

## Die Neuen sind es wert

### Warum braucht es die systematische Einarbeitung in soziale Berufe? Und welche Rolle spielen Supervision und Coaching dabei?

In der Arbeitswelt gilt grundsätzlich: Die Phase des beruflichen Ankommens ist sehr wichtig und systematisch zu gestalten. Der Schlüssel für die Attraktivität des Arbeitsplatzes, für die Arbeitszufriedenheit und für eine berufliche Handlungssicherheit liegt nach übereinstimmender Einschätzung von Wissenschaft und Praxis in einer strukturierten sachgerechten Einarbeitung. Das gilt natürlich auch für die Soziale Arbeit. Aber was muss ein Einarbeitungskonzept hier alles berücksichtigen?

#### Akademische Ausbildung und feldbezogene Praxis – ein Spannungsfeld

Nachdem Ende der 1960er, Anfang der 1970 Jahre die Akademisierung der sozialpädagogischen Berufe begonnen hatte – übrigens eine unabdingbare Voraussetzung für die Professionalisierung –, geht es Sozialpädagog\*innen wie Absolvent\*innen anderer akademischer Berufe: Das Studium bereitet auf den Beruf in einer sehr umfassenden, theoretisch fundierten Weise vor, führt aber nicht ins konkrete Berufsfeld ein. Im Studium der Sozialen Arbeit

dominieren die sozialwissenschaftlichen und pädagogischen Inhalte, unbestritten wird auch methodisches Know-how vermittelt. Das erarbeitete Wissen erlaubt dann, das berufliche Handeln in größeren Kontexten zu reflektieren, Abstand zu gewinnen, konzeptionelle Arbeit zu leisten. Damit ist ein erster Schritt getan auf dem Weg, Angehörige\*r einer Profession zu werden und einen beruflichen Habitus zu entwickeln.

Aber die berufliche Praxis entsteht nicht aus der 1:1-Umsetzung des im Studium Gelernten. Die berufliche Praxis hat ihre Eigengesetzlichkeiten, die der strukturierten, geplanten und begleiteten Aneignung bedürfen.

Grundsätzlich ist dabei zu differenzieren zwischen einer Berufseinführung und der Einarbeitung an einem neuen Arbeitsplatz, die auch bei der dritten oder vierten Arbeitsstelle notwendig ist.

Zur Berufseinführung: In vielen akademischen Berufen ist es selbstverständlich, dass die, die sich in das Berufsfeld begeben, Zeit und Unterstützung bekommen, ihre Rolle zu finden, einen Bezug zu entwickeln zur Praxis, wie beispielsweise Referendariat, Assistentenzeit, Trainee-Programme. Nach Aussagen des Deutschen Vereins haben zwischenzeitlich viele Kommunen Traineeprogramme und Einarbeitungskonzepte für Mitarbeitende im »Allgemeinen Sozialdienst« entwickelt. In manchen Berufsfeldern wie z. B. bei der Tätigkeit als Gemeindefere\*nt\*in, Religionspädagog\*in ist dabei der Nachweis einer Teilnahme an einem Supervisionsprozess verbindliches Element.

Doch auch für die Einarbeitung von Mitarbeitenden, die bereits ein professionelles Selbstverständnis an einer anderen Arbeitsstelle entwickelt haben, macht es Sinn, in einer gezielten Einarbeitungsphase Gegebenheiten vor Ort, Personen, Zuständigkeiten und Kommunikationswege etc. kennenzulernen.

#### Was haben Berufseinsteiger\*innen von einer systematischen Einführung?

*Das Arbeitsfeld und die Institution systematisch kennenlernen*

Es werden Erfahrungen gesammelt mit den spezifischen Strukturen, mit den Gremien, mit den Eigenheiten und Herausforderungen des Arbeitsbereiches z. B. durch Hospitationen, durch beobachtende Teilnahme. So kommt es schrittweise zur Übernahme eigenverantwortlicher Aufgaben. Das Erfahrene kann dann im Team und mit Führungskräften ausgewertet werden. Supervision ermöglicht eine vertiefte Reflexion. Die eigene Person wird thematisiert, feld- und organisationspezifische Anforderungen werden bearbeitet, Widersprüchlichkeiten, Ambivalenzen und Unsicherheiten werden aufgegriffen, und es gelingt, zunehmend berufliche Selbstkompetenz zu entwickeln. Eine gezielte Einarbeitung kann gerade bei jungen Mitarbeiter\*innen dem Gefühl der Überforderung und der daraus folgenden Frustration entgegenwirken. Ein Einführungsprogramm« bedeutet also eine weitere Qualifikation und erhält oder steigert gar die Beschäftigungsfähigkeit, auch »Employability« genannt.

