

Nathalie Hoffmann

# Alles eine Frage der Haltung!

IHP Manuskript 2313 G \* ISSN 0721 7870

**IHP Bücherdienst** \* Schubbenweg 4 \* 52249 Eschweiler

Tel.: 02403 4726 \* Fax: 02403 20447 \* eMail: [office@ihp.de](mailto:office@ihp.de)  
[www.buecherdienst.ihp.de](http://www.buecherdienst.ihp.de)



# Alles eine Frage der Haltung!

Gliederung:

1. Einleitung
- 1.1 Meine Aufgabe als Teamleitung
2. Zur Begrifflichkeit „Haltung“
- 2.1 Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktion
3. Counseling
- 3.1 Ein Beispiel
4. Fazit

## 1. Einleitung

Seit dem Abschluss meiner Counselor Ausbildung, beziehungsweise überlappend mit dem Beginn meiner Tätigkeit als Teamleitung in einer intensivpädagogischen Wohngruppe, beschäftigt mich zunehmend die Entstehung und Weiterentwicklung von gemeinsamen Haltungen innerhalb eines Teams. Mit vielen Facetten ist die Begrifflichkeit „Haltung“ immer wieder Diskussions- und Tagungsinhalt, Zentrum pädagogischer Zwiegespräche oder fachliche Argumentationsgrundlage um die vermeintlich „richtige“ Vorgehensweisen im Umgang mit BewohnerInnen, SchülerInnen oder Klientel. Auch im Kontext von MitarbeiterInnen-Führung erlebe ich oft ein Ringen aus verschiedensten Perspektiven um die Deutungshoheit von Begrifflichkeiten wie beispielsweise Wertschätzung oder Transparenz. Wirklich in Berührung und letztendlich in die Notwendigkeit der Definition eines Haltungsbegriffs, welcher mir persönlich einen Mehrwert in meinem Arbeitsalltag ermöglicht, bringt mich oft die Anwendung, aber auch die Reflektion meines eigenen professionellen Handelns in der Nutzung methodischen Handwerkzeuges im Austausch mit KollegInnen. Vor allem aber die persönliche Auseinandersetzung durch Selbsterfahrung, spielt für mich im Zusammenhang mit dieser Thematik eine große Rolle. Die Gründe und Zusammenhänge hierfür, sowie die daraus resultierenden Erkenntnisse für meine Identität als Counselor, möchte ich im folgenden Text näher erläutern.

## 1.1 Meine Aufgabe als Teamleitung

Seit ich beruflich tätig bin, befinde ich mich in Leitungs- oder Führungspositionen, so dass ich seit fast zwanzig Jahren eng in und mit Teams zusammenarbeite. Daraus hat es sich ergeben, dass für mich im Rahmen von Teamarbeit vor allem drei wichtige Faktoren in dieser Arbeit von Bedeutung sind. Auf institutioneller Ebene geht es für mich vor allem darum, die Rahmenbedingungen soweit mitgestalten zu können, dass den KollegInnen die bestmöglichen Arbeitsbedingungen zur Verfügung stehen. Dann ist für mich das persönliche „Wohlbefinden“ eines jeden einzelnen Teammitgliedes, innerhalb dieses Teams wichtig. Den Schlüssel im pädagogischen Alltag stellt für mich vor allem der Grad der Einigkeit im Sinne des gemeinsamen Handelns als Team, im Umgang - aktuell mit unseren BewohnerInnen, dar. Im Kontext von Haltung, resultiert für mich als Teamleitung hieraus konkret die Frage was passieren muss, damit zunächst jede/jeder Einzel(n)e seine Haltung (*weiter-*) entwickelt und im nachfolgenden Schritt das Team sich auf gemeinsam definierte Werte, Normen oder Überzeugungen festlegt. In einem zweiten Schritt stellt sich für mich die Frage, wie es diesem Team dann gelingt, aus den zunächst theoretischen Ideen, Handlungsmaxime/Regeln abzuleiten, um diese im pädagogischen Alltag umzusetzen. Und: Was kann ich als Teamleitung dazu beitragen, diesen Prozess zu steuern?

