

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	
Einleitung.....	1
1. Soziale Arbeit als besondere Form von Lohn- und Identitätsarbeit.....	4
1.1 Zu den besonderen Lohnarbeitsbedingungen als Sozialarbeiter*in	9
1.2 Soziale Arbeit als gesellschaftlicher Funktionsträger.....	11
1.3 Zur Berufsidentität als Sozialarbeiter*in	13
2. Prekäre Lage in der Kinder- und Jugendhilfe	17
2.1 Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe	20
2.2 Rechtliche Grundlagen der stationären Erziehungshilfe.....	24
2.3 Führungsdruck der Arbeitgeber*innen unter der Bedingung des Fachkräftemangels.....	26
2.4 Die Belastungssituation in der KJH	30
3. Bröcklings Konzept zur „modernen Menschenregierungstechnologie“	32
3.1 Partizipation als Regierungstechnologie	34
3.2 Das Dispositiv der Mediation	35
4. Die theoriegeleitete Analyse ausgewählter Gegenwartsdiskurse zu „gelingender Führung“	37
5. Fazit.....	49
Eidesstattliche Erklärung	54
Literaturverzeichnis	55

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzungen:

i.V.m. in Verbindung mit

KJH Kinder- und Jugendhilfe

KJHG Kinder- und Jugendhilfegesetz

HZE Hilfen zur Erziehung

SGB Sozialgesetzbuch

Einleitung

Die Kinder- und Jugendhilfe umfasst ein vielseitiges Aufgabenfeld, das sich in einem Spannungsverhältnis von Erziehungsarbeit und Kontrolle bewegt. Das Einmischen in die lebensweltliche Alltagsbewältigung der Klient*innen bringt viel Verantwortung mit sich, wobei das Handlungsfeld gleichzeitig besonderen Belastungen und Anforderungen ausgesetzt ist. Hier spielt die Persönlichkeit im beruflichen Handeln eine bedeutende Rolle. Es macht einen Großteil ihrer Arbeit aus, dass die Pädagog*innen den (meist bindungsgeschädigten und psychisch belasteten) Klient*innen eine positive Beziehung vorleben, die authentisch wirkt, damit die jungen Menschen diese auch annehmen können (vgl. Günder/Nowacki 2020, 100). Im Erziehungsauftrag wird deutlich, dass die persönliche Emotionalität die pädagogische Arbeit der Fachkräfte bestimmt, was nicht spurlos an ihnen vorbeigeht und das Lohnarbeitsverhältnis zwangsläufig auf eine persönliche Ebene bringt. Die beruflichen Belastungen wirken sich durch den hohen emotionalen Anteil der Arbeit auch auf das persönliche Wohlbefinden außerhalb der Arbeitszeit aus (vgl. Baumann 2020, 64). Bei vertiefter Betrachtung wird deutlich, dass es eine komplexe Herausforderung ist, Soziale Arbeit und Arbeitszufriedenheit miteinander zu vereinen. Personale Ressourcen wie Handlungskompetenzen, Selbstfürsorge und emotionale Kompetenzen erweisen sich daher für die Fachkräfte als nützlich, um den Belastungen im Arbeitsalltag Stand zu halten. Ressourcenknappheit, Überbelegung, Fachkräftemangel und Unterbezahlung stehen dem gegenüber und machen die prekäre Lage der Kinder- und Jugendhilfe deutlich. Mangelt es den Fachkräften an nötigen Ressourcen zu Erfüllung ihrer Arbeit, kann sich dies negativ auf ihre Arbeitszufriedenheit auswirken, was die Fachkräfte dazu verleiten kann, ihren Arbeitsplatz zu wechseln und somit zu einem Mangel an Fachkräften führen kann (vgl. Hähnle/Fegert/Schmid/Hoffmann 2020, 721). Für Untersuchungen, die sich mit dem Zusammenhang von Belastungserleben und Arbeitszufriedenheit oder der Arbeitszufriedenheit als Schutzfaktor befasst haben, liegen nur wenige Forschungsergebnisse vor. Eines davon stammt aus der Studie von Steinlin et. al. aus dem Jahr 2016, in der 319 Fachkräfte in Einrichtungen der KJH im Hinblick auf Burnout-Symptomatiken untersucht wurden. Die Daten wurden mit Hilfe der Burnout-Screening-Skalen erfasst, die zur Einschätzung aktueller psychischer Beschwerden in arbeitsbezogenen Bereichen entwickelt wurden (vgl. Hagemann 2009, zit. n. Nüsken 2020, 73). In den Ergebnissen sind deutliche Zusammenhänge zwischen den ermittelten Burnout-Skalen und Arbeitszufriedenheitswerten zu erkennen und es lässt sich festhalten, dass ein gemessenes Burnout-Risiko mit einer niedrigen Arbeitszufriedenheit einhergeht (vgl. Steinlin et. al. 2016, 173 zit. n. Nüsken 2020, 73).

Die Selbstwirksamkeitserwartung der Fachkräfte fördert ihre Resilienz gegenüber der belastenden Lage des Handlungsfeldes. Sie möchten vorwiegend etwas Gutes tun und sehen in ihrer Lohnarbeit einen sinnvollen Beitrag, den sie für die Gesellschaft leisten. Es hat sich dadurch ein allgemeiner Moralismus zur Arbeit eingestellt, der den Antagonismus der Ausbeutung zu einem ‚allgemein nützlichen Gemeinschaftswerk‘ verklärt, wobei es darum geht, dass alle von einer arbeitsteiligen Gemeinschaft profitieren und deshalb auch alle ihren Beitrag leisten müssen. Gleichzeitig stabilisieren die Arbeiter*innen mit ihrer Arbeitsmoral aber die Machtverhältnisse in ihrer Lohnarbeit und bieten den Arbeitgeber*innen Möglichkeiten, ihnen noch mehr Verantwortung zu übertragen und sie so noch mehr auszubeuten. Sozialarbeiter*innen sprechen einer „guten Tat“ jedoch mehr Bedeutung zu als einem hohen Einkommen, da sie dem Kapitalismus meist kritisch gegenüberstehen und u.a. Menschen, die an diesem System gescheitert sind, helfen möchten, weshalb sie sich trotz des geringen Lohns und entsprechenden Arbeitsbedingungen für den Beruf entscheiden. „Sozialarbeiter*innen haben den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten [...]. Damit sprechen sie ihrer eigenen Tätigkeit einen hohen gesellschaftlichen Wert zu und nehmen zwischen diesem Wert und der Höhe ihres Einkommens offensichtlich eine Diskrepanz wahr, die sich in einem Mangel an gesellschaftlicher Anerkennung begründen lässt.“ (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft 2017, 29). Auch die Kinder- und Jugendhilfe problematisiert ständig, dass ihr nicht mehr Ressourcen vom Staat zur Verfügung gestellt werden. Dabei werden sie immer wieder mit der Wahrheit konfrontiert, dass das Handlungsfeld dem Staat genauso viel Wert ist, wie er Geld hineinsteckt. Viele Beschäftigte in der Sozialen Arbeit empfinden ihre Einkommenssituation jedoch als belastend, wie eine Studie der Max-Traeger-Stiftung deutlich macht. Nach der Studie halten 60% der befragten Sozialarbeiter*innen ihr Einkommen mit Blick auf ihre Arbeitsleistung für nicht angemessen, was für die Mehrheit von ihnen gleichzeitig als Belastung wahrgenommen wird (Henn et. al. 2017, 30). Die Arbeitsbedingungen stellen neben dem geringen Lohn für viele ebenfalls eine Belastung dar. An dieser Stelle ist wichtig zu betonen, dass der Staat die Überforderungssituation wahrnimmt und sie einkalkuliert. Die institutionelle Verantwortungslosigkeit wirkt sich zulasten der Mitarbeiter*innen aus, die innerhalb ihrer Arbeit oft und viel Verantwortung, auch für scheiternde Hilfeverläufe, übernehmen und sich selbst zuschreiben.

Die Belastungen durch die Arbeitsbedingungen und den geringen Lohn verweisen auf einen hohen Handlungsbedarf im System der Erziehungshilfen und verdeutlichen die Notwendigkeit, die Mitarbeiter*innen im Umgang mit Krisen besser zu unterstützen (vgl. Baumann 2020, 67). Die vorherrschende Lage in der KJH lässt darauf schließen, dass es für die Leitungskräfte lohnenswert ist, sich um ihre Mitarbeiter*innen und deren psychische Gesundheit zu bemühen. Entscheidungsträger*innen in der KJH reagieren auf diese prekäre Situation mit

Führungskonzepten, die das Wohl der Mitarbeiter*innen in den Fokus stellen und Belastungen minimieren wollen. Ziel dieser Thesis ist es zu analysieren, wie die Handlungsweisen der Entscheidungsträger*innen auf die vorherrschenden Problematiken politisch und fachlich einzuordnen sind und was diese zur Folge haben. Vor diesem Hintergrund stellt sich folgende Frage: „Welche organisatorischen Konzepte zur gelingenden Führung und Arbeitnehmerbindung der Mitarbeiter*innen in der KJH existieren und wie können diese vor dem Hintergrund der Theorie von Bröckling zum ‚unternehmerischen Selbst‘ beurteilt werden?“.

Um dieser Frage nachzugehen, wird in der vorliegenden Arbeit Fachliteratur analysiert, die wissenschaftlich einschätzt, wie „gute Führung“ unter genannten Bedingungen realisiert werden kann. In einer von Freiheit, Mitbestimmung und Teamgedanken geprägten Arbeitswelt mit einer Moral, die in der Verantwortung für die Gesellschaft ihre Handlungsorientierung verortet, eignet sich Bröcklings Konzept der ‚modernen Menschenregierungskunst‘ besonders für eine Beurteilung aktueller Führungsratgeber. Mit Blick auf den Gegenwartsdiskurs und die aktuellen Führungsdynamiken der KJH erweist sich die Sekundärforschung als besonders geeignete Methode für diese Untersuchung. Dieser Ansatz ermöglicht eine umfassende Analyse vorhandener Ressourcen, wodurch Muster innerhalb der Führungsliteratur identifiziert werden können, um auf dieser Grundlage präzise Schlussfolgerungen zu ziehen.

Das erste Kapitel fokussiert die Lohnarbeitsverhältnisse im vorherrschenden Gesellschaftssystem; dabei wird speziell auf die Lohnarbeitsbedingungen von Sozialarbeiter*innen geschaut und darauf, wie sich diese von anderen Lohnarbeitsverhältnissen abheben. Es wird dargestellt, wie sich in der Lohnarbeit die Interessen zweier Parteien gegenüberstehen und was das für ein Abhängigkeitsverhältnis bedeutet. Die Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Ausbeutung und Abhängigkeit in Lohnarbeitsverhältnissen ist für die Beurteilung der Führungsratgeber und das Verständnis der von Bröckling thematisierten ‚sanften Führungsstrategie‘ relevant. Im weiteren Verlauf wird vertieft darauf eingegangen, wie aus einem Ausbeutungsverhältnis eine Arbeitsmoral entsteht und was es bedeutet, wenn sich Sozialarbeiter*innen mit ihrem Beruf identifizieren.

Das zweite Kapitel widmet sich dem Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe. Um die Grundlagen des Arbeitsfeldes besser nachvollziehen zu können, erfolgt eine Betrachtung der aktuellen Herausforderungen für die Mitarbeiter*innen unter Berücksichtigung der historischen Entwicklung und Industrialisierung. Insbesondere wird der Blick auf den Führungsdruck gelenkt, wobei die Frage aufgeworfen wird, wie Führungskräfte in der KJH effektiv und gleichzeitig fürsorglich agieren können. Diese bildet einen entscheidenden Bezugspunkt für die weiteren Untersuchungen. Außerdem wird die Belastungssituation der Fachkräfte vertieft, um anschließend einen Zusammenhang zwischen Führungsdruck und Belastungserleben der

Mitarbeiter*innen herstellen zu können. Im anschließenden Kapitel wird die Theorie von Bröckling vorgestellt, wobei sein Führungsverständnis vor dem Hintergrund seiner Soziologie zur Subjektivierungsform des ‚unternehmerischen Selbst‘ und der ‚modernen Menschenregierungskunst‘ erläutert wird. Diese theoretische Grundlage bildet den Rahmen für die folgende Analyse.

Das vierte Kapitel wendet Bröcklings Theorie zur ‚modernen Menschenregierungskunst‘ auf ausgewählte Führungsratgeber an, die sich auf das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe beziehen, beurteilt und kritisiert diese. Hierbei wird untersucht, inwieweit die vorgestellten Konzepte den Anforderungen und Herausforderungen des Arbeitsfeldes der KJH gerecht werden und was hinter der Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit steckt. Im Fazit werden die Erkenntnisse der Arbeit und Ergebnisse der Analyse zusammengeführt und Schlussfolgerungen gezogen sowie mögliche Implikationen für die Praxis der KJH diskutiert.

1. Soziale Arbeit als besondere Form von Lohn- und Identitätsarbeit

Zuallererst ist Soziale Arbeit eine Form der Lohnarbeit, die Menschen betreiben, um sich ein Leben im Kapitalismus leisten zu können und sich ein Überleben zu sichern. In den meisten Fällen brauchen die Menschen Mittel, um ihren Materialismus auch realisieren zu können, denn wenn die materiellen Mittel nicht zur Hand sind, bleibt der Wunsch bloß ein Wunsch. Der moderne Kapitalismus bietet der Gesellschaft eine unüberschaubare Bandbreite an Mitteln zur Befriedigung von materiellen Grundbedürfnissen, welche in Deutschland und anderen führenden kapitalistischen Ländern fast grenzenlos zur Verfügung gestellt und gegen Geld erworben werden können. Das übergeordnete Ziel der Freiheit und des selbstbestimmten Lebens, gar des schlichten Überlebens, lässt die Lohnarbeit zu einem Massenbedürfnis der Menschen werden und zwingt sie somit in ein Arbeitsverhältnis. Denn, um die zur Verfügung gestellten Produkte zu ihrem Eigentum zu machen, müssen die Interessent*innen diese auf dem Markt kaufen, was voraussetzt, dass dem Individuum die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen. Sich unabhängig vom Markt zu machen und die Lebensgrundlagen selbst zu produzieren ist in Deutschland nicht möglich, da die Bürger*innen keinen freien Zugang zu den lebensnotwendigen Ressourcen haben (durch u.a. Verstaatlichung) (vgl. Dillmann/Schiffer-Nasserie 2018, 15 ff.). Steht jedoch das nötige Geld zur Verfügung, so ist in diesem System fast jeden Traum realisierbar. Geld ist das Kauf- und Konsummittel, welches die Menschen, um ihre Existenz zu gewährleisten, zum kernhaften Zweck ihres Handelns machen *müssen*. Selbstverständlich besteht neben der Lohnarbeit die Möglichkeit, materielles Eigentum auf dem Markt anzubieten, um einen Erlös zu generieren. Im Normalfall hat der heutige Mensch

jedoch nicht die Ressourcen, ein dauerhaftes Einkommen durch den Verkauf von Ware auf dem Markt zu erzielen, da ihm entweder die Produktionsmittel fehlen oder er gar kein marktrelevantes, lohnendes und vor allem ausreichendes Eigentum besitzt, durch das er einen dauerhaften Erlös erzielen kann. Somit ist der Mensch gezwungen, sich selbst als Ware anzubieten und seine Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt zu verkaufen. Sich selbst als Ware anzubieten bedeutet, Kompetenzen und Erfahrungen, sowie körperliche und psychische Kraft gegen Geld in fremde Dienste zu stellen (vgl. ebd. 19). Der Lohn, den eine Person für ihre Arbeit erhalten will und auch erhält, ist ihr persönlicher „Preis“. Deshalb „suchen“ sich fast alle Menschen eine Arbeit, eben um entlohnt zu werden und sich somit ihre Vorstellungen der Freiheit zu kaufen. Die Arbeit, die die „suchenden“ Personen verrichten können, wird zur Verfügung gestellt durch andere Personen, und zwar denjenigen, die in die Arbeit anderer investieren wollen, um ihr eigenes Kapital zu erhöhen - die Arbeitgeber*innen. Für die Arbeitnehmer*innen sieht es in der Umsetzung so aus, dass „der Umfang der realisierbaren Lebensinteressen [...] abhängig [ist] von der Lohnhöhe und der Lebenszeit, die nicht vom Betrieb in Beschlag genommen wird“ (ebd. 23). In diesem Satz wird nochmal deutlich, dass die arbeitnehmende Person abhängig von dem Geld ist, welches den durch die arbeitgebende Person ermittelten Wert der Arbeit kennzeichnet, da davon die Realisierung der eigenen Interessen abhängt. Ohne ihren Lohn ist die Existenz der einzelnen Person nicht gesichert. Die Abhängigkeit des Menschen vom Geld wurde bereits zur Darstellung gebracht, entscheidender ist jedoch das Abhängigkeitsverhältnis der Arbeitnehmer*innen von den Arbeitgeber*innen, welches hier deutlich wird. Viele Menschen sind gezwungen, sich in eine Abhängigkeit zu einem Kapitalisten und somit in ein Ausbeutungsverhältnis zu begeben, um leben zu können und ihre Freiheit zu erlangen. Wichtig an dieser Stelle ist, dass die Menschen hierbei nicht durch andere Menschen zu einer bestimmten Arbeit gezwungen werden, denn sie können sich auch ganz frei dazu entscheiden, nicht zu arbeiten. Aber ihr ganzer Materialismus ist an die Verfügungsmacht des Geldes geknüpft. Es herrscht kein Zwang zu arbeiten, jedoch ist durch die Umstände der Geldbedürftigkeit, Bedürfnisbefriedigung und der Unfähigkeit des eigenständigen Überlebens der Zwang da, sich in den Dienst anderer zu stellen. Der Verkauf ihrer Person als Ware ist das einzige realistische Mittel, welches den abhängigen Beschäftigten als Lebensmittel bleibt. Auf dieser Grundlage entsteht erzwungenermaßen das „Eigeninteresse“ dieser Menschen, sich in solche Arbeitsverhältnisse zu begeben. Aus diesem Grund „sucht“ der Großteil der Menschen die Arbeit (vgl. ebd. 19). Die unterschiedlichen Interessen der beiden Parteien, aufgrund derer sie dieses Arbeitsverhältnis eingehen, sind paradox. Wie bereits erwähnt, wollen Arbeitgeber*innen in die Arbeitskraft anderer Menschen zum Selbstzweck investieren. Wenn eine Arbeitskraft möglichst viel neues Eigentum erzeugt, das heißt möglichst viel Arbeitsleistung erbracht hat und dafür möglichst wenig Lohn verausgabt wird, dann hat diese Arbeitskraft für den

Arbeitgeber einen Mehrwert gebracht. Dieser Anspruch stellt einen *absoluten* Gegensatz zu dem der abhängigen Beschäftigten dar. Für diejenigen ist ihre Arbeitskraft das Mittel, mit dem sie ihr Einkommen und somit Lebensunterhalt erwirtschaften. Für sie stellt der Lohn ein Lebensmittel dar. Der Anspruch der Arbeitgeber*innen ist einer, an möglichst wenig Lohn für möglichst viel Arbeitsleistung. Das ist unvereinbar mit dem Anspruch der lohnabhängigen Beschäftigten an die Lohnarbeit. Diese fordern möglichst viel Lohn für möglichst wenig Arbeit, aus dem einfachen Grund, dass sie die Arbeit allein dafür verrichten, um ihre Freizeit, ihr „eigentliches Leben“ möglichst frei gestalten können. Denn selbst wenn einer Person die finanziellen Mittel zur Interessenverfolgung zur Verfügung stehen, ist damit nicht sichergestellt, dass auch die Zeit gegeben ist, diese umzusetzen (vgl. ebd. 23). Während der Lohn für die einen eine Investition darstellt, ist er für die anderen der Lebensunterhalt – beide Parteien brauchen die Lohnarbeit und sind für ihre Zwecke auf sie angewiesen. Der Gegensatz dieses Verhältnisses ist nicht zu überwinden, weil sich die Interessen antagonistisch gegenüberstehen. Das System funktioniert nur dann, wenn Arbeitgeber*innen ihre Beschäftigten ausbeuten, um ihren eigenen Profit zu generieren. Wenn die Arbeitskraft nicht mehr lohnenswert ist, dann folgt daraus, dass der/die Arbeitgeber*in diese Arbeitskraft loswerden will. Das ist dann der Fall, wenn sich die produzierte Ware am Markt nicht mehr zu dem kalkulierten Geldwert realisieren lässt.

„Ausbeutung, dieser oft so moralisch besetzte Begriff, ist ökonomisch betrachtet also keineswegs ein Kennzeichen außerordentlich schlechter Lohn- und Arbeitsverhältnisse von „prekär“ Beschäftigten hier oder Hungerlöhner*innen in der Dritten Welt: Ausbeutung ist vielmehr die Bedingung jedes ordentlichen Arbeitsplatzes in der freien Wirtschaft. Ausbeutung der Arbeit ist die Quelle allen Reichtums in Unternehmerhand und damit zugleich Lebensbedingung der abhängig Beschäftigten, die auf ihre Arbeit unter fremden Kommando angewiesen sind“ (Dillmann/Schiffer-Nasserie 2018, 21 ff.).

Das strukturelle Machtungleichgewicht mit klarer Dominanz der Arbeitgeber*innen-Seite ist klar, denn für sie bedeutet das geschaffene Verhältnis „nur“ Profit und Investition, während es für die Arbeitnehmer*innen ein existenzielles Mittel zur Lebensbewältigung ist. An dieser Stelle wird folgende These aufgestellt: den Lohnabhängigen dienen die Arbeitgeber*innen als Geldquelle und dabei bekommen sie nur dann Geld, wenn sie rentabel sind, Profit generieren und sie das Geld von ihrem Arbeitgeber vermehren. Wenn sie das nicht tun, sind sie für die Produktion überflüssig und ihnen droht die Arbeitslosigkeit. Das zeigt, dass die Lebensgrundlage aller Lohnabhängigen im Kapitalismus prekär ist. Sie befinden sich in einem Zwangsverhältnis, das darauf abzielt, sie auszubeuten, wobei es auch noch an ihnen liegt, mit dieser problematischen Lebenssituation umzugehen (vgl. ebd. 20).