*Sicherheit über die Anforderungen gewinnen*

Im Rahmen einer gezielten Einarbeitungsphase werden die »Neuen« mit den Zielsetzungen, Wertvorstellungen, Wünschen des Arbeitgebers sowie der »Kundschaft« konfrontiert. Die Mitarbeitenden erfahren so einerseits einen Anpassungsprozess an die Erfordernisse der jeweiligen Institution und gewinnen aber andererseits Sicherheit über die Anforderungen: Was wird fachlich erwartet, wie wird kommuniziert, was ist nicht erwünscht, welche Regeln gibt es hier? Dies ist die Phase, in der sich die Identifikation mit dem Arbeitgeber entwickelt – oder eben versäumt wird. Eine sorgfältige Einarbeitung wirkt auch qualitätsfördernd und schafft eine verbesserte Grundlage für eine Bindung der neuen Fachkräfte. Das ist gerade in der aktuellen Situation, die durch Personal-mangel gekennzeichnet ist, von Bedeutung. Externe Supervision ermöglicht zudem eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Ziel- und Wertvorstellungen des Arbeitsfeldes und des Arbeitgebers, die gerade bei Berufseinsteiger\*innen häufig von den eigenen Überzeugungen und Idealen abweichen.

*Ein Professionsverständnis entwickeln*

Durch die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns auf dem Hintergrund des im Studium oder in der Ausbildung erworbenen Wissens entsteht ein Selbstkonzept, eine Vorstellung davon, wie ich als Sozialpädagog\*in, als Sozialarbeiter\*in, als Erzieher\*in

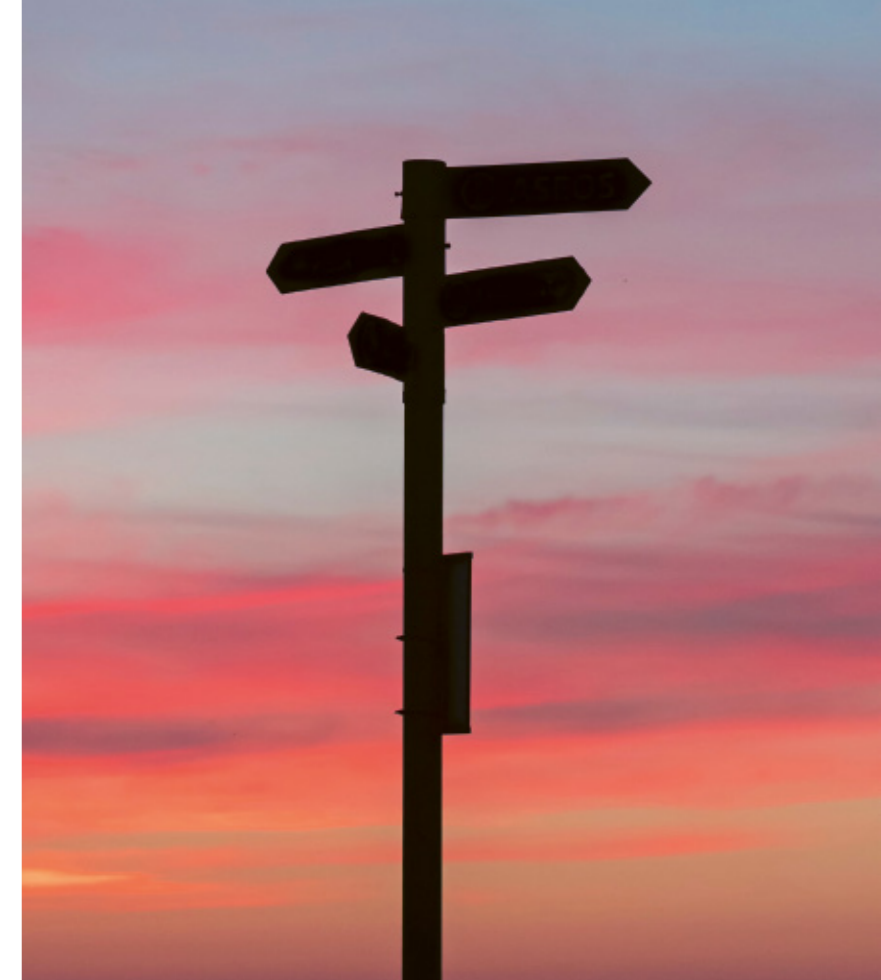
agiere, wer ich als Angehörige\*r meiner Profession bin. Die Ethik, die im Seminar abstrakt geblieben ist, wird Bestandteil des beruflichen Selbstverständnisses.