## 2. Zur Begrifflichkeit „Haltung“

Eine Definition von Haltung zu finden, erscheint zunächst nicht schwer. Das erste was man bei der Stichwortsuche in Google findet lautet wie folgt: „Unter **Haltung** wird die **persönliche** Einstellung (Werte, Überzeugungen) verstanden, die in Sozialisations- und Reflexionsprozessen erworben wird und neben Wissen und Können Einfluss auf die Orientierung des Handelns nimmt sowie sich auch leiblich ausdrücken kann“ (Google, 2023). Auch Tina Heitmann und Henning Schnieder finden in ihrem Podcast „Überblick Supervision“, zu Haltung zunächst über eine physiologische Definition derselben einen Zugang zum Begriff, die im Duden wie folgt zu finden ist: „Art und Weise, besonders beim Stehen, Gehen oder Sitzen, den Körper, besonders das Rückgrat, zu halten; Körperhaltung“ (Duden, 2023). Ebenfalls in diesem Podcast, beschreibt Prof. Dr. Frank Austermann, das es „verschiedene Arten von Haltung gibt, die in Verbindung mit dem Verhalten stehen und Haltung für ihn, die Grundlage für jede Form von Beziehung ist“ (vgl. Austermann, 2023). Das Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung setzt den Begriff der Haltung ebenso in den Zusammenhang von Beziehungen, bzw. deren Bedeutung für den beraterischen Kontext und eröffnet damit den Raum für eine breitgefächerte Diskussion um beraterisches, professionelles und im erweiterten Sinne somit auch für pädagogisches Handeln. „Die Beziehung zum Ratsuchenden ebenso wie der Kontext wird miteinander verbunden durch eine Reihe von grundlegenden, das konkrete Handeln inspirierenden Prämissen und Haltungen“ (Schlippe v., Schweitzer, 2013). Denn, so Tina Heitmann (2023), „was das professionelle vom intuitiven Handeln unterscheidet, ist das Bewusstsein um meine Haltung, den damit verbundenen Handlungen“ und von mir ergänzt: auch umgekehrt.

Spätestens hier wird deutlich, wie komplex sich das Thema Haltung darstellt und wie viel schwieriger es ist, eine Haltungsdefinition zu finden, als zunächst angenommen. Nicht nur die Unterscheidung von individueller, persönlicher Haltung und der Haltung einer Gruppe ist von Bedeutung, auch der Kontext in Form der Fachrichtung, der einnehmenden Position im Unternehmen oder der Auftrag der handelnden Personen können eine Rolle spielen. Konzepte und Theorien, die die Möglichkeit von Vergleichbarkeit und Evaluation bieten,

gibt es viele. Nicht zuletzt natürlich um Überprüfbarkeit und Wirkungsgrad des pädagogischen Handelns und damit auch die Umsetzung von Haltung, zu ermöglichen. Gleichzeitig tragen sie dazu bei, dass Haltung keine willkürlich entstandene Idee aus einer Laune heraus ist und dennoch bleibt die Definition im Alltag weiterhin eine Herausforderung. Laut Christina Schwer, Claudia Stolzenbacher und Brigitte Behrens (vgl. 2014, S.46-52.) wurde sich seit der Antike, über die Jahrhunderte hinweg in den unterschiedlichsten Disziplinen wie zum Beispiel der Soziologie, der Psychologie und der Pädagogik mit dem Begriff der Haltung und seiner Konstituierung beschäftigt. Ein Exkurs über jene durchaus interessante Entwicklungsgeschichte würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, erscheint mir jedoch empfehlenswert für alle, die ein Interesse an Haltungsbildung mitbringen.

## 2.1 Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktion (PSI)

Bei meinen Recherchen zu dieser Arbeit bin ich auf einen interessanten Artikel von Julius Kuhl, Christina Schwer und Claudia Schwarzenbacher gestoßen, die einen theoretischen Ansatz der PSI-Theorie von Julius Kuhl beschreiben, welcher auf Ansätzen der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie beruht und den Prozess von Haltungsentwicklung einer Einzelperson beschreibt. Die AutorInnen fordern in ihrem Artikel eine Definition von Haltung, die „zusätzlich zu den, den Haltungsbegriff konstituierenden Werten und Überzeugungen, auch die für das Handeln notwendigen Kompetenzen mit einschließen“ (Kuhl, Schwer, Stolzenbacher, 2014, S.84). Diese Forderung spricht mich an, da sie sich mit meinen Beobachtungen deckt, dass wenn in Teams eine Entscheidung zu einer Handlung (*beispielsweise die Umsetzung zu einer Regel*) getroffen wird, bei denen den MitarbeiterInnen (dies muss nur bei einem Teammitglied der Fall sein) die Möglichkeiten fehlen diese umzusetzen, die Entscheidung zu dieser Handlung und damit der gesamte Entscheidungsprozess unter Umständen hinfällig wird. Eine ins Detail gehende Ausführung der Theorie würde auch hier den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Dennoch möchte ich versuchen, eine sehr vereinfachte Zusammenfassung der Theorie kurz zu erläutern.

