

Marcus Balzereit / Antje Goy:

Subjektorientierte Schulung von Mitarbeitern.

In: deutsche jugend 5/2000: 209-213

Konzept und Grundlagen von MitarbeiterInnenschulungen der Katholischen Jugend Frankfurt (KJF) und des Katholischen Jugendamtes (KJA) von Marcus Balzereit und Antje Goy im Oktober 1999

Im Folgenden werden die maßgeblichen Strukturen und Arbeitsweisen eines Ausbildungskonzeptes vorgestellt, das eine akzeptierende Grundhaltung ebenso berücksichtigt wie konkrete strukturelle Anforderung zur Durchführung von Bildungseinheiten. Dieses Konzept wurde in den letzten zehn Jahren in der Arbeit mit Jugendlichen entwickelt und jährlich modifiziert. Die hier vorgelegte Darstellung spiegelt den aktuellen Stand wieder und macht deutlich, dass es sich um eine komplexe Konstruktion handelt, die konstitutiv die eigene ständige Überholung und Reflexion vorsieht. Dieser Umstand schafft Bewegung und Handlungsspielräume Neues auszuprobieren, bedeutet aber gleichermaßen, eine Mehrarbeit im Sinne einer kontinuierlichen Systemüberprüfung. So kompakt das Konzept ist, so kompakt kann auch die Darstellung nur erfolgen. Über Rückfragen und Anregungen würden wir uns freuen.

Inhalt:

[Das MitarbeiterInnenschulungsteam \(MAST\)](#)

[Zahlen und Fakten zur Schulung](#)

[Theoretische Grundlagen der MitarbeiterInnenschulung](#)

[Konzept der MitarbeiterInnenschulung](#)

1. Das MitarbeiterInnenschulungsteam (MAST)

Die MitarbeiterInnenschulung für Jugendliche und junge Erwachsene der katholischen Kirchengemeinden in Frankfurt am Main ist eine Gemeinschaftsaufgabe des Katholischen Jugendamtes (KJA) und der Katholischen Jugend Frankfurt (KJF). Das MitarbeiterInnenschulungsteam besteht aus den Referentinnen des KJAs und dem Stadtjugendpfarrer als auch aus zur Zeit 10 freien MitarbeiterInnen. Für die Hauptamtlichen des KJAs ist diese Aufgabe Teil ihrer Stellenbeschreibungen. Die freien MitarbeiterInnen erhalten eine von der Vollversammlung der KJF (Stadtjugendversammlung) bereitgestellte geringe Aufwandsentschädigung für kontinuierliche Mitarbeit im MAST.

Zu unterscheiden sind 3 "Untereinheiten" des MAST.

Die Kerngruppe. Diese trifft sich regelmäßig etwa alle 4 Wochen und zusätzlich zu 2 bis 3 Tages- und Wochenendklausuren. Auf diesen Treffen werden die Kleinteams für die jeweiligen Schulungen bestimmt, die vergangenen Schulungen gemeinsam ausgewertet und kontinuierlich an der Verbesserung, der Erweiterung und der notwendigen Aktualisierung des Konzepts gearbeitet. Die Kerngruppe entscheidet über die strategischen Ziele der Schulung als auch über die für alle verbindlichen Rahmendaten.

Die Kleinteams. Diese sind eigenverantwortlich für die Vorbereitung, Durchführung und Reflexion einer konkreten Schulung zuständig. Zeitlich bedeutet dies ca. 10 bis

15 Treffen plus die 10 Tage umfassende Dauer der Schulung plus persönliche Vorbereitungszeiten.

Das "Sie können uns ausleihen" Team: Dieser besondere Service des MAST wird sowohl von aktuellen als auch von ehemaligen TeamerInnen aus der Kerngruppe bestritten. Für ein von der Gemeinde bestimmtes Thema kann je nach Anzahl der TeilnehmerInnen eineR oder mehrere TeamerInnen zur Durchführung desselben ausgeliehen werden.

