusst mit anderen teilen (Klientel, Mitarbeitende).
- Sich selbst konkrete, realistische, kurzfristige Ziele setzen (Selbstwirksamkeitserfahrung).
- Innere Widerstände mit eigener (Werte-) Haltung und Biographie nachvollziehbar machen (vgl. ebd.).
- Irritationen zeitnah ansprechen.

### Langzeitmassnahmen

- Auseinandersetzung mit eigenem, professionsethischem und organisationalem Menschenbild.
- Eigene biographische Herausforderungen bearbeiten und ermöglichen, dass sich Widerstände in Bezug auf die eigene Haltung auflösen und diese authentischer machen.
- Bildung eines Gefässes, in welchem kritische Auseinandersetzung mit Handlungsfragen der Sozialpädagog\*innen, des Teams und der Organisation stattfinden können.

## Weiterführende Informationen

Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz:

<https://avenirsocial.ch/wp->

[content/uploads/2018/12/SCR\\_Berufskodex\\_De\\_A5\\_db\\_221020.pdf](https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/SCR_Berufskodex_De_A5_db_221020.pdf)

# DAS ENGAGEMENT DER SOZIALPÄDAGOG\*INNEN STÄRKEN UND EINSETZEN



In den Workshops und den Interviews fiel die Praxisgruppe durch ihr hohes Engagement auf, was in der Sozialen Arbeit eine wichtige Voraussetzung für Erfolg darstellt (vgl. Gängler 2018: 626). Doch was braucht es, damit Engagement in der Arbeit gestärkt und eingesetzt werden kann?

## Reflektiertes Engagement

Die Sozialpädagog\*innen erleben die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen als sehr sinnstiftend (vgl. Praxisgruppe 2023), was eine förderliche Bedingung für die Arbeit darstellt (vgl. Mohr 2017: 251). Die Sorge um das eigene Wohlbefinden wird von Fachkräften der Sozialen Arbeit oft zugunsten ihrer Klientel vernachlässigt (vgl. Bomert et al. 2021: 14). Teilweise konnte in der Praxisgruppe auch beobachtet werden, dass Fachpersonen in einer Organisation darin bestärkt werden, sich über ihre Grenzen hinaus für die Klientel einzusetzen (vgl. Praxisgruppe 2023). Obwohl dies für die Kinder und Jugendlichen auf den ersten Blick positiv erscheinen mag, ist auch ihr Wohlergehen dadurch gefährdet. Denn wenn keine kritische professionelle Distanz mehr besteht, können kaum mehr konstruktive Wege gesehen werden. Sozialpädagog\*innen laufen dann Gefahr, die unterschwelligen Erwartungen und Sehnsüchte der Klientel nicht zu erkennen, diese dadurch unreflektiert zu verfolgen, vergangene, traumatische Muster wieder aufleben zu lassen und sich in der Rolle als Helfer\*in oder Retter\*in zu verlieren (vgl. du Bois/Ide-Schwarz 2018: 1217, Lang 2009: 212). Der Berufskodex weist die Fachkräfte daher daraufhin, den eigenen Wert und die eigene Würde zu respektieren, was die Voraussetzung dafür darstellt, auch den Mitmenschen mit Respekt begegnen zu können (vgl. AvenirSocial 2010: 11).



## Realistische Selbstwirksamkeitserwartung

Der Vergleich mit Lehrpersonen macht darauf aufmerksam, dass das hohe Engagement und die Ausrichtung nach Idealen oftmals mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung und dem Druck, keine Fehler zu machen einhergehen (vgl. Affolter 2019: 184–186), woraus zu hohe Erwartungen entstehen können (vgl. Maroon 2008: 4f., Praxisgruppe 2023). Diese werden im Alltag durch Gewaltsituationen, Stress sowie Hilflosigkeitserfahrungen (vgl. Rövekamp-Wattendorf 2020: 13) und nicht greifbare Erfolge gedämpft und können das Engagement ersticken (vgl. Poulsen 2009: 113).

## Fachwissen und Expertise einbringen

Aber nicht nur seitens der Klientel gibt es Stolpersteine, auch seitens der Organisation, in der engagierte Fachpersonen tätig sind. Denn ihr Engagement ist nicht bedingungslos (vgl. Praxisgruppe 2023). So ist zum Beispiel die Frage, inwiefern die Sozialpädagog\*innen ihre vielen Zusatzkenntnisse für die Praxis (vgl. Poulsen 2009: 115f.) im Beruf tatsächlich einsetzen können (vgl. Affolter 2019: 185f.) und ob in ihren Augen die Betreuungsqualität gewährleistet ist (vgl. Praxisgruppe 2023). Auch stellt sich die Frage, wie die professionellen Ansprüche der Sozialpädagog\*innen in ihrem Arbeitskontext umgesetzt werden können. Wenn dies möglich ist, hat dies positive Folgen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden sowie die Professionalität der Organisation (vgl. Mohr 2017: 265).



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Wo kann ich mich mit meinem Engagement einbringen? In welchen Aufgaben kann ich meine individuellen Stärken und mein vertieftes Wissen anwenden?
- Wo überfordert mich mein Engagement?
- Mit wem kann ich Bedenken ansprechen? Wer hilft mir, wenn ich nicht mehr weiterweiss?
- Was sind meine Motive, Bedürfnisse und Antreiber? Welche Vision verfolge ich?
- Wo erlebe ich Sinn in meiner Arbeit? Wo werden Entscheidungen getroffen, die ich nicht nachvollziehen kann?
- Wie gut kann ich den Kindern und Jugendlichen gerecht werden?

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Was zeichnet die unterschiedlichen Mitarbeitenden aus?
- Denke ich beim Stichwort 'gesteigertes Engagement' an eine bestimmte Person aus meiner Organisation?
- Welche Projekte wurden von Sozialpädagog\*innen initiiert?
- Welche Visionen haben die Mitarbeitenden für die Organisation?
- Wo haben Sozialpädagog\*innen Handlungsspielräume?
- Wie wird in meiner Organisation die Expertise der Mitarbeitenden abgeholt? Welche Gefässe sind dafür vorgesehen?



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Mitarbeitenden rückmelden, welches Engagement bei ihnen positiv auffällt und über zukünftige Einsatzbereiche in der Organisation diskutieren.
- Mitarbeitende ansprechen, wenn möglicherweise ein destruktives gesteigertes Engagement besteht.
- Konstruktives Fehlermanagement: Fehler und damit verbundene Selbstzweifel ansprechen, anerkennen, dass man 'gut genug' ist (vgl. Schwabe 2016: 163).
- Anstehende Aufgaben ressourcen- und kompetenzorientiert auf die Mitarbeitenden aufteilen.
- Bei Entscheidungen und Problemlösungsversuchen die Expertisen der Sozialpädagog\*innen einholen.

### Langzeitmassnahmen

- Innovationsgefässe schaffen, an denen die Expertisen und Beobachtungen der Fachkräfte bewusst zur Weiterentwicklung des bestehenden Angebots genutzt werden.
- Supervisionen ermöglichen
- Support-Kultur leben (Hilfe anbieten und annehmen). Dabei werden Belastungen im Rahmen der strukturellen Bedingungen betrachtet, dementsprechend nicht individualisiert wahrgenommen (vgl. Poulsen 2012: 101f.).
- Gespräche werden regelmässig geführt und Zielvereinbarungen diskutiert (vgl. ebd.: 108).
- Prinzip der offenen Tür zu den Führungskräften (vgl. ebd.), damit Sozialpädagog\*innen ihre Ideen und Feedbacks niederschwellig ansprechen können.
- Den Sozialpädagog\*innen werden Handlungsspielräume und Verantwortungsübernahmen gewährt (vgl. YOUVITA 2022: 4, Praxisgruppe 2023). Sie haben Zugang zu den relevanten Informationen haben und die Arbeitsstrukturen beeinflussen können (vgl. Marquard 2018: 855).
- Das Angebot so anpassen, dass bedarfsgerecht auf die Kinder und Jugendlichen eingegangen und eine nachhaltige Verbesserung ihrer Situation erzielt werden kann.
- Personalressourcen dem Bedarf anpassen, damit Sozialpädagog\*innen fachlich handeln können und nicht nur 'Feuer löschen' (vgl. Praxisgruppe 2023).
- Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bieten (vgl. OBS EHB 2018: 4, 8).
- Anerkennungskultur leben, Rituale sowie Gesten einführen, die Wertschätzung und Lob ausdrücken (vgl. Poulsen 2012: 108).
- Einen angemessenen Lohn bieten, der die Tätigkeit der Fachpersonen honoriert (vgl. ebd.: 101f., Praxisgruppe 2023).



## Weiterführende Informationen

Verantwortung an Mitarbeitenden übergeben:

<https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/7.-Verantwortung-an-Mitarbeitende-u%CC%88bergeben.pdf>

Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz:

[https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/SCR\\_Berufskodex\\_De\\_A5\\_db\\_221020.pdf](https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/SCR_Berufskodex_De_A5_db_221020.pdf)

# WERTSCHÄTZUNG, TRANSPARENZ UND PARTIZIPATION PRÄGEN DIE ORGANISATION



Transparenz, Wertschätzung und Partizipation sind gemäss der Praxisgruppe die zentralen Werte in der Organisationsmentalität, die sich auf alle anderen Kategorien auswirken sollen. Eine offene und transparente Kommunikation ermöglicht es, dass Missverständnisse vermieden werden und Konflikte konstruktiv angegangen werden können. Die Wertschätzung der Mitarbeitenden sowie der betreuten Kinder und Jugendlichen schafft eine positive Arbeitsatmosphäre und stärkt das Vertrauen. Partizipation bedeutet darüber hinaus, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, aktiv an Prozessen mitzuwirken und ihre Meinungen und Ideen einzubringen.

## **Pädagogische Haltung als Grundlage**

Eine gemeinsame Haltung resp. vorgelebte Werte werden als zentrale Punkte gesehen, wenn es darum geht, der Klientel einen im Sinne der Traumapädagogik 'sicheren Ort' zu bieten, respektive ein Ort, der für sie durch Sicherheit und durch einen klaren Rahmen Verlässlichkeit und Schutz darstellt (vgl. Wübker 2020: 56). Dabei soll es zu keiner Standardisierung oder 'einem Gruppendenken' kommen. Stattdessen ist es wichtig, eine offene und reflektierte Haltung zu bewahren, die den Mitarbeitenden Raum für Vielfalt und kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen sowie Strukturen zulässt, um den individuellen Bedürfnissen und Herausforderungen der Klientel gerecht zu werden. Die gemeinsame, immer wieder diskutierte Haltung soll zusammen mit Wertschätzung, Transparenz und Partizipation die Organisation in allen anderen Kategorien prägen und spürbar sein (vgl. Praxisgruppe 2023).



## Transparenz

Die Mentalität einer Organisation sollte den Grundsatz der Transparenz verfolgen, welche zu einer positiven Arbeitskultur und einer effektiven Zusammenarbeit beiträgt. Ein Aspekt davon ist der Deutungshorizont der Organisation, der entscheidet, wie soziale Situationen interpretiert werden und wie darauf reagiert wird (vgl. von Spiegel 2021: 114). Ein gemeinsames Verständnis fördert die Zusammenarbeit und trägt zur effektiven Lösung von Problemen bei, wobei die Offenheit gegenüber anderen Perspektiven und Meinungen innerhalb dieser Prozesse zentral ist (vgl. Edmondson 2020: 19). Dies bedingt, dass diese in einem ersten Schritt transparent dargelegt werden können (vgl. Praxisgruppe 2023).

## Wertschätzung

Die Mitarbeitendenbindung ist ein weiterer entscheidender Faktor, der jedoch im Kontext der Sozialen Arbeit noch keinen etablierten Stellenwert gefunden hat (vgl. Fischer/Graßhoff 2020: 9, vgl. Ramaj 2021: 88). Es ist wichtig, dass Organisationen Massnahmen ergreifen, um die Bindung der Mitarbeitenden zu stärken und sich langfristig in der Organisation engagieren können. Die Praxisgruppe beschreibt das Erleben von Wertschätzung, Respekt und Anerkennung für die eigenen Leistungen als zentrales Bindungselement. Darüber hinaus sind ihnen auch ungestörte Freizeit, eine angemessene Beziehung zur Leitung und deren veranlassten Schutzmassnahmen (bspw. Sicherheitskonzept, Gesundheitsförderung, Supervisionen etc.) wichtig (vgl. Praxisgruppe 2023).

## Partizipation

Eine Organisation sollte Veränderungen mit Offenheit, Interesse und Neugierde begegnen (vgl. Weber/Kehl 2022: 10). Indem neue Ideen und Ansätze begrüsst werden, kann die Organisation sich kontinuierlich weiterentwickeln und sich an veränderte Bedingungen anpassen. Dies bedingt, dass Mitarbeitende Freiheiten zur Mitgestaltung und Mitentscheidung haben, wie es beispielsweise in einer soziokratischen Organisationsform geschieht. Als zentral werden dabei flache Hierarchien gesehen, welche Mitbestimmung erlauben (vgl. Praxisgruppe 2023).



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Welche Werte erkenne ich in der pädagogischen Haltung meiner Organisation?
- Wie würde ich meine pädagogische Haltung in drei Sätzen erklären?
- Inwiefern passt die pädagogische Haltung der Organisation zu meiner persönlichen?
- Begründe ich meine Meinung?
- Wo interpretiere ich Situationen anders als meine Mitarbeitenden?
- Welche Formen von Wertschätzung erfahre ich innerhalb meiner Organisation? Welche Formen von Wertschätzung gebe ich weiter?
- Kann ich in meiner Organisation mitgestalten? Wo würde ich dies gerne tun?

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Welche Gefässe nutzen die Mitarbeitenden, um ihre pädagogische Haltung gemeinsam weiterzuentwickeln?
- Wie werden Mitarbeitende der Organisation wertgeschätzt?
- Welche Mitgestaltungsmöglichkeiten erhalten Mitarbeitende?



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Die Expertise von Mitarbeitenden vorgängig aktiv eingeholen, wenn Veränderungen gestaltet werden.
- Angedachte Veränderungen oder Pläne frühzeitig transparent kommunizieren.
- Erbrachte Leistungen von Mitarbeitenden bewusst machen und honorieren.
- Aktiv Feedbacks einholen und nach Meinungen fragen.
- Bei der nächsten Teamsitzung herausfordernde Situation thematisieren.
- Abklären, wer mehr oder weniger Verantwortung tragen möchte.

### Langzeitmassnahmen

- Es wird genug Zeit für Veränderungen/neue Konzepte eingerechnet (keine Schnellschüsse, damit sich die Mitarbeitenden entsprechend Gedanken machen und sich einbringen/darauf einstellen können)
- Erstellung eines Verdankungsressorts, welches für Geburtstags- und Jubiläumsgratulationen zuständig ist.
- Einführung eines Entscheidungssystems, welches Partizipation erhöht und Hierarchie verflachen lässt (z.B. Soziokratie).
- Standardisierung von Mitarbeitendenführung um die Gleichbehandlung zu gewährleisten (vgl. AvenirSocial 2023: 15).