Grundannahme der Theorie ist die Idee, dass jeder Mensch über vier innerpsychische Systeme verfügt, die miteinander kooperieren. Diese vier Systeme benennt Kuhl wie folgt: „Das Intentionsgedächtnis (in ihm befinden sich alle Anlagen zum analytischen Denken und Planen), das Extensionsgedächtnis (das Selbst; in ihm befinden sich alle relevanten Lebenserfahrungen), die intuitive Verhaltenssteuerung (sie ermöglicht eine möglichst schnelle Kontextanpassung) und die Objekterkennung (ermöglicht es zu fokussieren und verarbeitet Fehler und mangelnde Erfahrung) (2014, S. 85). Im besten Fall sind diese vier Systeme alle gleichermaßen ausgebildet und greifen, wenn es notwendig ist so ineinander, dass ein optimaler Handlungsablauf erfolgt. Vereinfacht gesagt, wenn der Prozess erfolgreich war, wurden Denken und Handeln einer Person miteinander verbunden. Um den groben Ansatz der Theorie zu verstehen ist es aus meiner Perspektive noch wichtig zu wissen, dass bei Kuhl für die Aktivierung eines jeweiligen Teilsystems neben der akuten Situationsanforderung positive oder negative Affekte, also Emotionen, eine wichtige Rolle spielen. Diese können dazu führen, dass das jeweilige Teilsystem intensivierend oder aber auch ggf. im Gegenteil dazu, hemmend beeinflusst wird. Ist eine Hemmung (z.B. *Ich fühle mich nicht fähig*) der Fall, kann eine Person aus welchen Gründen auch immer, eine ausgedachte Handlungsidee nicht über eigene positive Affekte in Handlung umsetzen. Nach Kuhl benötigt diese Person nun entweder Unterstützung von Außen oder sie muss selbst über eine sehr gute Möglichkeit verfügen, ihre eigenen Affekte (*letztendlich also ihre Emotionsregulation*) zu steuern (vgl. Kuhl, Schwer, Schwarzenbacher, 2014, S. 87 f.). Die entscheidenden Kompetenzen einer Person, die nach Kuhl zur „Entstehung und

*Weiterentwicklung einer stabilen Haltung beitragen“* sind: „*Intentionsausführung, Selbstmotivierung, Selbstentwicklung und Selbstberuhigung*“ (2014, S. 97). Sie ermöglichen u.a. Selbstkompetenz und sind damit für Kuhl wichtige Komponenten bei der Entwicklung von Haltung.

Übertrage ich diese Theorie auf eine gemeinsame Haltungsentwicklung innerhalb eines Teams, ergibt sich für mich aus diesem theoretischen Modell und dem von den AutorInnen definierten Verständnis eines Haltungsbegriffes die Idee, dass gemeinsame Haltung dann entstehen kann, wenn alle KollegInnen eine gemeinsame Handlungsidee entwickeln, zu denen jeder einzelne KollegInnen die Fähigkeit besitzt und sich kompetent genug fühlt, diese Handlung umzusetzen. Dies mag sich im ersten Moment eher trivial anhören oder als selbstverständlich erscheinen. Das dies für Teams eine große Herausforderung im pädagogischen Alltag ist, möchte ich anhand eines Beispiels erläutern.

### **3. Counseling**

Im Schichtdienst der stationären Jugendhilfe zu arbeiten, setzt aus meiner Perspektive an jeden MitarbeiterInnen eines Teams ein hohes Maß verschiedener Kompetenzen voraus. Hierzu gehören zum Beispiel Kooperations- und Reflektionsfähigkeit, PädagogInnen der stationären Jugendhilfe sollten gut kommunizieren und Entscheidungen treffen können. Sie sollten kurzfristig und schnell das vermeintlich Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden können, Ambivalenzen, Spannungen sowie Konflikte aushalten und klären können und außerdem einen möglichst angemessenen Grad an Nähe- und Distanzverhalten sowohl gegenüber BewohnerInnen, als auch ihren KollegInnen entgegenbringen.

In meiner Rolle als Teamleitung, selbstverständlich geprägt durch meine eigenen professionellen aber auch persönlichen Haltungen habe ich zunächst einerseits instinktiv, andererseits durchaus methodisch orientiert mit meinen KollegInnen begonnen, gemeinsame Haltungen zu entwickeln. Manche Prozesse von Haltungsentwicklungen fanden und finden bewusst statt, andere durch äußere oder innere Dynamiken. Immer in Abhängigkeit zu und von allen das System betreffenden Personen. Rückblickend zeigt sich für mich oft zufriedenstellend, dass es uns als Team durchaus gut gelingen kann gemeinsame Werte, Normen und Überzeugungen wie wir miteinander arbeiten wollen zu entdecken, zu benennen und weiterzuentwickeln. Sie bilden Leitplanken, an denen wir und auch die Jugendlichen sich orientieren und sind mal mehr und mal weniger verbindlich, oft abhängig von äußeren Wirkfaktoren. Gleichzeitig stelle ich jedoch auch immer wieder fest, dass gerade, wenn es aus fachlicher Perspektive wirklich wichtig erscheint geschlossen zu agieren, sich dies mehr als schwierig erweist. Vermeintliche Schlagwörter wie Wertschätzung, Akzeptanz oder Kongruenz gemeinsam inhaltlich zu füllen und so stark zu verdichten, dass alle darunter dasselbe verstehen und erwarten ist herausfordernd. Noch einen Schritt weiterzugehen, dies im Alltag als verbindliche Handlungsmaxime für mehrere Personen gleichzeitig festzulegen, erscheint zeitweise nahezu als Ding der Unmöglichkeit.

