

# FORUM JUGENDHILFE

## ≡ *Im Fokus – Rechte von Kindern und Jugendlichen im digitalen Raum*

WEITERE THEMEN U. A.

- ≡ *Kinderrechte in der Praxis*
- ≡ *Seelenruhig leiten? Gute Idee.*



## IM FOKUS – RECHTE VON KINDERN UND JUGENDLICHEN IM DIGITALEN RAUM

### 4 Kinderrechte im digitalen Raum – Schutz, Befähigung, Teilhabe

Jutta Croll M. A. — Stiftung Digitale Chancen

### 9 Wenn Eltern Kinderfotos posten – über Persönlichkeitsrechte von Kindern im digitalen Raum

Sophie Pohle und Luise Meergans — Deutsches Kinderhilfswerk e. V.

### 18 Medienerziehung in der Familie – eine Annäherung aus kinderrechtlicher Perspektive

Kai Hanke und Daniela Tews — Deutsches Kinderhilfswerk e. V.

### 23 Meine Daten gehören mir

Zum selbstbestimmten Umgang mit Daten

Daniela Broda — Deutscher Bundesjugendring

### 27 Jugend(medien)schutz im digitalen Raum

Prof. Dr. Murad Erdemir — Hessische Landesanstalt für privaten Rundfunk und neue Medien

Sebastian Gutknecht — Arbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz Nordrhein-Westfalen e. V.

Gerd Engels — Bundesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz e. V.

### 34 #FreiraumNetz19: Privacy by Default, Fair Use, Open Data ... – wie kann jugendgerechte Netzpolitik aussehen?

Interview mit Ole Jantschek — Evangelische Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung

### 37 Meldungen zum Sachstand Kinderrechte

AGJ-Redaktion

## WEITERE THEMEN

### 39 Kinderrechte in der Praxis

Alescha Lara Savinsky — Arbeitsstab der Enquete-Kommission Kinderschutz und Kinderrechte weiter stärken

Dr. Katharina Schütze — Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung

### 44 Seelenruhig leiten? Gute Idee.

Aktuelle berufliche Anforderungsprofile von Führungskräften in der Jugendhilfe

Herbert Winkens — Praxis für Supervision Köln/Jugendhilfe Haus St. Stephanus Grevenbroich

### 50 Wir machen das: Jugendliche entwickeln Peer-to-Peer-Ansätze für mehr Austausch und Begegnung

Christoph Bruners — IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e. V.

Antonia Dautz — Eigenständige Jugendpolitik im Innovationsfonds

### 56 News aus der Kinder- und Jugendhilfe

AGJ-Redaktion

### 60 Rezension: Bassarak, H. (Hg.) (2018): Lexikon der Schulsozialarbeit – 1. Auflage, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

Prof. Dr. Ralph-Christian Amthor — Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg

### 63 IMPRESSUM



# Seelenruhig leiten? Gute Idee.

## Aktuelle berufliche Anforderungsprofile von Führungskräften in der Jugendhilfe

HERBERT WINKENS — PRAXIS FÜR SUPERVISION KÖLN/JUGENDHILFE HAUS ST. STEPHANUS GREVENBROICH

*Leitungsrollen in der Jugendhilfe stehen aufgrund eines vielfach konstatierten Fachkräftemangels (AGJ 2011) sowie der demografischen Entwicklung in Form des perspektivisch erwarteten Renteneintritts berufserfahrener Führungskräfte der geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1964 vermehrt zur Disposition (Statistisches Bundesamt 2015, S. 6, 11, 23). Zugleich sind ganze Organisationsschicksale von einer zukünftigen, qualifizierten Steuerung abhängig und die wissenschaftliche Betrachtung der speziell mit diesen Berufsrollen einhergehenden Anforderungs- und Belastungsfaktoren erweist sich als eher zurückhaltend. Dies erscheint umso erstaunlicher, besteht doch bereits jetzt eine große Konkurrenz um knapper werdende Personalressourcen in einer Berufssparte, die inzwischen mit ca. 836.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (Fuchs-Rechlin/Schilling 2018, S. 2) zu den Beschäftigtenzahlen der Autobranche aufgeschlossen hat (AGJ 2017, S. 9). Sicherlich begrenzt die ausgeprägte Heterogenität der über 30.000 Einrichtungen (Statistisches Bundesamt 2016, S. 9) mit ihren je hoch divergenten, singulären Führungsstrukturen und -kulturen das Ausmaß generalisierbarer wie objektivierbarer Erkenntnisse. Auf dem Hintergrund der starken Relativität des jeweiligen Einrichtungskontextes besteht aber das Risiko, dass Organisationssysteme sich in der Bemessung des Anforderungsprofils ausschließlich selbstreferentiell betrachten und bei der Bewertung des Leitungshandelns mit vorwiegend individualisierten Erwartungen und Zuschreibungen operieren. Hier ist zu fragen, welche Anforderungsfaktoren aktuell zu identifizieren sind, um sie erneut in das Bewusstsein der Protagonistinnen und Protagonisten zu holen und damit kommunizierbar zu machen, sodass die Anpassungsleistung, die jede Leitungskraft in dieser Rolle erbringt und zukünftig erbringen soll, nicht ausschließlich als persönliche Disposition verhandelt wird.*

### BESCHLEUNIGTES ENTSCHIEDEN MIT HÖHERER FOLGELAST

Die strukturelle Ausdifferenzierung, vor dem Hintergrund einer beständigen und beschleunigten Zunahme an Informationen und Wissen, führt bekanntermaßen auf allen Entscheidungs- und Handlungsebenen der Organisationen zu einem deutlichen Anwachsen von Komplexität. In der Jugendhilfe konkretisiert sich dieses Phänomen in der permanenten Vervielfachung spezialisierter Konzepte und Strukturen sowie im Anwachsen scheinbar relevanten Handlungs- und Praxiswissens, sodass alleine schon die mit Leitungsrollen assoziierte Kenntnis der organisationseigenen Hilfeangebote oder Wissensbestände, der Anspruch einen „Überblick“ zu haben,

mehr und mehr Eingrenzung erfährt. Werden nur die jüngsten strukturellen Zuwächse betrachtet, tragen Fachkräfte für Datenschutz, Beschwerdemanagement, Prävention, Partizipation oder Kinderschutz zu einer weiteren Potenzierung der Vielschichtigkeit und Unübersichtlichkeit der Arbeitssysteme bei. Rollenimmanent sollen aber Führungskräfte die anschwellende Informationsflut konstant auf Relevanz hin überprüfen, bewerten und aus diesem Selektionsprozess Entscheidungen herleiten, die in einer mehr oder weniger stark ausgeprägten Öffentlichkeit begründbar und verantwortbar sind.

Mit anwachsender Komplexität nimmt jedoch nicht nur die Folgelastigkeit von Entscheidungen zu, sondern proportional die Vorhersagbarkeit, Planbarkeit und damit Steuerbarkeit von Prozessen ab, sodass kleine Interventionen wie auch Nichtinterventionen große Auswirkungen haben können, was der Systemtheoretiker Willke anschaulich mit der Metapher „*Stochern im Nebel*“ (Willke 2010, S. 104 f.) umschrieben hat. Analog steigt die Fehleranfälligkeit von Entscheidungsprozessen, sodass zu hoffen bleibt, dass eine regelmäßig in den Führungsgrundsätzen deklarierte Fehlertoleranz tatsächlich zur Kultur der Organisation gehört und auch für die Leitungskraft gilt.

Um unter solchen Umgebungsbedingungen angemessen zu steuern, wäre mehr Zeit nötig. Angesichts technisch und ökonomisch bedingter Beschleunigungsraten von Arbeitsprozessen ist aber fraglich, ob Führungskräfte sich diese Ressource selbstbewusst zugestehen können, zu „*Entscheidungsenthaltungen aus Angst, etwas falsch zu machen*“ (Heintel 2009, S. 4) neigen oder mit einer anhaltenden „*Impulskontrollstörung*“ in einem hyperaktiven, getriebenen Modus reagieren, um möglichst keine Entscheidungsoption zu verpassen (vgl. Han 2010, S. 37).