## Weiterführende Informationen

AvenirSocial, Spannungen entladen durch Standardisierung von Mitarbeitendenführung: [https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/8.-Standardisierung-der-MA\\_Fu%CC%88hrung.pdf](https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/8.-Standardisierung-der-MA_Fu%CC%88hrung.pdf)

# TEAMKULTUR AKTIV GESTALTEN



In der Praxisgruppe erhält das Team eine zentrale Position. Es entscheidet massgeblich über den Verbleib in einer Organisation und prägt die tägliche Arbeit sehr. Die Beziehungen im Team werden als Fundament beschrieben und Konstanz im Team als wertvolles Gut (vgl. Praxisgruppe 2023).

## Team als Kraftquelle

Die Praxisgruppe beschreibt folgende wichtige Eigenschaften eines Teams als Ressource: Humor, Kompromissbereitschaft, Konstruktivität, Wertschätzung, Transparenz, gegenseitige Unterstützung und Fürsorge, Zusammenhalt (auch durch gemeinsame Belastungserfahrungen), eine gemeinsame Identität, Vision sowie Haltung, die individuellen Ressourcen und Diversität (vgl. ebd.). Ein gutes Klima in der Zusammenarbeit ist in der Sozialpädagogik sehr wichtig. Es ermöglicht professionelle Arbeit (vgl. Mohr 2017: 233), erhöht die Mitarbeitendenbindung, lindert die emotionale Belastung der Mitarbeitenden und fördert die Motivation, Professionalität (vgl. ebd.: 239) und das Arbeitsklima (vgl. OBS EHB 2018: 4). Das Team soll eine Kraftquelle sein, in der Vertrauen gelebt wird, Mitarbeitende sich angenommen fühlen und sie Konflikte ansprechen und austragen können (vgl. Weiß 2013: 237f.). Zudem soll es den Sozialpädagog\*innen möglich sein, «sich gegenseitig Erfahrungs- und Theoriewissen zur Verfügung zu stellen, Hoffnung, Solidarität, Verständnis- und Lernhilfen wie auch Ermutigung und Zuversicht zu vermitteln.» (Winkens 2020: 78)

Ein Stolperstein sind hier die erfahrenen Belastungen im sozialpädagogischen Alltag, welche im Team zu Feindseligkeit führen können (vgl. Maroon 2008: 5). Insbesondere bei der Arbeit mit traumatisierten Kindern und Jugendlichen besteht die Gefahr, dass ein Team in «gut» und «böse» gespalten wird. Es braucht zwingend Reflexion, um die unterschiedlichen Anliegen zu erkennen und fachlich zu handeln (vgl. Weiß 2013: 219).



Auch die Zusammenarbeit von Fachkräften und Quereinsteigenden sowie Praktikant\*innen unterschiedlicher Qualifikationsstufen kann konfliktbehaftet sein, wenn sie unzureichend geregelt ist (vgl. OBS EHB 2018: 5). Dies verdeutlicht, dass ein Team nur als Kraftquelle empfunden werden kann, wenn in die Teamentwicklung investiert wird.

### **Betreuungsschlüssel und Fachquote**

Die eingesetzten Stellenprozente und Fachquote als Verhältnis der im Sozialen Sektor ausgebildeten zu nichtausgebildeten Personen ist entscheidend. Das eingesetzte Personal soll auf die anwesenden Kinder sowie die anstehenden Aufgaben abgestimmt und im Konzept nachvollziehbar dargelegt sein (vgl. YOUVITA 2022: 5). Die Praxisgruppe erklärt, dass sie auch mitentscheiden möchten, ob Bewerber\*innen eingestellt werden. Die intensive Zusammenarbeit, die in sozialpädagogischen Teams gefordert wird, legt das Mitspracherecht der Teammitglieder nahe. Hierzu gehört für sie auch das Feedback der Kinder und Jugendlichen. Denn wenn eine Person nicht ins Team passt, ist dies auch bei knapper Stellenbelegung eher eine zusätzliche Belastung als Entlastung (vgl. Praxisgruppe 2023).

### **Diskussionskultur**

Das Team stellt eine wichtige Qualitätssicherung dar, indem darin die Arbeit fachlich reflektiert wird (vgl. Mohr 2017: 234). Damit eine solide Diskussionskultur in einem Team entstehen kann, braucht es Offenheit und Bereitschaft für neues Wissen, Kritik sowie Reflexion (vgl. Praxisgruppe 2023). Zudem sind Gefässe notwendig, um über die Haltung und die Werte des Teams zu diskutieren (vgl. ebd.). Die Praxisgruppe beschreibt die Dynamik in Konflikt- und Diskussionssituationen damit, dass sie mit den Kindern und Jugendlichen oft in der Konfrontation stehen und daher das Harmoniebedürfnis in den Teams meist hoch ist. Dies kann die Feedback- sowie Diskussionskultur einschränken, weil der Konformitätsdruck es erschwert, dass Teammitglieder ihren eigenen Standpunkt im Team vertreten können, falls dieser Konfliktpotential aufweist. Gleichwohl ist die offene Diskussionskultur in sozialpädagogischen Teams besonders wichtig, um die Fachlichkeit der Arbeit zu wahren. Auch wird beim Bearbeiten von Konflikten das gegenseitige Vertrauen im Team wieder gestärkt (vgl. ebd.).



Daher braucht es einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und die Möglichkeit, auch heikle Punkte besprechen zu können, ohne dass negative Konsequenzen drohen (vgl. von Spiegel 2021: 78f.). Die Entscheidungsfindung soll kollegial sein (vgl. Mohr 2017: 233).

### **Teamkultur stärken**

Die Teamkultur entscheidet massgeblich darüber, ob ein Team als Ressource wahrgenommen wird. Daher ist dies ein Prozess, der fokussiert verfolgt werden sollte. Die Praxisgruppe hebt hervor, dass es den regelmässigen Austausch mit dem Team braucht (vgl. Praxisgruppe 2023). Zudem sollen Teamanlässe von der Organisation finanziert und gemeinsame Erlebnisse im Team gefördert werden (vgl. CURAVIVA 2013: 17).



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Können Tabus angesprochen werden? (vgl. Ludewig 2017: 134)
- Haben wir ein Wir-Gefühl? (vgl. Winkens 2020: 74)
- Inwiefern fördern die formellen Regeln im Team die Teamkultur?
- Welche Unwerte können wir für unser Team definieren?
- Wie können wir für die Teamkultur förderliche Handlungsweisen aktiv trainieren? (z.B. bewusst Feedbackgeben üben).
- Welche sichtbaren Handlungen / Hintergrundkonzepte (z.B. Leitbilder) haben wir?
- Welche unsichtbaren impliziten Grundannahmen sind vorhanden?
- Inwiefern lassen wir Disharmonie zu und können Meinungsverschiedenheiten aushalten, ohne dass Teammitglieder anders handeln, um dazu zu gehören? (Konformitätsdruck)
- Wie gehen Teammitglieder damit um, wenn ihre eigene Meinung von der des restlichen Teams abweicht?
- Wie werden Normen im Team gesetzt? (autoritär vs. diskursiv) Wie können Autoritarismen aufgelöst werden? (vgl. Harramach/Köttritsch/Veličković 2019: 105–107)
- Werden Mitarbeitende durch ihr Team in ihrer Sicherheit, Selbstreflexion und emotionaler Stabilisierung unterstützt?

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Welche Ressourcen stellt die Organisation den Teams konkret zur Verfügung (Zeit für Austausch, Budget für Teamtage, wohngruppenübergreifende Events etc.)?
- Wer entscheidend über die Einstellung von neuen Mitarbeitenden?
- Gibt es Teamtage und Teambuilding-Aktivitäten? Falls ja, werden diese als Resilienzförderung gestaltet und wahrgenommen? (vgl. Schmid et al. 2013: 99)



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Das Team erarbeitet konkrete Lernfelder und übt sich in den Teamkompetenzen (z.B. Feedbacksequenzen)
- Das Team überprüft Diskussionsgefässe und schafft diese, falls sie noch nicht vorhanden sind.
- Es werden Teamsupervisionen durchgeführt
- Die Stimmen im Team, die eher zurückhaltend sind, werden bewusst eingeholt.
- Das Team führt eine Teamreflexion über die Zusammenarbeit und die Entscheidungsprozesse durch.

### Langzeitmassnahmen

- Es werden regelmässige Teamanlässe durchgeführt.
- Es werden Gefässe geschaffen, in denen die Teamthemen regelmässig diskutiert werden.
- Die Aufgabenzuteilungen im Team werden überprüft (Fairness, Ressourcenorientierung).

## Weiterführende Informationen

YOUVITA 2022 für konkrete Fachquoten:

[https://www.youvita.ch/files/3POE300/anforderungen\\_personalmanagement\\_in\\_institutionen\\_der\\_kinder\\_und\\_jugendhilfe\\_arbeitsinstrument\\_youvita\\_2022.pdf](https://www.youvita.ch/files/3POE300/anforderungen_personalmanagement_in_institutionen_der_kinder_und_jugendhilfe_arbeitsinstrument_youvita_2022.pdf)

# NACHHALTIGE ENTWICKLUNG BEI DEN KINDERN UND JUGENDLICHEN ERZIELEN



Die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe ist intensiv und setzt enge persönliche Beziehungen voraus (vgl. Heiner 2012: 615f.). Die Praxisgruppe beschreibt diesen Aspekt ihrer Arbeit als vielfältig. Sie erleben hautnah die Lebensphasen sowie Lebenswelten der Klientel mit und wachsen zusammen mit ihnen. Teilweise, wenn bisherige Wege nicht zielführend sind, ist auch experimentelles Handeln erforderlich, um neue Lösungen zu finden. Sie sehen in ihrer Arbeit viel Verantwortung und Sinn, weshalb sie sich stark für ihre Klientel einsetzen (vgl. Praxisgruppe 2023). Gleichzeitig sind Sozialpädagog\*innen einer Reihe von Belastungen wie Gewalt, Hilflosigkeit, Stress (vgl. Rövekamp-Wattendorf 2020: 13), aber auch Angriffen auf sensible Punkte der eigenen Persönlichkeit ausgesetzt (vgl. Praxisgruppe 2023). Dennoch erhalten diese Faktoren für die Sozialpädagog\*innen keinen dominierenden Stellenwert, da sie die Erfahrung machen, dass sie mit dem Team und der Leitung im Rücken gut damit umgehen können. Die Sozialpädagog\*innen nehmen sich selbstwirksam wahr, wenn sie die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen sehen und Alltagsmomente mit ihnen zu erleben sind für sie Energiequellen. Auch nehmen sie Wertschätzung der Klientel wahr. Dennoch beschäftigen sie die Fragen: Werde ich den Kindern und Jugendlichen gerecht? Wie nachhaltig ist meine Arbeit? (vgl. ebd.)

## **Zeit für die Kinder und Jugendlichen**

Sozialpädagog\*innen möchten den Kindern und Jugendlichen eine verlässliche, persönliche Beziehung bieten können (vgl. YOUVITA 2022: 3). Dafür braucht es jedoch Zeit. Die Praxisgruppe beschreibt, dass sie die persönlichen Interaktionen in der Einzel- und Gruppenbetreuung sehr schätzen. Auch die Bezugspersonenarbeit wird als wertvoll betrachtet. Wenn sie hingegen ihren eigenen Ansprüchen an die Beziehungsgestaltung mit den Kindern und Jugendlichen nicht genügen, ist dies für sie unbefriedigend.



Dies kommt z.B. vor, wenn ihre Arbeitszeit nicht reicht, um die geforderten Aufgaben zu erfüllen und der Betreuungsalltag durch Personalmangel davon geprägt ist, 'Feuer' zu löschen. Auch braucht es Zeitfenster ausserhalb der Betreuungsarbeit, um die entsprechenden Aufgaben erledigen zu können, wie Administration, Vernetzung und Elternzusammenarbeit (vgl. Praxisgruppe 2023).

## Pioniergeist

Die sozialen Probleme der Kinder und Jugendlichen verändern sich. So wird von der Praxisgruppe z.B. wahrgenommen, dass die Diagnosen der Klientel komplexer geworden sind (vgl. ebd.). Dadurch, dass der Bedarf der Kinder und Jugendlichen individuell ist und sich auch mit der Zeit verändert, wird eine ständige Weiterentwicklung des Hilfesystems gefordert. Einerseits nehmen es Sozialpädagog\*innen als entlastend wahr, wenn sie ihr Wissen erweitern oder Fachexpert\*innen hinzuziehen können, um neuen Themen gerecht zu werden. Andererseits braucht es Veränderungen des Angebots. So wird es z.B. sehr positiv gewertet, dass die Zusammenarbeit mit dem Klient\*innensystem an Wichtigkeit gewonnen hat (vgl. ebd.). Wenn sich die Arbeit am Hilfebedarf orientiert (vgl. Mohr 2017: 233), wirkt sich dies auch unterstützend auf die Mitarbeitendenbindung zur Organisation aus (vgl. ebd.: 245).

## Pädagogische Haltung

Die pädagogische Haltung bildet die Grundlage für das Handeln. Folgende Punkte wurden von der Praxisgruppe besonders betont:

- Echte Partizipation und Individualität, gemeinsam mit der Klientel weiterkommen
- Wertschätzung (auf Augenhöhe)
- Ressourcenorientierung, das Positive sehen
- Sicherheit (Vertrauen, Kontinuum der Betreuung)
- Authentizität

Basierend auf der pädagogischen Grundhaltung ist es für die Praxisgruppe wichtig, dass sie im Hinblick auf die Vielfältigkeit des Berufsalltags Entscheidungskompetenzen besitzen, um situativ und individuell handeln zu können (vgl. Praxisgruppe 2023).



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Kann ich mit den bestehenden Zeitressourcen verlässliche Beziehungen zu den Kindern und Jugendlichen aufbauen?
- Reicht meine Arbeitszeit, um meine Aufgaben in der Organisation zu bearbeiten?
- Bespreche ich die pädagogische Grundhaltung mit Mitarbeitenden?
- Kann ich basierend auf unserer pädagogischen Haltung im Alltag eigene Entscheidungen treffen?

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Wie viel Zeit wird für die direkte Betreuung zur Verfügung gestellt?
- Welchen Zeitfenster können für administrative Aufgaben, den Austausch auf Erwachsenenenebene und die Vernetzung genutzt werden?
- Gibt es Klient\*innen, bei denen wir mit unserem bisherigen Wissen und Angebot nicht weiterkommen?
- Welche pädagogische Haltung vertreten wir als Organisation?



