

# DAS JUGENDAMT

Zeitschrift für Jugendhilfe und Familienrecht

## Aus dem Inhalt

### Hinweis für unsere Leser/innen:

In der Mitte des Hefts finden Sie das  
Jahresinhaltsverzeichnis 2016.

- |  |  |
|--|--|
| <i>Friederike Wapler</i>                       | Jugendhilfe für Eltern UND Kinder oder für Eltern ODER Kinder?   |
| <i>Herbert Winkens</i>                         | Gefährdete Kinderschützer  |
| <i>Müller/Michel/Conrad/<br/>Riedel-Heller</i> | So kann Elternschaft mit Beeinträchtigung gelingen   |
| <i>DIJuF-Rechtsgutachten</i>                   | Identitätsfeststellung bei unzureichenden Ausweisdokumenten ausländischer Beteiligter  |
|  | Örtliche Zuständigkeit für die Überwachung familiengerichtlicher Auflagen nach §§ 1666, 1666a BGB                                    |
|  | Mitwirkungspflicht des sorgeberechtigten Elternteils nach § 62 SGB I zur Abklärung der nachrangigen Zuständigkeit                    |
| <i>BGH</i>                                     | Ge- und Verbote gegen die sorgeberechtigte Mutter und ihren Lebensgefährten zur Abwendung einer Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB |
| <i>BGH</i>                                     | Gerichtliche Anordnung eines paritätischen Wechselmodells  |
| <i>BGH</i>                                     | Unterhaltsanspruch des Kindes im Wechselmodell   |
| <i>VGH München</i>                             | Rechtmäßige Ablehnung einer Gewährung von Hilfe für junge Volljährige bei Fehlen aufnahmebereiter Einrichtung trotz intensiver Suche |

4  
2017

S. 161 - 216  
April 2017  
90. Jahrgang  
ISSN 1867-6723

DEUTSCHES INSTITUT  
FÜR JUGENDHILFE UND  
FAMILIENRECHT e. V.

## INHALT

161 Jetzt schon, endlich, bald  
(Dr. Thomas Meysen)

IV DIJuF-Notizen

V Pinnwand

214 Buchbesprechung/Buchanzeigen/Aktuelle Ergänzungslieferungen

VI Impressum

## AUFSÄTZE

### 162 Vorbemerkung

Henriette Katzenstein

### 162 Jugendhilfe für Eltern UND Kinder oder für Eltern ODER Kinder?

Anmerkungen zur geplanten Reform des Kinder- und Jugendhilferechts

Prof. Dr. Friederike Wapler

### 168 Gefährdete Kinderschützer

Zur Beeinträchtigung der psychischen Resilienz von Arbeitnehmer/innen der Allgemeinen Sozialen Dienste durch aktuelle, arbeitsweltliche Belastungsfaktoren und den Unterstützungsmöglichkeiten durch Supervision

Herbert Winkens

### 172 So kann Elternschaft mit Beeinträchtigung gelingen

Fallbeispiel eines verheirateten Elternpaares mit zwei Kindern

Martina Müller/Dr. Marion Michel/Dr. Ines Conrad/  
Prof. Dr. Steffi Riedel-Heller

## DIJuF-RECHTSGUTACHTEN

### Familienrecht

#### Beurkundungsrecht

- 177 Identitätsfeststellung bei unzureichenden Ausweisdokumenten ausländischer Beteiligter; zum Verhältnis der Beurkundungsbefugnisse im Jugendamt und im Standesamt

#### Unterhaltsrecht

- 178 Mehrbedarf für Kinderkrippe für zweijähriges Kind; Mindestbetrag für Geltendmachung von Mehrbedarf

#### Unterhaltsvorschussrecht

- 179 Reaktion auf begründetes Herabsetzungsverlangen des Schuldners durch (teilweisen) Vollstreckungsverzicht bzw Verzicht auf die Rechte aus dem Titel; zur Bindungswirkung einer solchen Erklärung für den Rechtsnachfolger zB im Fall des § 7 Abs. 1 UVG

### Kinder- und Jugendhilferecht

#### Tagesbetreuung

- 181 Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen ortsfremder Jugendhilfeträger; Wunsch- und Wahlrecht; Bedarfsplanung
- 183 Möglichkeit der zusätzlichen Vergütung von Tagespflegepersonen durch die Eltern für nicht vom Jugendamt bewilligte und finanzierte Stunden

#### Örtliche Zuständigkeit und Kostenerstattung

- 184 Örtliche Zuständigkeit für die Überwachung familiengerichtlicher Auflagen nach §§ 1666, 1666a BGB