[\(Zum Seitenanfang\)](#)

2. Zahlen und Fakten zur MitarbeiterInnenschulung

Jährlich bildet das MAST ca. 40 bis 50 Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 16 bis 25 Jahren aus. Dies geschieht auf dem Hintergrund von etwa 8000 Kindern und Jugendlichen, die in den katholischen Kirchengemeinden zum Umfeld der KJF zu zählen sind. In regelmäßigen Gruppenstunden treffen sich davon ca. 2400 Kinder und Jugendliche in etwa 300 Gruppen. Die TeilnehmerInnen der Schulungen kommen aus völlig verschiedenen katholischen Kirchengemeinden, Einkommensverhältnissen, sozio-kulturellen Hintergründen, Schulen und Stadtteilen in Frankfurt. Das gemeinsame sie verbindende Interesse liegt darin begründet, Kompetenz zu erlangen, um im gemeindlichen Alltag Verantwortung für Kinder und Jugendliche zu übernehmen. Dieses "Leistungsinteresse" kann vielerlei bedeuten: Leitung von Kinder und Jugendgruppen, von Freizeiten und Bildungsveranstaltungen, von Projekten und Projektgruppen oder Leitung von Jugendclubs.

Den damit zusammenhängenden vielfältigen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen der Jugendlichen gerecht zu werden, muss Anspruch eines Konzepts sein, das die Ausbildung der Jugendlichen zum/zur LeiterIn zum Ziel haben soll.

[\(Zum Seitenanfang\)](#)

3. Theoretische Grundlagen der MitarbeiterInnenschulung

Zu Beginn soll ein Begriff, der unseres Erachtens wesentliche Bedeutung für die theoretischen Grundlagen der Schulung hat, vorgestellt werden.: Die Auto-poiesis.

Auto-poiesis im Sinne Flittners beinhaltet die Sichtweise auf ein selbsttätiges, autonom handelndes Individuum. Erziehen in diesem Verständnis meint nicht das Herstellen von etwas, nicht die Zurichtung von Subjekten sondern: "Hervorbringung".(vgl. Flittner 1980) Das letzte Ziel der Schulung in diesem Sinne ist reflexive Selbstkonstitution von Subjektivität. Es ist der zu Herrschaftskritik und verantwortlichem handeln fähige Jugendliche. Die Möglichkeit einer linearen Beeinflussung von Subjekten, darf daher bei der Erstellung eines Schulungskonzepts vernünftigerweise nicht vorausgesetzt werden. Wie der oder die TeilnehmerIn auf einen Impuls von außen reagiert, wie er/sie ihn verarbeitet, hängt von inneren Bedingungen ab, d.h. von bisher gemachten Erfahrungen, bereits gebildeten Urteilen und der Bereitschaft der Auseinandersetzung mit dem äußeren Impuls. Um individuelle Hervorbringungen zu unterstützen können und müssen jedoch brauchbare Bedingungen geschaffen werden.

Die wichtigste ist der immerwährende Versuch, die Teilnehmenden zu verstehen, sie in ihren Bedürfnissen und Ängsten ernst zunehmen und Verständigung zu ermöglichen. Aber auch die "professionelle Herstellung ungewohnter Perspektiven, die Irritation von nur scheinbaren Gewissheiten und die Evokation impliziten

Wissens" können Möglichkeiten sein, Selbstreflexionsprozesse in Gang zu setzen. (Dewe 1996: 716)

Den TeilnehmerInnen wird die Möglichkeit gegeben, eigene Zugänge zum angebotenen Wissen zu erschließen sowie die Deutungen der TeamerInnen zu erhalten und mit einzubeziehen. Die Grundlage der Arbeit mit den Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf der Schulung kann also nicht bloß;es rezeptives und unkritisch identifikatorisches Lernen und Qualifizieren in einem von Frontalunterricht geprägten Lehrprozess sein. Schulungsarbeit ist vielmehr von Anfang an ein dialogischer, die Kultur des Fragens und Hinterfragens einschließ;ender Vorgang.

Dialogischer Prozess im Sinne Freires meint die Fähigkeit der Pädagogin/des Pädagogen, sich in der Bildungsarbeit stets auch als LernendeR zu begreifen.(vgl. Freire 1970) Hinsichtlich der Qualität der Erfahrungen und der daraus entstandenen Urteile ist der/die andere, der/die TeilnehmerIn als gleichberechtigt anzuerkennen. Der dialogische Prozess meint also ein vernünftiges, um Positionen und Argumente ringendes Verfahren, das sich auf der Grundlage von gegenseitiger Wertschätzung und Akzeptanz vollzieht. "Das ist es, was christliche Jugendbildungsarbeit von pauschalen Seelenbeglückungsmethoden (...) unterscheidet: die individuelle, persönliche Ansprache, die dem einzelnen gerecht zu werden sucht, so wie sie Jesus, übrigens relativ uneffizient weil langwierig und nicht äußerlich überprüfbar, praktiziert hat." (Coprpy 1998: 204)