Hier wird festgehalten, dass der Kapitalist ein Interesse von so viel guter Arbeit wie möglich, für so wenig Lohn wie möglich verfolgt und dass die Lohnarbeitenden ein Interesse verfolgen, was diesem gegensätzlich gegenübersteht. Dieser permanente Gegensatz stellt ein dauerhaft

unbefriedigendes Verhältnis zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen dar. Damit ein solcher Antagonismus Bestand hat und die Lohnarbeiter*innen ihre Arbeitskraft nachhaltig zum Nutzen des Sozialstaats verkaufen können, gibt es das Arbeitsrecht, wo dieser Gegensatz geregelt ist (vgl. Dillmann/Schiffer-Nasserie 2018, 70). Im Arbeitsrecht wird der Antagonismus nicht aufgelöst, das Verhältnis zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen wird hier juristisch fixiert, sodass der Gegensatz in eine rechtlich anerkannte „Verlaufsform“ überführt wird, d.h. es wird rechtlich festgehalten, unter welchen Bedingungen die Ausbeutung stattfinden darf. Bedingungen des Arbeitsrechts wie Arbeitszeiten, Urlaubszeiten, Wochenenden und Kündigungsschutz tragen dazu bei, dass die Lohnarbeiter*innen sich längerfristig ausbeuten lassen können (vgl. ebd. 71). Mit dem Arbeitsschutzgesetz hat der Sozialstaat einen gesetzlichen Maßstab gesetzt, inwieweit die Gesundheit der Lohnarbeiter*innen verschlissen werden darf (vgl. ebd. 73). Einerseits legitimiert der Staat mit dem Recht also die Ausbeutung der lohnarbeitenden Klasse – er erlaubt den Unternehmer*innen die Benutzung der Lohnarbeiter*innen für ihren Profitzweck -, andererseits beschränkt der Staat diese Freiheit zugleich, womit sich der Antagonismus zwischen den Klassen nicht auflöst, sondern erhält: Schließlich werden damit überhaupt erst die Ausbeutungsbedingungen geschaffen, die den Verschleiß der Lohnarbeiter*innen ‚aushaltbar‘ machen. Zu dieser rechtlich legitimierten Ausbeutung hat sich auf gesellschaftlicher Ebene eine Arbeitsmoral eingestellt, die den einzelnen Lohnarbeiter*innen abverlangt, ihren jeweiligen Beruf mit Verantwortung wahrzunehmen. Lohnarbeit wird dabei ganz abstrakt als ein gesellschaftlicher Dienst der Menschen gefasst, und zwar im Sinne eines ‚Kollektiv-Wir‘. Von allen Besonderheiten und Bestimmungen der jeweiligen Klassen wird dabei vollständig abgesehen, die Arbeit zählt nur ganz abstrakt als ‚gesellschaftlicher Beitrag‘. Etabliert hat sich damit eine übergreifende Verantwortungszuschreibung, die darin aufgeht, dass ‚eine Gesellschaft‘ nur funktionieren kann, wenn alle etwas dazu beitragen. Unter Absehung von allen Unterschieden und Machtverhältnissen wird ‚die Gesellschaft‘ zu einem „großen gemeinsamen Werk“ verkürzt. Der damit eingenommene rein funktionale Blick auf gesellschaftliche Verhältnisse ist daher nicht bloß ‚verkehrt‘ oder ‚unterkomplex‘, sondern vielmehr ideologisch geprägt – schließlich wird von vorherein eine Perspektive des sozialen Funktionierens eingenommen. Die Gründe für Frust und Unlust sind dann nur insofern relevant, wie sie die Gesellschaft bzw. deren Rollenträger*innen beim ‚Funktionieren‘ stören, schließlich profitieren ja auch alle gleichermaßen von einem funktionierenden Gemeinwesen – so die Ideologie, die den Antagonismus der Klassen ignoriert.

Diesen gesellschaftlichen Beitrag dann auch leisten zu *wollen*, ist Ausdruck einer moralischen Stellung zum beschriebenen Zwangsverhältnis. Wenn Menschen sich dann dieser gesellschaftlichen Verantwortung entziehen oder ihr nicht ausreichend gerecht werden, dann wird dies als ein Mangel an Arbeitsmoral gewertet. Die Ideologie zu den Zwangsverhältnissen

setzt voraus, dass alle ihren ‚Beitrag‘ leisten müssen, wenn sie selbst von dieser Gesellschaft ‚profitieren‘ wollen. Dabei gibt es gewiss auch Menschen, die dieser Arbeitsmoral so nachgehen, dass sie in der Arbeit ihren Sinn entdecken. Darauf wird in Kapitel 2.3 genauer eingegangen.

Auf der Grundlage der arbeitsrechtlich fixierten Ausbeutungsverhältnisse hat sich somit ein allgemeiner Moralismus zur Arbeit eingestellt, der den Antagonismus der Ausbeutung zu einem ‚allgemein nützlichen Gemeinschaftswerk‘ verklärt: Alle profitieren von einer arbeitsteiligen Gesellschaft, aber dafür gilt es auch einen Beitrag zu leisten. Geleistet ist mit dieser Arbeitsmoral zugleich eine Stabilisierung der Machtverhältnisse. Die Menschen sehen sich selbst als Teil einer Gesellschaft, die den allseitigen Nutzen miteinschließt – aus diesem Grund wird die Übernahme von Verantwortung im Beruf als individuelles Interesse vorausgesetzt. Zugespitzt bedeutet das: Wer sich dieser gesellschaftlichen Verantwortung entzieht, der*die agiert nicht bloß „antisozial“, sondern handelt auch gegen sich selbst.

Eine gute Arbeitsmoral zeichnet sich dementsprechend durch Respekt gegenüber dem eigenen Arbeitsverhältnis aus, eine Auffassung, die auch innerhalb der Sozialen Arbeit vertreten wird. Die Angestellten sollten Respekt vor ihrem Arbeitsverhältnis haben, da sie davon profitieren und weil sie eine Verantwortung in der Gesellschaft haben. In der konventionellen Profitarbeit ist dabei das Aussehen oder die Kleidung der lohnabhängigen Beschäftigten für die Arbeit relevant, da das visuelle Erscheinungsbild den Profit nicht einschränken soll. Respekt gegenüber dem Arbeitsplatz äußert sich in diesem Fall also unter anderem auch durch einen gepflegten, formellen Kleidungsstil. In der sozialen Arbeit zeichnet sich dieser Respekt vor allem durch die Verantwortungsübernahme gegenüber dem eigenen Beruf aus.

Es lässt sich festhalten, dass die Arbeitsmoral einen wichtigen Teil dazu beiträgt, dass die Menschen arbeiten wollen. Sie begreifen sich dadurch als Teil des „Großen und Ganzen“, wozu sie ihren Beitrag leisten müssen. Gleichzeitig haben sie Respekt vor ihrem Arbeitsverhältnis, da sie davon profitieren. Diese Arbeitsmoral, die gesellschaftlich als gut angesehen wird, verschleiern das Machtungleichgewicht und die Ausbeutung in den prekären Abhängigkeitsverhältnissen der Lohnarbeit.

Im Folgenden wird erörtert, was das Berufsfeld der Sozialen Arbeit von anderen Formen der Lohnarbeit abhebt. Dabei wird sie zuerst ökonomisch eingeordnet, um dann deutlich zu machen, welchen politischen Auftrag sie hat.

1.1 Zu den besonderen Lohnarbeitsbedingungen als Sozialarbeiter*in

Die charakteristischen Merkmale der Lohnarbeit in der kapitalistischen Wirtschaftsordnung, in der wir leben, wurden im vorherigen Kapitel beschrieben. Im weiteren Verlauf wird spezifisch darauf eingegangen, inwiefern sich die Lohnarbeitsbedingungen von Sozialarbeiter*innen von denen der „anderen“ Lohnarbeiter*innen unterscheiden. Die Lohnarbeiter*innen der Sozialen Arbeit werden in gleicher Weise entlohnt wie die der Privatwirtschaft, die einen Mehrwert produzieren (zwar oft schlechter, aber nach den gleichen Tabellen). An dieser Stelle eröffnet sich die Frage, ob sich in der Sozialen Arbeit, vor dem Hintergrund der dargelegten Informationen und Aufgaben, ebenfalls von einem Ausbeutungsverhältnis sprechen lässt. Es scheint überzeugend, dass Lohnarbeit in der Sozialen Arbeit keine Ausbeutung bedeutet, da sie keinen Mehrwert produziert. Sie ist darauf ausgerichtet, erwünschte soziale Veränderungen herbeizuführen und die Lebensbewältigung von Menschen zu verbessern, ohne die Ausbeutung von Arbeitnehmer*innen durch Arbeitgeber*innen zu fördern. Und obwohl es keine Ausbeutung ist, werden Sozialarbeiter*innen ausbeutungsadäquat entlohnt, und zwar wie die Lohnarbeiter*innen, die einen Mehrwert produzieren. Die Einkommenssituation dieser Berufsgruppe ist eher prekär, denn sie werden so gering entlohnt, dass sie sich ein Auskommen gerade so leisten können. Dementsprechend ist es strenggenommen keine Ausbeutung, obwohl der Materialismus dieser Menschen ebenso vom Geld abhängt. Nur weil es keine Ausbeutung ist, heißt es nicht, dass das Verhältnis nicht prekär ist. Sozialarbeiter*innen identifizieren sich mit einem Abhängigkeitsverhältnis, sie sind also auch die abhängige Klasse.

Die Volkswirtschaftslehre unterteilt die Ökonomie in drei Sektoren, wobei die Soziale Arbeit im Tertiärsektor verortet ist. Dieser Sektor umfasst die Produktion von Dienstleistungen, worunter verschiedene Produkte verstanden werden, mit der gemeinsamen Eigenschaft, physisch nicht greifbar zu sein. Deshalb wird an dieser Stelle die Besonderheit der Lohnarbeit im tertiären Sektor (=Dienstleistungssektor) dargestellt.

Das Ergebnis von Dienstleistungen ist dadurch gekennzeichnet, dass es immaterieller Natur ist. Auftraggeber dieser sozialen Dienstleistungen ist der soziale Staat. Er bietet seiner Gesellschaft eine Bandbreite an rechtlichen und materiellen Leistungen zur Überwindung ihrer Notlage und „gewährt und organisiert verschiedenste Formen sozialer Hilfe mit der Zwecksetzung, die individuelle Reproduktion aus eigener Kraft organisieren und den Anforderungen der Konkurrenzgesellschaft genügen zu können“ (Dahme/Wohlfahrt 2018, 219). Das zu unterstützen und dieses staatliche Interesse (der Fügung) umzusetzen/ realisieren zu können, ist Aufgabe und Funktion der Sozialen Arbeit

und dafür nutzt der Staat diesen Berufsstand. Die Soziale Arbeit lebt davon, dass es Individuen gibt, die an der Konkurrenzgesellschaft *scheitern* (psychisch oder materiell) und nicht davon, verkäufliches Eigentum für Arbeitgeber*innen zu produzieren oder Kapital zu vermehren, womit sie sich von Lohnarbeitsverhältnissen des primären und sekundären Sektors abhebt. Aufgabe und Inhalt der Sozialen Arbeit ist also, die Klient*innen (wieder) marktfähig zu machen und sie dabei zu unterstützen, staatliche Hilfestellungen wahrzunehmen, um im System wieder zurecht zu kommen. Dieses Spannungsfeld von Herrschaftshilfe und Krisenverwaltung ist mitverantwortlich dafür, dass die Soziale Arbeit überhaupt eine staatlich finanzierte Lohnarbeit sein kann.

In der Lehre wird die Soziale Arbeit als die helfende Instanz verkörpert, dabei geht es vor allem darum, das Klientel oder die „Fälle“ zu aktivieren und sie darin zu unterstützen, ihre sozialstrukturellen Probleme zu bewältigen, um wieder „systemfähig“ zu sein und den eigenen Willen zu aktivieren, das proletarische Leben anzusteuern. Weniger geht es um die Probleme der Klient*innen an sich oder um deren Ursache. Die Ausbildung der Sozialarbeiter*innen sollte eine intensive, kritische Auseinandersetzung ökonomischer Grundlagen und politischer Interessen des sozialen Staates beinhalten, um falschen Vorstellungen über den Inhalt der Profession vorzubeugen. Diese Position/Überlegung wird im Kapitel 2.3 vertieft.

Sozialarbeiter*innen stehen entweder in einem direkten Lohnarbeitsverhältnis in sozialstaatlichen Institutionen oder sie arbeiten für Träger in der freien Wohlfahrtspflege, die die Gesamtheit aller sozialen Hilfen, die in organisierter Form und freigemeinnützig (in Deutschland) geleistet werden, darstellt (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2023). Die sozialstaatlichen Institutionen und die Träger der freien Wohlfahrtspflege erbringen soziale Dienstleistungen, wofür sie Personal anstellen und auch finanzielle Unterstützung durch den Staat bekommen, damit sie die Leistungserbringung der Sozialleistungen, für die nach §12 SGB I die staatlichen Leistungsträger zuständig sind, umsetzen. Die sozialen Leistungen sind in den Sozialgesetzen festgehalten, wobei für die Soziale Arbeit vor allem das SGB VIII und das SGB XII von Bedeutung sind. Es wird deutlich, dass die Lohnarbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit nicht der Kapitalvermehrung von privaten Unternehmen unterliegen, um die Wirtschaft im deutschen Staat anzukurbeln, sondern dass sie eine andere wichtige Funktion für den Staat hat. Der Staat *braucht* die Soziale Arbeit in gewisser Weise, um die bestehenden Eigentumsverhältnisse aufrecht zu erhalten. Das tut sie, indem sie dafür sorgt, dass die (hilfebedürftigen), also die Adressat*innen nicht total aus dem staatlichen Zugriff abrutschen und sich bestmöglich weiterhin am System beteiligen.

„Auch wenn Soziale Arbeit oft als „[...] entpolitisierte, sozialstaatliche Dienstleistung eines „neutralen“ Staates“ gedacht wird, zeigt sich: Sozialstaatliche (Dienst-)Leistungen unterliegen immer einer politischen Kalkulation und sind damit nicht neutral. Sie stehen in direkter Abhängigkeit zu politischen (Macht-)Positionen. In einem kapitalistischen Wirtschaftssystem zielen auch sozialpolitische Entscheidungen vermehrt primär auf Kapitalwachstum ab. Sach- und Fachziele nehmen eine untergeordnete Rolle ein. Dementsprechend wird auch soziale Gerechtigkeit als ein Fachziel Sozialer Arbeit strukturell untergeordnet.“ (Heinrich 2022, 24).

Die Soziale Arbeit erfüllt also eine politische Funktion, die durch ihren Namen, aber auch durch die helfende Instanz, die sie verkörpert, erst nach konkreter Auseinandersetzung mit dem Gegenstand und Einordnung in die gesellschaftliche Position deutlich wird.

Die Funktion der Sozialen Arbeit und der damit zusammenhängende staatliche Auftrag sind deutlich erkennbar. In der Profession ist eine Haltung üblich, die in ihrer Funktion/ihrem Handeln noch ein zweites Mandat sieht, das über die staatliche Funktion hinausgeht, und zwar das Mandat der Hilfe. In diesem (idealisierten) Hilfeauftrag sehen sich die Sozialarbeitenden als Stellvertretende für die Interessen ihrer Klient*innen. Das Paradigma des Doppelten Mandats von Hilfe und Kontrolle findet in der Sozialen Arbeit seinen Widerhall und wird im folgenden Kapitel genauer betrachtet.

1.2 Soziale Arbeit als gesellschaftlicher Funktionsträger

Das sozialwirtschaftliche Konkurrenzsystem der Einkommenskonkurrenz ist darauf ausgelegt, dass eine beachtliche Zahl an Personen existiert, die ein so geringes Einkommen haben, dass es trotz sozialpolitischer Leistungen nicht zum „normalen“ Leben ausreicht. Auch wenn das zur Folge hat, dass diese Personen gewisse Ansprüche auf existenzsichernde Leistungen vom Staat haben, sind sie am System gescheitert und werden auch von der Gesellschaft so gesehen (vgl. Dillmann/Schiffer-Nasserie 2018, 145 ff.). Wenn sie trotz dieses „Labels“ versuchen, weiter an der Gesellschaft teilzuhaben, entstehen dadurch oft „bekannte und sozusagen klassische Phänomene sub-proletarischer Existenzbewältigung“ (ebd. 146), da sie durch ihre geringen finanziellen Ressourcen darauf angewiesen sind, ohne die eigentlich dafür nötigen Mittel ein Teil der Gesellschaft zu bleiben. Durch dieses Phänomen wird deutlich, dass die Lohnarbeit Ausgangspunkt und Resultat von Armut ist.

Die Sozialarbeit geht davon aus, dass es genau diese Fälle gibt, wobei die Profession wenig hinterfragt, warum es diese Fälle gibt. Der Auftrag des Berufsfeldes ist klar: Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen ihr Leben nicht allein bewältigen können, zu helfen. Hierbei geht es nicht darum, schlicht ein Leben zu führen oder es zu genießen. Es geht darum, den ökonomischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen nachzukommen und den Willen der Adressat*innen am proletarischen Leben teilzunehmen, zu mobilisieren. Wichtig an dieser

Stelle ist, nochmal deutlich zu machen, dass der Wille neben der Eigentumskonkurrenz und der sozialstaatlichen Betreuung ziemlich klein aussieht, was dem ganzen Prozess wenig Aussichten auf Erfolg übriglässt (vgl. ebd. 148). Theorien der Sozialarbeit (wie zum Beispiel die von Böhnisch/Lösch 1973) nehmen an, dass die Professionellen sich in einem Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle befinden. In ihrem Ursprung hatte die Soziale Arbeit vor allem die „Hilfe“ als ethisch fundiertes und empathisches Handeln im Fokus. Im Zuge der Professionalisierung wurde der Hilfebegriff zunehmend diskutiert, aber galt vorerst noch als Grundvoraussetzung, wie es in Salomons Buch „Soziale Diagnose“ beschrieben wird:

„Wahre Hilfe kann der Mensch dem Menschen nur bringen, wenn fremde Not, wenn fremdes Leid für ihn zum eigenen wird, wenn es ihm im Herzen brennt. Die bessere Technik, die durchdachte Methode ist nur ein Werkzeug – als solches nützlich und unentbehrlich. Aber recht handhaben kann es nur der Mensch, dessen Tun aus einem wachen Gewissen quillt; aus dem lebendigen Glauben an eine Brüderlichkeit, der Taten wirken muss.“ (Salomon 1926, 66)

Dieses Zitat zeigt, dass die Soziale Arbeit zwar ihren Ursprung in einer kooperativen solidarischen Hilfestellung hat, sie hat jedoch durch die zu dieser Zeit begonnene Strukturierung und methodische Reflektion angefangen, sich davon zu lösen (kann man noch besser schreiben). Der Verlauf der Professionalisierung Sozialer Arbeit war fortan durchzogen von dazugehörigen Rationalisierungs- und Strukturierungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Strukturierung und Bürokratisierung der sozialen Dienste, politisches Engagement und mehr, wodurch die ethische Diskussion der Funktion von Sozialarbeit entstand. In der Verberuflichung des sozialpädagogischen Handelns wollte sich das Handlungsfeld einerseits zu einer Profession entwickeln, aber andererseits wollte es auch ihren ursprünglichen Hilfecharakter beibehalten, was sich nicht miteinander vereinbaren ließ (vgl. Gängler 2018, 628). Schlussendlich war es so, „dass der Hilfebegriff als systematischer Begriff durch die ideologiekritischen Arbeiten der 1970er Jahre aus der sozialpädagogischen Theoriedebatte zunehmend verschwand“ (ebd. 625).

Obwohl die Wissenschaft den Hilfebegriff weitgehend verabschiedet hat, wird in der Theorie trotzdem noch häufig von einem doppelten Mandat - „der Hilfe der Betroffenen“ auf der einen und „der Kontrolle durch den Staat“ auf der anderen Seite - gesprochen. Der Auftrag des Sozialstaates an die Soziale Arbeit, der unter anderem beinhaltet, die durch die Konkurrenz entstehenden Schäden zweckmäßig zu betreuen, wurde bereits erläutert. Der Auftrag der Hilfe wird heutzutage mit der idealisierten Vorstellung von einem ethischen Handeln gleichgesetzt, wie Salomon ihn 1926 beschrieben hat. Dabei wird übersehen, dass die Hilfe, die die Sozialarbeit mittlerweile leistet, darauf abzielt, dass die Klient*innen sich in der Marktwirtschaft zurechtfinden und sich gesellschaftlichen Werten und Normen anpassen, was genau die staatsnützliche Seite der Arbeit beschreibt. Es geht also um die Förderung der ökonomischen

und sozialen Zurichtung der eigenen Existenz der Adressat*innen, was die Profession gar zynisch wirken lässt. Selbstbestimmung und Selbstermächtigung beispielsweise als oft beschriebene Ziele der Hilfestellungen sind kein Gegensatz zum staatlichen Interesse, sondern fördern ein Zurechtkommen im System, damit die „gescheiterten Existenzen“ die Funktion des kapitalistischen Gesellschaftssystems nicht stören. Aus diesem Grund ist fraglich, ob bei dem Auftrag der Sozialen Arbeit von einem doppelten Mandat die Rede sein kann oder ob es sich nicht vielleicht eher um einen politischen Grundgedanken der sozialen Gerechtigkeit handelt, der sich aber den kapitalistischen Strukturen anpassen muss, da die Profession nur als Herrschaftshilfe existieren kann. Dadurch, dass sich die Soziale Arbeit zunehmend diesen kapitalistischen Idealen anpassen muss und weniger im Sinne der sozialen Gerechtigkeit handelt, ist an dieser Stelle auch fraglich, ob überhaupt noch von Spannungsfeldern gesprochen werden kann oder ob dies schlicht der beschönigende Versuch der Profession ist, sich vor einer politischen Stellungnahme zu drücken.

Unübersehbar ist in jedem Fall eine Bemühung der Profession, die Funktion der Arbeit vom reinen Staatsauftrag zu lösen und einen Arbeitsauftrag zu formulieren, der eine positive Identifikation mit der eigenen Arbeit möglich macht. Denn so, wie sich das Ideal von Hilfe in vielen Theorien der Sozialarbeit wiederfindet, wird es auch zum Selbstbild der Fachkräfte. Zu dieser Identifizierung mit dem idealisierten Hilfeauftrag werden im Kapitel 1.3 theoretische Überlegungen angestellt.

1.3 Zur Berufsidentität als Sozialarbeiter*in

Wenn Menschen sich dazu entscheiden, Sozialarbeiter*innen zu werden und den Aufwand eines Studiums auf sich nehmen, dann tun sie es meist nicht, weil sie damit später viel Geld verdienen können oder möchten. Im Vergleich zu anderen akademischen Berufen fällt der Lohn für diese Arbeit eher klein aus. Der Wunsch zu helfen und mit Menschen zu arbeiten ist oft das Motiv für diese Berufswahl und trägt ebenso zur Identitätsfindung des Sozialarbeiters bei. Ein Beruf besitzt eine kollektive Identität, in der sich die Fachkräfte dieses Berufsfeldes durch Fremd- und Selbstzuschreibung bestimmter Eigenschaften als positiv empfinden. Die zuvor beschriebenen Widersprüchlichkeiten und Spannungsfelder, in denen die Soziale Arbeit einzuordnen ist, haben einen Einfluss auf die Berufsidentitäten von Sozialarbeiter*innen. Die finanzielle Absicherung durch Lohnarbeit und die politische Idee sozialer Gerechtigkeit sind gleichermaßen Teil dieser Identität. Um diesen Gedanken vertiefen zu können, wird der Identitätsbegriff im Folgenden analysiert.

