

ARBEITSSCHWERPUNKTE VON DIPLOM-PSYCHOLOGEN IM PERSONALWESEN, DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG IN HEIMEN DER JUGENDHILFE

Bertsch, H.E.; Bub, C.:

Um die organisationspsychologischen Arbeitsschwerpunkte des Diplom-Psychologen in Heimen der Jugendhilfe etwas mehr ins Blickfeld zu rücken, sind im folgenden die Einrichtungen und die historische Entwicklung der Tätigkeit des Diplom-Psychologen in diesen Einrichtungen kurz dargestellt und die organisationspsychologischen Aufgaben beschrieben.

1.1: Einblick in das Tätigkeitsfeld

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Erfahrungen aus den Einrichtungen der Jugendhilfe, die dem Caritas-Verband für Württemberg (Diözese Rottenburg-Stuttgart) e.V. als Spitzenverband angeschlossen sind, und der die Beratung und Vertretung dieser Einrichtungen zur Aufgabe hat. In besonderem Maße sind im folgenden die Erfahrungen aus der St. Josefspflege, einem Heim und Schule für Kinder und Jugendliche, in Muldingen mitberücksichtigt, Erfahrungen, die auch in der wenn auch wenig vorhandenen Literatur bestätigt werden.

Dem Caritas-Verband für Württemberg sind 21 Einrichtungen der Jugendhilfe angeschlossen mit einer Platzzahl von zur Zeit ca. 1100 im vollstationären Bereich, mit insgesamt etwa 950 Mitarbeitern. 14 Einrichtungen davon beschäftigen mindestens einen Diplom-Psychologen (3 davon Teilzeit/Honorarkräfte).

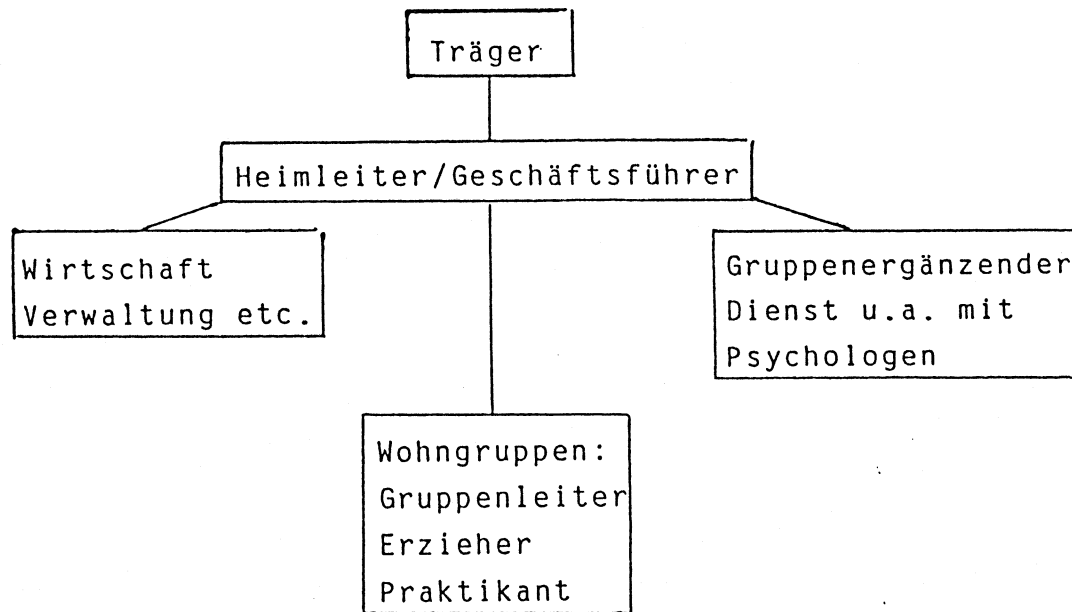
Es handelt sich bei den Einrichtungen um Heime in katholischer Trägerschaft, z.B. um Stiftungen kirchlichen Rechts, die der Oberaufsicht des Bischofs der Diözese Rottenburg-Stuttgart unterstehen.