In der genaueren, damit zugleich verlangsamten Betrachtung wird deutlich, dass mit der immerwährenden Ausweitung von Vielschichtigkeit in einer Art „*Selbstverkomplizierung*“ (Heintel 2009, S. 4) der Selektions-, Handlungs- und Entscheidungsdruck wie auch das erforderliche Entscheidungstempo anwachsen, sodass Aktionismus und Eigenbeschleunigung der Steuernden als plausible Reaktionsmuster zu verstehen sind (vgl. Pfaff 2013, S. 117 f.). Wenn aber die Zielsetzungen, bevor sie erreicht werden, bereits durch neue, zusätzliche oder alternative Zielzustände entwertet werden und der Zwischenraum bis zur nächsten Zielmarke vor allem als ein zu überwindendes Hindernis angesehen wird (vgl. Han 2009, S. 42), steht nicht nur das Selbstwirksamkeitsgefühl der Leitungskraft, sondern im Lichte der Binnenöffentlichkeit der Einrichtung und deren individualisierender Verantwortungszuschreibung auch immer deren Führungskompetenz infrage.

Auch in den Organisationsstrukturen bildet sich das erhöhte Tempo in einer stärkeren Prozesshaftigkeit ab, die sich in einer zunehmenden Anzahl von unabgeschlossenen, vorläufigen Projekten und deren impliziten Aufforderungscharakter addieren. Während durch zeitnehmende Prozesse wie das Entwerfen, Wiederholen und Verfestigen von Handlungsmodellen die Entscheidungslast durch damit einhergehendes Begrenzen der Optionen abgemildert wird, wie Berger/Luckmann anschaulich die Ursprünge der Institutionalisierung beschreiben, verwirft das stets schneller hereinbrechende Neue jede Strukturbildung und erfordert ein entsprechend höheres Maß an Energie für ein pausenloses Neuorientieren, Abwägen zusätzlicher Optionen und abermaliges Entscheiden

durch die Entscheiderinnen und Entscheider (Berger/Luckmann 2016, S. 56 f.). Wenn auch Vielschichtigkeit, Zeitdruck, Entscheidungslast und Arbeitsverdichtung bekannte Anforderungsfaktoren bilden (vgl. Poulsen 2012; Lohmann-Haislah 2012, S. 32 f.), scheint die nunmehr flüchtige Aufmerksamkeit mit ihrer „*Gegenwartsschrumpfung*“ (Han 2009, S. 12) auch das Bewusstsein über die Beschleunigungs- und Komplexitätsfolgen selber immer wieder mitzureißen und in eine alltägliche, hektische Selbstvergessenheit zu überführen.

## HANDELN IN WIDERSTREITENDEN WERTEKONTEXTEN

Führungskräfte in der Jugendhilfe sind in ihren exponierten Rollen typischerweise Adressatinnen und Adressaten multipler Aufträge, Zuschreibungen und Erwartungen unterschiedlichster organisationsinterner wie externer Anspruchsträgerinnen und -träger. Ob sie für die weltanschaulichen, häufig christlich geprägten Werte- und Sinndimensionen freier Träger, die professionstypische Wertezuschreibung Sozialer Arbeit, der expandierenden sozialstaatlichen Beauftragung oder für die wirtschaftliche Auslastung vielschichtiger Hilfeformen und damit für die Existenzsicherung der Mitarbeitenden entstehen sollen, findet sich idealerweise in den konkretisierten Erwartungshorizonten ihrer Stellenbeschreibungen. Nicht neu ist dabei die Erkenntnis, dass sich diese Aufforderungen bei exakter Ausdeutung oftmals widersprechen, zueinander in Konkurrenz stehen oder sich gar ausschließen, was zu entsprechenden Ambivalenzen, Dilemmata oder Paradoxien führt.