Die Identität beschreibt das Verhältnis eines Menschen zu sich selbst, und die Identifikation ist ein Prozess, in den sich der Mensch eigens begibt. Die Identifikation bedeutet das Zuschreiben von Merkmalen und Handlungen, also eines Status, der zum Beispiel in Bezug auf den Beruf

von einer Profession erwartet wird. Der Mensch wird als Subjekt seines Lebens verstanden und eigne sich in der Auseinandersetzung mit der Welt diese an (vgl. Bourmer 2012, 38). „Eine Person stellt Identität über sich her, indem sie ihr Wissen, ihre Erfahrungen über sich selbst verarbeitet“ (ebd.). Diese selbstreflexive Handlung ist ein aktiver Prozess und die Leistung einzelner Subjekte. Gleichzeitig umfasst dieser Prozess, „dass der sich bildende Mensch seine Identität hervorbringt durch Sinnkonstruktion: Der Mensch interpretiert die Ereignisse, die ihm zustoßen, verleiht diesen Bedeutung und Sinn“ (ebd., 42). Dabei ist für Bourmer bedeutsam, die Wirklichkeit immer als eine vom Menschen interpretierte zu untersuchen und somit die Frage nach Identität nicht als gegebenen Sachverhalt, sondern als Versuch zu interpretieren, Erfahrung zu strukturieren und einen einheitsstiftenden Sinn in der Vielfalt der subjektiven Weltbezüge zu finden, um der eigenen Biografie auf irgendeine Art und Weise Kontinuität und Konsistenz zu verleihen (vgl. ebd.). Bei der Identitätsfrage geht es nicht um das ‚wer bin ich?‘, sondern ‚wer bin ich im Verhältnis zu den anderen, wer sind die anderen im Verhältnis zu mir?‘“ (Keupp 1999, S.18). Die Identitätskonstruktion ist ein Vorgang des ständigen Vergleichens mit dem (selbst erwählten) Umfeld, bei dem es mehr um das Suchen von identischen Eigenschaften geht, die in einer Beziehung zueinanderstehen, und nicht um die individuelle Eigenschaft an sich. Die Grundlage der Identitätskonstruktion ist die Fähigkeit, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und einen Perspektivwechsel vorzunehmen, um ein Bewusstsein darüber zu entwickeln, wie man auf andere Personen wirkt. In der Theorie von Gerda Nüberlin entwickeln zum Beispiel Jugendliche im Zuge der Notenselektion in der Schule bestimmte Selbstkonzepte als „Überlebensstrategien“ und wenden diese sozialpsychologischen Techniken der Selbstbehauptung dann auch auf außerschulische Lebensbereiche an (vgl. Nüberlin 2002, S.229). Diese Selbstkonzept-Konstruktion bezeichnet sie als „Grundmuster des postmodernen Adolesenzverhaltens“ (ebd.). Ihre Selbstkonzepte nutzen die Jugendlichen dann, um sich mit ihnen zu präsentieren und sich selbst als positiv zu empfinden. Vor ihrem Erziehungshintergrund ist auch das schultypische Konkurrenzverhalten in den Strukturen der subkulturellen Selbstkonzept-Konstruktion vorhanden. Weshalb das Selbstbewusstsein, welches die Jugendlichen durch ihren Identifikationsprozess erlangen, nicht nur das Selbstbewusstsein davon ist, was die eigenen Stärken und Charaktereigenschaften sind, sondern vor allem auch ein Selbstbewusstsein, welches sie dadurch erlangen, dass sie sich in Überlegenheitspositionen über andere stellen und auch ihr Umfeld dementsprechend wählen und konstruieren. Dieser Prozess würde dem Muster des schulisch induzierten Selbstkonzeptes entsprechen, wo das Selbstbewusstsein durch die Notenkonkurrenz wächst (vgl. ebd.). Die Kontrolle, die Menschen durch ihre Identität mit ihrer gewählten Subkultur und ihr subkulturelles Verhalten erlangen, verschafft ihnen eine Art Erfolgserlebnis.

Dieser Prozess Identitätskonstruktion im Kontext der sozialräumlichen Sozialisationsinstanzen eines Individuums lässt sich gleichermaßen auf die Arbeitswelt anwenden. Der Beruf ist eine

Tätigkeit im Leben, der wir einen Großteil unserer Zeit widmen, weshalb die Wahl des „richtigen“ Berufs, mit dem man sich auch identifizieren kann, eine von großem Gewicht und großer Wirkung ist. Die berufliche Identität ist ein Teil der „privaten“ Identität des Menschen. Wenn Menschen sich zum Studieren entscheiden, dann meist nicht nur, um sich Wissen anzueignen, sondern auch, um „jemand“ zu werden und auch als dieser wahrgenommen zu werden (vgl. Becker-Lenz/Busse/Ehlert/Müller-Herrmann 2012, 19). Auch an dieser Stelle begibt sich der Mensch also in einen Prozess der Sinnfindung, was bedeutet, dass die berufliche Ausbildung auch die Entwicklung der beruflichen Identität impliziert. Berufliche Identität bedeute, dass man ein Verständnis von der eigenen beruflichen Rolle hat:

„Einerseits ist es von Bedeutung, die Erwartungen an die Berufsrolle sowie die Funktion und Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit wie beispielsweise ihre Kontrollfunktion und die Grenzen des eigenen Handelns einzuschätzen. Andererseits geht es jedoch nicht nur darum, die Berufsrolle anzunehmen und die Erwartungen an sie zu erfüllen, sondern auch darum, die Rolle gemäß den eigenen Handlungsorientierungen auszufüllen und beide Ansprüche abzugleichen und zu balancieren. Aus dieser zu findenden Balance zwischen Eigen- und Fremdansprüchen und den strukturellen Gegebenheiten der Sozialen Arbeit resultiert [...] die Bedeutung der Ambiguitätstoleranz für die professionelle Identität von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern. Dies meint konkret die Fähigkeit, mit Widersprüchen innerhalb der Berufsrolle und zwischen Berufs- und anderen Rollen umgehen zu können“ (Lattwein 2012, 359).

Es geht bei diesem Prozess also nicht allein um die Identifikation mit den Werten der Profession und das erfolgreiche Absolvieren der Ausbildung mit ihren Hürden, sondern auch darum, ob man über das Wissen und Können der Profession, der man sich zuordnet, verfügt. Darüber hinaus beschreibt Lattwein die Wichtigkeit des Bewusstseins über die Erwartungen von der Profession und an die Profession auf der einen Seite sowie die eigenen Ansprüche an das berufliche Handeln auf der anderen Seite. Im Grunde vertritt die Autorin die Annahme, dass eine Fachkraft dann mit den Widersprüchen und Spannungsfeldern ihrer beruflichen Rolle umgehen kann, wenn sie ein Bewusstsein über Fremd- und Selbstansprüche entwickelt hat und diese Ansprüche einordnen kann.

Vor diesem Hintergrund erscheint die berufliche Identität als ein Versuch, die vorherrschenden Probleme aus eigener Kraft subjektiv zu überwinden, während die Strukturen, die das Problem erzeugen, bestehen bleiben.

„Bereits in diesem Ansatzpunkt kennzeichnen sich die Selbstbildkonstruktionen als mittellose Lösungsversuche, die sich ihre eigenen Mittel schaffen. Sie neigen daher zwangsläufig zu Selbstbetrug und zu Scheinlösungen der zugrundeliegenden Probleme. Aus analytischer Perspektive erweisen sich die Selbstbildkonstruktionen als Methoden des opportunistischen Zurechtkommens und Umgangs mit den Problemen, als deren Lösung sie sich präsentieren“ (Nueberlin 2002, 246).

In ihrer Selbstkonzept-Konstruktion identifizieren sich Sozialarbeiter*innen mit der Vorstellung, dass ihr Job darin besteht, sich für ihre Klient*innen einzusetzen, und diese Vorstellung nutzen

sie dementsprechend für ihre Selbstverwirklichung. Ihre Berufsidentität ist geprägt von politischen Ideen sozialer Gerechtigkeit und ihren Beruf sowie die Identifikation mit dieser Tätigkeit nutzen die Sozialarbeiter*innen, wie Nueberlin es darstellt, als Scheinlösung der gesellschaftlichen Probleme. Daraus lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

Sozialarbeiter*innen wollen etwas Gutes tun, indem sie den am System gescheiterten Menschen helfen - das geht jedoch nur in Form von Zurichtung. Schließlich können die Adressat*innen ihren ‚Erfolg‘ nur unter Anerkennung der gesellschaftlichen Strukturen finden. Diese Anerkennung impliziert die Unterwerfung unter eine rechtsetzende Gewalt, die den Adressat*innen Lebensbedingungen diktiert, in denen die Adressat*innen bereits gescheitert sind.

In ihrer Lohnarbeit - also bei der Zurichtung anderer Menschen - verorten die Sozialarbeiter*innen ihren Lebenssinn, da sie der Auffassung sind, damit etwas Gutes zu tun. Interpretiert wird die berufliche Leistung als (einzig) realisierbarer Schritt zur Lösung des Problems. Viele Sozialarbeiter*innen vertreten eine kapitalismuskritische Haltung und sehen den Kapitalismus als größtes Hindernis für eine erfolgreiche Soziale Arbeit. Aufgelöst wird das ‚Kapitalismus-Problem‘ jedoch in der Regel in einem falschen Idealismus: Nicht die Grundbedingungen verursachen das Problem – Abhängigkeit von Geld und Lohnarbeit, die man selbst nicht in der Hand hat. Die beobachteten Nöte und Probleme werden stattdessen als ‚Staatsversagen‘ interpretiert, d.h. der Staat wird an einem falschen Ideal gemessen und nicht als verursachende Instanz adressiert – er investiert immer zu wenig in die Bildung, Soziale Arbeit und andere Hilfen. Wenn der Staat nur seinem eigentlichen Auftrag nachkommen würde, dann müssten diese Probleme nicht sein.

In Bezug auf ihren eigenen Beruf vertreten Sozialarbeiter*innen demnach die Haltung, dass nicht ihr Einkommen entscheidend ist, sondern es darum geht, Gutes zu tun. Damit halten sie sich für ein wichtiges Korrektiv innerhalb des Gemeinwesens, wobei sie ihren Adressat*innen jedoch nicht viel bieten können außer der Unterstützung bei behördlichen und rechtlichen Vorgängen. Der Grund, warum und wofür es die Soziale Arbeit und damit auch die Sozialarbeiter*innen gibt, bleibt das kapitalistisch organisierte Gesellschaftssystem bzw. die daran gescheiterten Adressat*innen (vgl. Dillmann/Schiffer-Nasserie 2018, 148). Ohne den Sozialstaat würde die Soziale Arbeit nicht existieren. Daher ist an dieser Stelle Nüberlins These zuzustimmen, dass die berufliche Identitätsbildung ein Selbstbetrug ist, der einer guten Intention entspringt, jedoch in direkten Kontrast zu dem eigentlichen Gegenstand der Profession steht.

2. Prekäre Lage in der Kinder- und Jugendhilfe

Die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe ist ein Teil des breitgefächerten Tätigkeitsfeldes der Sozialen Arbeit. Darüber hinaus ist sie ein sozialer Dienstleistungsbereich und eine ausdifferenzierte sozialpädagogische Infrastruktur im deutschen Sozialstaat (vgl. Rätz/Schröer/Wolff 2014, 5). Sie gehört zu den Beratungs-, Betreuungs- und Hilfeangeboten für Kinder, Jugendliche und deren Familien, die durch das achte Sozialgesetzbuch (SGB VIII) geregelt werden (vgl. Nüsken 2020,5). „Ziel ihres Wirkens ist es, sich insofern überflüssig zu machen, als dass Familien (wieder) selbst für sich und ein gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen sorgen können bzw. junge Erwachsene in der Lage sind, selbstständig ihr Leben zu bestreiten“ (ebd. 8). In der KJH wird zwischen öffentlichen und freien Trägern unterschieden, dabei können öffentliche Träger als Ämter und Behörden verstanden werden, die ihre Tätigkeit auf einer Gesetzesgrundlage ausüben und dafür vom Staat gewisse Geldbeträge zur Verfügung gestellt bekommen, die sie eingeständig verwalten und benutzen können. Als freie Träger werden private Organisationen bezeichnet, denen die Freiwilligkeit zugrunde liegt und die sich aus eigenen Mitteln heraus finanzieren. Der Zusammenschluss mehrerer Menschen zu einer Organisation oder zu einem Verein entsteht freiwillig und genau so kann dieser Träger jederzeit wieder aufgelöst werden. Ihre Existenz ist nicht gesetzlich verankert, dennoch spielen die freien Träger eine große Rolle in der Erbringung der Leistungen. Der Staat kalkuliert mit den Leistungen, die die freien Träger der KJH erbringen, und ist offensichtlich auf sie angewiesen, gleichzeitig sind die freien Träger der KJH kostengünstige Unterstützer für den Staat, da sie sich aus eigenen Mitteln heraus finanzieren.

„Die Kinder- und Jugendhilfe ist die soziale Infrastruktur des Aufwachsens junger Menschen und der Unterstützung ihrer Familien, die sozialstaatlich regulierte Angebote der Betreuung, Erziehung und Bildung sowie des Schutzes, der Förderung und Beteiligung beinhaltet, mit dem Ziel der individuellen Befähigung zur Entwicklung selbstbestimmter Lebensentwürfe und gemeinwohlorientierter Lebenspraxen sowie der strukturellen Ermöglichung gesellschaftlicher Teilhabe als Ausdruck der Wahrnehmung einer öffentlichen Verantwortung für gleichberechtigte Lebenschancen und den Abbau sozialer Ungleichheiten.“
(Böllert 2018, 4)

Böllerts Begriffsbestimmung verdeutlicht die Komplexität des Arbeitsfeldes und das staatliche Wächteramt der Sozialen Arbeit. Es geht darum, junge Menschen dazu zu befähigen, ihr Leben selbstbestimmt zu gestalten, sich dabei aber immer noch als Teil der Gesellschaft zu begreifen und ein gemeinwohlorientiertes Leben zu führen. Der Abbau sozialer Ungleichheiten deutet auf Bildungsziele hin, durch deren Erreichung eine Qualifikation für diverse Lohnarbeitsangebote gegeben werden soll. Dadurch sollen die Adressat*innen zu mehr

Wohlstand und besseren Lebensverhältnissen gelangen. Obwohl die Ziele, die der KJH zugrunde liegen, maßgeblich sind, um die Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen zu verbessern, geht es letztlich auch hier um die Förderung der ökonomischen und sozialen Zurichtung der eigenen Existenz der Adressat*innen. Zentral ist, dass die Jugendlichen ausgebildet werden, und eine Identität entwickeln, die eine positive Einstellung zur Arbeitswelt beinhaltet, um sich an der Gesellschaft zu beteiligen. An dieser Stelle wird auf den im 2. Kapitel diskutierten „gesellschaftlichen Beitrag“ verwiesen, den es zu leisten gilt.

Das eben beschriebene Ziel der Kinder- und Jugendhilfe ist das Produkt verschiedener historischer Ereignisse und der Veränderung der Sozialstruktur in der modernen Gesellschaft. Um die heutigen Handlungsfelder besser einordnen zu können, wird im Folgenden beschrieben, wie sich die Kinder- und Jugendhilfe in den vergangenen hundert Jahren institutionalisiert hat und von einer Fürsorge zu einer sozialen Dienstleistung mit einer staatlichen Kontrollfunktion wurde.

Die deutsche Geschichte und ihre Politik haben die Kinder- und Jugendhilfe stark geprägt und für ein ständiges Wechselspiel aus Fort- und Rückschritten gesorgt. „Es ist eine Geschichte von Kontrollmaßnahmen, der Sozialdisziplinierung, der Ausübung von Macht gegenüber Kindern, Jugendlichen und Familien, aber ebenfalls von sozialen und pädagogischen Reformbemühungen, um die Lebensverhältnisse von Kindern, Jugendlichen und Familien zu verbessern.“ (Rätz et. al. 2014, 17). Strafe, Zucht und Ordnung waren damals gängige Erziehungsmittel, wodurch die damalige Erziehungshilfe zu wesentlichen Teilen durch gewaltvolle Zeiten und Praxen geprägt war. Hier sei noch einmal hervorgehoben, dass die historischen Entwicklungen der Organisationsformen und die Leistungen bestimmter sozialer Gruppen gut dokumentiert wurden, es jedoch kaum Untersuchungen aus der damaligen Zeit gibt, die sich mit der Perspektive der Klient*innen befassen haben und wie deren Leben durch diese Einrichtungen beeinflusst wurde (vgl. ebd.). Es ist durch die angewendeten Maßnahmen der damaligen Zeit davon auszugehen, dass das Aufwachsen der Personen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe von Unsicherheiten und Traumatisierungen geprägt war. Es verbreiteten sich nach und nach reformpädagogische Ansätze, die die individuellen Probleme der jungen Menschen in den Blick nahmen und sich in eine bedürfnisorientierte Richtung entwickelten. Der Beginn des Nationalsozialismus bedeutete für die Kinder- und Jugendhilfe einen extremen Rückschritt. Die neuesten Entwicklungen der Jugendhilfe wurden von der nationalsozialistischen Ideologie überlagert und die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen wurden nicht mehr berücksichtigt (vgl. ebd. 23).

Mit Blick auf die stationäre Erziehungshilfe galt es als signifikante Herausforderung, die klassische Heimerziehung mit ihrer kritischen Vorgeschichte nach dieser Zeit in ein vielfältiges Angebot umzuwandeln, welches Partizipation und die Rechte der Kinder fokussiert. Auch

heutzutage beschäftigen sich Politik und Profession noch viel damit, die stationären Hilfen zur Erziehung zu einem vielfältigeren Angebot zu konzipieren. Dieser Modernisierungsprozess ist lang und andauernd. Was die bisherige Entwicklung betrifft, lassen sich die damaligen Anstalt artigen Unterbringungseinrichtungen mit der heutigen Heimerziehung nicht mehr vergleichen. Seit den 1960er Jahren wurden die großen Erziehungsanstalten dezentralisiert, was bedeutet, dass sie in Wohnheime überführt wurden, die einen familienähnlichen Charakter haben und sich individueller gestalten lassen. Diese Reform führte zu mehr Individualisierung, da die Klient*innen durch die familienähnlichen Settings selbstbestimmter leben konnten und mehr auf die individuellen Biografien der jungen Menschen eingegangen werden konnte (vgl. ebd. 167). Einen großen Einfluss auf diese Reform hatten die 68er Bewegungen, die den aufstrebenden Kapitalismus und das westliche Wirtschaftssystem kritisierten. Zu dieser Zeit wurden auch die Diskurse um die Kinder- und Jugendhilfe intensiver und eine allgemeine Kritik an den gesellschaftspolitischen Verhältnissen in Bezug auf das Handlungsfeld nahm zu. Vor allem die Heimerziehung und die vorherrschenden unhaltbaren Zustände in den Einrichtungen gerieten in den Blick der Aktivist*innen. Trotz der Fortschritte, die es seit den 20er Jahren gab, war die Praxis bis in die 60er Jahre hinein geprägt von Autorität und Disziplinierungsmaßnahmen. „Zum Leitsatz der Kinder- und Jugendhilfe wurde die Formel, dass nicht die vermeintlichen Auffälligkeiten der Kinder und Jugendlichen, sondern die Institutionen des Aufwachsens das Problem der Sozialpädagogik seien. Die Kinder und Jugendlichen würden nicht als Akteure ihrer alltäglichen Lebensbewältigung wahrgenommen, die einen Anspruch auf Selbstbestimmung haben“ (Thiersch 1992, zit. n. ebd. 268). Man befasste sich mehr damit, welche Auswirkungen gesellschaftliche Herrschaftsverhältnisse auf das Aufwachsen junger Menschen haben. Im gleichen Zug hat sich eine sozialpädagogische Praxis entwickelt, in der die Hilfe von den Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen ausgeht. Diese Praxis prägte die kommenden Jahre.

Die 90er Jahren haben einen großen Beitrag zur Institutionalisierung der Kinder- und Jugendhilfe geleistet. In diesen Jahren veränderte sich die Praxis auf institutioneller Ebene durch das Inkrafttreten des KJHG und dem damit verbundenen Aufbau regionaler Strukturen und die Umsetzung von Organisationsstrukturen. Das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz brachte die Veränderung mit sich, dass es Rechtsansprüche auf bestimmte sozialpädagogische und staatliche Leistungen formulierte. Infolgedessen wurden die Bürger*innen zu Klient*innen, die durch ihre prekäre Lebenssituation einen Leistungsanspruch haben, und das gesamte Feld der möglichen Hilfen wurde ausdifferenziert, wodurch für die Klient*innen eine neue Perspektive entstand (vgl. Rätz 2018, 79). Die KJH wurde zu einer Dienstleistung und nahm zunehmend einen betriebswirtschaftlichen Charakter an (vgl. ebd. 82), was die staatskritischen Ansätze der 60er und 70er Jahre in den Schatten stellte.

In den darauffolgenden Jahren hatte der Sozialstaat zunehmend Probleme, die Leistungen zu übernehmen, die in den Sozialgesetzen und Rechtsansprüchen geregelt sind. Da er trotzdem dazu verpflichtet war, diese zu gewährleisten, veränderte sich die Leistungserbringung und den Adressat*innen wurden Fristen für bestimmte Prozesse gesetzt (wie z.B. zeitliche Fristen für das Einreichen von Dokumenten) (vgl. ebd. 84). Dadurch veränderte sich die Leistungserbringung hin zu einer kostensparenden Maßnahme, die die Hilfebedürftigen für das Erbringen der Leistungen verantwortlich machte und zu Ausgrenzung führte.

Hier wird die Paradoxie deutlich, dass der Staat es mit seinen Anforderungen und Strukturen bedingt, dass viele Menschen am System scheitern und gleichzeitig ein Hilfesystem erschaffen hat, um diese Menschen wieder dazu zu befähigen, diesen Anforderungen und Strukturen gerecht zu werden. Diesem Hilfesystem stellt der Staat jedoch nicht ausreichend (finanzielle) Ressourcen zur Verfügung und die Akteur*innen des Hilfesystems sehen sich durch ihren Hilfeauftrag wie selbstverständlich in der Verantwortung, diese Diskrepanz auszubalancieren. Da im Falle von Kindern und ihren Familien die Kinder- und Jugendhilfe anwaltlich für das Wohl der Kinder einsteht, wird sie Adressat der Verantwortung und es entstehen Erwartungen. In der KJH sollen die Fachkräfte professionelle Beziehungen zu den Klient*innen aufbauen und dafür sorgen, dass sich die jungen Menschen in den Einrichtungen wohlfühlen. Im gleichen Zuge ist die KJH staatlichen Restriktionen und finanziellem Druck ausgesetzt, die zusammen mit internen Belastungssituationen eine Zumutung darstellen. Es werden paradoxe Handlungsziele deutlich, da in der erfolgreichen stationären Erziehungshilfe die Anpassung der jungen Menschen an den kapitalistischen Staat unter dem Deckmantel von Hilfe und Unterstützung praktiziert wird. Das zentrale Ziel der Sicherung des Kindeswohls ist durchaus richtig und unerlässlich, aber es geht einher mit den genannten Aspekten. Die Adressat*innen der KJH müssen sich dem Gesellschaftssystem beugen, sie haben keine andere Wahl. Wenn sie das nicht tun, war die Hilfe nicht erfolgreich und ihnen steht die soziale Ausgrenzung und Armut bevor.