Die im Gegenüber schlummernden Ideen und vorhandene Selbsttätigkeit in Bezug auf ein bestimmtes Thema im Sinne der Mäeutik zur Darstellung zu bringen und diesen wiederum mit den eigenen Gedanken, Worten, Bildern, Stimmungen zu konfrontieren und arbeiten zu lassen, ist unseres Erachtens die wichtigste Kunst des/der TeamerIn. "Jede kulturelle Objektivation die es anzueignen gilt, erzeugt nämlich bei jedem Lernenden unterschiedliche Gedanken und Probleme. Lernsituationen sind als ein Forum zur professionell angeleiteten Bearbeitung solcher Gedanken und Probleme zu begreifen." (Koring 1992: 188) Eigenen Bildern nachzuspüren bedeutet für Frauen und Mädchen vielmals, sich von dem gesellschaftlichen Bild des "Weiblichen" zu entfernen, wobei dieses schon nicht als gleichwertige, eigenständige Erscheinungsform des Menschlichen definiert wird, sondern als "Nicht-männlich-sein". Professionalität wird in diesem Kontext als Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, die vorhandenen Widersprüche, insbesondere auch struktureller Art, aufzudecken, zu thematisieren ggf. aktiv zu balancieren sowie Lösungs- und Umgangsformen damit zu fokussieren. (Rabe-Kleberg 1996)

Gerade als VertreterInnen katholischer Institutionen sind wir angehalten, gemeinsam mit jungen Menschen Inhalte, Ziele und Verfahrenswege auszuhandeln, Räume und Lernfelder zu schaffen, in denen alle Beteiligten "Leben zu erfahren, zu verstehen und zu gestalten lernen". (Gemeinsame Synode der Bistümer in der BRD, 1975: 5)

Spirituell wie pädagogisch war von Anfang an klar, dass nur das überzeugen wird, "was in der Begegnung heilsam wirkt und nicht, was nur künftiges Heil verspricht." (Coprpy 1998: 200)

Diese Vorgaben als auch die aus diesen Grundüberlegungen abgeleiteten Sekundärziele wie z.B.: Prozessorientierung, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Auseinandersetzung mit der eigenen pädagogischen Grundhaltung (Stichworte: Empathie, Wertschätzung, Authentizität, Akzeptanz), solidarischer und demokratischer Leitungsstil, eigenverantwortliches Handeln, Reflexionsvermögen,

Selbstorganisation waren und sind handlungsleitend bei der Erstellung und immerwährenden Verbesserung und Aktualisierung des nun folgenden Konzepts.

[\(Zum Seitenanfang\)](#)

4. Konzept der MitarbeiterInnenschulung

Die zeitliche Grundstruktur einer Schulung gliedert sich folgendermaßen:

Wochenende

Wochenende plus Donnerstagabend und Freitag = "Block"

Wochenende

Hiervon abweichend existiert seit 1995 eine zweite Variante:

Ein Wochenende

Eine ganze Woche

Diese Variante wurde entwickelt, um quasi experimentell zu ergründen, ob eine Woche statt eines Blocks und eines Wochenendes andere, vielleicht bessere Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit den TeilnehmerInnen bietet aber auch, um den Bedürfnissen von SchülerInnen nach "weniger Wochenendverlust" und Ausnutzen der Herbstferien für eine intensivere Schulungserfahrung entgegenzukommen.

