

EIN GESPRÄCH · STATIONÄRE JUGENDHILFE

Wenn Träger ihr Personal *ausbeuten.*

*Drei Geschichten, eine Selbstkritik und eine klare Ansage
— im Dialog.*

— Interview-Edition —

Andreas Ramacher

Der Andy · 40 Jahre Erfahrung, ungefiltert

*im Gespräch mit **Lena***

ÜBER DIESES BUCH

Ein *Gespräch*, kein Vortrag.

Dieses Buch ist kein Fachaufsatz, kein Manifest, keine wissenschaftliche Arbeit. Es ist ein Gespräch.

Lena fragt. Andy antwortet. Manchmal hakt sie nach, manchmal lässt sie ihn reden. Genau in dieser Form ist der Stoff entstanden — und genau in dieser Form geben wir ihn weiter. Wer den dazugehörigen Essay »Wenn Träger ihr Personal ausbeuten« kennt, wird die Argumente wiedererkennen. Wer mit dem Dialog beginnt, kommt anders an die Sache heran: nicht über die abgeschlossene These, sondern über die Frage, wie sie entstanden ist.

Die drei Fälle, die Andy erzählt, sind real. Namen, Orte und einzelne Details sind verändert, das Grundmuster nicht. Wer in der stationären Jugendhilfe arbeitet, wird sich in mindestens einer der drei Geschichten wiederfinden.

Es geht nicht darum, Träger anzuklagen. Es geht darum, aufzuhören zu schweigen.

Lesen Sie das Buch in einem Zug. Lesen Sie es kapitelweise. Geben Sie es an Kolleg:innen weiter, wenn es Ihnen etwas gesagt hat. Diskutieren Sie, wo Sie nicht einverstanden sind. Widerspruch ist willkommen — Schweigen ist es nicht.

Inhalt.

| | | |
|--------------|---------------------------------|----|
| I. | Über die Stimmen | 5 |
| II. | Ein hartes Wort. — Der Einstieg | 7 |
| III. | Wir beuten uns selbst aus. | 9 |
| IV. | Das Restaurant. — Fall 01 | 12 |
| V. | Das Misstrauen. — Fall 02 | 15 |
| VI. | Die Eitelkeit. — Fall 03 | 17 |
| VII. | Wer den Preis zahlt. | 19 |
| VIII. | Was zu tun ist. — Der Aufruf | 21 |

KAPITEL I

Über die *Stimmen*.

Bevor das Gespräch beginnt — kurz zu denen, die sprechen.

Andy

DER GAST

Andreas Ramacher. Über 40 Jahre im sozialen Bereich, der größte Teil davon in der stationären Jugendhilfe. Schwerpunkte: Kinderschutz, stärkenorientierte Pädagogik, Teamentwicklung. Publiziert unter der Marke »Der Andy« auf Instagram (@andreasramacher) und auf andreasramacher.de. Spricht aus Erfahrung, redet Klartext, wird konkret, wenn andere abstrakt werden — und wird ruhig, wenn es ernst wird.

Lena


DIE MODERATION

Stellt die Fragen, die die Hörer:innen stellen würden. Hat selbst einen Hintergrund in der sozialen Arbeit, ist im Gespräch aber nicht als Expertin gesetzt, sondern als Übersetzerin zwischen Andy und Publikum. Hakt nach, wenn Andy ausweicht — und lässt ihn dann wieder reden, wenn er auf der Spur ist.

Kapitel II

Ein hartes *Wort.*

Warum man »Ausbeutung« sagen muss, wenn man »Ausbeutung« meint — auch dann, wenn das Wort unbequem ist.



DAS GESPRÄCH BEGINNT

Ein hartes Wort.

LENA Andy, du hast einen Text geschrieben. Überschrift: »Wenn Träger ihr Personal ausbeuten.« Ich muss zugeben — als ich den ersten Satz gelesen habe, dachte ich: »ausbeuten«, ist das nicht ein bisschen viel?

ANDY Ich habe genauso angefangen. Ich habe den Text geschrieben und gleich im ersten Absatz selbst geschrieben: »Ausbeuten — welch hartes Wort. Klingt nach Frühkapitalismus.« Das ist meine eigene erste Reaktion gewesen. Und trotzdem bin ich beim Wort geblieben. Weil's stimmt.