In den folgenden Kapiteln wird ein Überblick darüber gegeben, was die Praxis der stationären Hilfe zur Erziehung ausmacht und mit welchen Belastungen und Problematiken diese konfrontiert ist. Es wird ebenfalls genauer beleuchtet, welchen Schwierigkeiten die Führungskräfte des Tätigkeitfeldes ausgesetzt sind.

2.1 Arbeitsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe

Von den Schattenseiten ihrer Geschichte hat sich die stationäre Kinder- und Jugendhilfe durch die verschiedenen Reformbemühungen abwenden können. Heute ist sie eine „sozial verantwortbare und auf Kinderrechten basierende Versorgung von Kindern und Jugendlichen“

(Rätz et. al. 163). Die stationären Erziehungshilfen sind als Hilfeleistung in § 34 SGB VIII festgehalten und umfassen Einrichtungen der Vollzeitpflege und sonstige betreute Wohnformen für Kinder und Jugendliche, die die Adressat*innen entsprechend in ihrer Entwicklung fördern sollen. Diese Maßnahme unterliegt, wie alle Maßnahmen des Hilfskatalogs der § 27 ff. SGB VIII, immer Rechtsgrundlagen. Sie richtet sich an Familien und Kinder, bei denen „eine dem Wohl des Kindes entsprechende Betreuung und Erziehung nicht mehr gewährleistet werden kann. Die Eltern sind dann nicht in der Lage (vorrübergehend oder langfristig), ihren Erziehungsrechten- und Pflichten (Art. 6 Grundgesetz) nachzukommen.“ (Jordan/Maykus/Stuckstätte 2012, 228). Heutzutage gibt es eine fast unüberschaubare Bandbreite an Formen der stationären Hilfen zur Erziehung mit einer entsprechenden Vielfältigkeit an Konzepten. Diese Diversität liegt der „Vielfalt der familiären Formen der Lebensführung und der unterschiedlichen Anlässe für eine Heimerziehungsmaßnahme“ (ebd. 235) zugrunde. Mit der Vielfalt an familiären Lebensformen und -lagen, aus denen die Adressat*innen der KJH heute kommen, gehen auch diverse Schwierigkeiten, Auffälligkeiten und Krisen einher, die ein multiprofessionelles Unterstützungssystem benötigen. In der Arbeit in unterschiedlichen Wohneinrichtungen werden Methoden der Einzelfall- und Gruppenarbeit in ständigem Wechsel praktiziert. Selbst wenn pädagogische Methoden sich nicht auf alle Fälle gleichermaßen anwenden lassen, ist es notwendig, dass die Fachkräfte über ein gewisses Fachwissen verfügen, das sie auf die Realität der Arbeit mit jungen Menschen vorbereitet, die in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe leben. Das Gelingen der beruflichen Tätigkeit misst sich im Falle der stationären Erziehungshilfe jedoch nicht ausschließlich an den Fähigkeiten der Fachkräfte. Maßgeblich hierfür ist auch die aktive Mitwirkung der Adressat*innen. Das unterscheidet diese soziale Dienstleistung stark von sachbezogenen Dienstleistungen, in denen der Dienstleistungsprozess nicht von den Nutzer*innen abhängig ist. Im Falle der Erziehungshilfen sind die beteiligten Adressat*innen „Ko-Produzenten“ der Dienstleistung, wobei die Kinder und Jugendlichen die entscheidende Rolle haben, ihr Leben und ihr Verhalten aktiv produzieren zu müssen, und die Sozialpädagog*innen diese Prozesse ausschließlich begleiten können (vgl. Nüsken 2020, 14 ff.). Angewandt auf den Aspekt der Zurichtung der Adressat*innen, ist es naheliegend, dass diese mitentscheiden, wie sehr sie sich zurichten lassen und dass davon die maßgeblichen Erfolge der Hilfe als Staatsauftrag abhängen. Es geht also darum, die Kinder und Jugendlichen so in ihrer Entwicklung zu fördern, dass sie einen gesellschaftlichen und ökonomischen Mehrwert schaffen, wobei das Gelingen von ihrem Mitmachen abhängig ist.

Die Komplexität der Arbeit in der stationären KJH macht Frommann (2009, 95) mit einem Systematisierungsversuch deutlich:

Reflektiertes Zuwenden	Reflektiertes Handeln	Reflektiertes Arrangieren
Erkennen Situationen beurteilen Akzeptieren, aufnehmen Zuhören Verstehen Beantworten Zur Verfügung stehen Ernst nehmen Ordnen Teilnehmen	Lehren Bilden Selbständigkeit beachten Grenzen setzen Anleiten Informieren Erklären, interpretieren Zurückhaltung üben Rücksicht nehmen Abwarten Etwas unternehmen Eingreifen	Unterstützen Mittel bereitstellen Beraten Begleiten Behandeln Anregen Ausgleichen Vermitteln Vertreten

Sichern von Grundbedürfnissen	Mitmachen & Einlassen	Förderndes Fordern
Schützen Pflegen Ernähren Waschen Kleiden Wärmen Raum geben Heilen Beaufsichtigen	Zusammen spielen Zusammen arbeiten Anfangen Erinnern (sich und die anderen) Vorbeugen Freigeben Eröffnen (sich und Wege) Trösten Versöhnen	Beobachten Aufklären Herausfordern Zumuten Riskieren, wagen Üben, trainieren Chancen geben Gemeinsam ein Ziel verfolgen Ziele unterscheiden Praktische Schritte danach ausrichten Angemessene Forderungen stellen Durchhalten

(Abb. 1)

Die abgebildeten Kategorien sollen in ihren Kombinationen das Repertoire für ein pädagogisches Handeln bilden (vgl. Nüsken 2020, 10). Was die Abbildung sehr gut verdeutlicht, ist der hohe emotionale Anteil der Arbeit. Die Fachkräfte sind als wichtige Bezugspersonen ein essenzieller Teil des Alltags der Adressat*innen und es hängt von ihnen

ab, wie die jungen Menschen ihren Alltag erleben und bewältigen. So erscheinen Sozialkompetenzen der Pädagog*innen hinsichtlich der Beziehungs- und Konfliktfähigkeit unabdingbar. Zentrale Selbstkompetenzen, die ein erfolgreiches pädagogisches Handeln begünstigen, sind unter anderem Frustrationstoleranz, Kreativität und Optimismus sowie die Bereitschaft, selbstständig und verantwortungsbewusst zu agieren und zu reflektieren. Durch die Individualität der erzieherischen Hilfen lassen sich die Aufgaben der Fachkräfte generell nicht standardisieren (vgl. Nüsken 2020, 13), deutlich wird jedoch, dass in der Arbeit spezifische Persönlichkeitsmerkmale von den Fachkräften verlangt werden.

An dieser Stelle wird festgehalten, dass es sich bei der Arbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe um eine Tätigkeit handelt, die der *Persönlichkeit* der Fachkräfte äußerst viel abverlangt. Diese Persönlichkeit ist das einzige Werkzeug, das die Fachkräfte in diesem Beruf zur Verfügung haben, mit dem sie einen Einfluss auf ihre Arbeit nehmen können. Eine eigene pädagogische Haltung zu bilden ist daher grundlegend, wobei Selbstreflexion und Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung unerlässlich sind. Dieser Prozess geht weit über den Arbeitsalltag hinaus, vielmehr ist es eine Einstellung zum Leben und zur Arbeit, die sie zwangsläufig auch außerhalb des Berufs beschäftigt. Gleichzeitig haben sie es nicht selbst in der Hand, ob ihre Tätigkeit erfolgreich ist oder nicht. Die Fachkräfte *müssen* sich auf die Lebenslagen und Problemlagen von Jugendlichen und Familien einlassen und sich diesen widmen, ohne sich dabei vereinnahmen zu lassen. Der sich daraus ergebende Spagat zwischen Nähe und Distanz ist eine permanente Anstrengung, der die Fachkräfte in diesem Beruf ausgesetzt sind (vgl. Hungerland 2016, 405 zit. n. Nüsken 2020, 11 f.). Selbstkompetenzen und Charaktereigenschaften, die die Fachkraft in ihrer *persönlichen* Lebensbewältigung ausmachen, sind in ihrer Lohnarbeit Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Arbeiten. Diese untrennbare Verschmelzung der privaten Person und ihrer beruflichen Rolle erfordert eine pädagogische Grundhaltung mit einem klaren Rollenverständnis. Mit Blick auf die berufliche Rolle der Sozialarbeiter*innen im Bereich der stationären Hilfen wird also deutlich, dass es unmöglich ist, sich gegenüber dem Beruf klar abzugrenzen, da die Persönlichkeit ein Teil der beruflichen Rolle bestimmt. Gleichzeitig ist es für den Umgang mit den Schicksalen, mit denen die Fachkräfte in ihrem Beruf konfrontiert sind, notwendig, dass sie sich abgrenzen.

Eine große Verantwortung liegt auch in der notwendigen Beziehungsarbeit, die die Pädagog*innen leisten müssen. Sie müssen eine Beziehung zu den Kindern aufbauen, die den Anschein erweckt, dass die Institution ihre Familie ersetzt, mit dem Wissen darüber, was diese Beziehung für die Kinder bedeutet und dass sie für die Fachkraft selbst „nur Lohnarbeit“ ist, die man jederzeit kündigen kann. Sie könnten die Institution jederzeit verlassen und damit auch die Beziehung. Ein Bewusstsein darüber, was es mit den Kindern macht, wenn sie den

Job wechseln, weil sie beispielsweise mit den Anforderungen des Arbeitgebers nicht zufrieden sind, kann dazu führen, dass die Pädagog*innen sich gezwungen fühlen, in ihrem Beruf zu bleiben, obwohl sie selbst darunter leiden. Die paradoxen Anforderungen, einerseits eine authentische Beziehung zu den Kindern aufzubauen und andererseits eine gewisse Repression ausüben zu müssen, machen die Arbeit im Tätigkeitsfeld der Erziehungshilfen schwer aushaltbar. Die Institutionen dieses Tätigkeitsfeldes sind auf Anpassung ausgerichtet, was dadurch deutlich wird, dass es auch hier unter dem Deckmantel von Selbstständigkeit und Selbstverantwortung darum geht, die jungen Menschen so zuzurichten, dass sie einen gesellschaftlichen und ökonomischen Mehrwert schaffen.

2.2 Rechtliche Grundlagen der stationären Erziehungshilfe

Das Recht auf Hilfe in verschiedenen Formen für Kinder, Jugendliche und deren Familien wurde durch das SGB VIII vom Sozialstaat gesetzlich verankert. Das achte Gesetzbuch bildet heutzutage das Grundgerüst der Kinder- und Jugendhilfe, wobei in § 2 ein Überblick über alle Aufgaben der KJH gegeben wird. Die Hilfen richten sich nach dem erzieherischen Bedarf im Einzelfall (vgl. § 27 Abs. 2 SGB VIII). Um das Wohl aller Minderjährigen zu sichern, ist die KJH laut § 42 Abs. 1 SGB VIII dazu angehalten, bei einer akuten Gefährdung des Kindeswohls zu intervenieren und die Betroffenen in Obhut zu nehmen. Die Verantwortung, dass all diese Pflichten und Aufgaben erfüllt werden, trägt das Jugendamt als Träger der öffentlichen Jugendhilfe, „der diese gemeinsam mit den freien Trägern in ‚partnerschaftlicher Zusammenarbeit‘ wahrnehmen soll“ (Rätz 2018, 79).

Die stationäre Kinder- und Jugendhilfe ist eine Form der Hilfen zur Erziehung nach §27 SGB VIII. Die Hilfen zur Erziehung richten sich an die Personensorgeberechtigten, die eine dem Wohl des Kindes entsprechende Erziehung nicht gewährleisten können, was einen Hilfebedarf auslöst. Daraus entwickelt sich für diese Personen ein Hilfeanspruch und sie werden Anspruchsberechtigte der Hilfen zur Erziehung. Es kann also festgehalten werden, dass die HzE den Personensorgeberechtigten als Unterstützungsleistungen zur Verfügung gestellt werden, es jedoch ferner um das Wohl des Kindes und die Gewährleistung einer geeigneten und notwendigen Erziehung geht. Die rechtlichen Grundlagen der stationären Kinder- und Jugendhilfe setzen sich konkret aus den §§ 27 i.V.m. 34 SGB VIII zusammen. Die Hilfeform der Heimerziehung ist im Gesetz wie folgt beschrieben:

„Hilfe zur Erziehung in einer Einrichtung über Tag und Nacht (Heimerziehung) oder in einer sonstigen betreuten Wohnform soll Kinder und Jugendliche durch eine Verbindung von Alltagserleben mit pädagogischen und therapeutischen Angeboten in ihrer Entwicklung fördern. Sie soll entsprechend dem Alter und

Entwicklungsstand des Kindes oder des Jugendlichen sowie den Möglichkeiten der Verbesserung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie

1.eine Rückkehr in die Familie zu erreichen versuchen oder

2.die Erziehung in einer anderen Familie vorbereiten oder

3.eine auf längere Zeit angelegte Lebensform bieten und auf ein selbständiges Leben vorbereiten.

Jugendliche sollen in Fragen der Ausbildung und Beschäftigung sowie der allgemeinen Lebensführung beraten und unterstützt werden.“ (§ 34 SGB VIII).

Die Ziele der Maßnahme benennt der Paragraph deutlich. Diese können je nach Einzelfall variieren, wobei das Leben in der Einrichtung entweder eine zeitlich befristete Hilfe oder eine langfristige Lebensform darstellen kann (vgl. Jordan et. al. 2012, 230). An verschiedenen Stellen im SGB VIII ist die Beteiligung der Adressat*innen geregelt, zum Beispiel im Wunsch- und Wahlrecht des §5 SGB VIII oder im Recht auf Beteiligung des §8 SGB VIII. Vor allem im Hilfeplanverfahren (§36 SGB VIII) ist die Beteiligung der Kinder- und Jugendlichen zentral (vgl. Rätz 2018, 80). Auch hier wird von der KJH „ein qualifizierter, beteiligungsorientierter Prüfprozess erwartet, der Veränderungen der Situationen mit reflektiert und dazu auffordert, hieraus ggf. Konsequenzen zu ziehen. Dies sind Aufgaben, die nicht den Einrichtungen und ihren Trägern überlassen werden können, sondern das Jugendamt zu aktiver Prozessbegleitung verpflichtet.“ (Jordan et. al. 2012, 231). Es lässt sich festhalten, dass den Klient*innen bei Entscheidungen bezüglich ihrer Lebensgestaltung und Alltagsbewältigung zwar ein Mitspracherecht zusteht, sie jedoch die ganze Zeit vom Staat (durch das Jugendamt) überprüft und eventuell korrigiert werden. Zwar nehmen die freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe eine wichtige Rolle in der Leistungserbringung der Hilfen ein, aber die örtlichen Jugendämter haben die Verantwortung, dass diese Leistungen überhaupt bedarfsgerecht ausgeführt werden, und sind somit deutlich als staatliches Wächteramt zu verstehen. Dabei werden gravierende Unterschiede in der Umsetzung und Gewährleistung der Hilfen deutlich, was vermuten lässt, dass die Adressat*innen der Hilfen abhängig von den politischen Sparvorgaben ihres Wohnortes unterschiedlich unterstützt werden (vgl. Böllert 2020, 49). Das Jugendamt steht vor der Herausforderung, die Hilfebedarfe der jeweiligen Kommune zu erfüllen, und gleichzeitig unter dem Druck der politischen Sparvorhaben sowie dem Fachkräftemangel, denn die Personalsituation ist trotz statistisch verzeichneter Personalzuwächse angespannt (ebd. 52).

Neben diesen fachlichen und sozialpolitischen Herausforderungen führt die neue SGB VIII-Reform im gesamten Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe aktuell zu umfangreichen Umstrukturierungsmaßnahmen. Am 10. Juni 2021 trat diese Reform in Kraft und wird in drei Stufen bis 2028 umgesetzt. Das neue KJHG bedeutet ein Meilenstein im Kontext der Inklusion

und bringt viele positive Aspekte mit sich, stellt das Handlungsfeld aber gleichermaßen vor entsprechende Herausforderungen.

Der Fokus der SGB VIII-Reform liegt darauf, Hilfen aus einer Hand für Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderungen zu ermöglichen und somit allen einen barrierefreien Zugang zu den Hilfen zu bieten. Die KJH als soziale Dienstleistung und ihre Rechtsgrundlagen bringen zu viele Barrieren mit sich, als dass sie für alle Menschen zugänglich wären. Um z.B. den sprachlichen Barrieren entgegenzuwirken, sind im SGB VIII an verschiedenen Stellen der Reform Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Wahrnehmbarkeit von Beratungs- und Beteiligungsformen verankert. Damit wird den Adressat*innen der Hilfe die Verantwortung für die Leistungserbringung genommen und die Fachkräfte tragen in Zukunft Sorge dafür, dass ihre Botschaft vom Gegenüber empfangen wird. Ob diese barrierefreie Kommunikation gelingt, lässt sich nur aus der Sicht der Adressat*innen beurteilen, was bedeutet, dass ihre Erfahrungen zum Ausgangspunkt der Veränderungen und Weiterentwicklung gemacht werden müssten (vgl. Hollweg/Kieslinger 2022, 16). Die Kommunikation ist nur ein Beispiel der zurecht geforderten Barrierefreiheit, es müssten noch viele weitere Aspekte wie räumliche Gegebenheiten, geschultes Personal usw. beleuchtet werden. Aus dem Beispiel geht jedoch bereits hervor, dass die SGB VIII Reform eine komplette Überarbeitung der Praxis erfordert. An dieser Stelle ist auf die Ohnmacht der Akteur*innen der Sozialen Arbeit hinzuweisen, die es nicht selbst in der Hand haben, ob ihnen die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Es liegt in der Hand der Sozialpolitik und des Staats als Verwalter des Staatsvermögens, ob die Gesetzesänderung realisiert werden kann und vor allem, ob sie die Situationen in Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe für die Adressat*innen und die Fachkräfte verbessert. Dennoch ist der Staat in der Umsetzung der Reform stark auf das verantwortungsvolle Mitwirken der beteiligten Fachkräfte und Institutionen angewiesen, was einen gewissen Druck auf die Kinder- und Jugendhilfe ausübt.

2.3 Führungsdruck der Arbeitgeber*innen unter der Bedingung des Fachkräftemangels

Die Problematik des Fachkräftemangels in der Kinder- und Jugendhilfe wurde in der vorliegenden Arbeit schon mehrfach benannt. Die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe hat hinsichtlich der Entwicklung des Arbeitsfeldes bis Mitte der 2020er-Jahre neben dem bereits bestehenden Personal einen Personalbedarf von etwa 16.000 Fachkräften ermittelt (vgl. AGJ 2018, 5). Mit 880.000 beschäftigten Personen (Stand 2017) und jährlichen Ausgaben von circa 45 Milliarden Euro stellt die KJH einen wesentlichen wirtschaftlichen Faktor dar und trotzdem „steht die Kinder- und Jugendhilfe vor wachsenden Herausforderungen, die zu einem weiteren erheblichen zusätzlichen Personalbedarf in den

nächsten Jahren führen werden.“ (ebd. 2018, 2). Dieser Mehrbedarf an Fachkräften in Verbindung mit dem andauernden strukturellen Personalmangel löst auf Führungsebenen eine extreme Drucksituation aus, da eine Aufgabe der Führungskräfte darin besteht, offene Stellen zu besetzen und Personal zu finden (vgl. Oelerich/Hengstenberg 2022, 45). Der Fachkräftemangel in diesem Arbeitsfeld hält schon lange an und eine zeitnahe Veränderung der Situation ist nicht in Sicht. Die Führungskräfte müssen sich also Strategien überlegen, um Fachkräfte an ihre Einrichtung zu binden und um Personal für ihre Einrichtung anzuwerben. Um dem Personalmangel entgegenzuwirken, bekommt der Diskurs um Quer- und Seiteneinstiege in das Arbeitsfeld der KJH immer mehr Aufmerksamkeit. Diese Überlegungen sind antagonistisch zu dem Wunsch nach mehr Professionalisierung und fachlichen Standards in dem Handlungsfeld (ebd.). In diesem Antagonismus befindet sich das Handlungsfeld der Leitungsebene in der stationären Erziehungshilfe. Es ist ein ständiger Prozess der Abwägung, ob ungeschultes (oder nicht ausreichend geschultes) Personal eingestellt werden sollte, damit wenigstens genügend Personal vorhanden ist, oder ob es wichtiger ist, ein Team aufzustellen, das höhere fachliche Qualitätsstandards aufweist.

Während es den Pädagog*innen im Anstellungsverhältnis darum geht, erfolgreich den Hilfeauftrag mitzugestalten und die Klient*innen mit pädagogischen Methoden zu unterstützen, beschäftigen sich die Arbeitgeber*innen damit, Fachkräfte davon zu überzeugen in ihrer Einrichtung zu arbeiten, die finanziellen Ausgaben zu kalkulieren und den Staatszweck zu erfüllen. An dieser Stelle werden die hierarchischen Ebenen und die unterschiedlichen Schwerpunkte von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen deutlich. Es ist Teil ihrer Position, dass die Leitungspersonen den Fachkräften Aufgaben delegieren und ihnen Vorschriften hinsichtlich ihres pädagogischen Handelns erteilen. Sie sind dazu verpflichtet, dass ihre Einrichtung den sozialstaatlichen Ansprüchen entspricht und die Aufgaben, die mit dem Staatsauftrag einhergehen, erfüllt. Dabei haben es Führungskräfte zur Aufgabe, die „zum Teil erheblichen Spannungen zwischen fachlichen Ansprüchen, organisatorischen Möglichkeiten und wirtschaftlichen Erfordernissen auszubalancieren“ (Schwabe/Thimm 2018, 267). Um diese verschiedenen Aufgabenbereiche zu systematisieren, lässt sich die Arbeit in fünf Steuerungsdimensionen unterteilen (vgl. Merchel 2010, 23 ff. zit. n. Schwabe/Thimm 2018, 267 f.):

1. Fachliche Steuerung: Die Führungskräfte müssen über genügend pädagogisch-psychologisches Fachwissen verfügen, um ihre Mitarbeiter*innen ausreichend fachlich unterstützen zu können. Damit sich die Einrichtung weiterentwickeln kann und einen hohen Qualitätsstandard behält, ist es notwendig, dass die Arbeitgeber*innen erkennen, an welchen Stellen das fachliche Knowhow verbessert werden kann. Das bedarf einer

klaren fachlichen Haltung, die ebenfalls den Arbeitnehmer*innen deutlich vermittelt werden muss. (ebd. 56 f.)