Aufgabe und Zweck der Einrichtungen ist es, wie beispielsweise der Konzeption der St. Josefspflege zu entnehmen ist, "Kindern und Jugendlichen Wohnung, Schulbildung und Er-

ziehung zu geben; besonders denen, die in ihrer leiblichen, geistigen und seelischen Entwicklung gefährdet sind oder Verhaltensauffälligkeiten zeigen".

Die Kinder und Jugendlichen in Baden-Württemberg sind in aller Regel nach § 5,6 JWG, Hilfe zur Erziehung, untergebracht. Kostenträger sind über die einweisenden Jugendämter die Kommunen. Die Einrichtungen haben Anspruch auf kostendeckende Pflegesätze.

Die Einrichtungen sind hierarchisch nach etwa folgendem Modell strukturiert:



Die Größe der Einrichtungen reicht von einem Kleinstheim mit einer Wohngruppe und sieben Mitarbeitern bis zu einer Einrichtung mit zwanzig Wohngruppen und über 150 Mitarbeitern. Die durchschnittliche Größe der Einrichtungen liegt bei etwa fünf Wohngruppen und 30-40 Mitarbeitern. Die Wohngruppen bestehen aus acht bis zehn Kindern/Jugendlichen und drei bis vier Mitarbeitern. Diese Gruppen können unterschiedlich als Familien-, Außenwohn- oder Heimgruppen strukturiert sein, wobei fast ausschließlich eine Ganzzzeitbetreuung geleistet wird (Schicht- und Wochenenddienste).

### 1.2: Historische Entwicklung der Aufgaben des Diplom-Psychologen

In den letzten 20 Jahren ist die Berufsgruppe der Diplom-Psychologen in Heimen der Jugendhilfe stetig angewachsen (BÜTTNER, 1982). In der Geschichte der Rolle des Diplom-Psychologen im Heim veränderten sich auch seine Aufgabenschwerpunkte. War v.a. in den 40er Jahren die Ausbreitung psychologischer Sichtweisen, insbesondere der Psychoanalyse auch in Heimen feststellbar, so war sie meist personifiziert in einem Nervenarzt. Eine damals übliche Differentialdiagnose zwischen neurotischer (=behandlungsfähiger) und verwahrloster (=psychopathisch und einer Behandlung unzugänglicher) Klientel und der in der Nachkriegszeit entstehenden Spezialisierung von therapeutischen Heimen (vgl. BETTELHEIM, 1950) schuf zunächst die den Arzt randständig ergänzende Aufgabe der Diagnostik durch Diplom-Psychologen. Erst die Entwicklung der Verhaltenstherapie gab Diplom-Psychologen die Möglichkeit, ihre diagnostische Aufgabe um eine lerntheoretisch fundierte Therapie zu ergänzen. Die Ökonomie und Plausibilität dieser Theorie machte Diplom-Psychologen auch für die Träger der Einrichtungen attraktiver, konnten sie doch dadurch Planstellen einsparen und Therapie und Diagnostik in Personalunion integrieren. Die Reformbewegung der 70er Jahre in Zusammenhang mit der Kritik an den institutionellen Bedingungen der Heimerziehung, sowie der unstrukturierten Bewahrungs- und Verwahrungspraxis führte dann zu einer "Psychologisierung der Heimerziehung". Es entstanden relativ differenzierte Aufgaben für Diplom-Psychologen: in der Therapie und Diagnostik bei Kindern und Jugendlichen und in der Erziehungsplanung zusammen mit Erziehern und Sozialpädagogen. Diese Aufgaben ergänzten sich noch um die Beratung von pädagogischen Mitarbeitern sowie in jüngerer Zeit um Familientherapie mit Eltern von meist teilstationär betreuten Kindern/Jugendlichen (BÜTTNER, 1982; PETERMANN und PETERMANN, 1986; WETZELBERGER, 1981; WILL, 1983). Diese Stellenbeschreibung prägt noch heute Bild und Ansehen

von Heim-Psychologen. Allerdings ist der Optimismus in therapeutische Arbeit im engeren Sinne gesunken und es lassen sich aktuell zwei Entwicklungen absehen:

- die therapeutische Arbeit und der pädagogische Alltag nähern sich an, "Therapie durch Beziehung" als Schlagwort, und Beziehung passiert intensiv in den Wohngruppen;
- organisationspsychologische Kompetenzen werden stärker in den Vordergrund gestellt als bisher, z.B. in Bereichen der Personalentwicklung, Weiterbildung, Konzeptionsentwicklung. Ziel ist, persönliche und strukturelle Voraussetzungen zu schaffen, so dass Mitarbeiter fachlichen und emotionalen Rückhalt bei ihren massiven alltäglichen Arbeitsbelastungen, die sich aus den Schicht-, Nacht- und Wochenenddiensten und den teilweise massiven Störungen der Kinder und Jugendlichen ergeben, erfahren können. Eine kurze Umfrage bei den Kollegen in den Einrichtungen der Diözese Rottenburg-Stuttgart hat diese Trends bestätigt:
  - auf den Bereich Diagnostik/Therapie werden durchschnittlich 40% der Arbeitszeit verwendet;
  - auf die Arbeit mit Personal (Fortbildung, Beratung, Fördergespräche, Rekrutierung, Einstellung) entfallen ebenfalls 40% der Arbeitszeit;
  - auf den Bereich Organisationsentwicklung/Führungsberatung entfallen gute 15% der Arbeitszeit.

Wesentlich ist uns die Feststellung, daß in Heimen der Jugendhilfe offensichtlich die Anforderung gestellt ist, mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit für Personal- und Organisationsentwicklung aufzuwenden. Daraus entsteht auch ein Bildungsbedürfnis dieser Diplom-Psychologen in Themen der Arbeits- und Betriebspsychologie (60% der Befragten).

#### 2.1: Organisationspsychologische Aufgaben und Interventionsmöglichkeiten

Variablen des Systems HEIM haben vielschichtige Auswirkungen nach innen sowohl auf die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter als auch auf die Sozialisation der in diesem Milieu aufwachsenden Kinder und Jugendlichen.

Nach außen prägen sie den Ruf, die Zuverlässigkeit des Heims und das Vertrauen, das externe Instanzen (Jugendämter, Gemeinden etc.) dem Heim entgegenbringen.

Arbeit an der Organisation HEIM ist zu begreifen als das langfristige Bemühen, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse dieser Organisation zu verbessern. Dies geschieht vor allem durch eine effektive und kooperative Steuerung der Organisationskultur und des Teamklimas in formalen und funktionalen Arbeitsgruppen (WIPPICH, 1980, S.1073).

Daraus lassen sich drei Zielebenen für die Arbeit ableiten:

1. Individuelle Persönlichkeitsentwicklung der Heim-Mitglieder.
2. Verbesserung des Heimklimas durch Verbesserung von Vertrauensverhältnissen, Kontaktbereitschaft, Wert- und Zielintegration von Individuen, Gruppen und der Gesamtorganisation.
3. Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Heimstruktur, Förderung der Veränderungsbereitschaft und Problemlösungsqualität, Flexibilisierung der Organisation für notwendige Anpassung an veränderte Bedürfnisse (vgl. LUMMA, 1982).

Der Diplom-Psychologe hat Zugang zu allen Subgruppen des Systems HEIM und steht allen Subgruppen als Dienstleistungsperson zur Verfügung. Bei der Teilnahme des Diplom-Psychologen an verschiedenen Gremien und Konferenzen kommt ihm die Rolle zu, wesentliche Gruppenprozesse wahrzunehmen, zu bewerten und ggf. zur Diskussion zu stellen (z.B. Kommunikationsstrukturen, Konfliktanalysen und -klärungen, Entscheidungsebenen, Führungsstil, Zeitmanagement, Streßbewältigung ...).

Innovatives Denken ist oft gefordert und Planungsvorschläge können aus Beobachtetem abgeleitet und eingebracht werden (z.B. Bildungsbedarfsanalysen, konzeptionelle Entwürfe, Strategieberatung, Führungsaufgaben etc.). Wichtig dabei ist die Überzeugung der Heimleitung. Die Erfahrungen hier

sind im allgemeinen positiv.