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Die Vielfalt der Fachpersonen in der Organisation werden genutzt, z.B. indem gemeinsam Fallbesprechungen geführt werden.
- In Situationen, in denen die Fachkompetenz der Organisation überschritten wird, werden Fachexpert\*innen beigezogen.

### Langzeitmassnahmen

- In einer internen Umfrage wird ergründet, inwiefern die Mitarbeitenden sowie Kinder und Jugendliche einschätzen, dass das bestehende Angebot dem Bedarf der Klientel gerecht wird (Inhalt, Zeit, etc.).
- Bei der Dienstplanung werden Zeiten für die Administration, den Kontakt zum Klient\*innensystem und weiteren Aufgaben ausserhalb des Alltags eingerechnet, damit diese Themen nicht parallel zur Betreuung der Kinder und Jugendlichen bearbeitet werden müssen (d.h. ein Teil des Pensums wird fix oder von den Sozialpädagog\*innen eigenverantwortlich ausserhalb der Betreuung eingeplant).
- Die Fachexpertise wird durch gezielte Weiterbildungen ausgebaut.
- Es werden neue, dem Bedarf angepasste Angebote geschaffen.
- Die Organisation fördert politisches Engagement der Leitung und der Mitarbeitenden, um sich für mehr finanzielle Mittel im Kinder- und Jugendbereich einzusetzen.
- Teamübergreifende Austauschgefässe werden gegründet (Visionen austauschen, pädagogische Haltung herausarbeiten, politisches Engagement).

## Weiterführende Informationen

Sinnstiftung fördern:

<https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/3.-Sinnstiftung-fo%CC%88rdern.pdf>

Berufspolitisches Engagement ermöglichen:

<https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/2.-Berufspolitisches-Engagement-ermo%CC%88glichen.pdf>

Konkrete Empfehlungen für den Einsatz von Personal von Youvita:

[https://www.youvita.ch/files/3POE300/anforderungen\\_personalmanagement\\_in\\_institutionen\\_der\\_kinder\\_und\\_jugendhilfe\\_arbeitsinstrument\\_youvita\\_2022.pdf](https://www.youvita.ch/files/3POE300/anforderungen_personalmanagement_in_institutionen_der_kinder_und_jugendhilfe_arbeitsinstrument_youvita_2022.pdf)

# DIE LEITUNG ALS RÜCKGRAT DER SOZIALPÄDAGOG\*INNEN



Es wird der Leitung empfohlen, Führungsgrundsätze und -richtlinien zu formulieren. Die Praxisgruppe betonte jedoch, dass für sie zentral ist, welche Kultur die Leitung konkret vorlebt, da dies die Organisationskultur prägt (vgl. Praxisgruppe 2023). Für den stationären Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gibt die Traumapädagogik explizite Merkmale vor, die in diesem Bereich seitens der Leitung besonders wichtig sind: Wertschätzung, Transparenz, Partizipation, Handlungsspielraum und fachliche Konzepte (vgl. Weiß 2013: 240–244). Anbei werden konkrete Punkte genannt, anhand deren Wertschätzung, Transparenz und Partizipation von der Leitung vorgelebt werden kann.

## Wertschätzung

- Die Leitung hat ein Verständnis von der harten Arbeit, die das Personal leistet. Sie zeigt dies mit positiven (vgl. Poulsen 2010: 27) sowie kritischen Rückmeldungen (vgl. CURAVIVA 2013: 23).
- Die Leitung begegnet den Sozialpädagog\*innen mit einem offenen Ohr, damit sie sich ernstgenommen fühlen können (vgl. Edmondson 2020: 138, Praxisgruppe 2023). Hier ist es wichtig, dass das Prinzip der 'offenen Türen' gelebt wird, damit Mitarbeitende ohne zwingende Dienstwege das Gespräch zu Leitungspersonen suchen können (vgl. Poulsen 2012: 108).
- Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden gesehen und die Leitung geht darauf ein, z.B. kann bereits im Vorstellungsgespräch aktiv danach gefragt werden (vgl. Praxisgruppe 2023, CURAVIVA 2016: 1).
- Die Mitarbeitendenbindung zu stärken stellt durch den aktuellen Fachkräftemangel eine besonders wichtige Aufgabe dar (vgl. OBS EHB 2018: 8, Ramaj 2021: 88).
- Der angemessene Lohn wird als Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen (vgl. Praxisgruppe 2023).



## Transparenz

- Die Sozialpädagog\*innen wissen über die Hintergründe von Entscheidungen Bescheid.
- Die Hintergründe der Heimfinanzierung und der Einsatz der Ressourcen möchten sie nachvollziehen können. Daher sollten die Heimfinanzen transparent gezeigt und den interessierten Personen zur Verfügung gestellt werden. Zudem ist es für die Praxisgruppe wertvoll, wenn sie sieht, dass die gegebenen Spielräume im Sinne der Klientel und des Personals genutzt werden (vgl. ebd.).
- Es besteht eine nachhaltige Planung für die Organisation (auf welche Klientel richten wir uns aus, wo passen wir das Angebot wie an?).
- Die Lohntransparenz innerhalb der Organisation wird gewünscht (wer verdient wie viel?) (vgl. ebd.).
- Führungskräfte suchen regelmässig Gespräche mit den Mitarbeitenden, um die Transparenz zu wahren (vgl. Poulsen 2009: 122).

## Partizipation

- Sozialpädagog\*innen können mitbestimmen und die Leitung holt dies auch aktiv als Ressource ein (vgl. Edmondson 2020: 145), z.B. bei der Aufnahme von Klient\*innen, der Einstellung von Mitarbeitenden, der Organisationsstrategie und beim gemeinsamen Schreiben vom Dienstplan (vgl. Praxisgruppe 2023, Winkens 2020: 76).
- Freiräume zu erhalten, bedeutet auch, den Sozialpädagog\*innen Vertrauen zu schenken (vgl. CURAVIVA 2013: 23), dies wird mit Respekt verbunden und macht den Arbeitsplatz zu einem psychologisch sicheren Ort (vgl. Edmondson 2020: 6).



## Umgang mit Problemen

Für die Sozialpädagog\*innen ist es wichtig, dass die Leitung für besonders herausfordernde Situationen sensibilisiert ist (vgl. Praxisgruppe 2023). Bei Problemen kommt es für die Mitarbeitenden stark auf den Umgang damit an. Es wird geschätzt, wenn diese partnerschaftlich besprochen werden (vgl. Northoff 2012: 109), ohne dass Leitungen nachtragend sind (vgl. CURAVIVA 2013: 23) und das Team auch dazu motiviert wird, Kritik anzusprechen (vgl. Mohr 2017: 241).

## Support bieten, Mitarbeitende stärken

Die Leitung kommt ihrer Fürsorgepflicht für die Mitarbeitenden nach, indem sie sicherstellt, dass die anstehenden Aufgaben mit den zur Verfügung gestellten Mitteln erfüllt werden können (vgl. YOUVITA 2022: 4). Die Traumapädagogik betont, dass die Belastungssituationen in der Arbeit erfordern, dass Sozialpädagog\*innen eine fürsorgliche, stabilisierende Leitung wahrnehmen, die die Emotionen der Mitarbeitenden versorgen kann (vgl. Lang 2009: 211, 216). Hier geht es auch darum, dass Leitungspersonen die Sozialpädagog\*innen konkret fragen, wie es ihnen in bestimmten Situationen geht und was sie gegebenenfalls benötigen. Die Mitarbeitenden sollten in ihrer Leitung ein Rückgrat sehen, das ihnen auch in Konfliktsituationen den Rücken stärkt (vgl. Poulsen 2009: 122). Die Sorge um die Sozialpädagog\*innen soll darin spürbar sein, dass sie die Fachpersonen situationsangemessen unterstützt. Belastungen sollen nicht individualisiert, sondern in ihrer strukturellen Beschaffenheit gesehen werden (vgl. Praxisgruppe 2023).



## Reflexionsfragen

Die folgenden Punkte dienen zur Reflexion der Leitungsebene: Einerseits dient sie zur Selbstreflexion der Leitung, andererseits als Feedbackgrundlage von Mitarbeitenden an die Leitung.

- Besteht zwischen Leitung und Mitarbeitenden eine aktive Feedbackkultur? Werden konkrete Rückmeldungen gemacht? Holt sie sich das Feedback aktiv von den Mitarbeitenden ein?
- Holen Führungskräfte aktiv den Rat der Mitarbeitenden ein? Inwiefern nutzen sie die Expertise der Mitarbeitenden?
- Besteht in der Organisation Transparenz über Entscheidungen, Löhne und die Heimfinanzierung?
- Welche Spielräume können Sozialpädagog\*innen selbst gestalten? Wo sollten diese angepasst werden?
- Wie werden Probleme angegangen?
- Welche Situationen überfordern die Sozialpädagog\*innen? Was brauchen sie?
- Nehmen Sozialpädagog\*innen die Leitung als Rückgrat wahr?



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Der Dialog zwischen Leitung und Mitarbeitenden herstellen und aufrechterhalten (z.B. Besuch auf Wohngruppe, Gesprächstermin, Pausengespräch etc.).
- Probleme lösungsorientiert besprechen.
- Wertschätzend positive wie auch kritische Rückmeldungen geben (z.B. als Reaktion auf Ideen, Vorfälle etc.).
- Transparenz herstellen (Entscheidung begründen, Löhne, Finanzierung der Organisation).
- Mitarbeitende erhalten Freiräume innerhalb ihrer Arbeit und bestimmen mit (z.B. Dienstpläne werden vom gesamten Team gemeinsam erstellt).
- Herausfordernde Situationen mit der Klientel werden auch in Bezug auf das persönliche Erleben der Mitarbeitenden besprochen (z.B. durch aktives, fürsorgliches Nachfragen. Dies zeigt, dass Interesse der Leitung am Befinden der Mitarbeitende).
- Es werden situativ Massnahmen ergriffen, um den Schutz der Mitarbeitenden zu gewährleisten, wenn diese gefährdet sind.

### Langzeitmassnahmen

- Austauschgefässe schaffen, in denen die Leitung und die Mitarbeitenden in Kontakt kommen.
- Im Einstellungsprozess nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden fragen und die Spielräume bestmöglich nutzen, um diesen nachgehen zu können.
- Es werden konkrete Massnahmen umgesetzt, um die Mitarbeitendenbindung zu stärken.
- Spielräume ausweiten (Rahmenbedingungen so optimal wie möglich gestalten).
- Nachhaltige strategische Planung für die Organisation erstellen und kommunizieren (neue Klient\*innengruppen, Zukunftsangebot, Ausrichtungsveränderungen etc.).
- Wenn sich Überforderungssituationen strukturell abzeichnen, werden Konzepte, Ressourcen und Wissensgrundlagen entsprechend angepasst (Springer\*innen, Supervision, Einzelcoaching, Angebotsanpassung etc.) (vgl. Poulsen 2012: 101f.)
- Die Leitung fordert die Mitarbeitenden aktiv zur Weiterbildung auf, um die Fachlichkeit der Organisation zu gewährleisten.



## Handlungsmöglichkeiten

### Langzeitmassnahmen

- Es bestehen Kontakte, die angerufen und bei einer überfordernden Situation in den Dienst kommen können (Eskalationen, Grenzüberschreitungen, Notfälle) (vgl. Haupt-Scherer 2016: 63).
- Es wird regelmässig eine Mitarbeitendenbefragung zu Arbeitszufriedenheit durchgeführt (vgl. Poulsen 2012: 108).
- Die Massnahmen zur Gesundheitsprävention werden umgesetzt (vgl. Praxisgruppe 2023)

### Weiterführende Informationen

AvenirSocial, Spannungen entladen durch Standardisierung von Mitarbeitendenführung:  
[https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/8.-Standardisierung-der-MA\\_Fu%CC%88hrung.pdf](https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/8.-Standardisierung-der-MA_Fu%CC%88hrung.pdf)

# EINE STRUKTUR, DIE SICHERHEIT GIBT UND FLEXIBILITÄT ERLAUBT



Die Struktur der Organisation beinhaltet verschiedene Themengebiete und Ebenen, welche zusammen ein feingliedriges System von formellen und informellen Regelungen bilden. In dieser Broschüre wird ein umfassendes Organisationsstrukturverständnis verwendet, welches von der Gesamtorganisation (wie bspw. dem Vorhandensein eines Sicherheitskonzeptes), über definierte Kommunikationswege und Interaktionsräume, zugeteilte Kompetenzen und unterstützende Prozesse, bis hin zur Strukturierung des Alltages durch die Gestaltung von Abläufen und der Umgebung geht.

## Offenheit gegenüber Anpassungen

Strukturen und Regelungen bieten für alle Beteiligten Sicherheit und Orientierung. Ist die Struktur jedoch starr, kann sie sich dem verändernden Bedarf durch Klientel- und Mitarbeitendenwechsel oder anderweitigen Entwicklungen nicht anpassen. Dies verdeutlicht, dass Strukturen wichtig sind, die Flexibilität zulassen. Offenheit gegenüber Strukturveränderungen führen zu einer Vielseitigkeit, welche den Alltag prägen und neue Erlebnisse bereitstellen (vgl. ebd.). Damit ist ein Wechselspiel zwischen Routine und Abwechslung angesprochen, welches die Schaffung von Handlungsspielräumen beinhaltet und der Flexibilisierung von Arbeitsprozessen entspricht (vgl. OBS EHB 2018: 4f., Haupt-Scherer 2016: 65).



## Interaktionsräume transparent und partizipativ gestalten

Hierarchie- und funktionsübergreifende Interaktionsräume ermöglichen einen offenen Austausch (vgl. Weber/Kehl 2022: 10). Daher sollten bereichsübergreifende Interaktionsräume geschaffen und regelmäßige Anlässe in Kleingruppen durchgeführt werden. Strukturen, die die Kollegialität behindern, werden abgeschafft (z.B. intransparente Lohnmodelle) (vgl. CURAVIVA 2013: 17). Stattdessen sollten klare Kommunikationsgefässe aufgebaut und eine offene Kommunikationskultur gefördert werden (vgl. ebd.: 19, YOUVITA 2022: 9). Der Informationsfluss sowie der Austausch zwischen dem Personal und zentralen Personen sind definiert und bei Dienstwechseln und Abwesenheiten sichergestellt. In der Praxisgruppe wurde dabei wiederholt ein generelles Mitspracherecht in Prozessgestaltungen von allen Personen, welche davon betroffen sind, thematisiert. Dies beinhaltet auch die strukturelle Verankerung der Partizipation, bspw. durch Einbezug von Mitarbeitenden bei Leitungssitzungen (vgl. Praxisgruppe 2023).