LENA Du redest von Trägern in der stationären Jugendhilfe. Erklär den Leser:innen, die nicht aus dem Feld kommen, kurz: Wer ist ein Träger?

ANDY Ein Träger ist die Organisation, die eine Einrichtung der Jugendhilfe betreibt. Diakonie, Caritas, AWO, freie Träger, kleine Vereine. Die haben die Mitarbeitenden angestellt, die mit den Jugendlichen arbeiten. Die machen die Konzepte, die kassieren die Tagessätze vom Jugendamt, die zahlen die Gehälter. Träger ist also der Arbeitgeber. Und unter Trägern gibt es solche und solche. Wie überall.

LENA Aber das Wort »Ausbeutung« — du bleibst dabei?


ANDY Ich bleibe dabei. Es gibt Träger, die nutzen die Unerfahrenheit und das persönliche Engagement der Mitarbeitenden schamlos aus. Schamlos. Das ist nicht freundlich formuliert, aber es ist präzise. Und wenn ich präzise sein will, dann muss ich das Wort nehmen, das die Sache trifft. Selbst wenn es weh tut.

»Ausbeuten« klingt nach Frühkapitalismus. Stimmt. Es passiert trotzdem. Jeden Tag.

Kapitel III

Wir beuten uns *selbst* aus.

Bevor jemand uns ausbeutet, machen wir es oft schon selbst. Eine ehrliche Selbstkritik, bevor wir auf andere zeigen.



VOR DEM VORWURF

Wir beuten uns *selbst* aus.

LENA Bevor wir zu den Trägern kommen — du hast in deinem Text eine Sache gemacht, die ich mutig finde. Du hast zuerst auf uns Fachkräfte gezeigt. Auf uns selbst.

ANDY Musste sein. Wenn ich anfangen, mit dem Finger auf andere zu zeigen, ohne den Spiegel anzuhalten, mache ich's mir zu einfach. Die Wahrheit ist: Bevor uns Träger ausbeuten, beuten wir uns oft selber aus. Und das machen wir, ohne dass jemand uns dazu zwingt.

LENA Gib mir mal ein konkretes Beispiel.

ANDY Du wachst morgens auf, dein Hals brennt, der Kopf brummt. Eigentlich gehörst du ins Bett. Und was machst du? Du machst dich fertig und fährst zur Arbeit. Warum? Weil du weißt, dass das Team eh schon ausgedünnt ist. Weil du dir gerade nicht vorstellen kannst, deine Kollegin in den Sturm zu schicken. Weil du denkst, die Jugendlichen brauchen dich.

LENA Klingt aber doch erstmal anständig.

ANDY Ist es auf der einen Seite auch. Solidarisch. Loyal. Beziehungsorientiert. Und gleichzeitig ist es Gift. Weil dadurch der Träger nie lernt, dass seine Personaldecke nicht reicht. **Wir gleichen aus. Wir tragen das. Die Lücke wird nie sichtbar — weil wir Fachkräfte sie still zumachen.**

ANDY Und dann gibt's noch das Andere: Wir glauben heimlich, ohne uns funktioniert nichts. Die Jugendlichen brauchen uns. Niemand kann das so wie wir. Das ist gefährlich. Das ist Selbstüberhöhung.

LENA Du wirst hart.

ANDY Ich werde ehrlich. *[Pause]* Die Wohngruppe funktioniert auch, wenn ich krank bin. Vielleicht nicht optimal, aber sie funktioniert. Wenn sie nicht funktioniert, ist das ein Problem des Trägers, nicht meins. Das müssen wir Fachkräfte uns mal sagen lassen — von uns selbst.

LENA Das könnten wir ändern, sagst du. Sofort.

ANDY Sofort. Und das müssen wir sogar, bevor wir bei den Trägern überhaupt etwas ändern können.

LENA Bleiben wir kurz dabei. Was heißt das praktisch, »aufhören, sich selbst auszubeuten«?