Von hoch identifizierten Leitungskräften werden aber diese äußeren Zugkräfte, entsprechend der klassischen Rollenzuschreibung, regelmäßig nach innen genommen und sich zu eigen gemacht, sodass trotz aller reklamierter Ambiguitätstoleranz das Risiko auftaucht, „*mit sich selbst im Krieg*“ (Han 2010, S. 24) zu stehen.



### ÜBER DEN AUTOR

**HERBERT WINKENS.** Berufsfeldspezifische Praxis für Supervision, Diagnostik und Training in der Jugendhilfe ([www.supervision-jugendhilfe.de](http://www.supervision-jugendhilfe.de)) in Köln. Supervisor M. Sc./Dipl.-Sozialpädagoge (FH)/Gestalttherapeut/Familientherapeut/Fachberater. Psychotraumatologie/Doktorand Humanistische Fakultät Universität Köln/Disertation zum Themenfeld *Supervision, Arbeitsbelastung in der Erziehungshilfe und Resilienz*. Päd. Leiter Jugendhilfeeinrichtung *Haus St. Stephanus* Grevenbroich.

Geraten die divergierenden Wert- und Zielsetzungen aufgrund der angeführten Dynamisierung des Arbeitsfeldes in verstärkte Disparitäten, wie beispielweise durch eine vermehrte Ökonomisierung und Vertriebswirtschaftlichung Sozialer Arbeit (vgl. Keupp 2014, S. 22), erscheint die Dehnfestigkeit und Elastizität der Leitungspersonlichkeit besonders gefordert. Ein anschauliches Praxisbeispiel für eine einerseits normativ hoch aufgeladene und ebenso ökonomisch risikobehaftete, dilemmatische Entscheidungssituation lieferte jüngst die Frage, in welchem Umfang Einrichtungen Hilfen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge anbieten sollten, wobei die in beide Entscheidungsrichtungen möglichen Konsequenzen einer wirtschaftlichen oder normativen Fehlentscheidung letztlich der Leitungskraft zugerechnet werden.

Bei einem erweiterten Blick auf multiple Wertemaßstäbe werden unterschiedliche verhaltensleitende Handlungsrationalitäten deutlich, sodass die Rolleninhaberinnen und -inhaber sich explizit aufgefordert sehen, einerseits gemäß der Werteorientierung Sozialer Arbeit, diskursiv verständigungsorientiert zu kommunizieren, sowie andererseits, entsprechend ökonomischen Spielregeln, strategisch, zweck- und erfolgsorientiert zu agieren (vgl. Habermas 1981, S. 386 f.). Damit sind aber das Verhalten und die Kommunikation von Führungskräften für Fehldeutungen hoch anfällig. Typisiert steht die Leitungskraft aus Sicht von beziehungsorientierten Helferinnen und Helfern unter einem Vorbehalt taktisch strategischen Kalküls und muss sich im Gegenzug um wertebezogene Glaubwürdigkeit bemühen, was mehrheitlich im Format von „Führungsgrundsätzen“ an die Mitarbeitenden und die eigene Führungsriege adressiert wird. Proklamieren Leitungskräfte ihrerseits Zielvorhaben wie Offenheit, Vertrauen und Verständigung, so werden diese Werte gleichzeitig durch ihre Sanktionsmacht, Ressourcenverfügung und den Umstand, dass sie als Leiterinnen und Leiter im wörtlichen Sinne hinter der Organisation und deren Zweckhaftigkeit stehen, beständig eingegrenzt, sodass auch hier die Rolleninhaberinnen und -inhaber zuletzt auf sich selbst zurückgeworfen sind. Nicht zuletzt drohen Leitungskräfte als Akteure auf dem organisationsexternen Jugendhilfemarkt mit seiner durch sozialpädagogische Euphemismen lavierten Konkurrenz um wirtschaftliche oder personelle Ressourcen in Nachteil gesetzt zu werden, falls sie sich vornehmlich an dem in ihr „*Berufsbild eingelassene[n] Altruismus*“ (Dewel/ Stüwe 2016, S. 25) orientieren.