## Unternehmenskultur gestalten

Die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes und entsprechender Fernziele bieten Orientierung in schwierigen Situationen und tragen zur Identifikation von Mitarbeitenden mit der Organisation bzw. deren Unternehmenskultur bei. Dies kann zusätzlich noch durch gemeinsame Aktivitäten gefördert werden (vgl. CURAVIVA 2013: 21). Gemäss der Praxisgruppe profitieren sie mehr davon, wenn solche Aktivitäten vom Arbeitsalltag abgegrenzt werden (z.B. Teamevents).



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Gibt mir die Struktur genügend Sicherheit und Orientierung?
- Welche Strukturen erlebe ich als unterstützend? Welche nicht?
- Erlebe ich die Strukturen als genug flexibel sowie beständig?
- Sind mir die Abläufe klar bzw. weiss ich, wo/bei wem ich mich darüber informieren kann?
- Kann ich die Kinder und Jugendlichen innerhalb der Strukturen bedarfsgerecht unterstützen?
- Gibt es Stellen, bei denen ich Unterstützung erhalte?
- Gibt es vorgesehene externe Stellen, bei welchen ich mich beraten lassen kann?
- Welchen Zweck und welches Ziel verfolgen die Organisationsvorgaben und wird dies nach meinem Empfinden adäquat erfüllt?
- Berücksichtigt die Struktur meine individuellen Bedürfnisse in gleicher Weise wie der anderen Mitarbeitenden?

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Sind Abläufe partizipativ entstanden und fachlich begründet?
- Sind die vorhandenen Strukturen und ihr Zweck dokumentiert? Gibt es Ansprechpersonen?
- Gibt es bereichsübergreifende Interaktionsräume?
- Werden beim Entwickeln der Organisationsziele alle Bereiche der Organisation involviert?



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Schaffung eines strukturell verankerten Feedbacksystems, z.B. bei überschneidenden Dienstzeiten (vgl. Praxisgruppe 2023).
- Abbilden von Strukturen durch Prozessmodelle bzw. einem detaillierten Organisationsplan oder Führungshandbuch, zu welchem alle Mitarbeitenden Zugang haben (vgl. AvenirSocial 2023: 15).

### Langzeitmassnahmen

- Es werden partizipativ Strukturen erarbeitet, die Mitarbeitende als Unterstützung wahrnehmen (z.B. individuelle Coaching-Gespräche, Weiterbildungsmöglichkeiten, psychosoziale Unterstützung etc. (vgl. Praxisgruppe 2023)).
- Schaffung von hierarchie- und bereichsübergreifenden Kommunikationsgefässen (vgl. Weber/Kehl 2022: 10)
- Bereitstellung von Ressourcen für die Schaffung einer Präventionsstelle, welche Schutzmassnahmen zu der kurzfristigen wie langfristigen Bearbeitung von Krisen bereitstellt. Dies kann ein Kommunikationsgefäss sein, welches sich von der Struktur von Supervision abgrenzt und durch hierarchie- und funktionsübergreifende Beteiligungen äussert (vgl. Praxisgruppe 2023)
- Definierte, partizipativ erarbeitete und dokumentierte Aufgabenteilung zwischen Mitarbeitenden und Leitung (vgl. ebd.)
- Vernetzung: Zusammenarbeit mit anderen relevanten Institutionen und Fachkräften, wie z.B. Schulen, Therapeut\*innen oder Ärzt\*innen, um eine umfassende Versorgung der Kinder und Jugendlichen zu gewährleisten. Dies beinhaltet auch den Austausch mit Betreuungspersonal aus anderen Organisationen der Region (vgl. ebd.).
- Regelmässige Überprüfung des Leitbildes auf seine Aktualität und gegebenenfalls Anpassung
- Mit Mut zur Lücke ein Leitbild erstellen, respektive laufend weiterentwickeln (vgl. CURAVIVA 2013: 21) – Dies kann ein Leitbild sein, welches Orientierung bietet, indem es eine Haltung, die Werte und die Philosophie rahmt. Es sollte dabei nicht zu lang werden und nicht in die Details gehen, da dies dann in der Diskussion geschehen sollte. Die Grundhaltung wird aber damit klar.



## Weiterführende Informationen

Strukturen müssen Freiheiten und Freiraum zulassen:

[https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/8.-Standardisierung-der-MA\\_Fu%CC%88hrung.pdf](https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/8.-Standardisierung-der-MA_Fu%CC%88hrung.pdf)

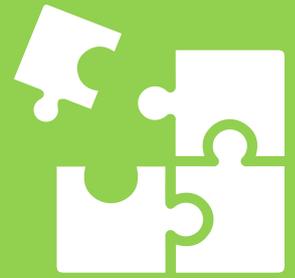
Organisationsstruktur:

[https://www.curaviva.ch/files/UOZEVN2/massnahmen\\_und\\_empfehlungen\\_zur\\_steigerung\\_der\\_arbeitgeberattraktivitaet\\_\\_publikation\\_\\_curaviva\\_schweiz\\_\\_20.pdf](https://www.curaviva.ch/files/UOZEVN2/massnahmen_und_empfehlungen_zur_steigerung_der_arbeitgeberattraktivitaet__publikation__curaviva_schweiz__20.pdf)

Standards:

[https://www.sg.ch/gesundheit-soziales/soziales/kinder-und-jugendliche/stationaere-kinder--und-jugendeinrichtungen/bewilligung/\\_jcr\\_content/Par/sgch\\_downloadlist/DownloadListPa\\_r/sgch\\_download\\_2083763161.ocFile/Standards%20Kinder%20Jugendeinrichtungen.pdf](https://www.sg.ch/gesundheit-soziales/soziales/kinder-und-jugendliche/stationaere-kinder--und-jugendeinrichtungen/bewilligung/_jcr_content/Par/sgch_downloadlist/DownloadListPa_r/sgch_download_2083763161.ocFile/Standards%20Kinder%20Jugendeinrichtungen.pdf)

# RAHMENBEDINGUNGEN PARTIZIPATIV ATTRAKTIV GESTALTEN



Die Rahmenbedingungen beinhalten die grundlegenden Arbeitsbedingungen, welche von gesellschaftlichen Bestimmungen beeinflusst werden. Konkret fallen darunter beispielsweise allgemeine Ressourcen, Lohn, Arbeitszeiten, Arbeitspensum, Sozial- und Zusatzleistungen, Arbeitsverträge, Möglichkeiten für interdisziplinäre Zusammenarbeit und Supervision.

## Handlungsspielräume von Organisationen

Grundsätzlich ist in der Praxisgruppe ein grosses Bewusstsein für die begrenzten Ressourcen vorhanden und es wurde der Frage nachgegangen, wie durch politisches Engagement eine grössere gesellschaftliche Anerkennung der Sozialen Arbeit, beziehungsweise des Fachbereiches erwirkt werden kann. Dadurch könnte der Bedarf an dringend benötigten personellen und finanziellen Ressourcen gedeckt werden. Denn ein fairer und zufriedenstellender Lohn, der die geleistete Arbeit adäquat vergütet ist ein zentraler Aspekt der Arbeitsbedingungen (vgl. Weber/Kehl 2022: 9f.). Dadurch wird eine grössere Bindung zur Organisation geschaffen (vgl. Mohr 2017: 245), was der Fluktuation entgegenwirkt. Es geht allerdings bei der Ressourcenvermehrung nicht nur um den Lohn und verbesserte Arbeitsbedingungen für die Sozialpädagog\*innen, sondern vor allem um den Um- und Ausbau der spezifischen qualitativen Angebote für die Klientel. Denn durch gesellschaftliche sowie sozialpolitische Verbesserungen wird die Soziale Arbeit gegenüber der Gesellschaft als verlässlich wahrgenommen. Dieser Weiterentwicklungsauftrag bildet eine Handlungsmaxime gemäss Berufskodex ab (vgl. AvenirSocial 2010: 13f.).

Doch auch innerhalb der bestehenden Ressourcen bestehen Handlungsspielräume, welche Organisationen ohne weitere Mittel nutzen können, um ihre Arbeitsbedingungen partizipativ mit den Mitarbeitenden ansprechender formen zu können.



## Attraktive Ausgestaltung

Bei der Gestaltung von Arbeitszeiten sollten verschiedene Aspekte berücksichtigt werden, um eine optimale Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen. Dazu gehören die folgenden Punkte:

- Die Möglichkeit, Freiwünsche einzubringen und diese mit persönlichen Verpflichtungen und Präferenzen abzustimmen (vgl. CURAVIVA 2013: 13).
- Eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben ist wichtig, um eine ausreichende Regeneration zu ermöglichen (vgl. YOUVITA 2022: 4).
- Kommt es zu Ausfällen und Personen müssen spontan einspringen, sollte dies speziell vergütet werden, um den Einsatz zu honorieren. Bevorzugt wird bei häufigen Ausfällen jedoch, dass ein Springer\*innenpool geschaffen wird, damit die Erholungszeiten der Mitarbeitenden nicht gefährdet sind (vgl. Praxisgruppe 2023).
- Die Flexibilität bei der Ferienplanung, soll gewährleistet sein.
- Die Einhaltung von Vorschriften ist ebenfalls relevant (vgl. ebd.).
- Schicht- und Nachtdienste sollten angemessen gestaltet sein, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Die Länge der Dienste soll diskutiert und allenfalls abgeändert werden. Unter Umständen besteht die Möglichkeit der Auslagerung der Nachtarbeit, wobei die Bedürfnisse der Klientel berücksichtigt werden müssen (vgl. ebd.).
- Regelmässigkeit bezgl. Arbeitszeiten erzeugen (z.B. ein fixer Arbeitstag, Nachtdienst pro Woche).
- Ausreichend freie Tage, sowohl an Wochenenden als auch unter der Woche, sind weitere wichtige Faktoren. Es ist wichtig, genügend Erholungszeit in der Freizeit zu ermöglichen und Überstunden zeitnah auszugleichen (vgl. ebd.).
- Eine gerechte Verteilung der Dienste im Team sollte gewährleistet werden. Die Möglichkeit des selbstorganisierten Abtauschens und die gemeinsame Arbeitsplanung im Team können zu einer besseren Arbeitszeitgestaltung beitragen.
- Klare Regelungen für Dienstlängen, Pausen, Ferien und Ruhezeiten sind von Bedeutung, wobei innerhalb dieser Regelungen individuelle Präferenzen berücksichtigt werden sollen. Z.B. möchten sich die einen ihre Bürozeiten selbst einplanen, während andere lieber eingeplant werden. Trotz unregelmässiger Arbeitszeiten sollte eine gewisse Regelmässigkeit angestrebt werden, um Stabilität zu gewährleisten.



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Habe ich die Möglichkeit, den Dienstplan gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu schreiben? Möchte ich diese Möglichkeit annehmen?
- Inwiefern wird mein Privatleben durch meine Dienste tangiert?
- Erhalte ich meinen Dienstplan frühzeitig? Wie oft kommt es zu spontanen Einsätzen?
- Kann ich alle Dienste ohne Probleme abdecken oder gibt es Dienste, die mich überfordern (z.B. besonders lange Dienste/mehrere Dienste am Stück)?
- Sind die Dienste fair auf das Team verteilt?
- Habe ich die Möglichkeit, längere Zeit am Stück frei zu nehmen?
- Darf ich in Selbstorganisation Arbeitsschichten anpassen resp. abtauschen?
- Widerspiegelt mein Lohn die erbrachte Leistung?
- Gibt es Anpassungsmöglichkeiten beim Arbeitspensum?
- Bin ich an einem berufspolitischen Engagement interessiert? Wenn ja, weiss ich wo ich mich einbringen kann bzw. wen ich kontaktieren kann? Wenn nein, was hindert mich daran?

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Weiss ich, welche Dienste beliebt und nicht beliebt sind?
- Ist der Dienstplan realistisch und kann mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eingehalten werden, respektive von den Mitarbeitenden als verlässlich betrachtet werden?
- Ist die Lohnstruktur transparent?
- Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit den Rahmenbedingungen in der Organisation?
- Welche Spielräume erkenne ich innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen? Wie nutze ich diese?
- Setze ich mich sozialpolitisch für bessere Rahmenbedingungen ein?



## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Individuelle Präferenzen in der Mitgestaltung des Arbeitsplanes abklären (vgl. ebd.)
- Gemeinsame Arbeitsplanung im Team (vgl. ebd.)
- Freistellungen ermöglichen, wenn es die Lebenssituation erfordert (vgl. CURAVIVA 2013: 13)
- Kurzumfrage der Mitarbeitenden: Welche Veränderungen werden gewünscht? Welche Dienste werden nicht geschätzt? Was macht diese herausfordernd?
- Frühzeitige Dienstplanung, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihr privates Leben planen zu können

### Langzeitmassnahmen

- Regelmässigkeit in den unregelmässigen Arbeitszeiten schaffen, z.B. fixe Nachtdienste (vgl. Praxisgruppe 2023)
- Veränderungen schaffen: Unbeliebte Dienste verändern und falls nicht möglich gerecht verteilen
- Aufbau eines Springer\*innenpools zur Entlastung der Mitarbeitenden (vgl. ebd.)
- Ermöglichung von Arbeitspensumenerhöhung und -reduktion (vgl. AvenirSocial 2023: 12)
- Gemeinsam sozialpolitisch für mehr Ressourcen eintreten, damit die Arbeitsbedingungen im sozialpädagogischen Bereich verbessert werden können: Führungskräfte können z.B. Mitarbeitende für Pressegespräche oder Radiobeiträge anfragen und damit die Gesellschaft für den Fachbereich sensibilisieren (vgl. Poulsen 2009: 123)
- Ermöglichung von berufspolitischem Engagement während der Arbeitszeit (vgl. AvenirSocial 2023: 9) – Dies kann bspw. auch eine Kurzrecherche zu einer aktuellen Thematik mit anschliessendem Input an Teamsitzung sein

## Weiterführende Informationen

Flexibilisierung der Arbeitszeit:

<https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/5.-Flexibilisierung-der-Arbeitszeit.pdf>

Berufspolitisches Engagement ermöglichen: <https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/06/2.-Berufspolitisches-Engagement-ermo%CC%88glichen.pdf>

Standards: [https://www.sg.ch/gesundheit-soziales/soziales/kinder-und-jugendliche/stationaere-kinder--und-jugendeinrichtungen/bewilligung/\\_jcr\\_content/Par/sgch\\_downloadlist/DownloadListPar/sgch\\_download\\_2083763161.ocFile/Standards%20Kinder%20Jugendeinrichtungen.pdf](https://www.sg.ch/gesundheit-soziales/soziales/kinder-und-jugendliche/stationaere-kinder--und-jugendeinrichtungen/bewilligung/_jcr_content/Par/sgch_downloadlist/DownloadListPar/sgch_download_2083763161.ocFile/Standards%20Kinder%20Jugendeinrichtungen.pdf)

# FACHEXPERTISE UND INTERORGANISATIONALER AUUSTAUSCH FÖRDERN



Die zahlreichen Zusatzkenntnisse der Fachpersonen in der Sozialen Arbeit weisen darauf hin, dass Sozialpädagog\*innen sich gerne weiterbilden und das Wissen anwenden (vgl. Poulsen 2009: 115f.). Die Praxisgruppe bestätigt dies. Sie findet es wichtig, dass Fachexpertise und Kompetenzen aufgebaut werden. Besonders herausfordernde Situationen können mit dem entsprechenden Hintergrundwissen verstanden werden und werden dadurch berechenbarer. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Traumapädagogik, welche nicht mehr wegzudenken ist, da viele Klient\*innen der stationären Kinder- und Jugendhilfe traumatische Situationen erlebt haben (vgl. Weiß 2013: 224). Dieses Beispiel unterstreicht sogleich, wie wichtig es ist, auch Mitarbeitende ohne Grundausbildung in der stationären Kinder- und Jugendhilfe durch den Aufbau von Fachwissen zu stärken (vgl. Praxisgruppe 2023).