In beiden Fällen gestaltet sich der inhaltliche Ablauf der Schulung gleich: Gemäß den obengenannten Grundlagen beginnt die Schulung und die "Hervorbringung" eigenen Wissens und eigener Ideen bereits im Bus zum Tagungshaus. Um Unklarheiten oder falsche Erwartungen über den Charakter der bevorstehenden Unternehmung von der ersten Sekunde an aus dem Weg zu räumen, wird den TeilnehmerInnen (TN) gegenüber die Einladung ausgesprochen, ihren eigenen Kennenlernabend zu gestalten und ihnen Gesprächsmöglichkeiten und Spielekarteien angeboten. Der auf den selbstorganisierten Kennenlern- und Spieleabend folgende Samstag wird genutzt, um das zentrale gemeinsame Lern- und Lehrbündnis zu organisieren. Die Grundsätze von Freiwilligkeit und Autonomie achtend, sind nun alle TN eingeladen, ihre eigenen Themen und Vorstellungen von dem was innerhalb der Schulung geschehen soll ein- und vorzubringen. Eine Themenliste mit den genannten Vorschlägen wird erstellt und mittels eines Abstimmungsverfahrens werden die (zumeist) 12 Themen ermittelt, welche in der Gunst der Gruppe am höchsten stehen. In der Regel befinden sich unter diesen die Themen: Umgang mit Kindern, Verhältnis und Beziehung zwischen Teilnehmenden und Gruppenleitung, Leitungsstile, Leitungsverhalten und pädagogische Möglichkeiten beim Umgang mit besonders schwierigen Kindern, rechtliche Grundlagen, Fragen zur Vorbereitung von Freizeiten wie Organisation, Zuschussmöglichkeiten und Versicherungsschutz, Teamarbeit, Umgang mit Drogen, Kreatives, Spielmöglichkeiten, Moderation- und Diskussionstechniken.

Sobald die 12 Themen gefunden sind, orientiert sich die folgende Arbeitsweise an dem immer selben als Rahmen vorgegebenen Schema mit der Abkürzung VDR. Dieses Grundschema an "Vorbereitung, Durchführung, Reflexion;" wird dreimal innerhalb einer Schulung durchlaufen. V steht für Vorbereitung und meint, dass die TN sich einem der ersten 4 Themen zuordnen müssen, welche nun zeitlich parallel in 4 Kleingruppen bearbeitet werden. In diese Kleingruppen geht jeweils mindestens eineR der TeamerInnen mit, um den Lernprozess der Gruppe zu "ihrem" Thema zu begleiten, wenn notwendig zu moderieren, Anregungen zu geben und falls gewünscht, spezifische Fachkenntnisse beizusteuern. Ebenso gewährleistet die/der

TeamerIn, das Einbringen und Aufdecken der geschlechtsspezifischen Komponenten innerhalb dieses Bildungsansatzes. Auch wenn einzelne geschlechtsspezifische Fragestellungen als eines der 12 zu bearbeitenden Themen gewählt wird, bleibt der durchgängige geschlechtsspezifische Fokus vorhanden und wird Gegenstand jeder Reflexion. Im Verlauf der Schulung wird dieser Blickwinkel von einem Großteil der Teilnehmenden adaptiert und in die eigenen Blickwinkel integriert.

Nach einer zuvor festgelegten Zeit beginnt das, was sich hinter dem D verbirgt, nämlich die Durchführung. Nacheinander präsentieren nun die Kleingruppen, was sie zu ihren Themen erarbeitet haben und versuchen dabei ihrerseits, die Großgruppe zum Mitmachen zu motivieren. An dieser Stelle können die TN Chancen und Gefahren von Motivation, Leitung, Präsentation und Moderation kennenlernen.

An jede Durchführung schließt sich eine Phase der Reflexion an. Gemeinsam mit der vorbereitenden Kleingruppe, dem/der begleitenden TeamerIn sowie jeweils einer Person des Teams für Moderation und Reflexion wird jedem und jeder der Raum gegeben, ihren/seinen individuellen Eindruck von dem was geschehen ist, sowohl in der Vorbereitung als auch in der Durchführung, der Gruppe mitzuteilen. Dies geschieht mit dem Ziel des sich gegenseitig Kennlernens, des voneinander Lernens, der Einübung von Reflexions- und Kritikfähigkeit.

Reflexionen, methodisch vielfach variiert, von Team oder TeilnehmerInnen vorbereitet, finden ebenfalls als "Komplettreflexion" immer am Ende eines Wochenendes oder des Blocks statt. Diese dienen neben der thematischen- und methodischen Betrachtung vor allem der gegenseitigen Bewusstmachung von Stimmungen und individuellen Befindlichkeiten und geben dem Team umfassende Rückmeldungen.