## OPTIMIEREN UND KONTROLLIEREN

Während bereits der 14. Kinder- und Jugendhilfbericht anführt, dass es gilt, der Kindheitsphase als „*Phase enormer Potenzialität*“ gerecht zu werden (vgl. BMFSFJ 2013, S. 373) und sich zunehmend eine gesellschaftliche Norm permanenter

Optimierung (vgl. Retzer 2012, S. 190; Bude 2014, S. 95) des Aufwachsens von Kindern durchzusetzen scheint, können die Prinzipien steter Perfektionierung, Verbesserung und Vervollkommnung auch für die Pädagoginnen und Pädagogen selber und die hier betrachteten Leitungskräfte konstatiert werden. Relevant erscheint, wie Wagner/Neckel treffend bemerken, ein zunehmend leistungsorientiertes Verhältnis persönlicher Selbstverwirklichung und beruflicher Selbstoptimierung miteinander zu verweben, „*das Portfolio seiner Kenntnisse und Fähigkeiten stets zu erweitern und hierbei möglichst ganz bei sich selbst zu sein*“ (Neckel/Wagner 2014, S. 16).

Aufgrund der ansteigenden Vielfalt der Optimierungsoptionen, der Ausweitung des „*potentiellen Optionenraums*“ (Pfaff 2013, S. 114), beispielhaft konkretisiert in einem kontinuierlich anwachsenden, sich ausdifferenzierenden Überangebot von Bildungs-, Weiterbildungs- und Fortbildungsangeboten, entsteht eine fortschreitende „*qualitative Optionslast*“ (Pfaff 2013, S. 118), welche die Leitungskräfte mittels Entscheidungen in stets höherer Frequenz in das Verhältnis zu den vorhandenen Ressourcen ihrer Organisation setzen müssen.

Werden mit Keupp in der Steigerungslogik der optimierten subjektiven Performance Ängste bekämpft, als nicht zugehörig kategorisiert und exkludiert zu werden (vgl. Keupp 2014, S. 21) oder vergleichbar mit Bude der Furcht entgegengetreten, im Verhältnis zu den anderen zurückzufallen (Bude 2014, S. 16), stellt sich aufgrund der mit Leitungsrollen assoziierten Vorbild- und Modellhaftigkeit die Frage, wie stark Führungskräfte sich selber als optimierungsbedürftig einschätzen, welches Selbstverhältnis und welche Selbstgewissheit sie in dieser Frage öffentlich an den Tag legen. Erscheint es als durchaus anspruchsvoll für das eigene berufliche Potenzial, bestimmen zu können, wann es „*gut genug*“ (vgl. Winnicott 1953, S. 89–97) ausgeprägt ist, ist dies unter Umgebungsbedingungen, in denen es vor Anrufungen im Sinne des „*Optimiere dich selbst*“ nur so wimmelt, umso schwieriger für eine komplette Organisation unter ökonomischem Wettbewerbsdruck beantworten zu wollen. Wenn sich das Prinzip im ehemaligen Versprechen und der heutigen Sollensforderung eines „*lebenslangen Lernens*“ realisiert und mit der Botschaft aufwartet, letztlich nie zu genügen, erscheint es für Leitungskräfte anfordernd, nicht impulshaft in Richtung jeder neu aufscheinenden Optimierungsoption zu steuern. Schließlich ist die Norm des permanenten Optimierens nicht festgelegt, sondern ergebnisoffen. Die „*Norm ist die permanente Verbesserung*“ (Retzer 2012, S. 190).

Der auf die Jugendhilfesysteme wirkende Optimierungsdruck wird mithin auch durch einen gesellschaftlichen Diskurs verstärkt, der mit guten Gründen immer systematischer die Kontingenz und potenzielle Gefährdungslagen kindlicher Entwicklung in den Blick nimmt, in Risiken transformiert, deren Prävention, Kontrolle und Einhegung an die Akteure der