#### **3.1 Ein Beispiel**

Ein Jugendlicher, 15 Jahre alt, lebt seit einem guten Jahr in unserer Wohngruppe. Er wurde bereits in seiner frühen Kindheit aufgrund mehrerer ungünstig zusammenwirkender Faktoren so hochgradig verunsichert, dass die Hypothese einer Bindungsstörung (*desorganisierter Bindungsstil*) nahe liegt. Im Laufe seines Lebens hat er mehrere Verhaltensmuster entwickelt, die ihm u.a. dabei helfen, die für ihn schwer berechenbaren Verhaltensweisen anderer Menschen und die damit verbundenen, immer wieder

aufkommenden Ängste, unter Kontrolle zu halten. Eine Lösung für ihn ist es, sich nicht mit mehr als maximal zwei Personen in einem Raum aufzuhalten.

Die Anforderung der Teilnahme an einem Abendessen, an dem bis zu neun Personen anwesend sein können (*typisches Wohngruppensetting*), scheint zunächst ein unlösbares Problem zu sein. Die Folge aus der beobachtenden Position der PädagogInnen, ist Vermeidungsverhalten des Jugendlichen, kurz gesagt die Nichtteilnahme am Abendessen. Je nach diensthabendem Kollegen, sind die Interpretationen und damit auch die Reaktion auf das gezeigte Verhalten des Jugendlichen unterschiedlich:

- **KollegIn 1:** „X.Y. erscheint auch nach mehrmaliger Aufforderung nicht zum Abendessen und zieht sich auf sein Zimmer zurück. Ich lasse ihn und bespreche die Situation mit ihm später im Büro.“
- **KollegIn 2:** „X.Y. verweigert das Abendessen und nimmt selbst Angebote von Seiten der Pädagogen nicht an. AB schließt sich der Verweigerung an und zieht sich ebenfalls zurück.“
- **KollegIn 3:** „X.Y. will mit den anderen Jugendlichen nichts zu tun haben und isst im Anschluss alleine in der Küche, nachdem ich ihm erlaubt habe, sich sein Lieblingsessen zuzubereiten“.
- **KollegIn 4:** „X.Y. geht mir heute aus dem Weg. Alle meine Kontaktaufnahmen bringen nichts, am deutlichsten wird seine Ablehnung heute dadurch, dass er nicht zum Abendessen kommt.“

Die unterschiedlichen Einträge der Dokumentation lassen darauf schließen, wie unterschiedlich die Wahrnehmung der Situation ist und machen die verschiedenen Dynamiken sichtbar, die aus der Beobachtung der PädagogInnen mit dem Verhalten des Jugendlichen einhergehen. Zum einen entsteht ein „Schneeballeffekt“, andere Jugendliche möchten ebenfalls nicht am Abendessen teilnehmen.

Die KollegInnen kommen so in viele Konfliktsituationen. Der Jugendliche X.Y. verschiebt seinen Tagesrhythmus, beginnt sich willkürlich Mahlzeiten zuzubereiten und begibt sich damit in eine Sonderposition innerhalb des Gruppengefüges. Nicht zuletzt dadurch, dass er immer häufiger beginnt, Lebensmittel zu konsumieren, die deutlich teurer oder hochwertiger sind. Kollege 4 kommt in eine ungünstige Dynamik der Beziehungsgestaltung mit XY die dazu führt, dass die beiden sich weitestgehend aus dem Weg gehen, also kein pädagogisches Handeln mehr möglich wird. Kollege 1 bekommt eine Sonderstellung bei XY, da dieser ihn vermeintlich als Einziger versteht. Spaltung im Team ist eine mögliche Folge.

In den Teamsitzungen kommen diese Themen unter dem Tagesordnungspunkt: *Teilnahme am Abendessen von XY*, in der Regel von dem Kollegen zur Diskussion, der den größten Handlungsdruck verspürt, den Jugendlichen zur Teilnahme am Abendessen zu bewegen. Was dann in vielen Fällen, so auch in diesem passiert, ist dass der Wunsch bei den KollegInnen entsteht als Team im Alltag einheitliches Handeln zu zeigen. Für diese konkrete Situation heißt das, alle werden nochmal dran erinnert, wie die Regel zum Thema Abendessen lautet.