Um den "Herzensangelegenheiten" von TeamerInnen und TeilnehmerInnen einen Raum geben zu können, wurde 1996 die Idee der IPAs entwickelt. Diese Abkürzung steht für Insepoolangebote und meint, dass mit diesen Angeboten, welche zuvor im Team in einem Pool gesammelt werden, kleine Inseln in den Ablauf von VDR gesetzt werden. Zeitinseln, an welchen der normale Schulungsablauf unterbrochen wird. Diese IPAs sind sowohl von TeamerInnen als auch von den TeilnehmerInnen angebotene Workshops, zu Themen, die ihnen wichtig sind und die sie gerne im Rahmen der Schulung mit anderen TeilnehmerInnen bearbeiten und teilen möchten. IPAs sind nicht Bestandteil des am Anfang der Schulung gemeinsam geschmiedeten Lehr- und Lernbündnisses und somit ist sowohl das Anbieten, als auch die Teilnahme an einem IPA den TeilnehmerInnen offen gestellt. üblicherweise finden solche IPAs eins bis zweimal während der Schulungen statt.

Das Konzept der Schulung ist generell prozessorientiert angelegt, d.h. dass jedem/jeder TN als auch den TeamerInnen aufgrund der zahlreichen Reflexionseinheiten immer wieder die Möglichkeit gegeben wird, aufgrund der Spiegelungen von Seiten der TeamerInnen und TeilnehmerInnen sein/ihr Verhalten für die nächste Arbeitseinheit zu überdenken und gegebenenfalls auch zu ändern. Ein Lernerfolg hieraus kann sich jedoch nur unter den Bedingungen einer hohen Verbindlichkeit einstellen. Dies verdeutlicht, warum es nach wie vor Konsens im KJA, im Stadtjugendrat und im MitarbeiterInnenschulungsteam ist, nur dem/der einen GruppenleiterInnenausweis auszustellen, der/die maximal während einer Einheit gefehlt hat.

Auf komplexe Art und Weise leistet das Konzept also vieles:

- Es ist radikal TeilnehmerInnenorientiert (z.B. Themenfindung).

- Es ist Erfahrungsorientiert (z.B. Begleitung der eigenen Lernprozesse).
- Es ist Handlungsorientiert (z.B. Learning by doing in den Präsentationen).
- Es fördert sowohl wichtige Schlüsselqualifikationen (z.B. Reflexionsfähigkeit) als auch das Wissen um wichtige Inhalte von Kinder- und Jugendarbeit (z.B. immer gewünscht: Rechtliches oder Konflikte mit Kindern).

Dennoch hinterfragen wir unser Konzept und die Details der Ausführung immer wieder und reflektieren regelmäßig, ob es den sich stets wandelnden Bedürfnissen, Träumen und Ängsten junger Menschen einerseits und den Anforderungen ehrenamtlicher, pädagogischer Gemeindegemeinschaften andererseits angemessen ist. Die aktuelle Konzeptdiskussion beschäftigt sich intensiv mit der Frage der "Nachbetreuung" der TeilnehmerInnen. Wieder neu aufgenommen ist die Idee eines Aufbaukurses. So versuchen auch wir unseren Grundsätzen von Prozessorientierung und Flexibilität, unter Berücksichtigung neuerer pädagogischer Theorien zur subjektorientierten Jugendarbeit, stets selbst treu zu bleiben.

[\(Zum Seitenanfang\)](#)

Literatur:

Copray, N (1998): "Wir brauchen eine Zukunft!" Die jungen Menschen und das alte Christentum.

In: Amann, H./Kruip, G./Lechner, M. (Hrsg.) (1998): Kundschafter Volkes Gottes. München: Don Bosco: 192-205

Dewe, B. (1996): Das Professionswissen von Weiterbildnern: Klientenbezug-Fachbezug.

In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.) (1996): Pädagogische Professionalität. Frankfurt am Main: Suhrkamp: 714-758

Flitner, W. (1980): Allgemeine Pädagogik. Frankfurt am Main/Berlin/Wien: Ullstein

Freire, P. (1973): pädagogik der unterdrückten. Reinbeck: Rowohlt

Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland (1975): Ziele und Aufgaben kirchlicher Jugendarbeit. Bonn: Eigenverlag

Koring, B. (1992): Die Professionalisierungsfrage in der Erwachsenenbildung. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.O. (Hrsg.) (1992): Erziehen als Profession. Opladen: Leske und Budrich: 171-200

Rabe-Kleberg, U. (1996): Professionalität und Geschlechterverhältnis.

In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.) (1996): Pädagogische Professionalität. Frankfurt am Main: Suhrkamp: 276-302