# DEUTSCHER KINDER- UND JUGENDHILFEPREIS 2020 AUSGESCHRIEBEN

## JETZT BEWERBEN

Die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ hat den Deutschen Kinder- und Jugendhilfepreis 2020 – Hermine-Albers-Preis – in den Kategorien Praxispreis, Theorie- und Wissenschaftspreis sowie Medienpreis ausgeschrieben. Der Preis wird von den Obersten Jugend- und Familienbehörden der Länder gestiftet und vom Vorstand der AGJ alle zwei Jahre verliehen. Ausschreibungszeitraum für den Deutschen Kinder- und Jugendhilfepreis 2020 ist der **1. März bis 18. Oktober 2019**. Der Deutsche Kinder- und Jugendhilfepreis ist insgesamt mit 15.000 Euro dotiert. Pro Kategorie kann ein Preisgeld in Höhe von 4.000 Euro sowie ein Anerkennungsbeitrag von 1.000 Euro vergeben werden. Ausgeschrieben wurde der **Praxispreis 2020 zum Thema Jugendarbeit im ländlichen Raum**, der Theorie- und Wissenschaftspreis sowie der Medienpreis sind nicht themengebunden.

**INFORMATIONEN UND BEWERBUNGSUNTERLAGEN FINDEN SIE IM INTERNET UNTER [WWW.AGJ.DE/DJHP](http://WWW.AGJ.DE/DJHP)**

Jugendhilfe adressiert werden. Bei der hohen Kumulation psychosozialer Risikofaktoren der Zielgruppe wird die Folgelast des Zielvorhabens, die Bedingungen kindlichen Aufwachsens zu optimieren und möglichst viele aktuelle und prospektive Risikozustände mit sozialpädagogischen Mitteln abwenden zu wollen, schnell deutlich. Nun ist es nicht erst seit der Etablierung von „Risiko- und Krisenmanagement“, dem Versuch, die Zukunft über denkbare Bedrohungsszenarien vorbeugend zu antizipieren und Risikolagen zu managen, die Aufgabe von Leiterinnen und Leitern, möglichst mehr als einen Plan für Situationen zu haben, die durch Nichtvorhersagbarkeit, Unberechenbarkeit und Ungewissheit gekennzeichnet sind. Zugleich vermehrt das Suchen und Identifizieren von Risiken, das Hineinsteigern in vermehrte Absicherungstätigkeiten über bürokratische, dokumentationsreiche Frühwarnsysteme, das reale oder imaginierte Auftreten von Risiken (vgl. Bröckling 2012, S. 95). Antwortet die Leitungskraft nach tradiertem Leitungsmuster mit Ausdehnung von Kontrolle, stellt sich schon

bald die Erfahrung ein, dass das Ausmaß des zu Kontrollierenden ebenfalls mit dem Umfang der Kontrollbemühungen steigt. Insofern hält auch dieses prinzipiell unabschließbare Projekt hohe energetische Aufwände und komplexe Steuerungsfragen für die Führungskraft bereit und ist über eine noch so umfangreiche „To-do-Liste“ kein Gefühl von Sicherheit in risikoreichen Umgebungen zu erzwingen.

Spätestens hier aber überlagern sich Phänomene wachsender Vielschichtigkeit, höheren Tempos, heterogener Wertaufladung, Optimierungsbestrebungen und Risikovermeidung, sodass Leitungshandeln immer häufiger an Grenzen des Machbaren, Vorhersehbaren und Steuerbaren kommen muss. Dann erweist sich, ob es einer Führungskraft gelingen kann, mit dem notwendigen, öffentlichen Scheitern gegenüber den ins Unermessliche gesteigerten, eigenen und fremden Erwartungen an ihre herausgehobene Rolle, in einer anderen Form umzugehen, als sich dies als persönliche Unzulänglichkeit zuzuschreiben.