2. Ökonomische Steuerung: Die Leiter*innen sind in der Verantwortung, dass die Einrichtung ein gewisses Maß an finanziellen Rücklagen bildet. Dazu zählt, dass sie mit dem öffentlichen Träger über ausreichende Entgelte verhandeln. Ebenfalls haben sie dafür Sorge zu tragen, dass die stationären Plätze ausreichend belegt sind, da die Einrichtung dadurch monetäre Mittel bekommt. (ebd. 67 f.)
3. Organisationsbezogene Steuerung: Die Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen der Einrichtung organisieren, damit diese gut läuft. Sie etablieren dafür Abläufe und sind für die Dokumentation der Arbeit und die Dienstpläne verantwortlich. (ebd. 75 f.)
4. Mitarbeiterbezogene Steuerung: Sie sind dafür verantwortlich, dass sich die Arbeitnehmer*innen so fort- und weiterbilden, dass sie den Ansprüchen der Einrichtung genügen. Dazu gehören die Mitarbeiterfürsorge und die Wertschätzung der Mitarbeiter*innen. Mitarbeitersicherung ist ein zentrales Ziel der Führungskräfte. Die Leitung ist angehalten, bei Konflikten zu intervenieren und sich offen gegenüber Kritik zu verhalten (ebd. 92 f.)
5. Gestaltung von Kooperation und Umwelt: Zu ihrer Arbeit zählt ebenfalls der offene Austausch mit den zuständigen Jugendämtern und anderen kooperierenden Institutionen. Die Leitung hat den Aufbau und die Pflege eines Netzwerks zu verantworten, das die Arbeit unterstützt. In größeren Einrichtungen werden diese Aufgaben auf unterschiedliche Hierarchieebenen aufgeteilt. (ebd. 103 f.)

Diese fünf Aufgabenbereiche machen die Komplexität der Arbeit auf Leitungsebenen deutlich. Die benannten Aufgaben sind genauer genommen als Anforderungen zu sehen, die der Staat an die Kinder- und Jugendhilfe stellt. Es geht dabei um große Verantwortung in unterschiedlichen Bereichen, wobei die Qualität ihrer Arbeit sich auf die Befindlichkeiten der Angestellten und der Klient*innen auswirkt. Diese Verantwortung, die aus den Anforderungen resultieren, sorgt für einen enormen Druck auf Leitungsebene. Hier wird ein unauflösliches Spannungsverhältnis zwischen Fachlichkeit und ökonomischen Zwängen deutlich. Die Einrichtungen sind hinsichtlich ihrer Belegung und Personalausstattung in erster Linie an wirtschaftlichen Faktoren ausgerichtet, gleichwohl sollen sie trotz des Personal Mangels und zu geringer materieller Unterstützung ein Maximum an fachlicher Qualität erbringen. Im kapitalistischen Gesellschaftssystem müssen die Leiter*innen den ökonomischen Aspekten eine vorrangige Bedeutung geben, wenn sie nicht riskieren wollen, dass ihre Einrichtung kollabiert (vgl. Schwabe/Thimm 2018, 270). Dieser wirtschaftliche Druck, den die Arbeitgeber*innen erleben, fällt zulasten der Arbeitnehmer*innen, die durch diese Gegebenheiten belastenden, überfordernden Situationen ausgesetzt sind. Ebenfalls wird hier

deutlich, dass die Leiter*innen in ihrer Rolle eine hohe Verantwortung haben und sich gleichzeitig in einer Machtposition befinden, in der sie ihre Aufgaben freiheitlich ausüben können, gleichzeitig Angestellte überwachen und Regeln aufstellen können. Der Staat ist hier jedoch die übergeordnete Macht, die diese Arbeitsanforderungen an die Führungskräfte der KJH stellt und es in der Hand hat, wie viele Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und wie groß dementsprechend der Druck der Leiter*innen ist. Hier spiegeln sich wieder die Ansätze von Dillmann und Schiffer-Nasserie, doch stellt sich die Frage, wie eine grundsätzliche Alternative aussehen könnte.

Eine Herausforderung für die Leiter*innen besteht darin, die fünf Pole der Leitungsarbeit in einer ständigen Balance zu halten und die Spannungsfelder zu reflektieren. Sie müssen sich mit der Belastungssituation ihrer Angestellten auseinandersetzen und sich über die politische Funktion ihrer Institution bewusst sein und darüber, was diese Funktion für die Klient*innen und die Fachkräfte bedeutet (vgl. ebd.). Auf dieser Grundlange müssen Möglichkeiten der Entlastung entwickelt werden, denn nur so kommen die Arbeitgeber*innen ihrer Fürsorgepflicht nach. Diese fachliche Haltung sollte auch in Hinblick auf die Arbeitssicherung im Interesse der Arbeitgeber*innen sein. Auch wenn die Ausbeutung der Lohnarbeiter*innen nicht das Ziel der Arbeitgeber*innen in der Sozialen Arbeit ist, befinden sich die Arbeitnehmer*innen trotzdem in einem Abhängigkeitsverhältnis und die Arbeitgeber*innen im Spannungsfeld von Herrschaftshilfe und Krisenverwaltung, was zulasten der Angestellten fällt. An dieser Stelle ist noch einmal wichtig zu betonen, dass die Soziale Arbeit als soziale Dienstleistung in direkter Abhängigkeit zu politischen (Macht)-Positionen stehen. Das Ziel des Dienstleistungssektors ist, wie in anderen Wirtschaftssektoren auch primär das Kapitalwachstum (auch wenn hier beim Ressourcensparen grundsätzlich erstmal die notwendige Bestandswahrung im Vordergrund steht), weshalb Arbeitgeber*innen die Löhne im Interesse ihres Gewinns zahlen und damit nicht zwangsläufig das Überleben ihrer Angestellten und deren Familien sichern (vgl. Dillmann/Schiffer-Nasserie 2018, 70). Das sozialwirtschaftliche Konkurrenzsystem ist darauf ausgelegt, dass es eine gewisse Zahl an Personen gibt, die arbeitslos sind und trotz sozialpolitischer Leistungen an der Armutsgrenze leben (vgl. ebd. 84). Denn „eine ständig wachsende Zahl von Arbeitslosen in den Stammländern des Kapitalismus ist Ausdruck einer erfolgreichen Marktwirtschaft“ (ebd. 85). Diese Kalkulation muss die Soziale Arbeit ausbaden, womit der Staat ebenfalls kalkuliert. Die Klient*innen dazu zu mobilisieren, den ökonomischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen nachzukommen und gleichzeitig staatlichen Auflagen unterlegen zu sein, ist eine Belastung für alle Sozialarbeiter*innen, besonders für die Fachkräfte, die in Anstellungsverhältnissen in Einrichtungen tätig sind. Dieses Spannungsverhältnis stellt einen unlösbaren Auftrag an die Profession und führt unabwendbar zu Konflikten und Überlastung am Arbeitsplatz.

2.4 Die Belastungssituation in der KJH

Dass der wirtschaftliche Druck, dem die Führungskräfte in (stationären) Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen ausgesetzt sind, eine Belastung für die Arbeitnehmer*innen darstellt, ist bereits deutlich geworden. Entscheidungen, die Arbeitgeber*innen in diesem Arbeitsfeld aufgrund von ökonomischen Zwängen treffen, wie z.B. eine Überbelegung der Einrichtung, können eminente Folgen für die Gesundheit der Arbeitnehmer*innen bedeuten. Zusätzliche Aufnahmen von Jugendlichen in einer Einrichtung, in der die Fachkräfte vermehrt am Rand einer Krise stehen, kann die Angestellten endgültig überlasten, was im gleichen Zuge auch Folgen für den Verbleib des Jugendlichen in der Einrichtung bedeuten kann (vgl. Schwabe/Thimm 2018, 270). Welche weiteren Faktoren Belastungen in der Kinder- und Jugendhilfe generieren, wird im Folgenden aufgezeigt.

Der Erziehungsauftrag bildet den Handlungsauftrag für Sozialarbeitende in der stationären KJH. Die Beziehungsgestaltung ist hier maßgeblich, wobei die Adressat*innen in ihren Herkunftsfamilien oft mit fehlenden oder nicht tragfähigen Beziehungen aufgewachsen sind, weshalb sie Schwierigkeiten haben, sich auf eine emotionale Bindung einzulassen. Gleichzeitig verstärken die Bedingungen der stationären Erziehungshilfe durch Schichtdienste und Fluktuation am Arbeitsplatz die Bindungsdefizite der Kinder und Jugendlichen. Ziel ist es dennoch, dass die Pädagog*innen den Adressat*innen trotz der Umstände positive Beziehungen vorleben, damit sie die dadurch entstehenden Erfahrungen auf andere Beziehungen übertragen können (vgl. Günder/Nowacki 2020, 100). Um dem nachzukommen und Beziehungen aufzubauen, müssen die Fachkräfte ihre Persönlichkeit als Werkzeug ihrer Arbeit einsetzen. Dass die persönliche Emotionalität ihre pädagogische Arbeit bestimmt, macht die Fachkräfte verletzlich und bringt ihr Lohnarbeitsverhältnis damit zwangsläufig auf eine persönliche Ebene. Das Konzept der Emotionsarbeit (vgl. Hochschild 1983 zit. n. Nüsken 2020, 36) beschreibt die Auswirkungen des Zusammenspiels von Stress und speziellen Arbeitsanforderungen in der Sozialen Arbeit. Die Emotionsarbeit ist in personenbezogenen Tätigkeiten vorzufinden, die es erfordern, dass in bestimmten Situationen spezielle Emotionen ausgedrückt werden, um bei dem Klienten einen bestimmten Gefühlszustand hervorzurufen (vgl. Nüsken 2020, 37). Das Tätigkeitsfeld der Erziehungshilfe, das unter dem Schirm der Emotionsarbeit steht, verlangt ein ständiges Regulieren von Emotionen. Wenn ständig das „Gefühlsmanagement“ beansprucht wird, passiert es häufig, dass die kommunizierten Gefühle nicht mit den tatsächlichen übereinstimmen. Dadurch entsteht Stress, der wiederum dazu führen kann, dass sich die Fachkraft in ihrem Beruf nicht mehr wohlfühlt oder Belastungen empfindet (vgl. Zapf et. al. 2000, 21 zit. n. Nüsken 2020, 36). Es wird die These aufgestellt, dass sich die Emotionsarbeit negativ auf die psychische Gesundheit der Fachkräfte auswirkt,

da die Emotionen, die diese zeigen „müssen“, nicht immer die sind, die sie gerade wirklich empfinden. Dadurch können die Fachkräfte in einen Rollenkonflikt geraten, bei dem eine Diskrepanz zwischen dem geforderten Emotionsausdruck und dem wirklichen emotionalen Erleben vorliegt (vgl. Nüsken 2020, 39). Eine weitere Widersprüchlichkeit der professionellen Beziehungsgestaltung stellt das vertikale Machtgefälle dar, in dem die Pädagog*innen den jungen Menschen begegnen, mit dem Wissen, dass diese auf ihre Hilfe angewiesen sind und sie selbst wiederum zur Hilfe verwiesen und ausgebildet wurden (vgl. Domes 2017, 17 f. zit. n. Blume/Kannicht 2020, 283). Diese Widersprüchlichkeiten in Verbindung mit der Verletzlichkeit durch das Einsetzen der Persönlichkeit als Werkzeug in der Lohnarbeit machen die Emotionsarbeit zu einem weiteren Belastungselement der stationären Kinder und Jugendhilfe.

Im System der stationären Erziehungshilfen befinden sich immer mehr junge Menschen mit extremen Bedürfnissen sowie fremd- und selbstgefährdendem Verhalten. Dies stellt eine besondere Herausforderung für die Fachkräfte dar. Wenn diese jungen Menschen durch extreme, fremdgefährdende Gewalttaten einen Ruf nach „härteren“ Betreuungsmaßnahmen äußern, wird ein Symptom gesellschaftlicher und pädagogischer Ohnmacht deutlich. Das System hat nicht die Ressourcen, diesen extrem individuellen Bedürfnissen der Klient*innen nachzukommen. Es lässt sich vermuten, dass die Zahl der Jugendlichen, die am System scheitern „[.], eine Größenordnung einnimmt, in der eine Ausweitung geschlossener Jugendhilfe oder intensivpädagogischer Auslandsbetreuung weder pädagogisch noch polit-ökonomisch gewollt und realisiert werden kann“ (Baumann 2020, 9). Da solche intensiven Maßnahmen an viel Bürokratie und gesetzliche Entscheidungen gebunden sind und die Ressourcen knapp sind, werden diese Kinder oft und lange in Einrichtungen der stationären KJH betreut. Damit auch diese jungen Menschen vor sozialem Ausschluss, Randständigkeit und Armut geschützt sind, müsste die Kinder- und Jugendhilfe es schaffen, sie erfolgreich in die Gesellschaft zu integrieren, was nur durch multiprofessionelle Arbeit möglich wäre (da das Personal der stationären Erziehungshilfe nicht ausreichend geschult ist, um diese extremen Problemfälle eigenständig zu bewältigen). „Die Herausforderungen, die schwierigste Kinder und Jugendliche also an die Gesellschaft allgemein und an das System der Erziehungshilfen im Besonderen stellen, können nur durch eine enge Vernetzung von bildungspolitischen und sozialpolitischen Maßnahmen und den dahinterstehenden Institutionen erfolgen“ (Baumann 2020, 43). Problematisch daran ist, dass das Konkurrenzsystem der Schule als institutionalisiertes Instrument der Bildungspolitik nicht im Ansatz in der Lage ist, auf die Bedürfnisse der am System gescheiterten Kinder und Jugendlichen einzugehen und entsprechende Bildungsaufgaben zu erfüllen. In den einzelnen Institutionen kommt es durch eine allgemeine Überforderung mit den Anforderungen der Kinder und Jugendlichen oft zu einer Verantwortungsdelegation. Diese sich wiederholende „Nicht-Zuständigkeits-Erklärung“

bedeutet ein ständiges Negieren der Zuständigkeit für das vorherrschende Problem gegenüber anderer Hilfesysteme. Dieser Bewältigungsmechanismus heißt für die Jugendhilfe nicht, eigene Grenzen für Zuständigkeit zu beschreiben und darauf zu bestehen, diese einzuhalten, vielmehr sind diese Grenzen als Schutzmauern zu verstehen, hinter denen sich die Jugendhilfe aus Gründen der Überforderung und fehlender Ressourcen versteckt. Die unterschiedlichen Professionen versuchen die Schutzmauern der anderen zu brechen und diese zu ihrer Zuständigkeit zu zwingen (vgl. ebd. 51). Dieser Mechanismus ohne erfolgreiche Vernetzung oder Kooperation beschreibt einen Systemfehler, der dazu führt, dass die am System gescheiterten Kinder durch Einrichtungen „gereicht“ werden, ohne dass hinter dem Maßnahmenwechsel ein Konzept oder eine Hoffnung auf Veränderung steckt. Das „Problem“ scheint für alle Beteiligten nicht lösbar, es nicht lösbar ist. Das Problem sind nicht die jungen Menschen mit ihrem auffälligen Verhalten, es ist das sozialwirtschaftliche Konkurrenzsystem und das daraus resultierende Hilfesystem, das seine Adressat*innen durch seinen Staatsauftrag in ein Raster pressen muss, was nicht auf verstärkte individuelle Bedürfnisse zugeschnitten ist. Gleichzeitig stellt das Erleben einer scheiternden Hilfemaßnahme für die Pädagog*innen eine Belastung dar. Der Erziehungsauftrag garantiert kein Gelingen, da die Erziehung nicht über die Mittel verfügt, ihre gewünschten Ziele mit Sicherheit herzustellen. Das Erreichen der Erziehungsziele setzt die Selbstbestimmung der Adressat*innen voraus, denn wenn die nicht kooperieren, scheitert die Hilfe. Hilfeverläufe sind dann gelungen, wenn die Zurichtung der Adressat*innen durch Anpassung an gesellschaftliche Anforderungen (an denen sie dauerhaft scheitern) durch Maßnahmen der Einrichtung erfolgreich war. Die Erziehungshilfe möchte die Selbstbestimmung der Adressat*innen ermöglichen und arbeitet durch Verstrickungen in Systeme und institutionelle Aufträge gleichzeitig gegen die Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Jugendlichen (vgl. Blume/Kannicht 2020, 283).

Wie Führungskräfte auf die Belastungssituationen in der KJH eingehen und was hinter Konzepten zur Belastungsminimierung und Mitarbeitersicherung steckt, wird im Folgenden herausgearbeitet.

3. Bröcklings Konzept zur „modernen Menschenregierungstechnologie“

Der von Bröckling entwickelte Ansatz der modernen Menschenregierungstechnologie beschäftigt sich mit „Machtverhältnissen, die sich in disparaten Arrangements der Fremd- und Selbstführung realisieren“ (Bröckling 2017, 7). Diese Machtverhältnisse werden von Bröckling als „freiheitliche Zurichtungsstrategien“ (Bröckling 2007, 26 zit. n. Tiedeken 2020, 20)

beschrieben und zeichnen sich dadurch aus, dass sie keinen konventionellen Zwangs- und Kontrollmechanismen unterliegen. Stattdessen werden die Subjekte aufgefordert, die gesellschaftlichen Anforderungsprofile (wie Lohnarbeit, Persönlichkeitsentwicklung, Gesundheit, ...) als sinnhafte „Chancen der Selbstverwirklichung“ (ebd.) zu begreifen. Das führt dazu, dass sie die vorherrschenden Verhältnisse und Strukturen akzeptieren, sich mit ihnen identifizieren und durch Partizipation am Regierungsprozess beteiligen. Dabei werden die Subjekte als ‚Unternehmer*innen ihres Selbst‘ angerufen, d.h. sie werden als eigenverantwortlicher Gestalter*innen einer vorherrschenden Gesellschaftsordnung adressiert.

Bröcklings Soziologie zur Subjektivierungsform des ‚unternehmerischen Selbst‘ beschäftigt sich im Gegenstand ebenfalls mit Machtinstanzen und deren Einfluss auf Subjekte. Dabei wird deutlich, dass Subjekte und Machtausübung sich wechselseitig determinieren. Das meint, dass das Subjekt sich erkennt, formt und als Individuum agiert, seine Handlungsfähigkeit jedoch paradoxerweise von der übergeordneten Macht bezieht, gegen die es seine Autonomie behauptet (vgl. Bröckling 2016, 19). Das Subjekt ist dabei „weder ausschließlich gefügiges Opfer, noch nur eigensinniger Opponent von Machtinterventionen, sondern immer schon deren Effekt“ (ebd., 20). Subjekte existieren somit nur „durch die Macht“ und die Subjektivierung erfolgt nur im Rahmen der Machtinterventionen, die nur wirksam sein können, wenn das Verhalten von Subjekten beeinflussbar ist. Diese Annahme könnte den Eindruck erwecken, dass Menschen sich willentlich gegen eine Instanz auflehnen müssten, um autonom zu sein. Dass das Subjekt sich gegen etwas auflehnt, ist hier (für Bröckling) jedoch nicht der zentrale Punkt, sondern viel mehr, dass sich das Subjekt unterwirft, lediglich indem es die herrschende Ordnung samt ihren Instanzen hinnimmt. Demnach kann das Subjekt autonom sein und sich als solches empfinden und trotzdem einer übergeordneten Macht unterliegen, wie es beim Kapitalismus der Fall ist.

In seinem Werk „das unternehmerische Selbst“ stützt sich Bröckling zunächst auf Michel Foucaults Konzept der Gouvernementalität und erweitert „den Begriff des Regierens über die Sphäre staatlicher Interventionen hinaus und bezieht ihn auch auf andere Formen planvollen Einwirkens auf menschliches Handeln“ (ebd. 9). Was er damit meint, ist, dass sich im kapitalistischen Gesellschaftssystem über die schlichte Unterwerfung hinaus komplexere Machtbeziehungen zwischen der übergeordneten Macht und den Subjekten entwickeln. Gouvernementalität nach Foucault bedeutet: „die Gesamtheit, gebildet aus den Institutionen, den Verfahren, Analysen und Reflexionen, den Berechnungen und den Taktiken, die es gestatten, diese recht spezifische und doch komplexe Form der Macht auszuüben, die als Hauptzielscheibe die Bevölkerung, als Hauptwissensform die politische Ökonomie und als

wesentliches technisches Mittel die Sicherheitsdispositive hat“ (Foucault 2012, 64). Das Konzept (der Gouvernamentalität) bezieht sich auf das „Wie“ der Machtausübungen und Regierungsformen in der vorherrschenden Gesellschaft. Es basiert auf der Wissensgrundlage der Ökonomie, die in ihrem Ziel eine kapitalistische Gesellschaftsordnung verfolgt. An dieser Stelle ist auf die in Kapitel 2 beschriebenen Lohnarbeitsverhältnisse im Kapitalismus hinzuweisen, die von den Individuen eine ein möglichst lohnendes Outcome für die Institutionen und somit für den Staat erwarten. Anders als traditionelle Herrschaftsstrukturen zielt die Gouvernamentalität darauf ab, die sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse sowie die Bevölkerung als Ganzes zu beeinflussen. Unter den Sicherheitsdispositiven als wesentlichem technischem Mittel sind Instrumente und Mechanismen gefasst, die Sicherheit und Stabilität gewährleisten. Übertragen auf die Subjekte der Bevölkerung bedeutet das, dass diese Gesetze und Rechte einhält und anerkennt und somit zur Sicherung der bestehenden Ordnung beiträgt. Auch sein Verständnis von Führung leitet Bröckling von Foucaults Führungsbegriff ab, der in Führung einerseits „Subjekt und Macht“ und andererseits „sich (gut oder schlecht) aufzuführen, also sich in einem mehr oder weniger offenen Handlungsfeld zu verhalten. Machtausübung besteht darin, ‚Führung zu lenken‘, also Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit von Verhalten zu nehmen“ (Foucault (o.D.), 286 zit. n. Bröckling 2017, 16) interpretiert. Dieser Aspekt von gelingender Führung wird in der Analyse der Führungsdiskurse aufgegriffen und berücksichtigt.