„Die Teilnahme am Abendessen ist verpflichtend (Ausnahmen siehe Regelkatalog“). Auf diese Regel wurde sich aus gutem Grund – nämlich aus der gemeinsamen Haltung „Gemeinsame Abendessen sind uns wichtig, sie vermitteln den Jugendlichen

Gemeinschaftsgefühl, soziales Miteinander und versorgt sein“, geeinigt. Zusätzlich werden viele Argumente ausgetauscht, wie zum Beispiel:

- dass alle BewohnerInnen gleichermaßen „fair“ behandelt werden sollen (*gleiche Regeln für alle, sonst brauchen wir auch gar keine Regeln*)
- auch gegenüber den KollegInnen soll solidarisch gehandelt werden, damit dem Jugendlichen auf keinen Fall die Möglichkeit geboten wird, sich manipulativ gegenüber den KollegInnen zeigen zu können und uns damit gegeneinander auszuspielen
- dass den anderen Jugendlichen vermittelt werden soll, dass es keine Sonderstellungen innerhalb der Gruppe gibt
- oder dass der Jugendliche sich selektiv der pädagogischen Einflussnahme entzieht.

Diese bekräftigen, dass die Einhaltung der Regel die richtige Maßnahme ist, nicht zuletzt mit der Intention die aufgetretenen Symptome zu beseitigen. Die Idee der Therapeutin, den Jugendlichen selbst entscheiden zu lassen wann er am Abendessen teilnimmt, wird zunächst von einem Großteil der KollegInnen, mit den oben genannten Begründungen, abgelehnt. Das Team einigt sich also in der Überzeugung der „richtigen gemeinsamen pädagogischen Haltung“ darauf, im weiteren Verlauf auf die Einhaltung der Regel zu achten. Weiter noch, dafür zu sorgen das diese Regel eingehalten wird. Der Bezugsbetreuer ist dafür zuständig die Regel mit den dahinterliegenden Gründen, dem Jugendlichen nochmal zu erläutern. Dieser soll endlich auch verstehen, worum es den PädagogInnen geht und warum es letztendlich auch für ihn gut ist, wenn er am Abendessen teilnimmt.

Die erste Woche verläuft an drei von sieben Abendessen aus der Perspektive der KollegInnen gut. Zunächst schafft es der Jugendliche, sich der Herausforderung der Teilnahme zumindest teilweise zu stellen und sitzt am Tisch mit dabei. Für einen kurzen Moment haben die KollegInnen das Gefühl, sie konnten am Verhalten des Jugendlichen etwas verändern. An den anderen Tagen gibt es Konflikte und Missverständnisse und der zuvor beschriebene Kreislauf einer frustrierten Dokumentation beginnt von neuem. Die KollegInnen entwickeln das Gefühl der Unfähigkeit, fühlen sich unwirksam und inkompetent, da es Ihnen nicht gelingt, dem vermeintlichen pädagogisch wünschenswerten Ziel näher zu kommen. Welche positive oder negative Auswirkung es auf den Jugendlichen gab, an den Tagen, an denen er es geschafft hat am Tisch zu sitzen, bleibt im Verborgenen. Situationen wie diese gibt es wellenförmig, in unterschiedlichen Intensitäten bei nahezu allen Jugendlichen, die bei uns wohnen.

Bei diesem Jugendlichen ist es uns aus meiner Perspektive durch Veränderung individueller Haltungen, zur Entwicklung einer Gesamthaltung im Team gekommen, welche das gemeinsame, einheitliche Handeln ermöglicht haben und dadurch den Jugendlichen in einen zunächst förderlichen Entwicklungsschritt bringt. Was haben wir also gezielt verändert?

Zusammen gekommen sind zwei äußere Faktoren, die eine Veränderung des Teamverhaltens und dessen Haltung, in Bewegung gebracht haben. Neben einem engen Austausch des Bezugspädagogen mit der behandelnden Therapeutin des Jugendlichen, erweiterten wir zusätzlich unser Fachwissen durch die Teilnahme meinerseits an einer Fortbildung, die sich mit dem Thema Bindung beschäftigte. Die Deckung zweier Wahrnehmungen und somit die Stützung der Hypothese einer frühkindlichen Bindungsstörung setzten in Gang, dass ich entschied, den KollegInnen über die Teamsitzung weiteres Fachwissen zur Verfügung zu stellen.

Der Bezugspädagoge des Jugendlichen sowie unsere Heilpädagogin bereiteten die Entwicklungsphasen nach Eriksson anhand der bereits zuvor erstellten Lebenslinie so auf, dass deutlich wurde, was in den unterschiedlichen Lebensphasen bei dem Jugendlichen hätte sein sollen und was bei ihm real passiert war. So konnten die KollegInnen gut nachvollziehen, was dem Jugendlichen an Kompetenzen fehlt, um den von uns gestellten Anforderungen bzgl. einer Teilnahme am Abendessen gerecht zu werden. Desweiteren stellte ich einen Theorieinput zum Thema Bindung, sowie die aus traumaberaterischer Perspektive wichtigen Informationen zum Thema Übertragung/Gegenübertragung zusammen.