## ZÖGERN, UNTERLASSEN UND GELASSENHEIT

Mit ihrer Rolle als loyalitätsverpflichtete Stellvertreterin bzw. Stellvertreter der Organisation nach außen wie nach innen, die über die identifikatorische Nähe der Mitarbeitenden zur Einrichtung wacht und deren übermäßige Distanzierung sanktioniert, gilt als implizite Maxime für die Führungskraft selber, keinen Zweifel über das eigene positive Verhältnis zur Institution und zur Arbeitsleistung im Allgemeinen aufkommen zu lassen. Leiterinnen und Leiter leiten, weil sie es wollen, nicht weil sie es müssen, und es gilt, Leistung als Resultat eigener intrinsischer Motiviertheit aufzuweisen (vgl. Neckel/Wagner 2014, S. 14), im Besonderen in einem Berufsfeld, das von einer Aura jederzeit engagierter, selbstloser Helferkultur unterströmt ist. Pointiert würde hier eine offene Leistungsverweigerung der Führungskraft, trotz der proklamierten Jugendhaftigkeit dieses gesellschaftlichen Funktionsbereichs, als Verhaltensauffälligkeit gedeutet und könnte lediglich „Burnout“ als gesellschaftsfähiger Ausstieg gelten gelassen werden. Es bleibt aber die Frage und Anforderung, wie Führungskräfte in Distanz zu ihrer eigenen, potenziell entgrenzten Rolle kommen, um nicht dem vielgestaltigen Aufforderungscharakter beschleunigter, komplexer, wertevielfältiger, optimierter und risikovermeidender Prozesse zu erliegen.

Anstatt *„lieber irgendetwas tun, als nichts“* (Nietzsche 1882/2017, S. 194), eignen sich für Führungskräfte möglicherweise Übungen in der *„Ethik des Nichthandelns“* (Knoll 2014, S. 45) wie im Zögern, im Unterlassen und in der Gelassenheit, dessen Wortursprung im Mittelhochdeutschen treffend mit „Gottergebenheit“ als eher pastorale Technik der Entspannung bedeutungsgleich gesetzt wurde. „Unterlassen“ hat in psychosozialen Zusammenhängen eine gefährliche Nähe zu „unterlassender Hilfeleistung“, wird aber hier als alternative Option zu dem naheliegenden Modus des Zugreifens, Anpackens und Machens verstanden, während sich in dem verlangsamten

Zögern die vergessenen Zwischenräume auftun, um im wahren Sinne des Wortes wieder zur Besinnung zu kommen und dann zu entscheiden. Oder auch nicht zu entscheiden. Nun soll dieser Verweis nicht in ein Plädoyer für verlangsamtes Leiten münden, da Gelassenheit, Zögern und Unterlassen zweifellos nicht in allen Entscheidungsfragen passende Reaktionsmuster sind. In den hyperaktiven, Aufmerksamkeit fordernden Arbeitsumgebungen drohen sie aber als regulierende Parameter der Steuerung von Arbeitsprozessen ununterbrochen abgewertet zu werden und ebenfalls in Vergessenheit zu geraten. Dabei werden Aspekte dieser Leitungsqualitäten nicht nur für den Umgang mit Komplexität, in Form eher kleinschrittiger, mehrstufiger Abstimmungsprozesse angeraten. Im Besonderen wird hier eine habitualisierte Unterbrechung der unablässig sich aufdrängenden Alltagsgeschäftigkeit durch das Einnehmen einer Metaposition empfohlen, um gegenüber sich selbst und seinem Leitungshandeln in eine intersubjektive Distanz zu treten. In einem solchen Überblick vermittelnden Kontext, der zumindest kurzzeitig vom Handlungs- und Entscheidungsdruck befreit ist, kann auch die Autonomie als Freiheit von multiplen eigenen und fremden Erwartungshorizonten auftauchen, die immer noch als eine wesentliche Ressource von Führungskräften verstanden werden kann (vgl. Linden et al. 2016, S. 235). Wenn auch etwas verstaubt, klingt da die Idee einer zumindest temporären „Seelenruhe“ an, die es immer mal braucht, um sich der nächsten Lenkbewegung zu vergewissern.