## **Interdisziplinarität**

Der Fachaustausch und die fachliche Vernetzung werden von der Praxisgruppe sehr geschätzt. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit wird besonders geschätzt, denn es erlaubt den Sozialpädagog\*innen, ihre Perspektive zu erweitern. Besonders wenn sie bei herausfordernden Fällen nicht mehr weiterwissen oder wiederholt am selben Punkt anstehen, erleben sie es als unterstützend und wertvoll, wenn Fachexpert\*innen zur Thematik hinzugezogen werden. Eine Möglichkeit hierzu ist auch, wenn in interdisziplinären Teams gearbeitet wird (vgl. ebd.). Auch die Zusammenarbeit mit der Forschung wird sehr geschätzt, da diese ermöglicht, neues, für den Bereich relevantes Wissen zu generieren, das sie im Alltag unterstützt (vgl. ebd.).



## Weiterbildung

Um die notwendige Fachexpertise aufzubauen und sicherzustellen, dass aktuelles Wissen in die Praxis einfließt, braucht es regelmässige Weiterbildungen. Die Praxisgruppe ist sich einig, dass diese gefördert werden sollen. Diese können in unterschiedlichen Formaten stattfinden, so werden interne und externe Weiterbildungen angesprochen. Für sie ist es wichtig, dass die Organisationen ihre fachliche Verantwortung dadurch wahrnehmen, dass sie Weiterbildungen aktiv fördern, einfordern und in einer sinnvollen Frist ermöglichen (vgl. ebd.). Wenn Mitarbeitende ihr Wissen in das Team einbringen, kann auch zwischen den Weiterbildungen die Fachlichkeit erhöht werden (vgl. YOUVITA 2022: 9).

## Interorganisationale Vernetzung der Sozialpädagog\*innen

Im Format des Projekts wurde die Zusammenarbeit innerhalb der Workshopgruppe sehr geschätzt. Die Pausen wurden intensiv genutzt, um Erfahrungen miteinander zu teilen und es konnte alltagspraktische Tipps ausgetauscht und fachliches Wissen verbreitet werden. In diesem Zusammenhang fiel auf, dass es solche Veranstaltungen kaum gibt. Während auf der Leitungsebene organisationsübergreifende Treffen bekannt sind und regelmässig durchgeführt werden, ist auf der Ebene der Mitarbeitenden kein gängiges Format bekannt. Dies obwohl bereits der Austausch in den kurzen Workshoppausen als für die Praxis sehr bereichernd empfunden wurde. Obwohl die unregelmässigen Arbeitszeiten überorganisationale Treffen in der Sozialpädagogik erschweren, stellen sie einen vielversprechenden Mehrwert dar und sollten aktiv geplant werden.



## Reflexionsfragen

### Selbstreflexion der Mitarbeitenden

- Wann habe ich die letzte Weiterbildung gemacht?
- Zu welchem Thema würde ich mich gerne weiterbilden? (Stolpersteine der Praxis, neue Herausforderungen...)

### Organisationsreflexion der Leitungen

- Fordert die Organisation Weiterbildungen der Mitarbeitenden aktiv ein?
- Werden regelmässige interne und externe Weiterbildungsangebote gemacht?
- Welche interdisziplinären Kooperationen kann die Organisation herstellen und den Mitarbeitenden zur Verfügung stellen?
- Mit welchen umliegenden Organisationen können Treffen organisiert werden, damit die Sozialpädagog\*innen Fragen aus der Praxis interorganisational bearbeiten und Wissen geteilt werden kann?

## Handlungsmöglichkeiten

### Sofortmassnahmen

- Teamreflexion: Welche Stolpersteine haben wir aktuell?
- Interdisziplinäre Kooperationen anfragen
- Wissensinput im eigenen Team: Die Teammitglieder machen einen kurzen Input zu einem Thema, für das sie sich fachlich besonders interessieren und haben in der Arbeitszeit die Möglichkeit, diesen vorzubereiten.

### Langzeitmassnahmen

- Interdisziplinäre Kooperationen aufbauen, die bei Bedarf angefragt werden können.
- Auch Fachpersonen aus benachbarten Disziplinen einstellen (z.B. Psychologie).
- Ein Weiterbildungskonzept entwerfen, das alle Mitarbeitenden miteinschliesst.
- Treffen mit Sozialpädagog\*innen anderer Organisationen werden geplant.

# KOOPERATIONEN



## Auftraggeberschaft

Das sozialpädagogische Einrichtung WOLEG aus Roggwil BE hat die Umsetzung des Projektes Kompass in Auftrag gegeben. Als innovative Organisation legt sie Wert auf die subjektiven Perspektiven von Sozialpädagog\*innen und auf ihre Berufsausübung im stationären Arbeitsumfeld.



## Berufsverband

Ein besonderer Dank gilt AvenirSocial. Während des gesamten Projekts durften wir auf die Unterstützung unseres Berufsverbands zählen. Durch den finanziellen Beitrag wurde das Projekt Kompass ermöglicht. Zudem trug AvenirSocial mit dem fachlichen Austausch, dem Wissensinput in den Workshops und den konstruktiven Rückmeldungen zur Entwicklung dieser Broschüre bei.





# KOOPERATIONEN

## Beteiligte Organisationen

Die Verantwortlichen der Organisationen sowie die an den Workshops teilnehmenden Fachpersonen verdienen eine besondere Würdigung. Ihr Engagement bildete das Fundament für die Umsetzung des Projektes und wird unter der Berücksichtigung von knappen Ressourcen von den Projektleitenden besonders wertgeschätzt. Herzlichen Dank für Ihr/Euer Vertrauen!



**Rhyhuus Flurlingen**



Riedererholz – Wohnheim für Kinder und Jugendliche



Für Frauen, Kinder und Familien.  
Seit 1901.



Kinder- und Jugendheim  
Bild Altstätten



Sozialpädagogische Wohngruppe für Mädchen und junge Frauen



Bürgerliches Waisenhaus Basel

Stiftung Hochsteig



STIFTUNG KINDERHEIM BRUGG

# VERTIEFUNG

Als Vorstudie für das Projekt diente eine kontinuierliche Literaturrecherche. Diese wurde zu Beginn umfassend durchgeführt und nach allen weiteren Schritten mit neuen Schwerpunkten ergänzt.

Andererseits wurde als weitere Vorbereitung vier qualitative Interviews mit Fachpersonen geführt, welche den Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe nach mehrjähriger Tätigkeit verlassen haben.



## Recherche & Interviews & Workshops



Der so entstandene multiperspektivische und mehrdimensionale Blick resultierte schliesslich in vielfältigen Wahrnehmungen und Darstellungen des Heimsettingkorpuses. In einem abschliessenden Schritt wurde in den Workshops nach Faktoren gefragt, welche die Sozialpädagog\*innen für unterstützend halten.

Die folgenden drei Kapitel geben einen vertieften Einblick in die Datenbasis.

# KATEGORIEN LITERATURRECHERCHE



Im ersten Schritt der Forschung und Wissensbildung wurden umfassende Recherchen aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus getätigt. Es wurde Grundlagenwissen eingeholt, wie z.B. aus der Arbeitspsychologie und Organisationsentwicklung. Weiter wurden empirische Arbeiten genutzt, die sich mit Arbeitszufriedenheit allgemein und in der Sozialen Arbeit, aber auch mit typischen Arbeitssituationen der Praxis befassen. Durch aktuelle Publikationen von Fachverbänden und dem Berufsverband AvenirSocial wurden aktuelle Stellungnahmen, Befragungen und Befunde eingeholt. Die folgenden Unterkapitel widerspiegeln den aktuellen Forschungsstand in Bezug auf die Fragestellung.

## **Persönlichkeit der Sozialpädagog\*innen**

Sozialpädagog\*innen durchlaufen einen ständigen Lernprozess. Sie benötigen ein starkes Selbstbewusstsein, damit dies nicht zu Unzufriedenheit führt (vgl. Schwabe 2016: 229). Da sie in ihrem Alltag zudem oft mit Leid der Klientel konfrontiert sind, ist Selbstfürsorge eine Grundkompetenz, um in diesem Bereich zu arbeiten (vgl. Weiß 2013: 224). Um resilient zu bleiben, benötigen Professionelle eine gut ausgebildete Impulskontrolle, Empathie und optimistische Haltung, wie auch auf privater Seite eine sozial unterstützende Umgebung (vgl. Hunziker/Meissner 2018: 29–33). Förderlich ist ein Menschenbild, das davon ausgeht, dass alle Menschen die Ressourcen in sich haben, die es für vielfältige Herausforderungen im Leben braucht (vgl. Zander 2009: 180).

Dieses ressourcenreiche Persönlichkeitsprofil deutet an, dass die Arbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe die ständige persönliche Weiterentwicklung erfordert. Unterstützend wirkt ein menschliches, transparentes Fehlermanagement (vgl. Schwabe 2016: 99, vgl. Zander 2009: 49).



Selbstreflexion erhält zudem einen hohen Stellenwert in der Arbeit. Es geht um die Reflexion von belastenden traumatischen Übertragungen (vgl. Weiß 2013: 216f.), eigenen Themenfallen (vgl. Lang 2009: 218), dem Widerspruch zu den meist hohen Idealen (vgl. Schwabe 2016: 167), der eigenen Modi (vgl. Pommer/Zöhling 2020: 83), Emotionen, Motive, Bedürfnisse sowie Antreiber (vgl. Hunziker/Meissner 2018: 29–33). Einerseits braucht es Selbstreflexion in diesem komplexen Umfeld. Denn Zufriedenheit im Beruf sowie eine geringe emotionale Belastung der Sozialpädagog\*innen sind wichtig für eine professionelle Berufsausübung (vgl. Mohr 2017: 233). Andererseits braucht es jedoch auch Mut, um mit dabei aufkommenden Selbstzweifel umgehen zu können (vgl. Northoff 2012: 82).

Obwohl das Streben nach verantwortungsvollen Aufgaben im Vergleich zu vorherigen Generationen abgenommen hat (Weber/Kehl 2022: 9), ist die Arbeit mit Menschen weiterhin für viele Personen sehr wichtig (vgl. OBS EHB 2018: 7). Sozialpädagog\*innen betrachten ihre Arbeit als sinnerfüllend (vgl. Mohr 2017: 251). Die gesellschaftliche Anerkennung wird hingegen vielfach verringert wahrgenommen (vgl. OBS EHB 2018: 4).

### **Bedeutung der Organisation für Sozialpädagog\*innen**

Neben den vielseitigen persönlichen Voraussetzungen spielen die Organisationen, in denen Sozialpädagog\*innen tätig sind, eine wichtige Rolle. Die Mitarbeitendenbindung hat im Kontext der Sozialen Arbeit bisher noch keinen etablierten Stellenwert gefunden (vgl. Fischer/Graßhoff 2020: 9, Ramaj 2021b: 88). Folgende Faktoren könnten in Bezug darauf unterstützend wirken:

Die Organisationshaltung sollte sich mit der eigenen beruflichen Haltung und Identifikation vereinbaren lassen. Dies stärkt das Engagement und die Gesundheit der Mitarbeitenden und erhöht die Professionalität der Organisationen (vgl. von Spiegel 2013: 91, Mohr 2017: 251, 263, 265). Analog dem psychologischen Grundbedürfnis nach Kompetenz (vgl. Myers 2014: 472) ist es wichtig, dass die Aufgaben der Sozialpädagog\*innen zu ihren Stärken passen (vgl. ebd.: 489, CURAVIVA 2013: 15) und sie sich als selbstwirksam wahrnehmen (vgl. Hunziker/Meissner 2018: 29–33).

Indem die Autonomie und Partizipation der Sozialpädagog\*innen in Organisationen gefördert werden, erleben sie das Gefühl persönlicher Kontrolle, welches ebenfalls ein psychologisches Grundbedürfnis darstellt (vgl. Myers 2014: 472). Mitarbeitende erleben in ihrer Arbeit Autonomie (vgl. Mohr 2017: 233),



welche für sie keine Überforderung darstellt oder ein Burnout begünstigen würde (vgl. ebd.: 236, 265), sondern die Mitarbeitendenbindung fördert (vgl. ebd.: 245) und die emotionale Belastung senkt (vgl. ebd.: 265 f.). Im Gegensatz dazu wirkt sich Unterordnung negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. Die hohen Qualifikationen der Fachkräfte fordern Autoritäten, die durch fachliche Expertise auffallen (vgl. ebd.: 251). Es braucht Mitgestaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume für Fachkräfte (vgl. Weber/Kehl 2022: 9, YOUVITA 2022: 4, CURAVIVA 2013: 15).

Um sich als Organisation laufend zu verorten und die Einschätzung der Mitarbeitenden zu kennen, werden mindestens jährliche Mitarbeiter\*innengespräche empfohlen (vgl. YOUVITA 2022: 8). Im Vergleich zu vorhergehenden Generationen hat ein sicherer Arbeitsplatz an Stellenwert gewonnen (vgl. Weber/Kehl 2022: 10, CURAVIVA 2013: 10). Zudem legen Mitarbeitende darauf Wert, inwiefern ihnen die Organisation berufliche Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bietet (vgl. OBS EHB 2018: 4, 8).

## **Mentalität der Organisation**

Es lassen sich Elemente herauskristallisieren, die für die Organisation als Ganzes wichtig sind und dessen Mentalität prägen sollten. So wirkt es präventiv gegen Burnouts, wenn ein humorvoller Umgang mit der eigenen Person und Problemen in einer Organisation gelebt wird (vgl. Pommer/Zöhling 2020: 83). Damit ein realistisches Selbstbild entsteht, braucht es eine Kultur, die Kritik aufsucht (vgl. Schwabe 2016: 191) und Veränderungen mit Offenheit und Neugierde begegnet (vgl. Weber/Kehl 2022: 10). Die bereits thematisierte Partizipation seitens Mitarbeitenden hat zudem den Vorteil, dass das Wachstum und die Innovation von Organisationen gefördert werden (vgl. Edmondson 2020: 19).