Den KollegInnen gelang es so, die in Ihnen auftretenden starken Emotionen reflektieren und diese somit besser verorten zu können. So fiel es Ihnen leichter, eine professionelle Perspektive einnehmen zu können. Dies hatte zur Folge, dass wir uns darauf einigen konnten zu akzeptieren, dass es zu diesem Zeitpunkt wichtig sein könnte, dass der Jugendliche nicht am Abendessen teilnimmt. Der Hinweis der Therapeutin, dass es für den Jugendlichen wichtig war, selbst zu bestimmen, wann und wie er die Teilnahme an gemeinsamen Mahlzeiten gestaltet, konnte von allen besser nachvollzogen werden. Dass die Selbstbestimmung durch den Jugendlichen wichtig war, um eigene Bedürfnisse wahrnehmen zu lernen und somit besser für sich sorgen zu können, wurde anschaulich.

Ich stelle die Hypothese auf, dass zumindest vereinzelt, eine unbewusste Wertschätzung von Seiten der KollegInnen für die Verhaltensweisen des Jugendlichen entstehen konnte. Angekommen zumindest in einer akzeptierenden Teamhaltung - nämlich der Akzeptanz, dass der Jugendliche selbst für sich entscheiden kann, was er braucht und dass die Verantwortung für ein gelingendes Leben bei dem Jugendlichen selbst liegt, wurde es möglich, dass der Jugendliche diese Verantwortung für sich letztendlich übernehmen konnte. Es gelang ihm immer öfter zu entscheiden, dem Abendessen beizuwohnen. Dadurch konnte er im weiteren Verlauf zunehmend Entscheidungen treffen, die seine Entwicklung zusätzlich positiv beeinflussten. Gleichzeitig machten die KollegInnen die Erfahrung, dass das Vertrauen in die Selbstheilungskräfte der BewohnerInnen dazu führt, Entwicklung möglich zu machen.

#### **4. Fazit**

Hilfverläufe sind selten durchgängig positiv, auch in dem zuvor erläuterten Fall lässt sich beobachten, dass je nach persönlicher Verfassung des Jugendlichen, die alte Fragestellung bzgl. der Teilnahme am Abendessen wieder relevant wird. Dann geht es für mich als Teamleitung darum, die eingenommene Haltung erneut zu überprüfen und zu schauen, ob sie durch die Entwicklung des Jugendlichen möglicherweise neuen Kontextgegebenheiten, noch Sinn ergibt. Vielleicht bedarf es einer neuen Haltung, um den nächsten Schritt machen zu können. Sowohl als Jugendlicher, wie auch als Team.

Aus dem oben beschriebenen Beispiel gehen für meine konkrete Arbeit vor dem Hintergrund der Counselor Ausbildung und der für mich damit verbundenen Auseinandersetzung mit Haltung, folgende Schlussfolgerungen hervor. Zum einen ist es mir wichtig geworden die Teamsitzungen in regelmäßigen Abständen, je nach Bedarfslage mit mehr theoretischen Inputs zu unterfüttern.

Die KollegInnen, sowie ich persönlich, erhalten die Möglichkeit, das eigene Handeln bezogen auf Fachtheorie in Selbstreflektion, aber auch durch den Fachaustausch zu

betrachten. Gleichzeitig vertrete ich die Haltung, dass vor allem die Kooperation der in dem jeweiligen Fall beteiligten Fachdisziplinen, also das Helfersystem, eine wichtige Komponente für das Fallverstehen liefern kann. Im Sinne einer systemischen Grundhaltung der Neugierde als Ressource, kann es aus meiner Counselor Perspektive gelingen, offen für Ideen und Lösungsansätze zu bleiben, die selber noch nicht ins Auge gefasst oder übersehen wurden. „*Neugier hingegen sucht ständig weitere, zusätzliche Beschreibungen*“ (Schlippe v., A., Schweitzer, A., 2013, S. 207).

Allen KollegInnen stehe ich jederzeit für Einzelgespräche und fachliche Beratung im Sinne des Counseling zur Verfügung. Meine Grenze sehe ich hier sehr klar in der Beratung ihrer persönlichen Themen. Die persönlichen Abhängigkeiten und Loyalitäten auf beiden Seiten erscheinen mir an dieser Stelle zu groß, als das mir Counseling in diesem Kontext sinnvoll erscheint. Viel mehr sehe ich es hier als meine Aufgabe an, die KollegInnen auf Burn-Out- und Supervisionsangebote, auch von Seiten des Arbeitgebers hinzuweisen, die dabei unterstützen können, die eigene Haltung zu reflektieren, wenn der Schritt aus eigenen Mitteln nicht gelingt oder zu gelingen scheint. In Einzelfällen stelle ich Übungen zur Selbsterfahrung zur Verfügung. In der Regel jedoch nur dann, wenn die Übungen ausschließlich (*soweit das möglich ist*), im Zusammenhang mit Selbsterfahrung bezogen auf die eigene professionelle Identität stehen. Die methodische Anwendung von Werkzeugen des systemischen Counselings wie zum Beispiel Genogrammen, Lebenslinien oder der Grundhaltung der Zirkularität, stellen in meiner Arbeit wichtige Grundlagen dar, um System- und Musterverstehen für den Einzelfall sichtbar zu machen.