## LITERATUR

*Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2011): Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin.*



- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (2017): **Deutscher Kinder- und Jugend(-hilfe)MONITOR 2017**. Berlin.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (2016): **Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie**. Frankfurt a. M.
- Bröckling, U. (2012): **Dispositive der Vorbeugung: Gefahrenabwehr, Resilienz, Precaution**, in: Daase, C./Offermann, P./Rauer, V. (Hg.): *Sicherheitskultur. Soziale und politische Praktiken der Gefahrenabwehr*. Frankfurt a. M., S. 93–108.
- Bude, H. (2014): **Gesellschaft der Angst**. Hamburg.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2013): **14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland**. Berlin.
- Dewe, B./Stüwe, G. (2016): **Basiswissen Profession. Zur Aktualität und kritischen Substanz des Professionalisierungskonzepts für die Soziale Arbeit**. Weinheim/Basel.
- Fuchs-Rechlin, K./Schilling, M. (2018): **Vom „Ende des Wachstums“ zum „Wachstum ohne Ende“?**, in: *Kom<sup>pat</sup>*, Heft Nr. 1/18, 21. Jg., S. 2 ff.
- Habermas, J. (1981): **Theorie des kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft (Bd. II)**. Frankfurt a. M.
- Han, B.-C. (2010): **Müdigkeitsgesellschaft**. Berlin.
- Han, B.-C. (2009): **Duft der Zeit. Ein philosophischer Essay zur Kunst des Verweilens**. Bielefeld.
- Heintel, P. (2009): **Die Beschleunigung und das „MODELL NEU-ZEIT“**, in: *Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*. Online unter: <http://www.uni-kassel.de/upress/online/OpenAccess/978-3-89958-498-1.OpenAccess.pdf> [Zugriff am 25.3.2019].
- Keupp, H. (2014): **Selbstsorge in der Risikogesellschaft**, in: Gahleitner, S. B./Reichel, R./Schigl, B./Leitner, A. (Hg.): *Wann sind wir gut genug? Selbstreflexion, Selbsterfahrung und Selbstsorge in Psychotherapie, Beratung und Supervision*. Weinheim/Basel, S. 18–32.
- Knoll, M. (2014): **Progelomena zu einer negativen Ethik des Denkens. Reflexionen im Anschluss an Martin Heidegger**, in: Ottmann, H./Saracino, S./Seyferth, P. (Hg.): *Gelassenheit und andere Versuche zur negativen Ethik*. Münster.
- Linden, E./Fischer, H. R./Walther, E. (2016): **Wozu Burnout. Das ausgebrannte Sein als ambivalente Lösung von Ambivalenz**, in: *Familiendynamik – Systemische Praxis und Forschung*, Heft 3/16, Jg. 41, S. 232–241.
- Lohmann-Haislah, A. (2012): **Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden**. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2012. Online unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.html> [Zugriff am 25.3.2019].
- Neckel, S./Wagner, G. (2014): **Leistung und Erschöpfung**, in: Neckel, S./Wagner, G. (Hg.): *Leistung und Erschöpfung*. Berlin.
- Nietzsche, F. W. (1882/2017): **Die fröhliche Wissenschaft**. Lüneburg.
- Pfaff, H. (2013): **Optionsstress und Zeitdruck**, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin et al. (Hg.): *Immer schneller, immer mehr*. Wiesbaden, S. 113–143.
- Poulsen, I. (2012): **Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Burnoutprävention**. Wiesbaden.
- Retzer, A. (2012): **Miese Stimmung. Eine Streitschrift gegen positives Denken**. Frankfurt am Main.
- Statistisches Bundesamt (2015): **Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung**. Wiesbaden. Online unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausberechnung/Bevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausberechnung/Bevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile) [Zugriff am 25.3.2019].
- Statistisches Bundesamt (2016): **Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder)**. Wiesbaden. Online unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/sonstige-einrichtungen-5225403169004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/sonstige-einrichtungen-5225403169004.pdf?__blob=publicationFile&v=4) [Zugriff am 25.3.2019].
- Willke, H. (2010): **Stochern im Nebel. Der Systemtheoretiker Helmut Willke über die Rationalität irrationalen politischen Handelns. Interview Dirk Boettcher**, in: *Brand eins*, Heft 5/10, S. 104–107.
- Winnicott, D. W. (1953): **Transitional objects and transitional phenomena; a study of the first not-me possession**, in: *The International Journal of Psychoanalysis*, Vol. 34, S. 89–97.