



Katholische
Jugendfürsorge
der Diözese
Regensburg e.V.

„Es gibt keinen Arbeitgeber, bei dem ich lieber gearbeitet hätte“

Wir verabschieden Walter Krug in seinen wohlverdienten Ruhestand: 37 Jahre war er Teil der KJF-Familie, leitete das Kinderzentrum St. Vincent Regensburg und das B.B.W. St. Franziskus Abensberg.



Lieber Herr Krug, sie waren fast vier Jahrzehnte in der KJF. Wie hat alles angefangen?

Nach dem Psychologie-Studium in Regensburg bin ich über den damaligen Geschäftsführer der AGkE, Josef Menges, ins Kinderheim Regenstein und das St. Johannes Kinderheim in Kostenz gekommen, jeweils mit einer halben Stelle. Dadurch habe ich Kontakt mit Pfarrer Helmut Heiserer bekommen, dem damaligen Leiter des Kinderzentrums St. Vincent in Regensburg. Wir hatten einen guten Draht zueinander und waren von Anfang an in einem fachlichen Austausch. Weil sich in Regenstein die Arbeitsbedingungen verändert hatten, bin ich zu ihm ins Büro gefahren und habe gefragt, ob nicht eine passende Stelle für mich hätte. Er meinte zuerst, dass ich Witze mache, aber glücklicherweise hatte er eine halbe Psychologen-Stelle zu besetzen. So bin ich 1987 in das Kinderzentrum St. Vincent gekommen.

Wie ging es dann für Sie weiter?

Ich hatte weitere zwei Jahre eine geteilte Stelle – zwischen St. Vincent und dem Kinderheim St. Johannes in Kostenz. Dann konnte ich in St. Vincent auf eine volle Stelle aufstocken; ich habe zusätzlich zu einer therapeutischen Gruppe, die ich bereits betreut habe, die psychologische Begleitung für eine Außenwohngruppe sowie für eine heilpädagogische Gruppe übernommen.

Insgesamt war ich 37 Jahre bei der KJF: Zwölf Jahre war ich im Psychologischen Fachdienst in St. Vincent, immer mit Schwerpunkt zuständig für die „bösen Buben“, also Jungs im Alter von 12 bis 18 Jahren, die massiv verhaltensauffällig waren. Ich habe auch die Therapeutische Jugendwohngruppe in der Donaustauer Straße

aufgebaut und geleitet. Zeitweise hatte ich eine Teilstelle an der Fachakademie für Heilpädagogik und habe dort bis zu acht Stunden pro Woche unterrichtet.

Weil Helmut Heiserer einen schweren Unfall hatte und seine Leitungsaufgabe gesundheitlich nicht mehr ausfüllen konnte, musste man sich Gedanken machen, wie es weitergehen soll. So bin 1999 zum Leiter des damaligen Kinderzentrum St. Vincent geworden – zuerst pädagogisch, später auch mit der wirtschaftlichen Verantwortung. 2005 bin ich als Gesamtleiter ans B.B.W. St. Franziskus Abensberg gewechselt.

Was waren dort Ihre wichtigsten Aufgaben?

Das Wichtigste ist, dafür zu sorgen, dass der Laden läuft. Das ist im B.B.W. so herausfordernd, weil man viele verschiedene Bereiche hat, die jeweils in eigenen Sozialgesetzbüchern verankert sind und eigenen Gesetzmäßigkeiten folgen. Damit hier keine Energie verpufft muss man immer schauen, dass das Zusammenspiel zwischen allen Bereichen funktioniert und einheitliches Arbeiten möglich ist. Dazu gehört ein ganzheitlicher Handlungsansatz, damit die Abteilungen nicht auseinanderdriften, gleichmäßig belastet werden und gut abgestimmt sind.

Gleichzeitig muss man als Leiter Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit in Einklang bringen; also den Betrieb nicht kaputtsparen und schauen, dass die Qualität erhalten bleibt.

Das Hauptarbeitsgebiet des B.B.W. ist die berufliche Rehabilitation. Diese ist bundeseinheitlich geregelt, also muss man bundesweite Netzwerkarbeit machen.