3.1 Partizipation als Regierungstechnologie

Nach Bröckling geht es bei dem Projekt der Selbstverwirklichung nicht um die Bewahrheitung eines natürlichen Wesenskerns, sondern um einen Anpassungsprozess. Der Mensch findet sich als Rollenträger in einer vorgefundenen und von Macht durchzogenen Ordnung. Demnach ist die Selbstfindung des Individuums als Ausdruck eines Machtverhältnisses zu verstehen, in dessen Rahmen das Subjekt autonom agiert und dabei Herrschaft internalisiert. Wenn die Subjekte also ‚Unternehmer*innen ihrer Selbst‘ sind und sich als freie Wesen einer modernen Gesellschaft begreifen, in der sie frei, selbstbestimmt und eigenverantwortlich handeln können, dann beugen sie sich damit den Zwangsverhältnissen (vgl. Tiedeken 2020, 20). Ihre Freiheit ist durch Machtinstanzen verregelt und sie beziehen ihre Freiheit von der übergeordneten Macht. Dieses Machtverhältnis drückt sich auch in partizipativen Prozessen aus. Partizipation ist ein zentraler Aspekt vieler Führungskonzepte, der in der Gesellschaft und in der Pädagogik durchweg als positiv erfahren wird. Die Menschen, egal ob sie Adressat*innen der Sozialen Arbeit sind oder Arbeitnehmer*innen in Institutionen der Sozialen Arbeit - sie schätzen es, wenn sie mitentscheiden dürfen, und pädagogische Konzepte profilieren sich mit partizipativen Strukturen und Elementen. Das ist die Art und Weise, wie sie ihre politischen Interessen artikulieren und einbringen können, jedoch immer unter der

Voraussetzung, dass die gesellschaftliche Rahmung besteht. Durch den freiwilligen Charakter normierter Verfahren beteiligen sich die partizipierenden Adressat*innen ohne jeglichen Zwang an den Prozessen und die grundlegende Funktion dieser Zurichtungsstrategien wird nicht hinterfragt. Die genannten Verfahren gelten der Verwaltung von Ordnung und Herrschaft und sobald sie sich an diesen beteiligen, stimmen sie der gesetzten Ordnung zu und identifizieren sich mit den politischen Entscheidungen (vgl. Kardorff 2014, 10 zit. n. Tiedeken 2020, 20), was wiederum bedeutet, dass die aus eigenen Zügen praktizierte Partizipation sich immer zusammen mit Unterwerfung vollzieht (vgl. Kardorff 2014, 13 zit. n. ebd.). Das Gefühl von Freiheit durch Mitbestimmung an Prozessen, die durch die übergeordnete Macht festgelegt sind, zeichnet sich als Übergang von Herrschaft zu Selbstführung ab. Festzuhalten ist, dass die Umsetzung spezifischer Regierungsziele, also die Ermöglichung von Herrschaftsregimen, notwendig angewiesen ist auf partizipierende Subjekte, damit die Herrschaft sich über die Einsicht in das Mitmachen reproduzieren kann.

Es bleibt unklar, von welchen Machtinstanzen Bröckling spricht. Die Theorie bleibt begrifflich abstrakt, um so auf alle Machtstrukturen anwendbar zu bleiben. Wenn Bröckling also von Machtinstanzen spricht, dann kann dabei gedacht werden an: Staat, Schule und sogar den Deutschen Fußball-Bund. Insofern trennen sich die Bestimmungen von Bröckling gewissermaßen von der Realität ab, sodass am Ende über keine real existierenden Gegenstände gesprochen wird. Die wissenschaftliche Leistung besteht also darin, ein abstraktes Theoriegebäude zu entwickeln, in dessen Rahmen Begriffe entwickelt werden, die dann auf die Wirklichkeit angewendet werden können, statt die Wirklichkeit zu analysieren. Betrachtet man Bröcklings Auffassung von Macht, so sagt er, dass diese ein „ Ensemble der Kräfte [darstellt], die auf das Subjekt einwirken“ (2016, 19). Damit wird ein weiteres Mal die Oberflächlichkeit seiner Theorie deutlich, denn diese Definition beschreibt nicht die Macht an sich und welche konkreten Interessen mit dem Mittel der Macht verfolgt werden, sondern nur dass sie auf das Subjekt einwirkt.

Trotz ihrer Oberflächlichkeit lässt sich die Theorie auf Arbeitsverhältnisse von lohnabhängigen Beschäftigten übertragen, denn auch sie sind einerseits die Gestalter*innen ihrer Selbst und gestalten andererseits eine Sphäre, die durch die Machtinstanz gesetzt ist, die also schon da ist. Es gibt in diesen Machtverhältnissen vorgeschriebene Rollen, wobei es gar nicht um die Arbeitnehmer*innen geht, sondern darum, dass die Funktion der Arbeit gesichert ist.

3.2 Das Dispositiv der Mediation

In Bröcklings Theorie über moderne Menschenrechtstechnologien beschreibt er den von Foucault geprägten Begriff der ‚Dispositive‘, die den Rahmen vorgeben, in dem Macht ausgeübt werden kann. Dabei zielen sie nicht nur auf Unterdrückung und Kontrolle ab, sondern auch auf die Konstruktion von Wissen und Identität. Sie schaffen Bedingungen, unter denen

bestimmte Formen des Denkens und Handelns möglich sind, und verknüpfen so Machtbeziehungen, Wissen, Diskurse, Institutionen und Praktiken. Sie dienen dazu, Macht auszuüben, indem sie Normen und Regeln festlegen und Individuen in bestimmte Verhaltensmuster und soziale Identitäten einbinden. Gleichzeitig erzeugen sie Wissen über die Welt und die Menschen, die in ihnen leben (vgl. Link 2020, 278).

Eines dieser Dispositive ist die Mediation, die als Technologie der Konfliktbearbeitung fungiert, bei der ein neutraler Dritter vermittelnd eingeschaltet wird. Dieser dient der Unterstützung im Verhandlungs- und Lösungsprozess, ist jedoch nicht dazu befähigt, Entscheidungen zu fällen (vgl. Bröckling 2017, 140). Dieses Verfahren dient der Suche nach der Lösung des Problems und der Entwicklung neuer Regeln, mit denen alle Parteien einverstanden sind. Der Prozess und seine Erfolge werden schriftlich festgehalten. Durch dieses förmliche Auseinandersetzen mit den Problematiken und Bedürfnissen der Beteiligten fühlen sie sich in ihren Standpunkten und Gefühlen gehört und können diese in den Prozess mit einbringen, was das Selbstbewusstsein der einzelnen und die gegenseitige Achtung stärkt. Hierdurch zielt die Mediation auf einen Transfereffekt, und zwar den, die Beteiligten das selbstbestimmte Austragen von Konflikten erlernen (ebd.). Diese Form der Konfliktbearbeitung dient (in dieser Hinsicht) also der angeleiteten Selbsttransformation der Beteiligten, denn die Subjekte werden dazu befähigt, zukünftig aufkommende Probleme eigenmächtig zu bewältigen. Die Technologie verfolgt das „effiziente“ Ziel, dass die Subjekte sich vertragsfähig und -willig zeigen und somit einem politischen Ideal entsprechen (vgl. ebd. 169 f.). Auf der Grundlage dieser politischen Ethik wird eine Suggestivkraft deutlich, denn wenn die Beteiligten sich gegen diese Konfliktbearbeitung stellen, bedeutet das auch, dass sie sich gegen ihre Autonomie, Partizipation und Freiheit aussprechen (vgl. ebd., 171).

Die Mediation dient also als freiwilliges Mittel zur Konfliktbearbeitung beispielweise in Lohnarbeitsverhältnissen als Form der Supervision. Dieser Freiwilligkeit liegt jedoch ein gewisser Zwang zugrunde, da die Subjekte sich, wenn sie sich nicht am Verfahren beteiligen, selbst ihrer Freiheit und Entscheidungsmacht berauben. Wenn sich eine Person dann dazu entscheidet, an einem Mediationsverfahren teilzunehmen und ihre Probleme darlegt, werden diese in einen durch Regeln geleiteten Prozess befördert. Die effiziente Verhandlung von Problemen und dadurch die individuelle Bemächtigung der Subjekte unterbinden den politischen Widerstreit (vgl. ebd. 174), denn effizient war der Prozess nur dann, wenn die beiden Streitparteien sich geeinigt haben und sich wieder als unbeschwert in den lebenspolitischen Bedingungen empfinden.

Nimmt man Bezug auf die Theorie des ‚unternehmerischen Selbst‘, so wird in diesem Verfahren ein von Macht durchzogener Rahmen deutlich, in dem die Subjekte agieren und sich frei entfalten können. Mediator*innen leiten die Verfahren an und entwickeln gemeinsam mit den Subjekten ihren Bedürfnissen entsprechende Lösungen zur Versöhnung. Die Mittel

der Lösungsstrategie können dabei ganz individuell sein, was den Subjekten Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bietet. Diese Versöhnung ist jedoch gleichzeitig das übergeordnete Ziel der Machtinstanz, was verdeutlicht, dass sich auch hier die Machtinteressen an die Selbstführung anschließen. Durch das Mediationsverfahren werden Probleme in Konflikte verwandelt, die durch eine politische Technologie die durch die übergeordnete Macht gewünschte Lösung erzielen sollen (vgl. Bröckling 2017, 174). Gleichzeitig hat das Verfahren eine selbstverstärkende Wirkung auf die Teilnehmenden, da es einen Ort des Vertrauens schafft und sie sich in ihren Bedürfnissen ernstgenommen fühlen. Das führt dazu, dass die Subjekte gerne (und freiwillig) an dem Verfahren teilnehmen wollen und eigenverantwortlich das aufgeherrschte Ziel der Versöhnung mit den vorherrschenden Verhältnissen zu ihrem eigenen Ziel machen.

Bröcklings Theorie des ‚unternehmerischen Selbst‘ und die sanften Führungstechnologien lassen sich ebenfalls in Institutionen der Sozialen Arbeit wiederfinden. Inwieweit sich in den Gegenwartsdiskursen zu ‚gelingender Führung‘ im Handlungsfeld der KJH „freiheitliche Zurichtungsstrategien“ (Bröckling 2007, 26 zit. n. Tiedeken 2020, 20) wiederfinden lassen, wird im Folgenden analysiert.

4. Die theoriegeleitete Analyse ausgewählter Gegenwartsdiskurse zu „gelingender Führung“

Da in der wissenschaftlichen Literatur zu gelingender Führung in der KJH aktuell wenige Veröffentlichungen zu finden sind, konzentriert sich die vorliegende Analyse auf zwei Texte. Die ausgewählten Texte wurden als geeignet und repräsentativ empfunden, da sie viele Aspekte aufgreifen, die sich in aktuellen Konzepten und Leitlinien von Einrichtungen der Erziehungshilfen wiederfinden lassen.

(1) Langenohl, Sabrina: Personalentwicklung und Leitungsaufgaben

Der vorliegende Text zum Thema Personalentwicklung und Leitungsaufgaben führt die Wichtigkeit von Leitungspositionen im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe aus. Im Kontext der Personalentwicklung werden Methoden der Führung und deren hohe Relevanz thematisiert und begründet. Der Leitungsauftrag wird hierbei vor allem durch Entscheidungs- und Reflexionsfunktionen beschrieben. Die Autorin betont dabei die Relevanz der Organisationsführung und „[...] dass diese Funktionen abgedeckt sind, daher wird hier Leitung immer im Sinne ihrer Funktion verstanden und nicht auf eine hierarchische Position begrenzt“

(Langenohl 2018, 612 f.). Die Autorin gibt also an, dass der ganze Ausgangspunkt und Zweck der Personalentwicklung in der Sicherstellung der organisationalen Funktionen bestehen. Dieser Aspekt erscheint erst einmal banal - natürlich geht es darum. Gleichzeitig ist dieser Ausgangspunkt noch einmal in besonderer Weise zu würdigen, da es im weiteren Verlauf der Analyse immer wieder um das Wohl der Mitarbeiter*innen geht, sodass dies als oberster Zweck erscheint. Es wird jedoch an dieser Stelle bereits klar darüber aufgeklärt, dass Personalentwicklung sich nicht darin erschöpft, dass die Mitarbeiter*innen sich in ihrer Rolle am Arbeitsplatz wohlfühlen, sondern dass sie in ihrer Rolle als produktive Funktionsträger*innen adressiert werden. Im Folgenden wird deutlich gemacht, wie dabei immer das Wohl der Mitarbeiter*innen als Ansatz verklärt wird. Mit Bröckling kann Personalentwicklung als eine übergeordnete Machtinstanz adressiert werden, die ihre organisationalen Interessen in der Weise durchsetzt, dass Mitarbeiterinnen darin *ihre* eignen Interessen aufgehoben sehen.

Beim Studieren der Literatur wird schnell der Standpunkt klar, dass die Personalentwicklung maßgeblich für die Professionalisierung des Handlungsfeldes ist. Unter Anerkennung der auch für die Führung geltenden Vorschriften (Fachkompetenzen, politische Richtlinien, usw.) wird der ‚Freiheitscharakter‘ der Führung bestimmt (vgl. ebd. 615). Das heißt, dass die Leitung einerseits die vorherrschenden Anforderungen an den Beruf berücksichtigen muss und andererseits das Berufsfeld autonom und eigenverantwortlich bespielen soll, und zwar so, dass die Funktion der Einrichtung bestmöglich gesichert wird. Dieser Aspekt des ‚unternehmerischen Selbst‘, das sich in einer vorgefundenen Rahmung selbst bewähren und führen soll, findet sich an dieser Stelle bereits in den Positionen der Führung *und* des Personals wieder. Im Text wird dies als ein Spektrum zwischen „enger Führung“ (ebd.) und dem Zugeständnis von Autonomie beschrieben. In diese Sphäre ist sowohl die Leitungsposition frei in der Gestaltung ihrer Führung, wobei auch dem angeleiteten Personal das Kontinuum zwischen selbstbestimmter Ausübung des Berufs bei gleichzeitiger Orientierung an den organisationalen Zielen vermittelt wird.

Ein zentrales Thema der Personalentwicklung ist die „Förderung und Motivation von Mitarbeitern durch Entwicklung und Erweiterung fachlicher sowie auch sozialer Kompetenzen“ (Maelicke 2009a, 764 zit. n. Langenohl 2018, 618). Mit dem Begriff der Motivation wird bereits ein Stück weit eingestanden, dass sich ein mangelnder Leistungswillen bei den Mitarbeiter*innen einstellen kann. Eine mangelnde Motivation lässt immerhin auf eine Demotivierung der Mitarbeiter*innen schließen, die den Zielen der Einrichtung negativ gegenübersteht. Ferner wird dadurch das Anforderungsprofil fachlicher und sozialer Kompetenzen, also der dauerhafte Anspruch an Anpassung an die wechselhaften Anforderungen der Institution, deutlich.

Die Relevanz der Personalentwicklung wird mit der bedeutenden Rolle und den notwendigen Qualifikationen begründet, die die Fachkräfte im Handlungsfeld der KJH haben, da die Qualität der erbrachten Leistung der gesamten Institution davon abhängt (vgl. Langenohl 2018, 618). Dafür ist bereits eine erfolgreiche Einarbeitung bedeutend, die durch ein Einarbeitungskonzept strukturiert ist, in dem die Komplexität des Arbeitsfeldes deutlich wird (ebd.). Der sozialen Einbindung in die Institution und ihrer Strukturen wird ebenfalls eine große Bedeutung zugesprochen, da diese gerade in der Einarbeitungsphase dazu beiträgt, dass sich die Mitarbeiter*innen wohlfühlen (vgl. Maelicke 2009 zit. n. ebd.). Betont wird hier also das Wohlfühlen im Beruf, das identitätsstiftend sein soll. Es wird also kein ‚hartes Herrschaftsregime‘ beschrieben, vielmehr soll Führung nach dieser Logik darin aufgehen, dass die Mitarbeiter*innen in ihrer Lohnarbeit – die immer ein Abhängigkeitsverhältnis darstellt, weil die Subjekte nur über Lohnarbeit ihre Existenz sichern können – ihre Identität entwickeln und sich wohlfühlen. Dabei ist wichtig zu betonen, dass die Funktion der Einrichtung dann gesichert wird, wenn das Subjekt sich mit der Einrichtung identifiziert und sich mit den Anforderungen harmonisiert (wodurch der Eindruck entsteht, dass das Subjekt mit der Einrichtung ‚verwächst‘, also identisch ist). Analog zu Bröcklings Theorie wird hier ebenfalls deutlich, wie sich Subjekte und Machtausübung gegenseitig determinieren. Dass die Fachkräfte als Subjekte agieren und existieren, ist nur durch die Macht möglich und Machtausübung ist nur dann möglich, wenn die Subjekte beeinflussbar bleiben. Demnach ist die Selbstfindung des Individuums also der Ausdruck eines Machtverhältnisses, denn dieses Verhältnis führt dazu, dass die Subjekte sich einer herrschenden Ordnung unterwerfen und in die Anforderungsprofile ihrer Arbeit als Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung begreifen, wodurch sie sich mit dem Lohnarbeitsverhältnis identifizieren. Diese Unterwerfung als übergeordnetes Ziel wird durch den von Langenohl beschriebenen Einarbeitungsprozess, der soziale Einbindung und das Wohlfühlen in der Einrichtung fokussiert, angestrebt.

Einen entscheidenden Beitrag zum Wohlfühlfaktor der Fachkräfte an ihrem Arbeitsplatz leistet laut der Autorin die Anerkennung der Fachlichkeit durch die Leitung. Da sich die Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe oft über mangelnde Anerkennung ihrer Fachlichkeit und Intransparenz von Leitungsentscheidungen beklagen, können nach Langenohl Mitarbeiter*innengespräche zur Verbesserung dieser Situation beitragen (vgl. ebd. 619). Die Autorin geht davon aus, dass das Wohlfühlen im Beruf auf Seiten der Mitarbeiter*innen ein Selbstverwirklichungsinteresse impliziert. Das würde bedeuten, dass bereits ein Identifikationswille mit dem Beruf besteht, der so stark ist, dass man sich von der Führung eine Rückmeldung wünscht, die bestätigt, dass man gut ist in dem, was man tut. Das Selbstverwirklichungsinteresse der Fachkräfte der KJH macht sich das Konzept der Personalentwicklung also zu nutzen und sieht darin eine gute Bedingung, Mitarbeiter*innen im beruflichen Anforderungsprofil zu bestätigen und diesen Willen durch Feedbackgespräche zu

bestärken. Dass die Mitarbeiter*innen in ihrem Beruf weiterhin Erfolgsbedingungen entdecken (und hier nicht materieller Art), scheint eine optimale Bedingung zur Herstellung der Mitarbeiter*innenmotivation zu sein.

Laut Langenohl haben diese Gespräche, die auf Anerkennung abzielen, einen positiven Charakter, beinhalten die Standpunkte der Mitarbeiter*innen und der Leitung und beziehen sich auf Stärken und gemeinsame Ziele. Hier werden zwei zentrale Punkte deutlich. Zum einen sollen also durch Feedbackgespräche die Standpunkte der Mitarbeiter*innen gewürdigt werden. Das bestätigt noch einmal, dass es nicht um eine harte Top-Down-Herrschaft geht, sondern, dass den Fachkräften ein Rahmen gegeben wird, in dem sie ihre Interessen wiederfinden und verwirklichen können. Zum anderen wird an dieser Stelle deutlich, dass das übergeordnete Ziel der Machtinstanz, und zwar die Sicherstellung der Organisation und deren Ziele, in dessen Dienst die Mitarbeitenden gestellt werden, zu einem gemeinsamen Ziel harmonisiert wird. Dabei *verschwindet* gewissermaßen der Gegensatz zwischen den Lohnarbeiter*innen und der Organisation.

Einen weiteren relevanten Aspekt der Personalführung sieht Langenohl in der Fach- und Dienstaufsicht als eine Aufgabe der Führungspersonen, die der Wahrnehmung der Verantwortung für die Institution und die Beschäftigten dient. An dieser Stelle werden konventionelle Aufgaben der Führung beschrieben. Dabei betont die Autorin die Wichtigkeit des offenen Umgangs mit der Macht der Leitungspersonen, da diese oft dazu neigen „[...] ihre eigene Position in der Hierarchie und die damit verbundenen Anteile an Macht zu nivellieren“ (Langenohl 2018, 621). Damit möchte sie darauf hinweisen, dass Hierarchien in sozialen Berufen immerzu vernebelt werden („wir sind alle auf Augenhöhe“, „es gibt keinen richtigen Chef“,...), was auf eine machtkritische Reflexion rekurriert, jedoch die Faktizität der Hierarchie leugnet und so tut, als gäbe es diese nicht. Dagegen möchte Langenohl festhalten, dass es wichtig ist, die Hierarchien transparent zu machen. Die Führungsmacht zu leugnen, würde zu Problemen führen; dass es sie gibt, hat nach der Autorin jedoch gute Gründe. Es lässt sich festhalten, dass sie auch hier aus der Perspektive der Organisation argumentiert, wobei sie betont, warum eine Institution ohne eine Leitung nicht funktioniert und wofür diese wichtig ist. An dieser Stelle wird noch einmal der Ausgangspunkt betont, dass der Inhalt der Personalentwicklung darin besteht, dass die Funktion der Organisation sichergestellt ist. Langenohl geht davon aus, dass jedem Beteiligten etwas daran läge, und verortet in Leitungsposition einen guten Grund, der nun mal gegeben ist.

Die Fach- und Dienstaufsicht sei ebenfalls notwendig für die Kontrollfunktion, der die Führungskräfte in der KJH nachgehen müssen, da viele schwerwiegende Eingriffe in die Lebenswelten von Kindern und Familien vorgenommen werden (vgl. ebd.). Des Weiteren

vertritt die Autorin die Auffassung, dass ‚falsche‘ Machtausführung gravierende Probleme für alle Beteiligten mit sich bringen kann:

„Ein verdeckter Umgang mit der der Leitung innewohnenden Macht und der notwendigen Kontrollfunktion führt dazu, dass Leistungskräfte ihre notwendige Steuerungsfunktion nicht wahrnehmen können und häufig zu einer unangemessenen Verlagerung von Verantwortung auf das Team, das z.B. dazu gezwungen wird, Fehler von Kollegen selber zu korrigieren. Leugnet Leitung in der Kommunikation mit den Mitarbeitern ihre eigene Macht, führt dies erst recht zu ungleichen Verhältnissen – allen ist bekannt, dass ein hierarchisches Gefälle existiert, aber es bleibt unbesprechbar.“ (ebd.).

In diesem Zitat wird deutlich, dass Langenohl die Position vertritt, dass Zuständigkeiten unklar sind, wenn die Leitungsposition nicht verantwortungsvoll praktiziert wird. Was infolgedessen dazu führen könnte, dass die Mitarbeiter*innen kritisch gegen sich selbst werden, sich aus Überforderung gegenseitig anfeinden und verdächtigen, nicht genug zu tun. Um zu verhindern, dass diese Verantwortungsdiskussionen und Mitarbeiter*innen-Konflikte entstehen, sollen Leitungspersonen die Aufgaben klar zuordnen. Der Autorin kann in der Annahme zugestimmt werden, dass das eine Leitungsaufgabe ist, die sicher auch zur Konfliktvermeidung beitragen kann, da durch klare Strukturen und Aufgabenverteilung Unsicherheit und Überforderung vorgebeugt werden können. Die Überforderungssituation der KJH kommt jedoch nicht durch eine fehlgeleitete Führung in die Welt, sondern sie ist politisch produziert und zeugt von einer Gesellschaft, in der ein potentiell wachsender Anteil der Menschen mit Problemen konfrontiert ist und Unterstützung benötigt. Gleichzeitig sind sie einem Sozialstaat ausgesetzt, der die KJH mit ebenjenen knappen Ressourcen ausstattet (also das, was dem Sozialstaat die Sache wert ist) die zu dieser umfassenden Überforderungssituation führen. Aus diesem Grund hat man es mit einer überforderten Kinder- und Jugendhilfe zutun, die sich zudem über einen Fachkräftemangel beklagt. Durch den Text von Langenohl entsteht jedoch der falsche Eindruck, dass diese Konflikte durch die ordnungsgemäße Anordnung von Macht beseitigt werden könnten. Darin sieht sie die wichtige Rolle der Leitung und will zugleich ausdrücken, dass alle von der Macht profitieren.