Herausfordernd erlebe ich meine Arbeit immer dann, wenn für mich selber keine Rollenklarheit besteht. Dies merke ich meist daran, wenn sich bei mir das Gefühl einstellt, dass die Grenzen des Systems erreicht werden. Ist zum Beispiel die Kooperation mit Therapeuten oder anderen Helfern, anders als im oben beschriebenen Beispiel nicht oder nur schwer möglich, müssen wir nach neuen Lösungsansätzen suchen. Wird das Verhalten von BewohnerInnen kollektiv, also auch durch mich als dysfunktional wahrgenommen, bedarf es oft Impulse durch Außenstehende (*Supervisoren, Kollegen, Erziehungsleitung*), um im besten Fall den Blick wieder weiten zu können. Ist nicht klar, welche Bedarfslage das Team hat, kann es ein langwieriger Prozess sein, genau dies herauszufinden.

Benötigt es fachlichen Input?

Sind es möglicherweise persönliche Themen, die den Blick verstellen?

Gibt es andere Störfaktoren?

Dies alles zeigt, warum die stationäre Arbeit oft als herausfordernd wahrgenommen wird und was dazu führt, dass KollegInnen regelmäßig das Gefühl beschreiben, Hilfeprozesse als zäh oder sich selbst als wenig selbstwirksam zu erleben. Immer dann geht es für mich darum, den oben beschriebenen Prozess der Haltungsüberprüfung innerhalb des Teams mit den oben beschriebenen Mitteln des Counselings erneut in Gang zu setzen. Sowohl im Team, als auch bei mir persönlich.

Verlassen wir die praktische Arbeitsebene erneut und begeben uns auf die Theorieebene, möchte ich an dieser Stelle nochmal auf die Eingangsthematik der persönlichen Selbsterfahrung zurückkommen. Diesem besonderen Element scheint für mich bei der Entwicklung von Haltung, eine entscheidende Funktion inne zu wohnen. Gehe ich davon aus, dass Haltung über die in der PSI-Theorie beschriebene Art und Weise entsteht, kann es hilfreich sein, die unterschiedlichen erforderlichen inneren Systeme einer Person auf differenzierte Art zu schulen (*Kompetenzentwicklung*). Gehe ich weiterhin davon aus, dass nicht alle vier Systeme in der individuellen Persönlichkeitsentwicklung eines Menschen

gleich gut, bzw. linear parallel entwickelt wurden, ergibt sich daraus sogar eine Notwendigkeit. Zumindest, wenn es mir als Teamleitung gelingen soll, KollegInnen in einer gemeinsamen professionellen Arbeitshaltung zu vereinen und Störmomente in Hilfeprozessen zu durchbrechen. Und gehe ich auch davon aus, dass die Entwicklung eines inneren psychischen Systems dazu führt, dass die anderen Systeme durch die Vernetzung der Systeme ebenfalls in Entwicklung gebracht werden, bleibt die Idee von Haltung konstant und veränderbar zugleich.

Es erklärt sich so zusätzlich, warum eine klare Definition der Begrifflichkeit nicht so einfach ist und warum sie immer im Kontext von Beziehungen, aber auch Umwelteinflüssen gefordert ist, sich anzupassen, wie im oben beschriebenen Beispiel gut zu sehen ist. Aus diesen Gründen sehe ich übrigens regelmäßige Mitarbeitergespräche, Feedbackgespräche und gut strukturierte Teamsitzungen als absolut hilfreiche Arbeitsmittel an.

Neben meiner Tätigkeit innerhalb der stationären Jugendhilfe darf ich seit einiger Zeit, in Kooperation mit einer Counselorkollegin, Resilienzseminare für angehende Schulleitungen durchführen. Die Idee ist es, die KollegInnen dabei zu unterstützen, aufbauend auf den eigenen Erfahrungen zum Thema Resilienz, im schulischen Kontext Impulse für neue Haltungen, in ihre Aufgabe als angehende Schulleitung miteinfließen zu lassen.

Dies geschieht anhand eines sieben Säulen Modells, das darauf ausgelegt ist, über Selbsterfahrungsübungen in den Kontakt mit sich selber, aber auch in den Kontakt mit den KollegInnen zu kommen und so die persönlichen Handlungskompetenzen zu erweitern. Ich bin davon überzeugt, dass der Weg der Selbsterfahrung, gekoppelt mit solidem fachtheoretischem Wissen in der pädagogischen Ausbildung von Fachkräften der Weg ist, die Wirksamkeit pädagogischer Angebote, egal in welchem Kontext, zu verbessern.