Was waren die größten Projekte, die Sie in St. Vincent und im B.B.W. angestoßen haben?

In St. Vincent war es 1998 die Gründung der Therapeutischen Jugendwohngruppe als Anschlussmaßnahme für die Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJP). Als ich in St. Vincent angefangen habe, gab es noch keine KJP in Regensburg, wenn man hier Unterstützung brauchte, musste man nach Nürnberg oder München fahren. Sie wurde erst 1990 gegründet. Relativ schnell hat man festgestellt, dass man die dort stationär aufgenommenen Jugendlichen nicht in den bestehenden Strukturen unterbringen konnte, weil sie einen erhöhten Hilfebedarf haben. Deshalb wurde die Therapeutische Wohngruppe notwendig. Mehrere Institutionen haben sich darum beworben und ich habe es zusammen mit Pfarrer Helmut Heiserer geschafft, dass diese Wohngruppe durch St. Vincent gegründet werden

konnte. Es gab Widerstände dagegen, aber für uns war klar: Das ist unser Arbeitsfeld und deshalb haben wir darum gekämpft.

Bei der Clearingstelle war es ähnlich: Niemand wollte die geschlossene Arbeit mit Kindern übernehmen, ich habe es aber als wichtige Ergänzung gefunden. Deshalb habe ich mich dafür eingesetzt. Diese Clearingstelle ist tatsächlich die einzige in Bayern, die heute noch in der ursprünglichen Form arbeitet, wenn auch die Arbeit sich deutlich weiterentwickelt hat. Darauf bin ich stolz. Andere haben inzwischen aufgegeben.

Für das B.B.W. habe ich es 2006 geschafft, dass die damals einzige U-Haftvermeidungsgruppe für Jugendliche nach Abensberg gekommen ist. Sie war vorher in Trägerschaft der KJF München, die sie aufgeben wollte. Ich kannte dort den Leiter und gemeinsam haben wir es geschafft, die Gruppe nach Abensberg zu holen. Sie läuft

bis heute hervorragend, wir haben eigens dafür ein Haus gebaut.

Sehr früh schon haben wir im B.B.W. ein sogenanntes Case-Management eingeführt: Also weg von einem Maßnahme-Denken, hin zu einem individuellen Angebot an junge Menschen. Dieses Konzept ist heute Standard in allen Berufsbildungswerken und wir waren mit die ersten, die darüber einen umfassenden, personenzentrierten Reha-Steuerungsprozess gemanagt haben.

Die Erziehungshilfe haben wir massiv ausgebaut und differenziert. Anfangs gab es zwei Gruppen mit 16 Plätzen, inzwischen sind es weit über 100 Plätze mit heilpädagogischen, sozialtherapeutischen oder tierpädagogischen Gruppen. Dazu gehört auch, dass wir die Flexiblen Dienste für den Landkreis Kelheim aufgebaut haben, derzeit mit etwa 70 Betreuungen.

Wir haben es geschafft, die Berufliche Rehabilitation am B.B.W. eng mit externen Firmen zu verzahnen: Das heißt, Teile der Ausbildung erfolgen in Betrieben. Dadurch verbessert sich die Integration der Jugendlichen in die Arbeitswelt. Dafür arbeiten wir mit über 500 Firmen zusammen. Das gab es vorher nicht in dieser Form.

2014 und in den Folgejahren haben wir uns massiv in der Arbeit mit unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen engagiert, und dazu über 80 Plätze in Abensberg, Landshut und Neufahrn neu aufgebaut.

Die Mitarbeiterzahl hat sich seit 2005 in etwa verdoppelt, anfangs waren es 250 heute haben wir um die 500 Kolleginnen und Kollegen. Viele Berufsbildungswerke haben ihre Plätze in dieser Zeit deutlich reduziert. Heute sind wir das größte Berufsbildungswerk in Bayern und das sechstgrößte in Deutschland. Wachstum ist nicht

im klassischen Arbeitsbereich passiert, sondern eher außenherum: Erziehungshilfe, U-Haft-Vermeidung, Flexible Dienste, Hilfe für Geflüchtete, Erwachsenenwohnen – viele Dinge, die nun zu unserem Arbeitsfeld dazu gehören.