Als eine weitere Maßnahme der Personalentwicklung wird das Management by Objectives bezeichnet. Das ist ein Prozess, „[...] in dem gemeinsam mit allen Mitarbeitern Ziele abgestimmt und für die einzelnen Organisationseinheiten konkretisiert werden. Der notwendige Mitteleinsatz und die Maßnahmen zur Zielerreichung werden durch die Mitarbeiter selber bestimmt. Leitung ist in diesem Verständnis dafür verantwortlich, die Zielerreichung zu kontrollieren und ggf. gegenzusteuern“ (ebd.). Ein notwendiges Vertrauen der Führungspersonen gegenüber den Fachkräften wird als besonders bedeutsam erachtet. Dieses Vertrauen in die gelingende Selbstführung ist sicherlich ein Aspekt der Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz. Was hier fixiert wird, ist nämlich der eigene Wille zur

Zurichtung an die Anforderungen der Einrichtung, ein, der sich dann in Selbstführung übersetzt. Das heißt, die Mitarbeiter*innen werden darin bestärkt und partizipativ daran beteiligt, dass sie von sich aus an sich herstellen, was von ihnen verlangt wird. Der partizipative Prozess besteht also darin, dass die Mitarbeitenden selbst bestimmen dürfen, wie sie den Anforderungen dieses Berufs gerecht werden ‚wollen‘. An dieser Stelle kann an Bröcklings Gedanken der modernen Menschenregierung angeknüpft werden. Analog zu dieser Theorie beschreibt die Autorin hier die Wichtigkeit, dass die Fachkräfte zwar autonom agieren können, jedoch nur in einem von Macht durchzogenen Rahmen. Sie können zwar Entscheidungen treffen, diese müssen sich jedoch an den Führungsentscheidungen orientieren. Das verdeutlicht die von der Autorin beschriebene Verantwortlichkeit der Führungspersonen, die Entscheidungen zu kontrollieren. Das Management by Objectives zeigt, wie Machtverhältnisse durch Partizipation ermöglicht werden (vgl. Tiedeken 2020, 20), indem es einen Freiraum konstruiert, in denen die Mitarbeitenden sich an Entscheidungen beteiligen können, was grundsätzlich jedoch bloß zur Erreichung der Leitungsziele beiträgt. Dabei wird dann noch das Vertrauen betont, dass die Führungskräfte ihren Angestellten darin aussprechen, dass sie die Einsicht und die Zurichtung in das, was ihnen abverlangt wird, erreichen und das auch wollen, welches hier als nette Geste erscheint.

Zu Maßnahmen der Personalentwicklung zählt Langenohl u.a. Supervisionen. Die Supervision als Methode der Konfliktlösung besteht darin, dass für die Absicherung der Funktion einer Organisation eine Umgangsform gefunden wird, die für die Institution befriedigend ist. Durch die förmliche Auseinandersetzung mit ihren Problemen fühlen sich die Mitarbeiter*innen mit ihren Bedürfnissen gehört. Dabei ist auf zwei zentrale Punkte der Mediation hinzuweisen. Erstens werden die Mitarbeitenden dadurch, dass sie im Prozess ihre Gefühle zur Sprache bringen, dazu angeleitet, Konflikte künftig selbst auszutragen (vgl. Bröckling 2017, 140). Das effiziente Ziel hinter diesem Prozess lässt sich also damit deuten, dass sich die Streitparteien vertragsfähig und -willig zeigen und somit (wieder) einem Gemeinschaftsideal entsprechen (vgl. ebd. 169 f.). Es wird sich dem Konflikt analytisch gestellt, damit er schnell bewältigt werden kann, um die weitere Qualität und Funktion der Einrichtung zu sichern. Es geht hier nicht darum, die Probleme der Mitarbeiter*innen zu analysieren, also worin diese ursächlich bestehen, sondern eher darum, dass sich die Mitarbeitenden darüber verständigen, wie sie die Anforderungen des Berufs besser bewältigen können und sich wieder wohlfühlen. Der zweite Punkt ist der gewisse Zwang, der der freiwilligen Supervision zugrunde liegt, denn wenn die Mitarbeitenden sich nicht an dem Verfahren beteiligen würden, würden sie sich selbst ihrer Freiheit und Entscheidungsmacht berauben. Die Teilnahme an der Supervision bedeutet im Gegenzug, dass ihre Probleme in einen regelhaften Prozess überführt werden, der erst dann erfolgreich ist, wenn sich die Teilnehmenden geeinigt haben und sich (wieder) als unbeschwert im vorherrschenden Zwangsverhältnis empfinden. Die effiziente Verhandlung von Problemen

und das Verfahren der Supervision unterbinden gewissermaßen den politischen Widerstreit (vgl. ebd. 174) und lassen sich als Methode der Herrschaftsausübung verstehen. Die erzielte Versöhnung ist gleichzeitig das übergeordnete Ziel der Machtinstanz, was verdeutlicht, dass sich auch hier die Machtinteressen an die Selbstführung anschließen. Die Supervision verwandelt Probleme in Konflikte, die durch eine politische Technologie die Lösung erzielen sollen, die von der übergeordneten Macht gewünscht ist (ebd.).

Da in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe Aspekte wie Autonomie, Ablehnung von Hierarchie und Teamgedanke weit vertreten sind und Führungspersonen verschiedenen Spannungsfeldern ausgesetzt sind, sieht die Autorin in einer gelingenden Führung in diesem Handlungsfeld die Notwendigkeit, die Autonomie der Fachkräfte zu fördern (vgl. Langenohl 2018, 625 f.). Am Ende ihres Textes kommt Langenohl zu folgendem Schluss: „Der Schlüssel zum erfolgreichen Management der Zukunft liegt im dezentralen und individuellen Sich-Selbst-Führen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ (Schubert 2005, S. 72 zit. n. ebd.). Dieser Anspruch artikuliert die Internalisierung der Anforderungen des Jobs hin zu einer verantwortlichen Berufsidentität. Die Fachkräfte wollen, was sie sollen. An dieser Stelle lässt sich an die Selbstführungsmethode des ‚unternehmerischen Selbst‘ von Bröckling anknüpfen. Dieser erkennt die Machtausübung hinter der Selbstführung, wobei er sein Machtverständnis an das von Foucault anknüpft, der Machtausübung darin sieht, ‚Führung zu lenken‘, also Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit von Verhalten zu nehmen“ (Foucault (n.N.), 286 zit. n. Bröckling 2017, 16). Übertragen auf den vorliegenden Text lässt sich festhalten, dass die Autorin es also als relevant erachtet, dass Führungspersonen ihre Macht ausüben, indem sie den Mitarbeiter*innen Chancen der Selbstverwirklichung in einem von Macht durchzogenen Rahmen bieten, wodurch sie die Personen immer auch beeinflussen und lenken können.

Es wird eine Ideologie der Lohnarbeit deutlich, in der davon ausgegangen wird, dass Menschen geführt werden müssen und dabei in ihrer Abhängigkeit motiviert agieren sollen. Die Mitarbeitenden sollen motiviert an die Lohnarbeit herangehen und Verantwortung für die Institution übernehmen, indem sie sich an Entscheidungen beteiligen und wichtige Aufgaben übernehmen. Dass es sich bei der ganzen Sache um schlichte Lohnarbeit handelt, wird von der Autorin gar nicht thematisiert. Genau so wenig wird darauf eingegangen, was diese Strategien der Kompetenz- und Motivationsförderung für die Mitarbeitenden bedeuten, es wird nur thematisiert, warum das wichtig für die Einrichtung und die Leitung ist.

(2) Grunwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen

Das Methodenhandbuch zur erfolgreichen Führung in Einrichtungen der Erziehungshilfe beschäftigt sich mit der Wirkungskraft von Führungspersonen auf ihnen untergeordnete Mitarbeiter*innen. Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung sind durch politische und rechtliche Rahmenbedingungen bestimmt, die ständigen Veränderungsprozessen unterliegen. Für die Leitungspersonen besteht die Herausforderung darin, das Team und die Einrichtung so anzuleiten, dass die wechselnden Anforderungen produktiv aufgenommen und bewältigt werden können. Dies können Führungskräfte laut Grunwald und Steinbacher nur sicherstellen, wenn sie die Mitarbeitenden in die Veränderungsprozesse mit einbeziehen und sie bei der selbstorganisierten Bezugnahme auf neue Anforderungen unterstützen (vgl. Grunwald/Steinbacher 2007, 71). An dieser Stelle ist es wichtig zu betonen, dass die Anforderungen an die Einrichtungen völlig unabhängig von dem sind, was die Mitarbeiter*innen sich unter selbstorganisierten Tätigkeiten vorstellen. Es gibt faktische Anforderungen von außen, an denen sich die Einrichtungen orientieren müssen, d.h. sie sind rechtlich an die Erfüllung der Anforderungen gebunden. Im Text widmen sich die Autor*innen den Transformationsprozessen im Rahmen der Erziehungshilfen, die durchaus das Mitwirken der Mitarbeiter*innen voraussetzen, da sie ohne sie gar nicht tragbar wären. Der rechtlich fixierte Auftrag der Erziehungshilfen ist demgemäß die vorausgesetzte Grundlage, die dann sozialarbeiterisch zu bewältigen ist, d.h. bei der partizipativen Beteiligung und Gestaltung an der Mitarbeiterkultur gelten die individuellen Vorstellungen der Mitarbeitenden nur insofern, wie diese dazu einen produktiven Beitrag leisten.

Vor diesem Hintergrund werden im Text Möglichkeiten aufgezeigt, lohnabhängige Beschäftigte zur selbstorganisierten Zielerreichung zu mobilisieren. Dabei werden Wirkungsmechanismen zur Personalführung thematisiert und entsprechende Instrumente vorgestellt. Der Arbeitsalltag von Führungskräften ist nach den Autor*innen dadurch bestimmt, dass sie auf unterschiedlichen Wegen die Einrichtung und das Team beeinflussen müssen und wollen (vgl. ebd. 95). Sie sehen die erfolgreiche Personalführung abhängig von vier Elementen, die im Folgenden kurz erläutert werden:

1. Die *Führungspersönlichkeit* gilt als wichtiger Aspekt für erfolgreiche Führung, sollte jedoch nicht allein als Maßstab für Erfolg und Resultate gesehen werden (vgl. ebd. 98). In der Führungsforschung wurden Anforderungen an die Persönlichkeit von Führungspersonen gestellt, wie Intelligenz, Bereitschaft zum Lernen, Flexibilität und Motivation (ebd.). Hier wird die Führung nicht bloß als Beruf thematisiert, sondern die Entwicklung einer Führungspersönlichkeit, also die Identität von Leitungspersonen als Berufsinhalt angestrebt. Dabei werden lauter Anforderungsprofile benannt, die den Persönlichkeitskern

der Führungskräfte ausmachen sollen. Hier wird wieder deutlich, dass der Führungspersönlichkeit, die mit Macht ausgestattet ist, ebenso eine Anpassung an ihre Rolle abverlangt wird, also die Einsicht in das Anforderungsprofil, das an sich herzustellen ist. Gleichzeitig wird auch angedeutet, dass es bei der ‚Führungspersönlichkeit‘ nicht bloß um Anpassung geht, sondern um Wesensmerkmale, über die jemand verfügt oder auch nicht. Die beruflich abverlangte Kompetenz zur Führung wird dabei als eine persönliche Eigenschaft individualisiert, die fast schon in der Natur des Führenden verortet wird.

2. Das erfolgreiche *Führungsverhalten* sollte sich an Mitarbeiter*inenn und Aufgaben orientiere. Dabei sollen die Mitarbeiter*innen nicht bloß als Wirtschaftsfaktoren, sondern vor allem als Menschen gesehen werden. Des Weiteren wird die Wichtigkeit beschrieben, die Personalführung an partizipativen Prozessen zu orientieren, da sich zum Beispiel in Supervisionen durch die Beteiligung der Mitarbeiter*innen und das Heranziehen eines Spezialisten das Potential vergrößert, eine Lösung für ein vorhandenes Problem zu finden. Außerdem erhöhe sich durch Partizipation die Mitarbeiter*innenzufriedenheit und organisatorische Problemlösungsstrategien werden effektiver, da durch den Prozess der Mitentscheidung Bedürfnisse befriedigt wurden (vgl. ebd. 100).

Bröcklings Auffassung beschreibt derartige partizipative Unternehmenstrategien als moderne Form der Menschenregierungskunst (vgl. ebd. 2005, 19 zit. n. Tiedeken 2020, 19) und mit Blick auf diese Theorie zielen diese Prozesse darauf ab, dass sich die Mitarbeitenden durch die Beteiligung mit den Führungszielen identifizieren und selbst Verantwortung für deren Erfüllung übernehmen, als dass deren Wohlergehen im Vordergrund steht. Darauf wird im Folgenden genauer eingegangen.

Die Autor*innen vertreten dabei die Position, dass sich durch Supervision das Potential vergrößert, Lösungen für Probleme zu finden. Praktisch betrachtet ist dieser Idee zuzustimmen, da Supervision dem Selbstverständnis nach eine teambezogene Problemlösestrategie ist. Dass sich dadurch Problemlösungsstrategien entwickeln, liegt jedoch weniger an der ‚guten Führung‘ oder der Mitarbeiterorientierung, sondern eher daran, dass das Finden einer Lösung in Supervisionen das übergeordnete Ziel darstellt und diese somit erst dann erfolgreich sind, wenn das erreicht wurde. Die Fachkräfte sind einem gewissen Zwang ausgesetzt, sich an diesem Prozess zu beteiligen, einerseits weil sich Mitarbeitende an der Lösung institutioneller Probleme beteiligen und andererseits, weil diese Probleme so faktisch auch zu ihren Problemen gemacht werden – d.h. sie haben selbst ein berufsbezogenes Interesse an der Lösung ‚ihrer‘ Probleme. Dadurch, dass sie sich dann beteiligen, zeigen sie sich vertragsfähig und entsprechen den Zielen und Vorstellungen der Führungsperson (vgl. ebd. 169 f.). Die Mitarbeiter*innen nehmen die Herrschaft nicht wahr, da sie vermittelt bekommen, dass es um die Lösung *ihrer Probleme* und damit um ihr berufliches Wohlbefinden geht, es jedoch im weiteren Sinne darum geht,

dass sie sich mit dem beruflichen Abhängigkeitsverhältnis versöhnen und sich mit der Institution identifizieren.

3. Die *Führungssituation* beschreibt die Abhängigkeit der Effizienz der Führung von materiellen, personellen und organisationalen Ressourcen. Diese Faktoren beeinflussen die Beziehung von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen. Die Arbeitgeber*innen sollten sich in Bezug auf die vorherrschende Situation selbst reflektieren und müssen flexibel sein, da die Ausprägungen bestimmter Situation oder mangelnder Ressourcen einen starken Einfluss auf gelingende Führung haben kann (vgl. Grunwald/Steinbacher 2007, 101).

Die erfolgreiche Personalführung besteht also nach den Autor*innen darin, sich immer reflexiv auf die vorherrschenden Arbeitsbedingungen zu beziehen. Führungskräfte sollen die häufig nicht zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen immer im Blick haben und gleichzeitig Anweisungen an die Mitarbeitenden unter der Voraussetzung reflektieren, dass die dauerhaft unzufriedenstellende materielle Lage nicht auf einzelne Mitarbeiter*innen projiziert wird. Unterstellt ist dabei die dauerhaft prekäre Lage der Berufssituation und dass es immerzu an Ressourcen mangelt. Dieser Mangel soll jedoch die Beziehung zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen nicht beeinträchtigen, weil dies zu Unzufriedenheit in der Arbeit führen könnte – eine Lage die sich eine Führungskraft in Anbetracht des gegenwärtigen Fachkräftemangels nicht leisten kann.

4. Obwohl sich in der Sozialen Arbeit kein konkreter *Führungserfolg* messen lässt, weil dieser je nach Sichtweise individuell beurteilt wird, ist das Erreichen von Führungszielen und das Festlegen gemeinsamer Ziele bedeutend für eine erfolgreiche Personalführung (vgl. ebd. 102)

Eine erfolgreiche Führung geht demnach darin auf, inwieweit die Zurichtung der Adressat*innen der Sozialen Arbeit, also deren Anpassung an gesellschaftliche Anforderungen, an denen sie dauerhaft scheitern, erfüllt ist. Der Text will hier die individuellen Gelingensbedingungen für den ‚Führungserfolg‘ berücksichtigen, wobei diese Ziele institutionell artikuliert werden. Die individuellen Ziele der Mitarbeitenden relativieren sich dabei an den Institutionszielen. Ein Erfolg lässt sich deshalb oft nur schwer messen, weil der individuelle Anpassungserfolg auch von den Interessen der Adressat*innen abhängig gemacht wird. Das komplexe Verhältnis zwischen Zielen der Institution und den individuellen Zielen der Adressat*innen kann jedoch an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden und ist auch nur bedingt Gegenstand der Betrachtung.

Unabhängig von diesen vier Elementen ist eine *gute Personalführung* von dem Wunsch der Führungskräfte getragen, ihren Führungswillen bei den Mitarbeiter*innen durchzusetzen (vgl. ebd. 107). Die Autor*innen sehen im Handlungsspielraum der Führungspersonen

verschiedene Wege, um ihre Vorstellungen erfolgreich durchzusetzen. Das kann zum Beispiel eine Weisung sein, wobei Führungspersonen Mitarbeiter*innen direkt mitteilen, was sie von ihnen erwarten, mit der Hoffnung, dass die Mitarbeiter*in ohne Missverständnisse den Auftrag in eine Tat umsetzt (vgl. ebd. 108). Beschrieben ist damit eine direkte Form der Machtausübung, bei der das Kontinuum der Autonomie gezielt beschränkt wird, weil ‚dies nun gerade notwendig‘ ist.

Ein weiterer Weg ist es, ein gewünschtes Verhalten der Fachkräfte zu bestärken, indem dieses (durch Anerkennung und Wertschätzung) positiv belohnt wird (vgl. ebd. 108). Das setzt also voraus, dass Menschen im Beruf mit ihrer Leistungsbereitschaft gesehen werden wollen und diesen Job also nicht einfach pragmatisch erfüllen möchten. Ferner setzt es also die Herstellung einer Berufsidentität voraus, die in Kapitel 1.3 beschrieben wurde, und zwar, dass die Fachkräfte sich selbst als verantwortungsbewussten Beitragenden im Beruf (mit einem Recht auf Anerkennung dafür) sehen.

Wichtig sei hierbei, nicht *nur* herausragende Leistungen der Fachkräfte zu loben, da diese ansonsten das Gefühl bekommen könnten, dass ihr alltägliches professionelles Handeln selbstverständlich sei (ebd.). Außerdem dürfe die Verstärkung eines Verhaltens der lohnabhängigen Person nicht als Manipulation eingesetzt werden (vgl. ebd. 109). Erfolgreiche Personalführung kann nach den Autor*innen ebenfalls erreicht werden, wenn sich eine Fachkraft mit der vorgesetzten Person identifiziert. „Gelingt es einer Vorgesetzten, dass sich ihre Mitarbeiter*innen mit ihr und ihren Zielen identifizieren, so kann diese enge emotionale Verbindung beide, die Führende und den Geführten, durchaus stärken.“ (ebd., 110). Hier wird der Führungsperson abverlangt, als gutes Vorbild zu fungieren, um so zu zeigen, dass sie und damit auch die anderen dieser Aufgabe potenziell gewachsen sind. Inwieweit eine solche emotionale Bindung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in der Praxis wirklich erwünscht ist, ist fraglich. Grunwald und Steinbacher sehen es als wünschenswert, dass die eigene Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen und die Abhängigkeit von beruflichen Anerkennungserfahrungen dafür genutzt werden, dass eine Identifikation mit der Führungsperson erreicht wird. Eine emotionale Bindung zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen kann den Autor*innen zufolge dadurch verstärkt werden, dass die Geführten emotional an den Erfolgen der Leitung teilhaben und diese somit als ihre eigenen empfinden. Dafür muss die Führungsperson als emotional erreichbare Person auftreten, in der sich die Mitarbeitenden wiederfinden können (vgl. ebd.).

Die genannten Wirkungsmechanismen seien eng miteinander verbunden und ließen sich nicht unbedingt voneinander trennen. Sie müssten von der Personalführung thematisiert werden, damit die Beeinflussung nicht verschleiert werde, sie die Geführten dennoch beeinflussen können (vgl. ebd. 114). Auch hier wird wieder ein Idealismus der Transparenz deutlich: wird

Führung nur sauber kommuniziert, so profitieren alle davon und sie wird nicht verschleiert, was dann wiederum bedeutet, dass von ihr auch kein Unterwerfungsanspruch ausgeht. Gefordert wird hier also keine Analyse der Zurichtungsstrategien, sondern eine machtkritische Haltung der Führungspersonen, um ihre Macht im Sinne aller Mitarbeiter*innen einsetzen zu können.

Die Partizipation wird auch hier als Instrument der Personalführung beschrieben, dass die Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation fördert. Hierbei werden unter anderem durch Dialoge gemeinsame Ziele ausgehandelt, wodurch sich auch die Mitarbeiter*innen verantwortlich für das Erreichen der Ziele fühlen und sich mit diesen identifizieren (vgl. ebd. 145). Genau wie in dem Text von Langenohl wird hier der Wille zur Zurichtung an die Anforderungen der Einrichtung fixiert. Eine erfolgreiche Führung wird darin gesehen, dass die Mitarbeiter*innen daran beteiligt werden, dass sie von sich aus an sich herstellen, was von ihnen verlangt wird und dass sie mitentscheiden dürfen, wie sie den Anforderungen der Einrichtung gerecht werden können. Gemäß Kardorffs Theorie fällt die Partizipation eines Subjekts zwangsläufig mit dessen Unterwerfung zusammen, da Teilhabe an Führungszielen immer auch die Zustimmung zur Führung bedingt (ebd. 2014, 13 zit. n. Tiedeken 2020, 20). Es scheint den Autor*innen ebenfalls wichtig zu sein, dass die Motivation in der Lohnarbeit gefördert wird, wobei sie die Partizipation als Instrument sehen. Auch hier lässt sich an den Text von Langenohl anknüpfen, dass der Begriff der Motivation auf einen Willen der Mitarbeiter*innen schließen lässt, der den Zielen der Einrichtung negativ gegenübersteht, stets muss der motivationale Wille gefördert werden, Dadurch wird auch hier das Anforderungsprofil fachlicher und sozialer Kompetenzen, also der dauerhafte Anspruch an Anpassung an die wechselhaften Anforderungen der Institution, deutlich.