## **Team**

Das Team ist für Sozialpädagog\*innen sehr entscheidend, um engagiert professionelle Arbeit zu leisten. Einerseits stellt das Team eine Kraftquelle für die Sozialpädagog\*innen dar, an der Vertrauen gelebt wird und sich die Mitarbeitenden angenommen fühlen (vgl. Weiß 2013: 237f.). Konflikte sollen angesprochen und ausgetragen werden können (vgl. ebd.). Durch eine offene Fehlerkultur können selbst heikle Punkte besprochen werden, ohne dass negative Konsequenzen drohen (vgl. von Spiegel 2021: 80f.).



Das Team stellt damit eine wichtige Qualitätssicherung dar, in der die Arbeit fachlich reflektiert wird (vgl. Mohr 2017: 234) und z.B. Routinehandeln korrigiert werden kann, wenn in der Diskussion auffällt, dass dieses negative Merkmale aufweist (vgl. ebd.: 239). Zentral ist, dass einerseits eine kollegiale Entscheidungsfindung gelebt wird (vgl. Mohr 2017: 233) und andererseits, dass die Gruppenkohäsion Mitarbeitende nicht daran hindert, die fachliche Reflexion auszuführen und z.B. Kritik zu äussern (vgl. ebd.: 240).

Der Zusammenhalt ist in sozialpädagogischen Teams sehr wichtig (vgl. Poulsen 2010: 29). Das psychologische Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit (vgl. Myers 2014: 472) stärkt die Teammitglieder. Es wirkt gegenüber Burnouts prophylaktisch, wenn Belastungen im Team geteilt werden und die Sozialpädagog\*innen einander ihr Theorie- und Erfahrungswissen weitervermitteln. Neben Lernfeldern und Verständnis wird dadurch auch Solidarität und Zuversicht vermittelt (vgl. Winkens 2020: 78). Ein kollegiales Arbeitsklima ermöglicht professionelle Arbeit (vgl. Mohr 2017: 233, OBS EHB 2018: 4) und erhöht die Mitarbeitendenbindung. Es lindert die emotionale Belastung der Teammitglieder, fördert die Motivation und Professionalität (vgl. Mohr 2017: 239). Gleichzeitig ist der Zusammenhalt in diesem Fachbereich grundlegend gefährdet. Einerseits entsteht in der Zusammenarbeit mit Kindern und Jugendlichen mit traumatischen Erfahrungen oft eine Trennung des Teams in 'gut' und 'böse' (vgl. Weiß 2013: 219), andererseits tragen die erfahrenen Belastungen im Alltag dazu bei, dass eine Feindseligkeit entstehen kann (vgl. Maroon 2008: 5). Auch ist die Zusammenarbeit mit den (durch den Fachkräftemangel oft eingestellten) Quereinsteiger\*innen oder Praktikant\*innen oft nicht zureichend geregelt und es fehlt eine konsequente Aufgaben- und Verantwortungszuteilung, die die Mitarbeitenden entlasten würde (vgl. OBS EHB 2018: 5). Trotz Personalmangel, muss der Personaleinsatz auf die Klientel abgestimmt sein, damit die anstehenden Aufgaben bewältigt werden können (vgl. YOUVITA 2022: 5). Um trotz der widriger Faktoren den Teamzusammenhalt zu stärken braucht es Teamentwicklung, da durch die Gruppenidentifikation, gemeinsam geteilte Werte und normative Erwartungen eine entsprechende gegenseitige Unterstützung ermöglichen (vgl. Winkens 2020: 78).



## Orientierung an den Kindern und Jugendlichen

Soziale Arbeit hat viele unterschiedliche Facetten. Heiner erstellte daher unterschiedliche Typen der Profession. Die Heimerziehung beschreibt er als 'begleitende Unterstützung und Erziehung'. Die Arbeit im stationären Setting ist geprägt durch intensive, alltagsnahe Interaktionen mit der Klientel, wobei eine enge persönliche Beziehung entsteht (vgl. Heiner 2012: 615f.). Die intensiven Auseinandersetzungen sowie die Konfrontation mit menschlichem Elend können für die Sozialpädagog\*innen jedoch auch belastend sein (vgl. Maroon 2008: 3, Poulsen 2009: 56). Hohe, unrealistische Erwartungen an sich selbst sowie Zeitmangel erhöhen das Risiko, dass Sozialpädagog\*innen ausbrennen (vgl. Maroon 2008: 4, Poulsen 2009: 49). Zudem können geringe Entscheidungsspielräume ein Burnout fördern (vgl. Walter/Krugmann/Plaumann 2012: 181). Es fällt auf, dass sich die Fachpersonen der Sozialen Arbeit in ihrer Tätigkeit insgesamt als professionell selbstwirksam erleben (vgl. Mohr 2017: 191). Es ist daher unklar, ob belastende Faktoren mit den Kindern und Jugendlichen entscheidend sind oder eher Rahmenbedingungen, die keine professionell abgestützte Betreuung erlauben. Unterstützend für die Mitarbeitendenbindung der Sozialpädagog\*innen ist es, wenn sich ihre Arbeit am Hilfebedarf orientiert (vgl. ebd.: 233, 245). Die Professionellen möchten den Kindern und Jugendlichen gerecht werden, was auch bedeuten kann, dass die Fachpersonen Entscheidungsspielräume brauchen, um der breiten Palette an unterschiedlichen Situationen adäquat begegnen zu können. Um das notwendige Beziehungsangebot zu ermöglichen braucht es konstante Bezugspersonen für die Kinder und Jugendlichen, die ihnen «verlässliche und persönliche Beziehungen mit emotionaler Nähe und einer hohen Konstanz (hohe Präsenz, geringe Fluktuation)» bieten und mit ihnen individuell sowie partizipativ ihren Lebensentwurf gestalten (vgl. YOUVITA 2022: 3). Zudem müssen die Sozialpädagog\*innen mit dem System der Kinder und Jugendlichen in Kontakt sein (vgl. ebd.: 9).

## Die Leitung auf Augenhöhe mit den Sozialpädagog\*innen

Es macht für die Sozialpädagog\*innen einen Unterschied, ob sie Entscheide der Führungspersonen lediglich annehmen müssen oder ob sie miteinbezogen werden und mitbestimmen können, ob z.B. Klient\*innen aufgenommen werden (vgl. Winkens 2020: 76). Die Leitungsebene soll Partizipation nicht nur zulassen, sondern aktiv initiieren (vgl. Edmondson 2020: 145).



Indem die Sozialpädagog\*innen Freiräume erhalten, erfahren sie Vertrauen durch die Leitung (vgl. CURAVIVA 2013: 23), was wiederum zusammen mit Respekt zur psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz beiträgt (vgl. Edmondson 2020: 6). Dies kann auch unterstützend wirken, wenn Probleme auftreten. Hierbei wird ein partnerschaftliches Besprechen erwünscht, was einen Führungsstil voraussetzt, der dies erlaubt (vgl. Northoff 2012: 109). Auch stellt sich die Frage, ob sich die Leitung aktiv fachliche Kritik der Mitarbeitenden einholt (vgl. Mohr 2017: 241).

Darüber hinaus können Leitungen ihre Mitarbeitenden massgeblich mental unterstützen. Dies wird besonders aus Sicht der Traumapädagogik betont, die eine fürsorgliche, die Mitarbeitenden stabilisierende Leitung voraussetzt, um die arbeitsfeldspezifischen Belastungssituationen bewältigen zu können (vgl. Lang 2009: 211). Indem die Leitung wertschätzend, transparent und partizipativ handelt, Handlungsspielräume ermöglicht und aufgrund fachlicher Konzepte agiert, nimmt sie eine sehr wertvolle Funktion ein (vgl. Weiß 2013: 240–244). Die Emotionen, die in herausfordernden Situationen mit den Kindern und Jugendlichen bei den Fachpersonen auftreten, können in Gesprächen durch die Leitungspersonen versorgt werden (vgl. ebd.: 216). Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt, wenn die Leitung ihnen zuhört, sie ernst nimmt und ihre Arbeit anerkennt (vgl. Edmondson 2020: 138, Weber/Kehl 2022: 10). Dadurch können Sozialpädagog\*innen auch besser mit eigenen Fehlern umgehen (vgl. Schwabe 2016: 99, Lang 2009: 218). Neben der mentalen Unterstützung der Leitung, die Sicherheit und Verlässlichkeit zeigt, braucht es auch praktische Unterstützung, wie z.B. Notfallkontakte (vgl. Haupt-Scherer 2016: 63). Obwohl der Leitung hiermit eine sehr entscheidende Rolle zukommt, fand Poulsen in ihren Befragungen bei Organisationen der Jugendhilfe heraus, dass Mitarbeitende die Organisation, in der sie tätig sind, nicht als Unterstützung wahrnehmen (vgl. Poulsen 2012: 90). Youvita benennt in diesem Zusammenhang die Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden, die gewahrt sein sollte. Dazu gehört auch, dass für die anstehenden Aufgaben geeignete Fachkräfte eingestellt werden (vgl. YOUVITA 2022: 4).

Klare Ziele mit Unterzielen und klaren Aufgaben, begleitet von kontinuierlichem Feedback sind hilfreich und steigern die Mitarbeitendenmotivation (vgl. Myers 2014: 490). Zudem betont CURAVIVA (2013: 23) die Bedeutung von offener Kommunikation. Zudem betont CURAVIVA (2013: 23) die Bedeutung von offener Kommunikation. Mitarbeitende sollen ohne einen zwingenden Dienstweg das Gespräch mit Vorgesetzten führen können.



Eine enge Führung und Begleitung, welche Orientierung in der gestiegenen Komplexität bietet (vgl. Weber/Kehl 2022: 10), sowie das Vorleben von Führungsgrundsätzen und -kompetenzen (vgl. CURAVIVA 2013: 23) tragen ebenfalls zur professionellen Entwicklung bei. Zudem bedarf es Fähigkeiten im Umgang mit Paradoxien, Unentscheidbarkeit und Ambiguität (vgl. Winkens 2020: 80). Die Integration einer auf den demografischen Wandel ausgerichteten Personalstrategie und die gezielte Mitarbeitendenbindung unterstützen langfristigen Erfolg und Stabilität (vgl. Weber/Kehl 2022: 9, OBS EHB 2018: 8).

### Strukturelle Ausgestaltung

Für Klientel mit externalisierenden Störungen ist eine überschaubare Tagesstruktur mit Ritualen, klaren Regeln des Zusammenlebens und involvierten Bezugs- und Vertrauenspersonen notwendig, begleitet von einer ruhigen und gelassenen Reaktion der Fachpersonen auf Fehlverhalten sowie der Einbindung der elterlichen Bezugspersonen (vgl. Aebi/Boonmann 2022: 17). Ein längerfristiges, tragfähiges Umfeld ist für Kinder und Jugendliche mit externalisierendem Verhalten wichtig, wobei kurzfristige Time-Outs für sie eine effektive Unterstützung darstellen (vgl. ebd.: 15).

Die Struktur der Arbeitsprozesse sollte den Sozialpädagog\*innen die Fokussierung auf Betreuungsaufgaben ermöglichen (vgl. OBS EHB 2018: 5) und mit Handlungsspielräumen zur Förderung der Selbstwirksamkeit beitragen (vgl. Haupt-Scherer 2016: 63, CURAVIVA 2013: 13). Flexible Arbeitsprozesse erhöhen den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden und damit ihre Agilität. Zusammen mit Strukturen, die Selbstwirksamkeit fördern, wird die Effektivität der Organisation unterstützt (vgl. Weber/Kehl 2022: 10, OBS EHB 2018: 4,5, Haupt-Scherer 2016: 63). Eine solide Fachlichkeit wird durch stabile Routinen und Verfahren gewährleistet, die kontinuierlich überprüft werden (vgl. von Spiegel 2013: 81). Bereichsübergreifende Anlässe fördern die Entwicklung einer unterstützenden Gesamtorganisation. Dazu gehört die Ideenfindung und Zusammenarbeit in Kleingruppen, die gerechte Ressourcenplanung mit ausreichendem Personal für Betreuungsarbeit sowie die Schaffung von hierarchie- und funktionsübergreifenden Interaktionsräumen. Hemmende Strukturen, etwa bestimmte Lohnmodelle, sollen abgebaut werden (vgl. CURAVIVA 2013: 17, Weber/Kehl 2022: 10).



Transparenz muss in dem Sinne hergestellt werden, dass allen Mitarbeitenden die Strukturen und die damit verbundenen Ziele und Prozesse bekannt sind (vgl. CURAVIVA 2013: 19, Ludewig 2017: 184). Eine effektive Kommunikation und Dokumentation werden durch den Aufbau klarer Kommunikationswege und die Förderung einer offenen Kommunikationskultur, wie beispielsweise die Verwendung des informellen "Du", gewährleistet. Die Definition und Überprüfung interner Kommunikationsprozesse sowie der Austausch von relevanten Informationen gemäss standardisierten Abläufen, einschließlich der Sicherung des Informationsflusses bei Dienstwechseln und Abwesenheiten tragen zur reibungslosen Kommunikation und Zusammenarbeit bei (vgl. CURAVIVA 2013: 19, YOUVITA 2022: 9).

Die Gestaltung der Unternehmenskultur beinhaltet die Schaffung eines partizipativ erarbeiteten, klaren und verbindlichen Leitbildes, das als gemeinsamer Orientierungspunkt dient. Das Leitbild sollte nicht nur in schwierigen Situationen als verbindliche Grundlage dienen, sondern auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Zweck der Institution fördern. Die Kongruenz zwischen Betriebs- und Betreuungskultur kann dadurch erhöht werden. Gemeinsame Feierlichkeiten und Mitarbeitendenbefragungen stärken zudem das Gefühl der Zusammengehörigkeit und des Engagements (vgl. CURAVIVA 2013: 21).

## Rahmenbedingungen

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Gehalt beeinflusst ihre Bindung an die Organisation positiv (vgl. Mohr 2017: 245). Ein Streben nach Äquivalenz zwischen geleisteter Arbeit und empfundener Belastung sowie eine angemessene Vergütung, einschließlich höherer Einkommen, werden betont (vgl. Weber/Kehl 2022: 9f., OBS EHB 2018: 4, CURAVIVA 2013: 10, 17).

Die Bedeutung geregelter Arbeitszeiten, die Berücksichtigung von individuellen Freiwünschen und die Schaffung familienfreundlicher Dienstpläne stehen im Vordergrund (vgl. ebd.: 13). Die Möglichkeit, das Arbeitspensum bei Bedarf kurzfristig anzupassen wird empfohlen, um Überlastung zu vermeiden und die negative Wahrnehmung von Überstunden zu reduzieren (vgl. ebd.).