Das klingt nach einem großen Pensum...

...war es auch. Das schafft man nur, wenn man einen stabilen Apparat hinter sich hat, der sich um das Alltagsgeschäft kümmert, mit eindeutigen Zuständigkeiten. Loyale und fähige Leitungskolleginnen und -kollegen müssen ihre Verantwortungsbereiche ausfüllen und gestalten. Nur dann kann man seine Lust an Innovation ausleben... und diese Lust muss man haben und man darf sich nicht an Ängsten oder Bedenken orientieren, sondern sehen, wenn sich Chancen bieten und entscheiden, wie man sie nutzen kann.

Das kann ich an einer Episode verdeutlichen: Vor ein paar Wochen bin ich über das Gelände gegangen und habe mich gefragt, was in all den Jahren neu entstanden ist. Dabei ist mir zum einen vieles aufgefallen, das wir verändert oder neu geschaffen haben. Zum anderen ist mir bewusstgeworden, dass ich bei vielem nicht in den Einzelheiten beteiligt war – das haben Andere gemacht. Vieles konnte sich im B.B.W. entwickeln, weil ich es zugelassen habe und das fand ich einen spannenden Gedanken. Allein ist man nichts! Vieles schafft man nur, wenn man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, die sich engagieren und sich einem Thema annehmen. Anders geht eine innovative Weiterentwicklung einer komplexen Einrichtung nicht.



Worin bestanden die größten Herausforderungen?

Die 19 Jahre im B.B.W. waren immer eine Herausforderung, es gab keine Zeit, die langweilig war. Die Themen haben sich immer wieder mal geändert: Es gab zum Beispiel die Gefahr, dass die Berufsbildungswerke zu ausgeschriebenen Maßnahmen werden. Dadurch hätten wir unser Gehaltsniveau nicht halten können, denn mit Tariflöhnen gewinnt man keine öffentliche Ausschreibung. Es war eine Herausforderung, das abzuwenden und bewusst zu machen, dass man die Berufsbildungswerke für besonders beeinträchtigte junge Menschen braucht und zwar in ihrer ganzheitlichen Versorgung.

Auch die Pandemie hat uns sehr gefordert: Wir haben versucht, die Schließzeiten für unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer so kurz wie möglich zu halten, das ist uns auch weitestgehend gelungen.

Momentan ist der Fachkräftemangel ein Thema im pädagogischen Bereich. Wie hält man die Qualität, wenn man Schwierigkeiten hat, die dafür notwendigen Mitarbeiter zu finden?

...nämlich wie?

...indem man versucht, möglichst flexibel Nebenwege zu nutzen, Alternativen zu kreieren und selbst die Qualifizierung auf verschiedenen Ebenen in die Hand nimmt.

Was ist das Besondere an der Arbeit in einem Berufsbildungswerk?

Das Besondere unserer Arbeit machen die Menschen aus, für die wir arbeiten und mit denen wir arbeiten. Damit ist jeder Tag mit vielen Begegnungen gefüllt – in 37 Jahren sozialer Arbeit summieren sich diese ganz schön. Diese Begegnungen sind manchmal

bereichernd und harmonisch und manchmal konflikthaft und ärgerlich und gehen einem an die Nieren. Es ist sehr wichtig, das zuzulassen, denn es geht um die Menschen.

...auch wenn Sie als Leiter nicht mehr direkt mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern arbeiten?

Leiter sein heißt, es landet alles bei dir, was richtig schwierig wird. Also wenn Bereichsleiter oder Ausbilder etwas nicht lösen können, kommt es zum Gesamtleiter und der muss eine Lösung finden – für den Mitarbeiter, den Teilnehmer oder für den Kooperationspartner. Damit taucht man immer wieder in die Begegnungen ein, und zwar wenn es gerade schwierig ist – nicht wenn alles gerade läuft. Es war immer mein Vorteil, dass ich Psychologe bin, denn Psychologen werden auf Menschen, auf Kommunikation und Beziehung geprägt. Das ist ein Schatz. Deshalb hatte ich nicht die Distanz, wie man es vielleicht annehmen würde. Für mich bedeutet Leitung nicht, Kennzahlen zu beherrschen. Wenn du 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer und 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hast, gibt es immer Krisen und Probleme und die dürfen einem nicht gleichgültig sein.