Abschließend möchte ich mich der Forderung von Christina Schwer und Claudia Solzenbacher (2014, S. 103 f.) anschließen und kurz den Bogen zur Aus- und Weiterbildung von Fachkräften in pädagogischen Berufen ziehen. Mehr denn je denke ich, sollten junge Fachkräfte bereits in ihren Ausbildungen durch einen höheren Selbsterfahrungsanteil auf ihre pädagogischen Aufgaben vorbereitet werden. Gelingt es, sie bereits früh mit sich selbst in Kontakt zu bringen, so dass sie die Möglichkeit erhalten, eigene Haltungen schon früh zu definieren, kann ich mir vorstellen, dass es im weiteren Berufsverlauf selbstverständlicher wird, die eigene Haltung zu reflektieren und bei Bedarf neu auszurichten. Wirksame Selbsterfahrungskonzepte innerhalb berufsbegleitender Fort- und Weiterbildung stellen für mich aktuell einerseits eine der wichtigsten Komponenten dar, Fachkräfte professionelle Haltungen weiterentwickeln zu lassen. Gleichzeitig unterstützen sie KollegInnen dabei, ihr professionelles Handeln zu reflektieren und Schutzfaktoren für gesundheitliche Risiken im pädagogischen Berufsfeld aufzubauen.

Counseling stellt dabei für mich zum einen das Handwerkszeug, zum anderen aber auch die Haltungen zur Verfügung, die es bedarf um in Entwicklung gehen zu können. Ich selbst konnte dies während meiner Ausbildung, aber auch in den vergangenen sechs Jahren nach Abschluss der Ausbildung erleben. Ich mache oft die Erfahrung beobachten zu können, dass wenn es möglich wird, Methoden des Counselings im Arbeitsalltag einsetzen zu können, persönliche Entwicklung einsetzt. Mal bei mir, mal bei meinem Gegenüber, im besten Falle bei uns beiden. Ich freue ich, diese Entwicklungsenergie immer wieder wahrnehmen und erlebbar machen zu können.

## Literatur

**v. Schlippe, A., Schweitzer, J. (2013):** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I – Das Grundlagenwissen, 2. Auflage, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprechte GmbH & Co.KG.

**Schwer, C., Solzbacher C., Behrens, B. (2014):** Annäherung an das Konzept „Professionelle Pädagogische Haltung“: Ausgewählte theoretische und empirische Zugänge. In: Schwer, C., Solzbacher, C. (Hrsg.) Professionelle pädagogische Haltung – Historische, theoretische und empirische Zugänge zu einem viel strapazierten Begriff, Bad Hilbrunn, Verlag Julius Klinkhardt.

**Kuhl, J., Schwer, C., Solzbacher C. (2014):** „Professionelle pädagogische Haltung: Persönlichkeitspsychologische Grundlagen“ In: Schwer, C., Solzbacher, C. (Hrsg.) Professionelle pädagogische Haltung – Historische, theoretische und empirische Zugänge zu einem viel strapazierten Begriff, Bad Hilbrunn, Verlag Julius Klinkhardt.

**Google (2023):**

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Unter+Haltung+wird+die+pers%C3%B6nliche+Einstellung>

Duden, (2023): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Haltung>

**Austermann, F. (2023):** <https://ueberblick.podigee.io/2-neue-episode>

**Heitmann, T. (2023):** <https://ueberblick.podigee.io/2-neue-episode>

## **Zusammenfassung**

Meine Arbeit beschäftigt sich mit der Auseinandersetzung, des im Zusammenhang mit pädagogischer Professionalität immer wieder geforderten Begriffs der Haltung. Dabei beleuchte ich anhand eines konkreten Beispiels, sowie eines theoretischen Konzeptes die Entstehung von Haltung zum einen bei Einzelpersonen, vor allem jedoch innerhalb von Teams. Hieraus leite ich für meine Arbeit als Counselor in der Folge konkrete Handlungsideen zur Arbeit mit Teams – hier innerhalb der stationären Jugendhilfe, sowie der Aus- und Weiterbildung pädagogischer Fachkräfte ab.

## **Biografische Notiz**

Name: Nathalie Hoffmann

Wohnort: Köln

Berufsbezeichnung: Erzieherin

Fachrichtung: Systemische Therapie und Beratung

LehrCounselor: Uta Stinshoff, Hans-Dieter Kolb

LehrTrainer: Alexandra von Miquel, Maria Amon,  
Rosina Pielarski-Potting, Hans-Dieter Kolb, Anke Kaulen



**IHP Bücherdienst** \* Schubbenweg 4 \* 52249 Eschweiler  
Tel.: 02403 4726 \* Fax: 02403 20447 \* eMail: office@ihp.de  
www.buecherdienst.ihp.de  
IHP Manuskript 2313 G \* ISSN 0721 7870  
2023