Flexible Arbeitsverträge mit Jahresarbeitszeit werden zur Anpassung an wechselnde Anforderungen empfohlen (vgl. ebd.). Die Einhaltung rechtsgültiger Arbeitsverträge, die die Funktion, den Anstellungsumfang und den Einsatzbereich definieren, ist essentiell (vgl. YOUVITA 2022: 4, 7).



Die Bildung von interdisziplinären Projektgruppen und multiprofessionellen Teams ist von grosser Bedeutung, insbesondere bei der Betreuung von Klientel mit speziellen Störungsbildern (vgl. CURAVIVA 2013: 21, Pommer/Zöhling 2020: 83, Aebi/Boonmann 2022: 17).

Regelmäßige Supervision wird damit einhergehend als entscheidend angesehen, um Fachkenntnisse zu stärken und Belastungen zu bewältigen (vgl. Winkens 2016: 135, 162). Die Schaffung eines Schutzraums, um Belastungen zu benennen, und die Förderung von professionellem Kooperations- und Kontaktverhalten sind weitere Ziele (vgl. ebd.: 135). Ein reflektierendes Handeln durch Supervision, besonders im Umgang mit Nähe und der Selbst- sowie Fremdwahrnehmung, wird als grundlegend erachtet (vgl. YOUVITA 2022: 8).

## Fachwissen und Weiterbildung

Professionelles Handeln in der Einrichtung setzt eine fundierte Struktur und Fachwissen voraus, insbesondere im Bereich der Traumapädagogik. Dies beinhaltet die Anwendung professioneller Kategorien, Diagnosen und ethischer Standards zum Wohl der Klientel (vgl. Mohr 2017: 250). Die Kompetenz in Bezug auf die Traumapädagogik gilt als grundlegend für die Arbeit in diesem spezialisierten Bereich (vgl. Weiß 2013: 224)

YOUVITA sieht vor, dass das Fachwissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden durch gezielte Weiterbildungen gefördert werden. Jährlich wird mindestens eine auf das Leitbild und den Auftrag abgestimmte Fort- oder Weiterbildung angeboten, entweder intern oder durch externe Möglichkeiten (vgl. YOUVITA 2022: 8). Besonders wohngruppenübergreifende Schulungen zu Schwerpunktthemen tragen dazu bei, eine gemeinsame Sprache und ein einheitliches Verständnis innerhalb der Einrichtung zu etablieren (vgl. CURAVIVA 2013: 21, OBS EHB 2018: 4).

Ein aktiver Wissenstransfer wird innerhalb des Teams gefördert, indem Mitarbeitende, auch während ihrer Ausbildungsphasen, ihr Wissen aktiv einbringen. Dies kann beispielsweise durch Impulse bei Teamsitzungen geschehen und trägt zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Fachwissens in der Einrichtung bei (vgl. YOUVITA 2022: 9).

# KATEGORIEN QUALITATIVE INTERVIEWS



Die vier qualitativen Interviews (siehe Kapitel 2) beleuchteten eine breite Palette an relevanter Faktoren für die Sozialpädagog\*innen, um engagiert und professionell in der stationären Kinder- und Jugendhilfe zu arbeiten. Es lässt sich eine inhaltlich hohe Passung zu den Ergebnissen der Literaturrecherche feststellen (siehe Kapitel 3), wobei die gesetzten Foki die subjektive Wertigkeit der einzelnen Punkte widerspiegeln.

## Privates Ich

Der private Bereich der Sozialpädagog\*innen erhielt in den Interviews einen wichtigen Stellenwert. Einerseits in Bezug auf Faktoren der eigenen Persönlichkeit (Selbstzufriedenheit, Umgang mit Belastungen, mit sich selbst im Reinen sein, Resilienz), aber auch in Bezug auf die Selbstfürsorge. Betont wurde hierbei die Bedeutung des persönlichen sozialen Umfeldes, welches eine unverzichtbare Ressource darstellt. Es geht hier nicht nur um die vielfach in der Literatur betonten Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern unabhängig vom Familienstand um gelebte private Beziehungen, die den Sozialpädagog\*innen helfen, sich zu regenerieren, eine nicht fachliche Meinung zu Arbeitsthemen zu erhalten sowie Abstand zur Arbeit und Problemen darin zu gewinnen.

Neben den auch in der Literatur genannten Charakterzügen, wie z.B. Optimismus wurde in den Interviews speziell erwähnt, dass das Werteverständnis der Personen sowie die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Sozialpädagog\*innen entscheidend sind. Die innere Überzeugung, dass die Fachpersonen eine Wirkung erzielen, ist demnach zentral.

## Person in der Organisation

Dieses Kapitel wird sowohl in der Literatur als auch in den Interviews sehr umfassend bearbeitet und es entstand eine hohe Passung der zwei Wissensressourcen. Betont wurde in den Interviews v.a. das subjektive Sinnerleben und die wahrgenommene Zufriedenheit im Arbeitsalltag.



Ein hohes persönliches Interesse am Bereich der stationären Kinder- und Jugendarbeit wird von den interviewten Personen vorausgesetzt, was sich darin zeigt, dass die Sozialpädagog\*innen Spass an ihrer Arbeit haben und darin auch ihre persönlichen Interessen aktiv einsetzen können.

### **Mentalität der Organisation**

Entgegen den eher konkreten Nennungen aus der Literatur wurde in den Interviews wenige grundlegende Merkmale einer Organisation genannt, die die Sozialpädagog\*innen wichtig finden: Wertschätzung, Transparenz und Partizipation. Diese Elemente sollen alle Ebenen einer Organisation durchdringen und aktiv gelebt werden.

### **Team**

Die Bedeutung des Teams wird in den Interviews hervorgehoben. Während die Nennungen inhaltlich mit Offenheit, Kollegialität, Zusammenhalt, Reflexion, Stressregulationsvermögen und Kritikfähigkeit zusammengefasst werden können, zeigt die detaillierte Beschreibung in den Interviews die breite Palette von Teameigenschaften. Zudem wird das Team als Ressource betont, welches auch für die Fachlichkeit entscheidend ist. Das persönliche Erfahrungs- und Professionswissen stellt eine wichtige Quelle von Professionalität dar.

### **Klientel**

Analog zum Team fällt auch bei der Klientel auf, dass in den Interviews ähnliche Aspekte wie in der Literatur genannt werden, diese jedoch viel ausdifferenzierter genannt werden. Die interviewten Sozialpädagog\*innen betrachten die Kinder und Jugendlichen als zentral. Einerseits schätzen sie die vielseitigen Interaktionen mit der Klientel sehr und werten das Begleiten von Entwicklungen als sehr positiv. Hierfür braucht es Zeit und Einblick in die Herkunftssysteme der Klientel, um adäquat agieren zu können. Andererseits kann die Intensivität von Konfrontationen mit den Kindern und Jugendlichen herausfordernd sein. Sensible Punkte der Fachpersonen werden meist schnell erkannt und zur Angriffsfläche. Daher spielt der konstruktive Umgang mit Belastungen und Grenzüberschreitungen eine entscheidende Rolle.

Betont wird in den Interviews, wie einzigartig die Arbeit in diesem Fachbereich ist. Die genannten Merkmale seien in keinem anderen Setting anzutreffen und erschwerten es den interviewten Personen sehr, in einen anderen Bereich zu wechseln.



## Leitung

Wie in der Literatur wurde auch in den Interviews herauskristallisiert, dass die Leitung eine die Mitarbeitenden unterstützende Funktion einnehmen sollte. Ergänzend dazu wurde die Fachverantwortung der Leitung betont. Sozialpädagog\*innen möchten fachlich gefordert werden und sehen es als Aufgabe der Führung, ihre Mitarbeitenden zu Weiterbildungen aufzufordern und zu ermöglichen.

## Struktur

Die interviewten Personen betonten, dass für sie eine zweckmässige Struktur wichtig sei. Einerseits soll diese Klarheit geben und die Kommunikation vereinfachen, andererseits aber auch genug flexibel sein, um pädagogisch wirken zu können und Innovationsgeist beinhaltet, welcher erlaubt neue Wege zu beschreiten.

## Rahmenbedingungen

Auf dieser Ebene wurden viele Faktoren benannt, die für die Fachpersonen einen wichtigen Stellenwert einnehmen: zufriedenstellender Lohn, Interdisziplinarität und ein flexibles Arbeitspensum. Genau beschrieben wurden die Arbeitszeiten, welche aus Sicht der interviewten Personen eine hohe Bedeutung erhalten. Im Gegensatz zu der Literaturrecherche sind in den Interviews nicht nur die familiären Bezüge wichtig, sondern die Vereinbarkeit mit dem privaten Leben. Trotz Unregelmässigkeit sollen die Dienstpläne berechenbar werden (z.B. ein fixer Arbeitstag mit Piket-Dienst). Die unbeliebten Dienste (Wochenendtage, lange Dienste) sollen fair im Team verteilt werden, was dadurch vereinfacht wird, wenn Teams ihre Arbeitspläne selbst schreiben können. Springer\*innenpools machen den Arbeitsplan auch bei Krankheitsfällen verlässlicher und teilweise wird auch das Delegieren von Piket-Diensten an speziell dafür eingestelltes Personal gewünscht.



## Fachwissen und Weiterbildung

Fachwissen stellt für die interviewten Personen eine wichtige Grundlage dar, um einerseits den Anforderungen der Arbeit gerecht zu werden, andererseits um sich als selbstwirksam wahrzunehmen. Herausfordernde Situationen können mit dem dahinterliegenden Fachwissen besser verstanden werden und erscheinen den Fachpersonen berechenbarer, was z.B. am Beispiel der Traumapädagogik illustriert wurde. Beim Wissenstand stellt die Aktualität und Passung zu den Themen der Kinder und Jugendlichen eine zentrale Voraussetzung dar.

# KATEGORIEN WORKSHOPS



In diesem Kapitel werden die Faktoren dargestellt, wie sie von den an den Workshop teilnehmenden Sozialpädagog\*innen genannt wurden. Dabei wurde in einem ersten Schritt ohne jegliche Vorinformation oder Einflussnahme von jeder Person selbst nach Faktoren für engagiert professionelle Arbeit gesucht und diese dann in das Kategoriensystem aus der Recherche und den Interviews eingeordnet.

## Ich (Privat)

persönliche Entwicklung (Komfortzone verlassen, an sich selbst arbeiten, lernen und reifen wollen)
eigene Grenzen kennen und akzeptieren
Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
Selbstfürsorge
Work-Life-Balance (Ausgleich)
Ausgeglichenheit
Abgrenzung
Hobbys
Fixe Teilhabe an Vereinsleben
Freizeit
Selbstreflexion
Job als Dienst für die Gesellschaft betrachten/betrachtet werden
kurzer Arbeitsweg
Dankbarkeit für eigene Geschichte
eigene Kinder

## Meine Mentalität

Gelassenheit
Freude (Gründe zum Lachen)
Offenheit und Toleranz (auf Augenhöhe andere Lebensrealitäten schätzen)
Transparenz (Haltung, Biografie)
Flexibilität
Humor
Engagement (anstelle Faust in Hosentasche)



### Ich (in der Organisation)

Humor
Flexibilität
Toleranz
Authentizität
eigene Person
Rolle
Erfahrungen/Themen
eigene Elternschaft (Ressource, Verstrickung)
etwas Sinnstiftendes tun
eigene Handlungsansätze reflektieren
echte Beziehungsangebote machen
Selbstwirksamkeit
Entfaltungsmöglichkeiten
Mitwirkungsoptionen
sich als Person reingeben
Möglichkeiten sich und eigene Persönlichkeit und Ideen einzubringen
Freiheit in der Prozessgestaltung
Freude an der Kernarbeit
Interesse
Mitarbeitendenversorgung
Einbringen der Ressourcen
innere Stabilität
Heim als «sicherer Ort für alle»
Ressourcen weiterentwickeln

### Ich (in der Organisation)

Austausch
Supervision
Emotionen einsetzen
erholsamer Schlaf
Abgrenzung
Möglichkeit, bei der Arbeit einzuspringen je nach privaten Umständen
Freiwünsche

### Organisationsmentalität

Haltung: laufende Auseinandersetzung mit Handlungsfragen
Balance zwischen Struktur und Individualität
Humor
Freude
Gelassenheit
Mut für Neues



## Organisationsmentalität

Spannungen ansprechen können
Fehler dürfen passieren
effektiv gelebte Fehlerkultur
Institutionsbewusstsein
Soziokratie (mitentscheiden, flache Hierarchie)
MA haben Freiheiten
(überbetrieblicher) Austausch unter Heimen
Zugang für die Öffentlichkeit
Würdigung der Leistung (z.B. mit Teamanlässen)
Respekt
Wertschätzung
Anerkennung
ungestörte Freizeit
Beziehung zu Leitungsteam
Schutz der MA (Integritätswahrung)
Beachtung der individuellen Expertisen der Beteiligten
Raum für Weiterentwicklung
transparente Kommunikation
gemeinsame Ziele (hierarchieübergreifend)
Offenheit
Toleranz

## Team

Wertschätzung
effektive Kommunikation
Unterstützung besonders bei Stress/negativen Gefühlen
Fachaustausch
Humor
Gelassenheit
Offenheit
Coaching
sich selbst sein dürfen
regelmässiges Feedback (bekommen und geben)/Reflexion
gemeinsames ethisches Grundverständnis
Engagiertheit
Ehrlichkeit
wertschätzende Fehlerkultur
Mut
Fairness
Flexibilität
Konflikt- und Kritikfähigkeit
Reflexionsfähigkeit
Absprachefähigkeit
Kompromissbereitschaft
Rollenbewusstsein



### Team

Transparenz
Akzeptanz
Anerkennung
Austausch über Schwieriges
Geduld
Wir-Gefühl
Fürsorge
gegenseitiges Vertrauen (auch von Leitung)
Teamentwicklung
Kollegialität (Wohlwollen, Verlässlichkeit, gemeinsam tragen, Rücken stärken)
Teamfähigkeit
Zusammenhalt allgemein
Empathie
ähnliche Haltung
Teamtag
Gute und professionelle Übergaben
kollegiale Beratung/Coaching
Aufgabenaufteilung Team
Sich gegenseitig Gutes tun bei der Arbeit
Team als Halt
Fachexpert*innen hinzuziehen
Team ist massgebend
Vernetzung durch Team
Nutzen von individuellen Stärken

### Team

Geschlechterverteilung
Altersverteilung
Organisation Team: Feedbackgefässe, Supervision

### Klientel

Gemeinsam wachsen (auch eigene Entwicklung), hält Sozialpädagog*innen jung
Vielseitigkeit
frei sein (eigene Entscheidungen fällen)
Belastungen lassen sich tragen durch Team, Leitung
Mentalität der Organisation, Lebensphasen/-welten erfahren
Integration in Verein
Wissen erweitern
Zeit mit der Klientel
Belastungen da, aber nicht im Vordergrund
Fachexpert*innen hinzuziehen bei Konflikten
Professionelle Nähe
über eigene Grenzen hinauswachsen
echte Partizipation