ANDY Praktisch heißt das: Krank ist krank. Frei ist frei. Wenn du frei hast und dein Diensthandy klingelt, nimmst du nicht ab. Wenn der Dienstplan auseinanderfällt, springst du nicht jedes Mal automatisch ein. Wenn du am Wochenende WhatsApp-Nachrichten von Kolleg:innen über laufende Fälle bekommst, antwortest du nicht.

ANDY Das ist kein Egoismus. Das ist Selbstrespekt. Und es ist auch Solidarität mit allen, die nach dir kommen — den jungen Fachkräften, den Studierenden, den Berufseinsteigerinnen, die sonst lernen: »So macht man das. So muss das.« Nein. Muss man nicht.

Selbstaussbeutung wird zur Norm, wenn wir sie vorleben. Die nächste Generation kopiert, was sie sieht.

LENA Und wenn man trotzdem das Gefühl hat, »ich kann doch das Team nicht hängen lassen«?

ANDY Dann muss man sich fragen, ob man dem Team helfen will oder dem Träger. Ein Team funktioniert, wenn der Träger die Personaldecke ordentlich aufstellt. Wenn er das nicht tut und wir Fachkräfte das mit Privatleben ausgleichen, hilft das nicht dem Team. Das verlängert das Problem.


LENA Gut. Jetzt zu den Trägern.

Andy nickt. Lena schlägt den Notizblock um.

Kapitel IV · Fall 01

Das *Restaurant.*

*Wie ein pädagogisch sinnvoller Abend zum Beweis dafür wird,
dass der Träger seine Mitarbeitenden nicht ernst nimmt.*



FALL 01

Das *Restaurant*.

LENA Du hast drei Geschichten mitgebracht. Drei reale Fälle aus deiner Erfahrung. Lass uns mit der ersten anfangen. Was ist passiert?

ANDY Ramadan. Eine Wohngruppe, in der ein paar Jugendliche fasten. Das ganze Team macht das mit. Nach Sonnenuntergang gehen die Fachkräfte mit den Jugendlichen ins Restaurant. Gemeinsames Fastenbrechen.

LENA Klingt schön.

ANDY Ist auch. Die Atmosphäre ist entspannt. Andere Umgebung, andere Gespräche. Genau die Art Momente, in denen Beziehung wächst. Die Jugendlichen reden über Sachen, die sie in der Wohngruppe nicht ansprechen. Die Fachkräfte erleben die Jugendlichen ganz anders. Und der Träger findet das super. Das steht im Konzept. Das wird stolz erzählt. Wenn das Jugendamt fragt »Was macht ihr eigentlich Besonderes?«, kommt diese Geschichte.

LENA Was ist dann das Problem?

ANDY Das Essen bezahlen die Fachkräfte. Aus eigener Tasche.

Lena lässt das stehen. Drei Sekunden Stille.

LENA Auch die Praktikant:innen?

ANDY Auch die Praktikant:innen. Auch die Studierenden, die wirklich wenig Geld haben. Auch die Berufseinsteigerin im ersten Jahr, für die zwanzig Euro im Restaurant ein echter Posten ist. Den Träger interessiert das nicht.

LENA Und der Träger begründet das wie?

ANDY »Aus steuerlichen Gründen.« Das ist die Standardantwort. Steht immer im Raum, klingt sachlich, klingt nach Bürokratie, gegen die nichts geht. Ist aber Quatsch. Es gibt Lösungen. Es gibt Aufwandserstattungen. Es gibt steuerlich saubere Wege, eine vom Träger gewollte Aktivität so auszustatten, dass die Fachkraft nicht bezahlt. **Wenn man will.**

LENA Der Träger will nicht.

ANDY Der Träger will nicht. Es ist einfacher so. Vor allem: Es ist billiger. Und dann passiert was Effektives — Ironie an: Effektiver kann man den Mitarbeitenden nicht zeigen, wie wenig man sie wertschätzt. So wenig, dass sie sogar ihr Arbeitsmittel selbst bezahlen müssen.

LENA Du nennst das Essen ein Arbeitsmittel.

ANDY Klar ist das ein Arbeitsmittel. Ohne das Essen findet die Aktivität nicht statt. Wenn der Träger die Aktivität will, ist das Essen das, was die Aktivität ermöglicht. Niemand käme auf die Idee, einer Erzieherin zu sagen, sie soll das Bastelpapier mitbringen. Aber das Essen beim Fastenbrechen — plötzlich Privatsache.