Die Führung durch Zielsetzungen dient der methodischen Handlungsorientierung und Steuerung einer Einrichtung, wobei die Ziele der Mitarbeitenden zur Zielerreichung der Einrichtung beitragen (ebd. 144). Die Ziele der Mitarbeitenden tragen deshalb zur Zielerreichung der Einrichtung bei, weil sie diese nur vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils der Einrichtung entwickeln und sie deshalb identisch sind. Hier wird das Anpassungsverhältnis in der Lohnarbeit harmonisiert. „Durch die Vereinbarung von Zielen, die den genauen Weg der Zielerreichung offenlassen, haben die Fachkräfte eigene Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten, um selbstständig den jeweils besten Weg zum Erreichen der Ziele einzuschlagen. Dies fördert die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen“ (ebd. 145). Gleichzeitig werden mit diesem Prozess Erwartungen an die einzelnen Personen gerichtet und sie werden mit Blick auf das Erreichen der Ziele beurteilt (vgl. ebd. 144). Die Autor*innen lassen das Abhängigkeitsverhältnis als einen freiheitlichen Raum wirken, der sich durch Partizipation kreativ gestalten lässt. Analog zu Bröcklings Theorie des ‚unternehmerischen Selbst‘ wird in diesem Projekt der Selbstverwirklichung durch Partizipation

am Arbeitsplatz jedoch vielmehr ein Anpassungsprozess deutlich. Die Subjekte sehen in den Anforderungsprofilen ihrer Arbeit „Chancen der Selbstverwirklichung“ (Bröckling 2007, 26 zit. n. Tiedeken 2020, 20) und sie haben das Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen und eine Identität herzustellen, wodurch sie zwangsläufig das vorherrschende Verhältnis akzeptieren und sich anpassen. Die Machtinstanz gibt vor, welche Ziele zu erreichen sind, womit sie der Ordnung einen Rahmen setzt. Sie entscheidet, wie sich die Subjekte in diesem Rahmen verwirklichen können, und gibt ihnen den Freiraum, das zu bespielen, wobei sie dennoch Erwartungen an die Subjekte richtet (vgl. Grunwald/Steinbacher 2007, 144). Angewandt auf das vorliegende Führungskonzept bedeutet das, dass die Mitarbeiter*innen ihre Freiheit von der Führungsperson beziehen, die dieser Freiheit durch Regeln einen Rahmen setzt. Sie sind also frei in ihren Entscheidungen, dabei jedoch gezwungen, sich am Anforderungsprofil zu orientieren. In der von den Autor*innen beschriebenen persönlichen Weiterentwicklung ist es den Mitarbeitenden also nur insoweit möglich autonom und selbstbestimmt zu agieren, wie sie ihre Handlungsfähigkeit von der ihnen übergeordneten Macht beziehen (vgl. Bröckling 2016, 19).

Grunwald und Steinbacher gehen in ihrem Führungsratgeber nicht auf die Unterdrückung von Arbeitnehmer*innen in kapitalistischen Herrschaftssystemen ein oder richten ihren Blick auf die Auswirkung der ‚guten Führung‘ auf die Arbeitnehmenden. Wenn die Autor*innen über positive Bestärkung der Mitarbeiter*innen durch ihre Vorgesetzten sprechen, dann nur mit dem Hinweis darauf, dass sie somit gewünschtes Verhalten der Fachkräfte bestärken können, um ihren Führungswillen durchzusetzen. Es werden manipulative Methoden vorgestellt, mit denen die Mitarbeiter*innen beeinflusst werden können, wodurch eine Nützlichkeitsperspektive auf die Mitarbeitenden deutlich wird.

5. Fazit

Im Rahmen der Analyse aktueller Diskurse um gelingende Führung wurde nachgewiesen, dass die moderne Menschenregierungskunst heutzutage auch in der Sozialen Arbeit einen Platz für sich beansprucht. Mit Blick auf die Anfangs aufgestellte Forschungsfrage, welche organisatorischen Konzepte zur gelingenden Führung und Arbeitnehmerbindung der Mitarbeiter*innen in der KJH existieren und wie diese vor dem theoretischen Hintergrund des ‚unternehmerischen Selbst‘ beurteilt werden können, lässt sich folgendes zusammenfassen:

1. In beiden Fällen werden in der Fachliteratur Konzepte der Selbstführung als gelingende Führungsstrategien vorgestellt. Rein praktisch können die Konzepte "guter Führung" sicherlich dazu beitragen, dass die Arbeitsbedingungen im Kontext von Lohnarbeit ‚erträglicher‘ werden,

da Aufgaben klarer verteilt sind und Mitarbeitende dadurch wissen, was zu tun ist. Damit verbindet sich jedoch der zynische Pragmatismus, dass Lohnarbeit – und damit die existenzielle Abhängigkeit von einem Einkommen sowie die unbedingte Angewiesenheit und gleichzeitige Ohnmacht die Arbeitskraft auch zu verkaufen (Kap.) - eine Sphäre sein sollen in dem sich Menschen wohlfühlen sollen. Führung geht immerhin darin auf, berufliche Anforderungsprofile an Untergeordnete rauszugeben, damit sie diese dann in eigener Motivation ausführen. Dadurch geben sie dem Abhängigkeitsverhältnis der Lohnarbeit eine praktische Verlaufsform, wobei sie darauf bedacht sind, dass die Mitarbeitenden sich wohlfühlen, sodass die gesellschaftliche Faktizität der materiellen Abhängigkeit aus dem Blick gerät bzw. gar nicht erst als ein Zwang wahrgenommen wird. Wichtig ist an dieser Stelle festzuhalten, dass es nicht Ziel dieser Arbeit ist, zu negieren, dass Führungskonzepte sich positiv auf die Mitarbeiter*innenzufriedenheit auswirken können. Genau so wenig soll hier der Schluss gezogen werden, dass Führungskonzepte grundsätzlich unsinnig sind. Stattdessen lässt sich pragmatisch festhalten, dass gute Führung eine Anforderung der KJH ist, und dies gilt vor allem vor dem Hintergrund der prekären Lage, nämlich dem Haushalten mit den begrenzten Ressourcen. Personalführung wird benötigt, damit die belastende Lage der KJH weiterhin überblickt werden kann. Darüber hinaus ist das, was in den Führungsratgebern zu finden ist, durchaus evidenzbasiert. Die Fachkräfte suchen tatsächlich Identität im Beruf und fühlen sich entsprechend anerkannt, wenn in den Publikationen das allgemeine Nachdenken über die im Beruf geleistete Identitätsarbeit tatsächlich zum Ziel erklärt wird. Der Begriff dieser Berufsidentität wird aber nicht erklärt, sondern rein praktisch für die organisationalen Ziele nützlich gemacht.

2. Es lässt sich an dieser Stelle ebenfalls rekapitulieren, dass eine empathische Führung Anforderungsprofile schlicht verdichtet und nichts davon zurücknimmt. Selbstführungskonzepte, in denen auch die Autor*innen eine gelingende Führungsstrategie sehen, können demnach auch als gelingende Strategien zur De-Thematisierung der vorherrschenden Verhältnisse gefasst werden. Denn die Objektivität der Lohnarbeit wird gewissermaßen verschleiert und stattdessen die hohe persönliche Bedeutung der sozialen Einbindung in den Beruf betont – der Mensch erfährt seine Anerkennung im Beruf. Darüber hinaus formen sich die Fachkräfte in ihrem Arbeitsverhältnis und entwickeln eine eigene berufliche Rolle und Arbeitsmoral – was auch gewünscht ist. An dieser Stelle wird wieder deutlich, wie sehr das Wohlfühlen im Beruf zur Mitarbeiter*innenbindung beiträgt. Durch das Maß an Freiheit, was sie erlangen, können sich die Mitarbeiter*innen –ausgedrückt mit Bröckling - frei entfalten, und ihre Verantwortung im Beruf für ihre selbst entwickelten Lösungsstrategien steigt ebenfalls – sie fangen an, sich mit ihrem Abhängigkeitsverhältnis zu identifizieren, und genau das wird von ihnen verlangt. Die Ideologie der Personalentwicklung ist der Auffassung, dass wenn alle in diesem Verhältnis ihre individuellen Ziele verfolgen, dann

ist auch jeder Gegensatz zur Lohnarbeit negiert. Tatsächlich wird dieser Gegensatz jedoch genauso vollzogen. Genauer genommen wird er dadurch verschleiert.

3. Die Autor*innen betonen in ihren Ratgebern immer wieder die Bedeutung der Führung zur Absicherung der institutionellen Anforderungen, wobei stets deutlich wird, dass das Funktionieren der Institution der grundlegende Ausgangspunkt guter Führung ist. Führungskräfte versuchen immerzu, mit den knappen Ressourcen die bestmögliche Arbeit aus den Mitarbeiter*innen herauszupressen und die dadurch entstehenden Konflikte durch Kommunikation zu lösen, damit sich die Angestellten am Ende wieder mit dem Lohnarbeitsverhältnis versöhnen. Sie wollen den Mitarbeitenden Freiheit in der Ausübung ihrer Tätigkeit geben und sie dabei gleichzeitig anleiten und kontrollieren. Wenn das Formen der Mitarbeitenden zu nützlichen Faktoren für die Einrichtung als Personalentwicklung bezeichnet wird und gesagt wird, dass es darum geht, dass die Mitarbeitenden sich mehr Kompetenzen aneignen, um noch professioneller zu werden, dann wirkt es erst einmal so, als würden die Belange der Mitarbeitenden im Mittelpunkt stehen und das unternehmerische Handeln navigieren. Dass diese Annahme den eigentlichen Intentionen der freiheitlichen Zurichtung gegenübersteht, wird durch die Beurteilung der Fachliteratur mit der Theorie des ‚unternehmerischen Selbst‘ deutlich: Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die sich heutzutage damit auseinandersetzen, dass die Mitarbeitenden in ihrem Anstellungsverhältnis zufrieden sind, bieten ihnen im Zuge dessen einen Rahmen, der suggeriert, dass ihr Wohlbefinden und ihre Meinung im Vordergrund stehen und dass sie sich frei entfalten können. Dabei ist das alleinige Ziel dieser Führungsstrategien, dass die Mitarbeitenden durch neue Motivation und Zufriedenheit in ihrer Arbeit nachhaltiger zur Erreichung der Führungsziele beitragen und ebenfalls durch mehr Engagement die Qualität der Einrichtung positiv beeinflussen. Die individuellen Bedarfe der ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘ zählen also nur insoweit, wie sich die organisationalen Zielen bestätigen. Durch Partizipation am Führungsprozess und die Selbstverwirklichungsmöglichkeiten wird den Fachkräften gleichzeitig eine noch größere Verantwortung auferlegt. Wie sehr die freiheitlichen Führungsstrategien die Anforderungsprofile verdichten und das vorliegende Herrschaftsverhältnis verschleiern, wird in Überforderungssituationen deutlich. Wenn die Fachkräfte mit ihrer Arbeit überfordert sind, sehen sie ausschließlich das, was ihre Kolleg*innen nicht tun, anstatt sich Gedanken darüber zu machen, was politisch an sie herangetragen wird und woran das Scheitern am und im Beruf wirklich liegt. Sie könnten sich immerhin auch mit der Frage beschäftigen, ob die eigene An- und Überforderung wirklich am mangelnden Einsatz ihrer Kolleg*innen mit dem Beruf liegt. Statt sich zu fragen, warum den anderen die Motivation fehlt, könnten sie darüber nachdenken, ob die Kolleg*innen nicht vielleicht gute Gründe für die Unzufriedenheit und Unlust haben. Vermittelnde Führungspersonen können sicherlich zur Konfliktlösung beitragen, in der Analyse ist jedoch ein Ideal deutlich geworden, dass Aufgaben immer in einem Maß vorkommen, wie

es für ein Team angemessen ist. An dieser Stelle ist es wichtig festzuhalten, dass Unzufriedenheiten mit Überforderungssituationen durchaus real sind, aber nicht nur auf schlechte Führung zurückzuführen sind, sondern das Ergebnis aus totaler Überlastung mit gleichzeitigem Ressourcen- und Mitarbeitermangel darstellen.

4. Festzuhalten ist außerdem, dass Bröcklings Theoriekonzeption bei der Analyse an Grenzen stößt. Der Gegenstand der Theorie ist ganz abstrakt „das Machtverhältnis“, es geht also immer um das wechselseitige Einwirken von zwei Gegenständen aufeinander. Diese Gegenstände sind bei Bröckling jedoch nur Material zur Bebilderung seiner Machttheorie, d.h., es geht ihm nicht um die Bestimmung realexistierender Gegenstände, sondern immer um das herrschaftliche Wirkungsverhältnis, an dem er sich auch stört. Aus diesem Grund wurde die Theorie des ‚unternehmerischen Selbst‘ in der vorliegenden Arbeit mit realexistierenden Phänomenen, welche auch in Bröcklings Literatur beispielhaft thematisiert wurden, begrifflich aufgefüllt und dann seiner Theorie zugeordnet. Die vorliegende Leistung der Analyse besteht also darin, Bröcklings Theorie immer wieder zu bestätigen. Mit der bloßen Theorieanwendung werden zwar komplexe Machtverhältnisse dechiffriert aber, ohne die konkreten Phänomene zu durchdringen. Aus diesem Grund wurde Bröcklings Theorie mit Konzepten zur Lohnarbeit angereichert.

5. In dieser Arbeit wurde nachgewiesen, dass Führungspersonen zwar hierarchisch höher angeordnet sind als Angestellte und aus ihrer Rolle heraus auch eine gewisse Macht auf die Fachkräfte ausüben können – bei der Machtausübung müssen sie sich jedoch selbst einer übergeordneten Macht unterordnen. In der Ausübung ihrer Führungspflichten sind die Leiter*innen an für die Führung geltende Vorschriften gebunden, die sozialpolitisch fixiert sind. Entscheidend ist hierbei also, dass beide, Führungspersonen und Personal, auf ein vorstrukturiertes Handlungsfeld verwiesen sind, in dem Zwecke und Ziele sozialpolitisch beschlossen sind, dabei jedoch eine Freiheit zur Gestaltung besteht.

6. Betrachtet man die Soziale Arbeit als besondere Form der Lohnarbeit auf Grundlage dieser Ausarbeitung, ergibt sich hieraus, dass Hierarchien in pädagogischen Handlungsfeldern oft abgelehnt werden, da diese per se abgelehnt werden, und zwar aus einer oft unreflektierten machtkritischen Perspektive. Deshalb orientieren sie sich Sozialarbeitende häufig auch an freien Kollektiven, die Selbstzwecke verfolgen, und leugnen damit tatsächlich, dass sie als Sozialarbeitende einen rechtlich fixierten, gesellschaftlichen Auftrag zu absolvieren haben. Der Staatsauftrag, den die Kinder- und Jugendhilfe ausführt, wird immer bestehen bleiben und das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Profession und Sozialstaat lässt sich nicht auflösen. Die gesamte Soziale Arbeit existiert nur durch den Staat und sie lebt davon, dass Individuen an der Konkurrenzgesellschaft scheitern. Der Auftrag der Sozialen Arbeit setzt sich zusammen aus den vorherrschenden Anforderungen, die der Staat an die Profession stellt. Das klare Ziel

hierbei ist, den Willen der Adressat*innen am proletarischen Leben teilzunehmen und zu mobilisieren, damit diese den ökonomischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen (wieder) nachkommen. Auch wenn die Soziale Arbeit über ein machtkritisches Selbstverständnis verfügt, wird sie ihre Handlungsfähigkeit immer vom Sozialstaat als übergeordnete Macht beziehen und es wird keine Führungskonzepte geben, die die vertikalen Machtverhältnisse in der Lohnarbeit auflösen, auch nicht in der Sozialen Arbeit. In dieser Arbeit wurde nachgewiesen, dass auch freiheitliche Führungskonzepte Formen der Machtausübung sind und sich die Fachkräfte auch mit ganz viel Freiheit und Zufriedenheit in der Berufsausübung in einem existenziellen Abhängigkeitsverhältnis, wie z.B. Dillmann und Schiffer-Nasserie es definieren, befinden.

Die beiden vorgestellten Publikationen können nicht als repräsentativ für sämtliche Führungsansätze in der Kinder- und Jugendhilfe betrachtet werden, da sie lediglich einen begrenzten Ausschnitt darstellen. Dennoch konnten sie im Rahmen einer Bachelorthesis einen Einblick darüber gewähren, wie in der Kinder- und Jugendhilfe auf die Mitarbeiter*innenzufriedenheit eingegangen wird und in welcher Weise sich Führungskonzepte beurteilen lassen. Ebenso trugen sie dazu bei, einen Eindruck vom gegenwärtigen Diskurs, um Führung in der Sozialen Arbeit, zu vermitteln und die zugrunde liegenden Überlegungen hinter dem Konzept der „freiheitlichen Führung“ zu beleuchten. Aufgrund dieser Limitationen bleibt der Erkenntnisgewinn einer Analyse der Führungskonzepte darauf begrenzt, dass sich Machtausübung auch in partizipativen, freiheitlichen Führungskonzepten vollzieht und eine Abhängigkeit der Lohnarbeitenden zur übergeordneten Macht immer bestehen bleibt.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (2018): Dem wachsenden Fachkräftebedarf richtig begegnen! Entwicklung einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung mit verantwortungsvollem Weitblick. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. Im Internet:

https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2018/Dem_wachsenden_Fachkr%C3%A4ftebedarf_richtig_begegnen.pdf (Abgerufen am 21.11.2023)

Becker-Lenz, Roland/Busse, Stefan/Ehlert, Gudrun/Müller-Hermann, Silke (2012): Einleitung: Wissen, Kompetenz, Habitus und Identität als Elemente von Professionalität im Studium Sozialer Arbeit. In: Becker-Lenz, Roland/Busse, Stefan/Ehlert, Gudrun/Müller-Hermann, Silke (Hrsg.): Professionalität Sozialer Arbeit und Hochschule. Wissen, Kompetenz, Habitus und Identität im Studium Sozialer Arbeit. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, 9–32

Blume, Sarah /Kannicht, Valentin (2020): Gelingen und Scheitern in der professionellen Beziehungsgestaltung mit jungen Menschen. In: Forum Erziehungshilfen. Heft 5/2020. Beltz Juventa, 282 – 285

Bourmer, Monika (2012): Berufliche Identität in der Sozialen Arbeit. Bildungstheoretische Interpretationen autobiographischer Quellen. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt

Böllert, Karin (2018): Einleitung: Kinder- und Jugendhilfe – Entwicklungen und Herausforderungen einer unübersichtlichen sozialen Infrastruktur. In: Böllert, Karin (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Böllert, Karin (2020): Kinder- und Jugendhilfe – ein widersprüchliches Projekt Sozialer Arbeit. In: Cloos, Peter/Lochner, Barbara/Schoneville, Holger (Hrsg.): Soziale Arbeit als Projekt. Konturierungen von Disziplin und Profession. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Bröckling, Ulrich (2016): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Bröckling, Ulrich (2017): Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp Verlag

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2023): Freie Wohlfahrtspflege Deutschland. Im Internet: <https://www.bagfw.de/ueber-uns/freie-wohlfahrtspflege-deutschland> (Abgerufen am: 06.10.23)

Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (2018): Hilfe und Kontrolle in der Jugendhilfe In: Böllert, Karin (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 219 - 241

Dillmann, Renate/Schiffer-Nasserie, Arian (2018): Der soziale Staat. Über nützliche Armut und ihre Verwaltung. 1. Auflage. Hamburg: VSA Verlag

Gängler, Hans (2018): Hilfe. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6. Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag, 622 – 631

Günder, Richard/Nowacki, Katja (2020): Praxis und Methoden der Heimerziehung. Entwicklungen, Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe. 6. Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag

Hähnle, Sarah/Fegert, Jörg M./Schmid, Marc/Hoffmann, Ulrike (2020): Der Einfluss von personalen Ressourcen auf die Arbeitszufriedenheit bei Fachkräften in der stationären Betreuung von belasteten Kindern und Jugendlichen. In: Lenz, Albert et. al. (Hrsg.): Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie, Heft 8/2020, 721 – 736

Heinrich, Maïke (2022): Berufsidentität: Soziale Arbeit ist eben auch nur ein Job? In: Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (Hrsg.): Berufliche Identität, Heft 216/57, 23- 26

Henn, Sarah/Lochner, Barbara/Meiner-Teubner, Christiane/Strunz, Eva (2017): Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung sozialer Arbeit: gefördert von der Max-Traeger-Stiftung. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. Frankfurt am Main

Hollweg, Carolyn/ Kieslinger, Daniel (2022): Partizipation und Selbstbestimmung in einer inklusiven Erziehungshilfe. Zwischen bewährten Konzepten und neuen Anforderungen. 1. Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag

Jordan, Erwin/Maykus, Stephan/Stuckstätte, Eva C. (2012): Kinder- und Jugendhilfe. Einführung in Geschichte und Handlungsfelder, Organisationsformen und gesellschaftliche Problemlagen. 3. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Langenohl, Sabrina (2018): Personalentwicklung und Leitungsaufgaben. In: Böllert, Karin (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Lattwein, Svenja (2012): Die professionelle Identität beim Übergang in die Praxis. In: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen und Senatsverwaltung für Integration Arbeit und Soziales des Landes Berlin (Hrsg.): Soziale Arbeit, Heft 09/10, 354–360

Link, Jürgen (2020): Dispositiv. In: Kammler, Clemens/Parr, Rolf/Schneider, Ulrich Johannes (Hrsg.): Foucault Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. 2. Auflage. Berlin: J.B. Metzler Verlag, 278 - 281

Nueberlin, Gerda (2002): Selbstkonzepte Jugendlicher und schulische Notenkonkurrenz. Zur Entstehung von Selbstbildern Jugendlicher als kreative Anpassungsreaktionen auf schulische Anomien. Herbolzheim: Centaurus Verlag & Media.

Nüsken, Dirk (2020): Erziehungshilfen als Beruf. Einblicke in die Belastungen und Entlastungen eines Arbeitsfeldes. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Oelerich, Gertrud/Hengstenberg, Charis (2022): Das Fachkräftegebot in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Mitteilung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Heft 33/2022. Opladen und Berlin: Verlag Barbara Budrich, 45-55

Rätz, Regina (2018): von der Fürsorge zur Dienstleistung. Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe. In: Böllert, Karin (Hrsg.) (2018): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Rätz, Regina/Schröer, Wolfgang/Wolff, Mechthild (2014): Lehrbuch Kinder- und Jugendhilfe. Grundlagen, Handlungsfelder, Strukturen und Perspektiven. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Salomon, Alice (1926): Soziale Diagnose. Berlin: Heymann

Schwabe, Mathias/Thimm, Karlheinz (2018): Alltag und Fachlichkeit in stationären Erziehungshilfen. Erkenntnisse aus dem Modellprojekt ‚Qualitätsagentur Heimerziehung‘. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Tiedeken, Peter (2020): Inklusion und Partizipation. Oder: Von der Unmöglichkeit mitzumachen, ohne sich vereinnahmen zu lassen. In: Boban, Ines/Hinz, Andreas (Hrsg.): Inklusion und Partizipation - Herausforderungen für Schule. Theoretische Analysen, methodische Überlegungen, praktische Beispiele. Weinheim Basel: Beltz Juventa

Wagner, Luisa/Jennrich, Merle/Baumann, Menno (2020): Arbeit in Sicherheit – Professionalisierung pädagogischer Berufe zwischen Belastung und Arbeitszufriedenheit. In: Baumann, Menno/Hagen, Björn (Hrsg.): Arbeit in Sicherheit – Jugendhilfe zwischen Herausforderungen und Mitarbeiterfürsorge. Theorie und Praxis der Jugendhilfe, Heft 31/2020. Dähre: Schöneporth-Verlag