### Klientel

Erlebnispädagogik
positiver Fokus (Gelingendes sehen)
situatives Handeln
Konfliktdeeskalation
Erfolg erkennen
Guter Grund
spezifische Fokussierung auf Beziehung
gemeinsames Weiterkommen
Vielseitigkeit
Vernetzung
Entwicklung miterleben
Elternzusammenarbeit
intensive Eltern-Interaktion beeinflusst Nachhaltigkeit
Angehörigenarbeit
Unterstützende Platzierung
Bedarf gerecht werden

### Leitung

Partizipation grundsätzlich
bei Dienstplanung
«eigene» Planung der Arbeitszeiten zulassen
Austausch
Flexibilität
miteinander, nicht gegeneinander
Verbindlichkeit
Transparenz
klare Haltung
Handlungsschemata
Balance Eigenverantwortung und Kontrolle
ressourcenorientiertes Arbeiten
<u>Stabiles Team wird ermöglicht durch:</u> Ausreichend Aushilfen/Springer, vorhandene Stellenprozente sind gut ausgelastet, offenes Ohr, gute Personalbesetzung, Fluktuation vertretbar, Wertschätzung, Anerkennung (von Leistung), Fürsorge (Coachings mit einzelnen MAs), Stärkung, ernst nehmen, Situationsangepasste Unterstützung, Investition in MAs
Gesundheitsmanagement



### Struktur

Sicherer Ort dank Licht
Ästhetik
Platz
Sauberkeit
Ruhe
schöne Umgebung
gemeinsame/überschneidende Dienste
Interdisziplinäre Kooperation mit allen involvierten Stellen
fix installierte Supervision, wenn nötig zusätzliche (Gruppe und Person)
klare Rahmenbedingungen, die Flexibilität erlauben
Schutz durch Sicherheitskonzept
Mitspracherecht bei Methoden und Strukturen
Leitbild wird gelebt
frühzeitig zuverlässiger Arbeitsplan
Bürozeit
überschaubare Gruppengrößen
strukturierte Prozessgestaltung
Konzepte
Hausdienst
Sekretariat
Mahlzeiten inbegriffen
guter Zustand des Inventars/der Infrastruktur
Budgetvorhanden
optimale Arbeitsbedingungen

### Struktur

genügend Ressourcen (Zeit/Finanzen)
Einarbeitungsphase
Möglichkeit externer Beratung (Präventionsstelle zur Aufarbeitung von Krisen)
strukturell verankertes Feedbacksystem
Genügend Zeit und Gefässe für Gespräche, Diskussionen, Fragen, Ideen
MA-Gespräche
kurze Kommunikationswege
wertfreie Kommunikation
Dokumentation relevanter Inhalte
Vermeidung starre Strukturen und Regeln
Vielseitigkeit (jeden Tag etwas Neues)
Offenheit
Ziele fassen



## Rahmenbedingungen

Mehr Lohn
Lohn für Sonderdienste
angemessene und transparente Lohnstruktur
Mitspracherecht (Partizipation) bei Arbeitsplan
genügend Erholung in Freizeit möglich
(zeitnahe) Kompensation am Stück
Dienstlänge
Wochenenddienste
keine Einzeldienste
geklärte Pausen
Ferien und Ruhezeiten (Transparenz über rechtliche Situation)
(fixe) Nachtdienste
Freiheit und Flexibilität durch freie Wochentage
4-Tage-Woche-Arbeitszeit
nicht vorhergesehene Arbeitsstunden
Verhältnis Anwesenheits- und Arbeitszeit (Lager)
individuelle Präferenzen in Bezug auf selbst planen oder Fremdbestimmung
Einbezug oder Abgrenzung von Bezugspersonen- und Administrationsarbeit
Regelmässigkeit in den unregelmässigen Arbeitszeiten
In Arbeitszeit ist genügend Zeit für Reflexion
Beziehungsarbeit
pädagogisches Arbeiten

## Rahmenbedingungen

Betreuungsschlüssel
genügend Personal
Jahresarbeitszeiten (konstantes Pensum)
Selbstplanungsmöglichkeiten
Faire, attraktive Anstellungsbedingungen
Vorhandensein
Genügend Personal/Budget/Zeit (für Einzelsetting, Spielräume, klarer Auftrag und Rahmenbedingungen, schöne Umgebung, Springer*innen decken Ausfälle (Partizipation derselben))
Gewissheit in belastenden Situationen Unterstützung zur erhalten
Gesellschaftliche Anerkennung
Angebot/Nachfrage
Bild der Sozialen Arbeit
Lobby
für sich selbst einsetzen (nicht nur für Klientel; zu lieb Unangenehmes anzusprechen?)



## Fachwissen/Weiterbildung

Gutes Hintergrundwissen haben
Erfahrungswissen und fachliches Wissen nutzen
Möglichkeit zu fachlichem, professionellen Austausch (Team, Leitung, Supervision)
Bandbreite des Wissens von den MA nutzen
Fallbesprechungen
Neue Ansätze
Fachaustausch und Vernetzung mit externen Personen, auch interprofessionell (auch für Zusammenhalt)
Supervision
Vernetzung interorganisational innerhalb des Fachbereiches (bspw. zwischen den Heimen bezgl. Projekten)
Interne und externe Weiterbildung
regelmässige Inputs
Unterstützung bei Weiterbildungen
Förderungen von Weiterbildungen



- Affolter, Benita (2019). Engagement und Beanspruchung von Lehrpersonen in der Phase des Berufseintritts: Die Bedeutung von Zielorientierungen, Selbstwirksamkeitserwartungen und Persönlichkeitsmerkmalen im JD-R Modell. 1. Aufl. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. URL: [https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/SCR\\_Berufskodex\\_De\\_A5\\_db\\_221020.pdf](https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/SCR_Berufskodex_De_A5_db_221020.pdf) [Zugriffsdatum: 18. August 2023].
- AvenirSocial (2023). Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit. Handlungsmöglichkeiten für Organisationen Best Practice. URL: <https://avenirsocial.ch/handlungsmoeglichkeiten-fuer-organisationen/> [Zugriffsdatum: 01. Juli 2023].
- du Bois, Reinmar/Ide-Schwarz, Henning (2018). Psychiatrie und Jugendhilfe. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 1214–1222.
- Bomert, Christiane/Landhäußer, Sandra/Lohner, Eva Maria/Stauber, Barbara (2021). Care! Zum Verhältnis von Sorge und Sozialer Arbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bronfenbrenner, Urie (1979). The ecology of human development: experiments by nature and design. Cambridge, London: Harvard University Press.
- CURAVIVA (2013). Massnahmen und Empfehlungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. URL: [https://www.curaviva.ch/files/UOZEVN2/massnahmen\\_und\\_empfehlungen\\_zur\\_steigerung\\_der\\_arbeitgeberattraktivitaet\\_\\_publikation\\_\\_curaviva\\_schweiz\\_\\_20.pdf](https://www.curaviva.ch/files/UOZEVN2/massnahmen_und_empfehlungen_zur_steigerung_der_arbeitgeberattraktivitaet__publikation__curaviva_schweiz__20.pdf) [Zugriffsdatum: 20. August 2023].
- CURAVIVA (2016). Bezahlter Urlaub in besonderen Fällen. URL: [https://www.curaviva.ch/files/EYDAQMO/bezahlter\\_urlaub\\_in\\_besonderen\\_faellen\\_\\_faktenblatt\\_curaviva\\_schweiz\\_\\_2016.pdf](https://www.curaviva.ch/files/EYDAQMO/bezahlter_urlaub_in_besonderen_faellen__faktenblatt_curaviva_schweiz__2016.pdf) [Zugriffsdatum: 20. August 2023].



- Dahl, Christina (2018). Ein Plädoyer für mehr Selbstfürsorge: Über den präventiven Nutzen der Selbstfürsorge am Beispiel psychosozialer Fachkräfte. In: Prävention und Gesundheitsförderung. 13. Jg. (2). S. 131–137.
- Edmondson, Amy C. (2020). Die angstfreie Organisation. München: Verlag Franz Vahlen
- Fischer, Jörg/Graßhoff, Gunther (2020). Fachkräftemangel? An was mangelt es den Fachkräften? In: Sozialmagazin Sonderband. (03). S. URL: <https://content-select.com/de/portal/media/view/5f900fe4-06e0-4f19-b7c9-78e3b0dd2d03> [Zugriffsdatum: 31. Dezember 2022].
- Gängler, Hans (2018). Hilfe. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 622–631.
- Harramach, Niki/Köttritsch, Michael/Veličković, Nina (2019). Wir sind Team: Ein neuer Blick auf Teamentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Haupt-Scherer, Sabine (2016). Traumakompetenz für die Kinder- und Jugendarbeit. Einführung in die Psychotraumatologie und Traumapädagogik. Schwerte: o.V.
- Heiner, Maja (2012). Handlungskompetenz und Handlungstypen. In: Thole, Werner (Hg.). Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 611–624.
- Lang, Birgit (2009). Stabilisierung und (Selbst-)Fürsorge für pädagogische Fachkräfte als institutioneller Auftrag. In: Bausum, Jacob/Besser, Lutz/Kühn, Martin/Weiß, Wilma (Hg.). Traumapädagogik. Grundlagen, Arbeitsfelder und Methoden für die pädagogische Praxis. Weinheim/München: Juventa. S. 211–220.
- Ludewig, Katharina (2017). Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen: gewaltfreie Kommunikation als Methode für die professionelle Interaktion. 1. Auflage. Aufl. Baden-Baden: Tectum Verlag.
- Maroon, Istifan (2008). Burnout bei Sozialarbeitern: Theorie und Interventionsperspektiven. Hildesheim: Olms.



- Marquard, Peter (2018). Kommunale Sozialarbeit. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 851–863.
- Meissner, Jens O. (2018). Risikomanagement und Organisationale Resilienz. Vom tieferen Sinn eines Corporate Resilience Managements. In: Hunziker, Stefan/Meissner, Jens O. (Hg.). Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement: Interdisziplinäre und praxisnahe Konzepte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 29–59.
- Mohr, Simon (2017). Abschied vom Managerialismus. Das Verhältnis von Profession und Organisation in der Sozialen Arbeit. Fakultät für Erziehungswissenschaft, Universität Bielefeld. Bielefeld.
- Northoff, Robert (2012). Methodisches Arbeiten und therapeutisches Intervenieren: eine Einführung in die Bewältigung sozialer Aufgabenstellungen. Weinheim: Beltz Juventa.
- OBS EHB (2018). Abgewandert aus dem Sozialbereich. Teil der Studie zu den Ausbildungs- und Erwerbsverläufen von verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit in ausgewählten Berufsfeldern des Sozialbereiches. URL: [https://www.savoirsocial.ch/s01/Dokumente/Organisation/Studien/Laufbahnstudie\\_Teil\\_3\\_Berufsabgewanderte\\_D.pdf](https://www.savoirsocial.ch/s01/Dokumente/Organisation/Studien/Laufbahnstudie_Teil_3_Berufsabgewanderte_D.pdf) [Zugriffsdatum: 23. Juli 2023].
- Pommer, Claudia/Zöhling, Doris (2020). Schemageleitete Pädagogik im Kinder- und Jugendbereich. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Poulsen, Irmhild (2009). Burnoutprävention im Berufsfeld soziale Arbeit: Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Poulsen, Irmhild (2010). Feuer braucht Brennstoff. In: Sozialmagazin. 35. Jg. (4). S. URL: <https://content-select.com/de/portal/media/view/527fcbde-d9f4-478a-9b09-68cd2efc1343> [Zugriffsdatum: 18. Oktober 2022].
- Poulsen, Irmhild (2012). Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Praxisgruppe (2023). Nennungen von Interviewten und Worshopeteilnehmenden. In: Orientierungspunkte von Sozialpädagog\*innen. S. 63–74.



- Ramaj, Andrea (2021). Mitarbeiter\*innenbindung in der Kinder- und Jugendhilfe: Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchung und praktische Handlungsempfehlungen. Bremen: Hochschule Bremen.
- Rövekamp-Wattendorf, Jörg (2020). Berufliche Belastungen bewältigen. Psychosoziale Herausforderungen in helfenden Berufen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmid, Marc/Weiß, Wilma/Bausum, Jacob/Lang, Birgit/Schirmer, Claudia/Lang, Thomas/Andreea de Hair, Ingeborg/Wahle, Thomas (2013). Traumapädagogische Standards in der stationären Kinder- und Jugendhilfe: Eine Praxis- und Orientierungshilfe der BAG Traumapädagogik. 1. Aufl. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.
- Schwabe, Mathias (2016). Die «dunklen Seiten» der Sozialpädagogik: Ideale, Negatives und Ambivalenzen. Ibbenbüren: Münstermann.
- von Spiegel, Hiltrud Prof Dr (2021). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 7. Aufl. Stuttgart: utb GmbH.
- Weber, Anita/Kehl, Konstantin (2022). Die Sozis von morgen. In: sozial. Jg. (17). S. 8–10.
- Weiß, Wilma (2013). Philipp sucht sein Ich: zum pädagogischen Umgang mit Traumata in den Erziehungshilfen. 7. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.
- Winkens, Herbert (2020). Fallsupervision in der Intensivpädagogik: Arbeitsbelastungen, Supervision und Resilienz von PädagogInnen in Intensivgruppen. 1. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Wübker, Eike Johanne (2020). Die Relevanz der Traumapädagogik für die stationäre Erziehungshilfe. 1. Auflage. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- YOUVITA (2022). Anforderungen an das Personalmanagement in Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe. URL: [https://www.youvita.ch/files/3POE300/anforderungen\\_personalmanagement\\_in\\_institutionen\\_der\\_kinder\\_\\_und\\_jugendhilfe\\_\\_arbeitsinstrument\\_\\_youvita\\_\\_2022.pdf](https://www.youvita.ch/files/3POE300/anforderungen_personalmanagement_in_institutionen_der_kinder__und_jugendhilfe__arbeitsinstrument__youvita__2022.pdf) [Zugriffsdatum: 02. Juli 2023].
- Zander, Margherita (2009). Armes Kind – starkes Kind? die Chance der Resilienz. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

# IMPRESSUM



Herausgebende:

Corina Lustenberger & Simon Gutknecht

Kontakt:

[www.projektkompass.ch](http://www.projektkompass.ch)

Bilder:

<https://pixabay.com/de/>

Layout:

Corina Lustenberger & Simon Gutknecht

Erstellt mit der Grafikdesignplattform Canva ([www.canva.com](http://www.canva.com))

Ausgabe: 17. September 2023