Sie waren auch in der Lobbyarbeit sehr aktiv...

Ich war in vielen Gremien engagiert, war oft in Berlin, in Heidelberg und Frankfurt unterwegs... In der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke bin ich seit 2008 Vorstandsmitglied und in der Deutschen Vereinigung für Rehabilitation bin ich seit zehn Jahren im Hauptvorstand und im Geschäftsführenden Vorstand. Das sind die großen beiden Knotenpunkte, über die ich etwas bewegen konnte.

Ein Thema, das uns dabei gerade sehr beschäftigt, ist die Integration der Eingliederungshilfe in das Kinder- und Jugendhilfegesetz. Dazu habe ich einen bundesweiten Fachausschuss geleitet. Wir haben eine Veröffentlichung zum einheitlichen Tatbestand herausgegeben und damit die Seite der Kinder und Jugendlichen mit Behinderung ausgearbeitet.

Im Bereich der Berufsbildungswerke war ich maßgeblich beiteiligt an der Aushandlung des Rahmenvertrags mit der Bundesagentur für Arbeit. Auch bei den sogenannten Kernleistungsbeschreibungen, mit denen wir unsere Arbeit in den Berufsbildungswerken verbindlich festlegen, habe ich mitgewirkt.

Ich habe den Fachausschuss Autismuskompetenz der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke geleitet. Dort haben wir es geschafft, ein Gütesiegel Autismus zu erstellen, mit dem wir eine möglichst wirksame Arbeit in der beruflichen Rehabilitation für Menschen mit Autismus konkret beschreiben und auch einem Zertifizierungsprozess unterwerfen. Das heißt, wir verleihen dieses Gütesiegel an Berufsbildungswerke, wenn sie bestimmte Bedingungen erfüllen. Wir prüfen diese Qualität vor Ort. Inzwischen haben wir 21 Berufsbildungswerke damit ausgezeichnet. Dieser Prozess geht auf mich schwerpunktmäßig zurück und darauf bin ich sehr stolz.

Auf welche schönen Momente und Erlebnisse blicken Sie gerne zurück?

Ein Ereignis, das ich immer genieße ist unsere jährliche Absolventenfeier. Wenn unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu uns kommen, sind sie oft noch sehr

chaotisch. Dann machen sie bei uns die Berufsvorbereitung und nach vier Jahren entlassen wir sie mit einem erfolgreichen Abschluss, dann sind es kompetente, junge Erwachsene. Ich genieße es, das wahrzunehmen und jedem von ihnen zu ihrem persönlichen Erfolg gratulieren zu dürfen.

Als ich im B.B.W. angefangen habe, war ich in der Mitte meiner Berufstätigkeit und habe etwas Neues, verbunden mit einer sehr großen Freiheit angehen dürfen. Bewusst der großen Schuhe, die mein Vorgänger Dr. Peter Schopf hinterlassen hatte, fragte ich mich auf einer meiner ersten Fahrten in das B.B.W.: Götterdämmerung oder Morgenröte? Die Antwort darauf müssen jetzt andere geben. Auf jeden Fall war diese neue Herausforderung etwas ganz Besonderes zum richtigen Zeitpunkt meines Lebens.

Wir haben vor einigen Jahren die Abensberger Reha-Akademie gegründet: Als ich den ersten Prospekt mit dem Programm in den Händen gehalten habe und gesehen habe, wie hochwertig wir das gestalten konnten, was für ein tolles Programm es geworden ist, das war ein Moment, in dem ich absoluten Stolz gespürt habe.

Wie hat sich die Arbeit mit den Klientinnen und Klienten verändert?