Interventionen basieren auf Theorien und Techniken der Sozialwissenschaften (z.B. LEWINSches Aktionsforschungsmodell, Fragebögen aus der Organisationsentwicklung (BECKER, LANGOSCH, 1984) Führungsstilkonzepte (BLAKE, MOUTON, 1977; LUMMA, 1982), Transaktionsanalyse, Gestalttheorie etc.). Weiterhin können Einflüsse auf das Heimklima auch über Schaffung und Struktur von formellen wie informellen Kontaktmöglichkeiten (Betriebsausflüge, Betriebsfeste, Kaffeeterminen usw.) genommen werden. Randständigere Mitwirkungsmöglichkeiten ergeben sich für den Diplom-Psychologen im Heim in Bereichen der Gestaltung bei Neubauten/Renovierungen von Gruppenräumen, bei der Arbeitsplatzgestaltung in Erzieherzimmern wie in der Verwaltung, wo ggf. auch betriebspsychologisches Gedankengut über Arbeitsplatzbestgestaltungen (z.B. EDV) einfließen kann.

## 2.2: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter

Die Erzieher im Gruppendienst sind die Hauptzielgruppe der Arbeit der Diplom-Psychologen im Heim, da bei den Erziehern aufgrund der Nähe zur Klientel die größten pädagogischen und therapeutischen Möglichkeiten liegen. Die Arbeit mit den Erziehern setzt voraus, daß der Diplom-Psychologe eine strukturell neutrale Position hat, d.h. nicht Dienstvorgesetzter sein kann (WILL, 1983).

### 2.2.1: Beratung

Orte der Beratung sind je nach Bedarf und Anfrage Einzelbesprechungen, Teambesprechungen, Fallgespräche, Mitarbeiterkonferenzen o.ä. Die Beratung der Erzieher kann kind- oder mitarbeiterzentriert sein (BÜTTNER, 1982).

Die kindspezifischen Beratungen orientieren sich an den aktuellen Schwierigkeiten des erzieherischen Alltags. Die

Hauptaufgaben des Diplom-Psychologen sind hier in erster Linie die Mitwirkung bei der Besprechung aktueller Situationen, die Verdeutlichung der Hintergründe gestörten Verhaltens, die Problemanalyse sowie die Beratung bei der Interventions- und Erziehungsplanung. Die mitarbeiterspezifische Beratung orientiert sich an der Person des Erziehers und seiner Beziehung zu Kindern, Mitarbeitern und zur Institution. Inhalte reichen von Dienstplangestaltung, Konfliktbearbeitung, Orientierungshilfen bei aktuellen Problemen bis zu Fachdiskussionen allgemeiner Art.

Eine systematische, regelmäßige und geplante Beratung im Heim ist die Praxisberatung von Erzieherteams sowie die Beratung einzelner Funktionsträger, z.B. Gruppenleiter. Inhalt ist die Reflexion eigenen Handelns und Erlebens im beruflichen Kontext. Themen, die bearbeitet werden, sind beispielsweise die Bewußtwerdung eigener emotionaler Haltungen der Klientel und Kollegen gegenüber, Kommunikationsstörungen im Team oder gemeinsames Tun trotz unterschiedlicher Einstellungen mit dem Ziel, eine funktionale Arbeitsgruppe zu bilden. Die angewandten Methoden variieren je nach Ausbildung und Arbeitsansatz des jeweiligen Diplom-Psychologen. Gruppendynamische Elemente, Rollenspiel, Transaktionsanalyse u.ä. werden häufig eingesetzt, wie auch diverse Fragebögen (vgl. 2.2). Die Beratung leitender Mitarbeiter beschäftigt sich mit Themen wie Führungsstil, Umgang mit Autorität, Delegation und Organisation der Arbeit.

#### 2.2.2: Fortbildung

Heiminterne Fortbildungen finden im Rahmen von Erzieherkonferenzen, den Praxisberatungen sowie zu freiwilligen Sonderterminen nach Ausschreibung statt. Laut BÜTTNER (1982) können sie als längerfristig angesetzte Beratungen mit klar umrissenen Lerninhalten betrachtet werden. Die Angebote leiten sich u.a. durch immer wieder auftauchende Probleme in den Beratungen ab und können eine

Bandbreite von Inhalten umfassen, wie z.B. die Form von Entwicklungsberichten, Zeitmanagement, Gesprächsführung, Streßbewältigung, Kommunikationstraining etc.