*Freundschaften schließen*

Einen möglichen persönlichen Gewinn muss man nicht verschweigen – man und frau gewinnen Kolleg\*innen, Freund\*innen, manchmal fürs ganze Leben. Aus der geteilten Erfahrung, als »Neue« wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden, kann sich ein besonderes Unterstützernetzwerk bilden, das weit über die Zeit hinaus hält, in der man oder frau in der Organisation gearbeitet haben. Supervisionserfahrungen in der Gruppe, im Team können diesen Zusammenhalt stärken oder auch dazu beitragen, sich abzugrenzen.

#### Was hat die Institution von einer gezielten Einarbeitungsphase?

Gezielte Vorbereitung auf die Tätigkeit im Sinne eines »Trainings on the Job« bedeutet: Neue Mitarbeiter\*innen werden auf ihre Aufgabe in einer Weise vorbereitet, die Fehler minimiert und Erfolgserlebnisse befördert. Sie werden in die Organisation integriert und an das bestehende Netzwerk angeschlossen. In der Einarbeitungsphase wird der neue Mitarbeiter, die neue Mitarbeiterin in die Organisation »sozialisiert« und entwickelt ein Verhältnis zur Institution.



#### BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

Auch Arbeitsmarktfähigkeit oder Employability. Die Fähigkeit zur Partizipation am Arbeits- und Berufsleben. Hat aus der Perspektive des Einzelnen folgende Bedeutungen: Steigerung der Karrierechancen auf dem Arbeitsmarkt; kontinuierliche Anpassung von Kompetenzen, Erhöhung von Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung.

»Die berufliche Praxis hat ihre Eigengesetzlichkeiten, die der strukturierten, geplanten und begleiteten Aneignung bedürfen.«

*Innovationspotenzial nutzen*

Die/der neue Mitarbeiter\*in wird nicht einseitig an die Institution angepasst. Anpassung geschieht auch andersherum. Die Einarbeitungsphase bietet damit die Chance, das Innovationspotenzial der neuen Mitarbeiter\*innen systematisch zu nutzen. Die Institution kann dieses Potenzial gezielt abfragen, um notwendige Veränderungen voranzutreiben, um blinde Flecken aufzuspüren. Neue Mitarbeiter\*innen bieten der Organisation die Chance, daraus zu lernen.

**LOYALITÄT**

Die innere Verbundenheit und deren Ausdruck im Verhalten gegenüber einer Person, Gruppe oder Gemeinschaft. Basiert auf gemeinsamen moralischen Maximen oder ist von einem Vernunftinteresse geleitet. Abzugrenzen von Treue, Unterwerfung, Gehorsam.

*Loyalität fördern*

Ein loyales Verhalten zum Arbeitgeber ist Bestandteil von Professionalität und Grundlage für eine gelingende Personalbindung. Die Tatsache, als Neue\*r vom Arbeitgeber Wertschätzung zu erfahren, gesehen zu werden, fördert die Loyalität.

*Personal binden*

Identifikation ist etwas anderes als Loyalität. Identifikation heißt, zumindest partiell die Sichtweisen der Institution zu übernehmen. Dies ist mehr, als die Inhalte, die im Arbeitsvertrag geregelt sind, umzusetzen. Identifikation bedeutet auch, die Arbeitsfelder, die Arbeitsweisen, das eigene Referat/die Abteilung für unverzichtbar zu halten und sich dafür zu engagieren. Supervision berücksichtigt das Zusammenwirken von Organisation, Mensch und Aufgabe. Sie kann damit die genannten »Mehrwerte« durch eine differenzierte und vertiefte Reflexion mit neuen Mitarbeitenden stärken und weiterentwickeln.