»Aus steuerlichen Gründen« ist nicht die Antwort. Es ist die Ausrede.

LENA Wer fällt darauf rein?

ANDY Vor allem die Jungen. Praktikant:innen, Studierende, Berufseinsteiger:innen. Die denken, das gehört dazu. Die trauen sich nicht nachzufragen. Die haben Angst, als »fordernd« zu gelten. Und sie merken erst nach Jahren, wenn überhaupt, was hier eigentlich passiert ist. Eine nachhaltige Bindung an den Träger entsteht dadurch jedenfalls nicht.

Was hier wirklich *passiert*.

Ein Träger bewirbt eine Aktivität als pädagogisch wertvoll und lässt sich von Eltern und Jugendamt dafür loben — finanziert sie aber aus den privaten Mitteln der

Mitarbeitenden. Das ist keine steuerliche Notwendigkeit. Das ist eine Entscheidung. Eine billige.

Kapitel V · Fall 02

Das *Misstrauen*.

Wenn ein Träger seine Belegschaft behandelt, als müsste sie sich für jeden Krankheitstag rechtfertigen — und damit genau die Fehlzeiten erzeugt, die er vermeiden wollte.

FALL 02

Das *Misstrauen*.

LENA Zweiter Fall. Was hast du da?

ANDY Es gibt Träger, die haben eine ganz klare Regel: AU am ersten Krankheitstag. Wer sich morgens krank meldet, muss noch am selben Tag eine ärztliche Bescheinigung einreichen. Keine drei Tage Karenz, kein »wir glauben dir mal«. Sofort der Arzt.

LENA Ist arbeitsrechtlich erlaubt, oder?

ANDY Ist erlaubt, ja. Das ist immer das Argument: »Wir nutzen ja nur, was uns das Gesetz gibt.« Stimmt formal. Sagt aber alles über die Haltung dieses Trägers. Die Botschaft an die Belegschaft ist klar: **Wir glauben dir nicht**. Und jede Fachkraft, die da arbeitet, weiß das ab dem ersten Tag.

LENA Aber rein praktisch — wenn jemand wirklich krank ist, kann er ja auch zum Arzt.

ANDY Ja. Und genau da fängt das Eigentor an. Die Fachkraft schleppt sich also zum Arzt. Und der Arzt — sicherheitshalber — schreibt nicht einen Tag krank. Schreibt eine Woche krank. Warum? Weil Ärzte vorsichtig sind. Weil sie für falsche Atteste haften, aber nicht dafür, dass jemand drei Tage länger zuhause war als nötig.

ANDY Aus einem Tag, an dem die Mitarbeitende eigentlich hätte zuhause bleiben wollen, wird eine Woche. Der Träger forciert seinen eigenen Personalmangel.

LENA Das ist absurd.

ANDY Das ist absurd. Aber es passiert. Jeden Tag. Bei Trägern, deren Geschäftsführung sich für besonders effizient hält. Und die Rechnung ist nicht nur die zusätzlichen Krankheitstage. Die Rechnung ist auch: Eine Belegschaft, die ab Tag eins weiß, dass ihr nicht vertraut wird. Bindung? Nein. Engagement über Pflicht hinaus? Nein. Wechselbereitschaft, sobald sich was Besseres ergibt? Ja.

Misstrauen produziert genau das Problem, das es verhindern wollte.

LENA Ist das böse Absicht oder einfach nur dumm?

ANDY Manchmal das eine, manchmal das andere. Manchmal ist es schlicht eine Personalleitung, die irgendwann mal eine Vorlage übernommen hat und nie wieder darüber nachgedacht hat. Manchmal ist es eine Geschäftsführung, die Misstrauen für Recht hält, weil sie selbst nicht mehr mit den Teams spricht. Manchmal ist es Ideologie: »Mitarbeitende sind ein Kostenfaktor, den man kontrollieren muss.«

ANDY Das Ergebnis ist in allen Fällen dasselbe: Eine Belegschaft, die sich nicht gesehen fühlt. Die genau weiß, wo sie in der Wertschätzungshierarchie des Trägers steht. Die nichts mehr für die Marke des Trägers tut, was über das Notwendige hinausginge.