#### Teilhaberecht

#### Vorrang-Nachrang-Fragen

- 186 Mitwirkungspflicht des sorgeberechtigten Elternteils nach § 62 SGB I bei erneuter Testung des Bestehens einer geistigen Behinderung zur Abklärung der nachrangigen Zuständigkeit

## Gefährdete Kinderschützer

Zur Beeinträchtigung der psychischen Resilienz von Arbeitnehmer/innen der Allgemeinen Sozialen Dienste durch aktuelle, arbeitsweltliche Belastungsfaktoren und den Unterstützungsmöglichkeiten durch Supervision

Die Anforderungsfaktoren, denen Fachkräfte der Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD) ausgesetzt sind, weisen in den letzten Jahren eine expandierende und dynamische Entwicklung auf. Während Gefährdungseinschätzungen der Adressat/innen von Kinder- und Jugendhilfe immer differenzierter vorgenommen werden, bleiben die gesundheitlichen Risiken für die Arbeitnehmer/innen in diesem speziellen Arbeitskontext im Hintergrund. Zugleich steigen die Prävalenzraten belastungs- und stressassoziierter Erkrankungen von sozialpädagogischen Fachkräften weiter an. Hier wird diskutiert, inwieweit die Resilienz der Mitarbeitenden der ASD durch zunehmende Komplexität, Beschleunigung und den Kontakt zu stärker belasteten Klient/innen gefährdet ist. Konkretisiert wird hier das Resilienzkonzept durch die Faktoren Selbstwirksamkeit, Kohärenzgefühl und soziale Unterstützung angelegt. Schließlich wird gefragt, inwiefern das Beratungsformat Supervision die Ausbildung psychischer Widerstandsfähigkeit stärken kann.

### I. Gefährdung der Resilienz von Fachkräften?

Auf der Adressat/innenseite der Kinder- und Jugendhilfe werden potenzielle Gefährdungslagen und Entwicklungsrisiken von Kindern und Jugendlichen stets systematischer analysiert. Zugleich gerät die Frage der Beeinträchtigung und mithin Gefährdung der psychischen Gesundheit der Arbeitnehmer/innen selbst regelmäßig in den Hintergrund. Resultierend aus den drängenden, alltäglichen Handlungsaufforderungen der Notlagen der Familien droht die Bewältigung von Arbeitsbelastungen und die eigene Gesundheitsfürsorge wiederkehrend in die individuelle Zuständigkeit der Mitarbeitenden verlagert zu werden.

Stressassoziierter Erkrankungsraten und Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungsreaktionen steigen seit 15 Jahren kontinuierlich an<sup>1</sup> und Arbeit bildet „immer noch den Stressfaktor Nummer eins“.<sup>2</sup> Entsprechend gibt es hinreichend Anlass, die sich dynamisch verändernden Arbeitsumweltfaktoren der Sozialen Dienste systematisch auf ihre anfordernde Wirkung hin zu betrachten. Gefragt werden soll, inwiefern die Fachkräfte durch aktuelle berufliche Anforderungsfaktoren, wie die stete Erweiterung ihres Aufgabenmandats, Folgewirkungen des Kontakts zu belasteten Klient/innen sowie die weiter beschleunigte, komplexere und stärker ökonomisch orientierte Arbeitsumgebung in Anspruch genommen werden und an welchen „Druckpunkten“ sich mögliche Gesundheitsgefährdungen ergeben. Aus dieser Perspektive wird Krankheit nicht als vorrangig selbst zu verantwortende, individuelle Pathologie oder etwa als Mangel an Selbstsorge verstanden.<sup>3</sup>

Um hier nicht zu überpauschalen Antworten zu kommen, bietet es sich an, die Kriterien anzulegen, die im Kontext der

psychologischen Resilienzforschung als Schutzfaktoren deklariert und wissenschaftlich vielfach untersucht wurden. So kann geprüft werden, inwiefern diese Konstrukte mit den genannten arbeitsweltlichen Belastungsfaktoren in Zusammenhang zu bringen sind. Die aus unterschiedlichen theoretischen Herleitungen stammenden Konzepte sind ua die Selbstwirksamkeitserwartung,<sup>4</sup> die Kohärenz<sup>5</sup> und soziale Unterstützung.<sup>6</sup>

Wenngleich bislang die Frage, wie genau diese Resilienz-faktoren in ihrer Ausprägung beeinflussbar sind, wissenschaftlich umstritten ist, wird hier die Hypothese aufgestellt, dass die protektive Wirkung dieser Konstrukte durch spezifische Anforderungsfaktoren eingeschränkt wird, sodass umgekehrt die individuelle Vulnerabilität für stress- und belastungsassozierte Erkrankungsrisiken steigt.