Unsere grundlegenden Gesetze haben sich sehr stark geändert und das führt zu ein paar Entwicklungen: Partizipation und Selbstbestimmung müssen wir heute ganz anders denken als früher. Damals hatte man ein klares Machtverhältnis: Wir sagen den jungen Menschen, was sie zu tun haben, und sie müssen es machen – diese Zeiten

sind vorbei. Wir müssen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überzeugen und auf Augenhöhe die Prozesse mit ihnen aushandeln.

Wir haben uns von einer Pädagogik auf Gruppenbasis entfernt, hin zu einer personenzentrierten Arbeit, in der wir die Besonderheiten eines jeden jungen Menschen – mit seinen Ressourcen und seinen Schwächen – berücksichtigen müssen, um die Arbeit gut machen zu können. Das ist zum einen aufwendig, zum anderen braucht man einen Wandel in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wem wollen Sie für Unterstützung und gute Zusammenarbeit danken?

Die Arbeit unseres B.B.W. funktioniert nur in einem Netzwerk, das sich gegenseitig vertraut. Meine Aufgabe war es, ein wesentlicher Knoten in diesem Netzwerk zu sein. Das geht nur im Zusammenspiel mit den Agenturen für Arbeit und mit den Kolleginnen und Kollegen, diese Arbeit kann man nicht anordnen, man braucht die Bereitschaft von allen Beteiligten, an einem Strang zu ziehen.

Ich hatte über all die Jahre auch immer den Rückhalt meiner Familie, dafür bin ich sehr dankbar. Man geht nicht unbelastet aus dieser Arbeit raus, man geht auch nicht immer um 17 Uhr raus und ist viel unterwegs – das müssen Frau und Kinder mitmachen. Ohne diese Akzeptanz und den Rückhalt durch meine Frau hätte ich meine Arbeit im B.B.W. – und auch früher schon im Kinderzentrum St. Vincent – nicht bewältigen können.

Entscheidend war immer auch die Unterstützung durch die Leitung der Katholischen Jugendfürsorge: Ich musste nie Angst

haben, dass ich demontiert oder abgewatscht werde, wenn nicht alles problemlos lief, das Vertrauen habe ich gespürt. Diese Art der Dienstgemeinschaft ist nicht selbstverständlich. Nach 37 Jahren kann ich sagen: Es gibt keinen Arbeitgeber, bei dem ich lieber gearbeitet hätte.

Wollen Sie ihrem Nachfolger etwas mit auf den Weg geben?

Das tue ich sowieso; die Übergabegespräche mit Frank Baumgartner laufen gut. Er sollte immer auf die Qualität achten, denn die Qualität bestimmt, ob es Berufsbildungswerke weiterhin geben wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich auf ihn verlassen können, er muss es schaffen, ihre Herzen zu gewinnen.

Als Einrichtung muss das B.B.W. innovativ und beweglich bleiben, für den Gesamtleiter bedeutet das, nach neuen Chancen zu suchen und sie konsequent zu nutzen – mutig sein.

Was planen Sie für den Ruhestand?

So ganz geordnet ist das noch nicht. Ich habe immer erlebt, dass die Chancen des Lebens vielfältiger sind, als die Zeit, die man dafür hat. Das wird auch den Ruhestand betreffen: Ich verlasse nach fast 40 Jahren eine Pflichtstruktur. Ich hätte gerne größere Freiheiten und Freiräume, um mich zu bewegen: mehr Urlaub zu machen, noch Dinge mit dem Wohnwagen zu erkunden zu Zeiten, wenn gerade nicht alle unterwegs sind. Es gibt noch einige Projekte, die ich erledigen möchte, zum Beispiel eine Familiengeschichte schreiben, bisher bin ich nicht dazu gekommen. Ich will mich auch wieder mehr meinen Hobbys widmen: Bücher, Motorradfahren, Schach, Gitarre.

Nach einer kleinen Pause, werde ich freiberuflich arbeiten, auch im Auftrag der KJF, aber nicht mehr in dem Umfang wie bisher und stärker selbstgesteuert. Darauf freue ich mich sehr.

Für das Interview bedankt sich Sebastian Schmid