LENA Stärkt nicht die Bindung, sagst du.

ANDY Stärkt nicht die Bindung. Das ist eigentlich auch nicht weiter überraschend — nur die Träger scheinen es zu vergessen.

Was Vertrauen *kostet*.

Ein Träger, der seinen Mitarbeitenden glaubt, hat im Schnitt vielleicht ein paar mehr Krankheitstage ohne Attest pro Jahr. Ein Träger, der seinen Mitarbeitenden nicht glaubt, verliert sie. Das ist die Rechnung, die in keiner Personalstatistik auftaucht.

*Kapitel VI · Fall 03***Die *Eitelkeit.***

Wenn Hierarchie wichtiger ist als Fachlichkeit — und Leitungen lieber falsche Entscheidungen verteidigen, als von ihren Fachkräften zu lernen.



FALL 03

Die *Eitelkeit*.

LENA Dritter Fall. Der ist anders gelagert, oder?

ANDY Ist anders gelagert, ja. Kostet keine zwanzig Euro im Restaurant. Kostet keine Lohnfortzahlung. Kostet was anderes: **die Möglichkeit, fachlich gut zu arbeiten.**

ANDY Es gibt Träger, bei denen trifft die obere Leitungsebene eine Entscheidung — und jede halbwegs erfahrene Fachkraft hat sofort fachlich begründete Einwände. Die Einwände kommen an. Sie werden gehört. Manchmal sogar wertschätzend zur Kenntnis genommen. Und dann ignoriert.

LENA Warum?

ANDY Weil die Entscheidung schon kommuniziert ist. Weil ein Zurückrudern bedeuten würde, dass die Leitung einräumt: Wir haben uns geirrt. Und Einräumen ist in vielen Trägerstrukturen ein Karriere-No-Go. Lieber eine fachlich fragwürdige Entscheidung durchziehen, als das eigene Standing schwächen. **Hierarchie setzt sich durch. Fachlichkeit muss sich fügen.**

LENA Und das macht was mit den Leuten in den Teams?

ANDY Es zermürbt. Erfahrene Kolleg:innen — die genau die Expertise haben, für die der Träger sie eingestellt hat — merken irgendwann, dass ihre Expertise dekorativ ist. Sie wird abgefragt, wenn sie in den Vorstandsbericht passt. Sie wird ignoriert, wenn sie unbequem ist.

ANDY Was dann passiert, ist leise. Diese Fachkräfte verlieren die Lust. Sie gehen in den Dienst nach Vorschrift. Oder sie kündigen. Und die Jungen lernen: Engagement lohnt sich nicht. Mund halten ist sicherer, als unbequeme Wahrheiten in eine Konferenz zu tragen. Das ist Gift für jede Organisation, die mit Menschen arbeitet.

Eine Einrichtung, in der Hierarchie systematisch die Fachlichkeit erstickt, kann sich nicht weiterentwickeln.

Kapitel VII

Wer den *Preis* zahlt.

Wenn man die drei Geschichten nebeneinanderlegt, sieht man das Muster. Es ist nicht einmal subtil. Und es wird am Ende nicht von den Trägern bezahlt.

DER EIGENTLICHE SCHADEN

Wer den *Preis* zahlt.

LENA Andy, wir haben jetzt drei Geschichten. Drei sehr unterschiedliche. Was ist das Muster?

ANDY Das Muster ist einfach: Träger tun das, weil's kurzfristig billiger ist. Restaurant aus Trägermitteln zahlen — kostet Geld. Misstrauen ist billiger als Vertrauen. Hierarchie ist bequemer als fachliche Auseinandersetzung. Die Rechnung scheint aufzugehen. Sie geht aber nicht auf. Die Rechnung wird nur woanders bezahlt.

LENA Von wem?

ANDY Erstmal von der Belegschaft. Die innerlich kündigt, bevor sie äußerlich kündigt. Dann von den Teams, die ständig im Aufbau sind, weil sie ständig zerfallen. Fluktuation, die in jeder anderen Branche als Alarmsignal gilt — bei uns akzeptiert.

ANDY Und am Ende — und das ist der eigentlich bittere Teil — wird sie bezahlt von denen, die in keinem Vorstandsmeeting sitzen. Von den Jugendlichen.