**Welche Rahmenbedingungen gelten für die Einarbeitungsphase?**

*Ziele setzen*

Eine gezielte Einführungsphase erfordert die Auseinandersetzung mit den formulierten Zielen der Organisation. Nur wenn sie eine kommunizierte Zielsetzung hat, kann auch die Einarbeitung eine Zielrichtung haben. Andernfalls bleibt die Maßnahme ein Inzertiv, eine »Morgengabe« an die Neuen.

*Einarbeitungsphase in ein umfassendes PE-Konzept einbinden*

Die Führung der Organisation muss gemeinsam mit den Personalverantwortlichen eine Vorstellung darüber entwickeln, was sie mit ihren Mitarbeitenden vorhat, welche Karrieren möglich sind, wen sie für welche Aufgabe fördern will. Der berufliche Start ist durchaus eine Zeit, in der sich der Arbeitgeber ein Bild von seinen neuen Mitarbeiter\*innen machen kann, vielleicht auch so etwas wie eine Talentsichtung? Diese Kenntnis kann hilfreich sein, wenn es

gilt, Stellen nachzubesetzen oder wenn für neue Aufgaben Verantwortliche gesucht werden. Mitarbeitende in der Pipeline zu haben, die perspektivisch grundsätzlich für bestimmte Aufgaben in Frage kommen, ist eine wichtige Ressource.

*Freiräume für Kritik schaffen*

Trotz knapper Personalressourcen müssen Zeiten zu finden sein, die frei von Dienst- und Fachaufsicht sind. Es bedarf der Freiräume, auch Dinge zu sagen, zu fragen und in Frage zu stellen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen. Ein begleitender, externer Supervisionsprozess kann dabei unterstützend wirken und gerade neue Mitarbeitende ermutigen, in die konstruktive Auseinandersetzung zu gehen, anstatt über Kolleg\*innen und Vorgesetzte im informellen Kreis »abzulästern«.

*Gruppendynamik nutzen*

Ein Einführungskonzept darf nicht Fortsetzung des Studiums sein, weder inhaltlich noch methodisch. Lehrstoff nachzuholen oder eine rein auf die Kognition abzielende Lehrmethodik ist fehl am Platz. Unverzichtbar erscheint dagegen das prozessorientierte Arbeiten, das die Dynamik der Gruppe und ihrer Mitglieder nutzt und die bearbeiteten Themen in Bezug setzt zur Person.

**Fazit: Supervision als Gewinn**

Ein Einführungskonzept, das neue Mitarbeiter\*innen sorgfältig und gezielt in ihre Aufgaben und in die Institution einführt, ist unverzichtbarer Bestandteil einer zukunfts- und zielorientierten Organisationsstrategie, eingebettet in ein Personalführungs- und Entwicklungskonzept.

Es ist unverzichtbar, auch um der Personalfluktuations in den anspruchsvollen und fordernden Arbeitsfeldern sozialer Berufe entgegenzuwirken.

Externe Supervision sollte dabei konzeptioneller Bestandteil sein, weil sie ein Gewinn für die Mitarbeitenden und für die Organisation ist.

DR. CHRISTEL BAATZ-KOLBE, Dipl.-Supervisorin (DGSv) und Dipl.-Soz.pädagogin (FH Würzburg); langjährige Geschäftsführerin einer Bildungseinrichtung; freiberufliche Tätigkeit als Supervisorin, Coach und Fortbildnerin; Delegierte der DGSv im Fachausschuss Soziale Berufe beim Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (DV); Mitarbeit in der Projektgruppe des DV »Empfehlungen zur Personalgewinnung, -einarbeitung und -bindung beim ASD« (2021).

DR. BERNHARD LEMAIRE, Prof. em. für Sozialpädagogik, Supervisor/Coach (DGSv), Organisationsentwicklung (TRIAS), langjährige Leitung des Instituts für Fort- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung der KSH München. Delegierter der DGSv bei der AGJ (Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe).

**GEWINN**

Praktischer Nutzen oder innere Bereicherung, die aus einer Tätigkeit oder dem Gebrauch von etwas kommt.