Neben der Vermittlung von kognitiven Inhalten nehmen Selbsterfahrungsaspekte und die Reflexion eigenen alten und neuerprobten Verhaltens den größten Raum ein. Zu den Aufgaben des Diplom-Psychologen gehört auch die Hinzuziehung von Experten für bestimmte Themen sowie die Motivation der Mitarbeiter zu internen und externen Fortbildungen.

### 3. Zusammenfassung und Ausblick

Schwerpunkte der Tätigkeit von Diplom-Psychologen im Heim im Aufgabenbereich Personal- und Organisationsentwicklung sind hauptsächlich die Praxisberatungen mit Erziehern, die Weiterbildung und beraterische Einflußnahme auf strukturelle Veränderungen und "Klimawerte" in Gremien, Teams und der Gesamtorganisation. In der Praxisberatung und den Weiterbildungen der Erzieher handelt es sich unserer Umfrage nach zu über 70% um eine an dem Umgang mit Gefühlen orientierte Personalentwicklung. Diese Orientierung ergibt sich aus den Anforderungen und Belastungen, die durch die Arbeit mit dieser spezifischen Klientel zustande kommen. Jedoch bedarf es bei der Komplexität des Arbeitsfeldes Heim auch Arbeitshilfen bei der Organisation und Strukturierung bei der Aufgabenbewältigung. Der Komplexitäts- und Belastungsgrad als auch das Mitarbeiterbedürfnis nach Entlastungs- und Strukturierungshilfen sind zentraler werdende Variablen in Heimen der Jugendhilfe.

Oft ist für Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung ein Psychologe in diesen kleinen und überschaubaren Institutionen in der Lage, umfassende innovative Prozesse einzuleiten. Andererseits ist an ihn der Anspruch gestellt, umfassende Kenntnisse einzubringen und über vielseitige Handlungsmöglichkeiten zu verfügen. Eine Spezialisierung ist nicht möglich, auch besteht selten eine Möglich-



keit zum internen kollegialen Austausch, da er einziger Psychologe in der Einrichtung ist. Heime der Jugendhilfe sind bislang nicht im Interesse von Forschungen gestanden. Systematische Untersuchungen zu arbeits- und betriebspsychologischen Fragestellungen als auch Hilfen bei der Transferbildung von verschiedenen theoretischen Modellen auf konkrete Handlungsmöglichkeiten in diesen non-profit-Betrieben böten praktische Arbeitshilfen für Kollegen. Ein hohes Bildungsbedürfnis besteht. Gleichzeitig haben diese Kollegen praktische Erfahrungen und Kompetenzen, z.B. bei der emotional orientierten Personalentwicklung. Hier bestehen möglicherweise auch Gegen-Übertragungsbereiche, die auch für Psychologen in der Industrie interessant sein könnten.

#### 4. Literaturliste

- BECKER, H.; LANGOSCH, J.: Produktivität und Menschlichkeit, ENKE (1984)
- BETTELHEIM, B.: Love is not enough, the treatment of emotionally disturbed children, New York (1950)
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, ECON (1964)
- BÜTTNER, P.: Der Psychologe in der Heimerziehung, CAMPUS (1982)
- Konzeption der St. Josefspflege, Heim und Schule für Kinder und Jugendliche, Unterer Bach 2, 7119 Mulfingen (1987)
- LUMMA, K.: Zusammenarbeit im Heim, JUGENDWOHL, 4, 157 - 161, (1982)
- PETERMANN, F.; PETERMANN, U.: Psychologen in der Heimerziehung, Unsere Jugend, 10, 395-400, (1986)
- WETZELSBERGER, G.: Der Psychologe kann nur unterstützen, Unsere Jugend, 4, 147-157, (1981)
- WILL, H.: Diplom-Psychologen in der Heimerziehung, Praxis Kinderpsychologie, 32, 71-76, (1983)
- WIPPICH, J.: Psychologie im Heim, Hrsg.: BDP, Handbuch der angewandten Psychologie, 1, 1067-1081, (1980)

#### Anschrift des Verfassers:

Claudia BUB, Caritasverband für Württemberg (Diözese Rottenburg-Stuttgart) e.V., Weißenburgstraße 13, 7000 Stuttgart 1