Andy macht eine Pause. Atmet einmal hörbar.

ANDY Wer einmal mit Jugendlichen in der stationären Hilfe gearbeitet hat, weiß, wie viel Zeit Vertrauen braucht. Wie viel Geduld nötig ist, bis ein junger Mensch sich auf eine erwachsene Person einlässt, von der er nicht erwartet, dass sie ihn wieder enttäuscht. Und genau in dem Moment kündigt die Bezugsbetreuerin. Weil der Träger sie nicht halten konnte oder wollte.

Das ist der wahre Preis. Den zahlt nicht der Träger. Den zahlt der nächste Jugendliche, der ankommt.


LENA Kontinuität.

ANDY Genau das, was sie am meisten brauchen. Und genau das, was sie verlieren.

Kapitel VIII

Was zu *tun* ist.

Träger verhalten sich so, weil sie es können. Das ändert sich nur, wenn wir Fachkräfte aufhören, es mitzutragen. Drei konkrete Schritte zum Schluss.



DER AUFRUF

Was zu *tun* ist.

LENA Andy, wenn jemand das jetzt liest und sich in einer der drei Geschichten wiedererkennt — was soll diese Person tun?

ANDY Drei Sachen. Erstens — und das ist das Wichtigste: **Hör auf, dich selbst auszubeuten.** Krank ist krank. Frei ist frei. Wenn die Schicht nicht ohne dich läuft, ist das ein Trägerproblem, kein Mitarbeiterproblem.

ANDY Zweitens: **Frag nach.** Wenn der Träger »aus steuerlichen Gründen« sagt, lass dir das schriftlich geben. Such dir Verbündete im Team. Stell die Frage so lange, bis du eine prüfbare Antwort kriegst — oder eine Lösung.

ANDY Drittens: **Mach deine Stimme groß.** In Konferenzen, in Teams, in Personalvertretungen. Und öffentlich, wenn du kannst. Wir Fachkräfte haben eine laute Stimme. Wir benutzen sie viel zu selten.

LENA Du sagst, unser Wert für die Träger ist höher als ihr Wert für uns.

ANDY Genau das sage ich. Auf dem aktuellen Arbeitsmarkt erst recht. Träger brauchen uns mehr, als wir sie brauchen. Wir verhandeln nur nicht aus dieser Position. Wir verhandeln aus der Position der Dankbarkeit. »Schön, dass ich diesen Job habe.« Das ist nicht unser Wert. Das ist unsere Gewohnheit.

LENA Und Träger verhalten sich so, weil sie es können.

ANDY Weil sie es können. Punkt. Lassen wir sie nicht mehr damit durchkommen.

Kurze Stille. Lena, etwas leiser.

LENA Andy, danke. Wie immer ein direkter Andy.

ANDY Wie immer gerne. Und an alle Fachkräfte: Ihr seid mehr wert, als euer Träger euch glauben macht. Macht den Mund auf. Bleibt bei den Jugendlichen — aber lasst euch nicht klein machen.

ÜBER »DER ANDY«

Andreas *Ramacher*.

Andreas Ramacher — »Der Andy« — ist ein deutscher Fachmann mit über 40 Jahren Erfahrung im sozialen Bereich und in der Jugendhilfe. Sein Schwerpunkt liegt in der stationären Jugendhilfe, in Kinderschutzverfahren nach §8a/§42 SGB VIII, in stärkenorientierter Pädagogik und in Teamentwicklung.

Mögen · Begleiten · Stärken.

Er publiziert unter der Marke »Der Andy« auf Instagram (@andreasramacher) und auf andreasramacher.de. Seine Texte und Podcasts verstehen sich als Beiträge zur fachlichen Debatte — geschrieben aus der Praxis, mit klarer Haltung, ohne Schönfärberei.

Er fährt Harley-Davidson, ist seit über fünfzig Jahren Heavy-Metal-Fan und hält Beziehungsarbeit für die wichtigste Disziplin der Jugendhilfe.

Bleib in *Kontakt*.

Instagram: @andreasramacher

Web: www.andreasramacher.de

Diskussion erwünscht. Widerspruch willkommen.

Rock On.