### II. Beeinträchtigte Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Gemäß der sozial-kognitiven Theorie nach *Bandura*<sup>7</sup> führt eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung dazu, dass Herausforderungen eher als lösbar angesehen werden. Wie vielfach empirisch nachgewiesen werden konnte, ist die Folge eine günstigere Bewertung der eigenen Anstrengungsleistung und eine insgesamt verbesserte Bewältigungsmöglichkeit.<sup>8</sup>

Besonders auf der Adressat/innenseite der Erziehungshilfe finden sich regelmäßig multipel belastete Kinder, Jugendliche und Eltern, die oft eine sehr eingegrenzte Selbstwirksamkeit und Bewältigungsfähigkeit aufweisen. Hier zeigen sich bei den Klient/innen sehr hohe Auftretenswahrscheinlichkeiten von traumatogenen Erfahrungen, die regelmäßig mit dem Erleben von Ohnmacht und Hilflosigkeit sowie starken Selbstunwirksamkeitserfahrungen einhergehen.<sup>9</sup>

\* Der Verf. ist Supervisor MSc, Dipl.-Sozialpädagoge, Gestalttherapeut, Familientherapeut, Fachberater Psychotraumatologie in eigener, berufsfeldspezifischer Supervisionspraxis für die Jugendhilfe in Köln ([www.supervision-jugendhilfe.de](http://www.supervision-jugendhilfe.de)), Pädagogischer Leiter der Jugendhilfeeinrichtung „Haus St. Stephanus“ in Grevenbroich, Doktorand Human. Fakultät Universität Köln, Diss. zum Themenfeld Arbeitsbelastung in der Jugendhilfe und Resilienz (Prof. Dr. Walkenhorst/Prof. Dr. Fegler).

1 Techniker Krankenkasse/*Gröbe/Steinmann* Gesundheitsreport 2016, 2016, 73 bis 89, abrufbar unter [www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/855594/Datei/169019/TK-Gesundheitsreport-2016-Zwischen-Beruf-und-Familie.pdf](http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/855594/Datei/169019/TK-Gesundheitsreport-2016-Zwischen-Beruf-und-Familie.pdf) (Abruf: 22.2.2017).

2 Techniker Krankenkasse/*Voermans* Entspann dich, Deutschland, 2016, 21, abrufbar unter <https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/921466/Datei/177594/TK-Stressstudie%202016%20PDF%20barrierefrei.pdf> (Abruf: 22.2.2017).

3 *Neckel/Wagner* Leistung und Erschöpfung, 2014, 16 bis 17.

4 *Kiesel/Koch* Lernen: Grundlagen der Lernpsychologie, 2012, 76 bis 78.

5 *Antonovsky* Salutogenese, 1997, 33 bis 43.

6 *Bengel/Lyssenko* Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter, 2012, 82 bis 92.

7 *Bandura* Self-Efficacy, 1997.

8 *Badura ua/Gunkel* ua Fehlzeiten-Report 2014, 2014, 257 (261 f).

9 *Fegert ua/Schmid* Traumatisierte Kinder und Jugendliche in Deutschland, 2010, 36; *Gahleitner* Trauma und Gewalt 2012, 206.

Die Studienlage deutet auf eine Steigerung der quantitativen wie qualitativen Ausprägung der Hilfebedarfe von Adressat/inn/en der Jugendhilfe hin, wobei sich der Zuwachs auch aus der Ausweitung pädagogischer und klinischer Kategorien, die Auffälligkeiten und Entwicklungsrisiken beschreiben, erklärt.<sup>10</sup> Die Erfahrung komplexer Traumatisierungen von Kindern, sowie in transgenerationaler Perspektive auch die der Eltern, führt aber jedenfalls regelmäßig dazu, dass entsprechend seelisch verletzte Klient/inn/en aufgehört haben, an sich und ihre Bewirkungsmöglichkeiten zu glauben, und Veränderungs- und Lösungsimpulse aus Selbstschutzgründen abwehren.

Für Fachkräfte der ASD erscheint es demgemäß hoch aufwendig, Lösungen aufzeigen oder vermitteln zu wollen, ohne dass die nachhaltigen seelischen Kränkungen im Sinne tiefenpsychologischer Konstrukte von Spiegelphänomenen<sup>11</sup> auf sie zurückwirken. Angesichts häufiger chronifizierter Problemlagen besteht das Risiko, dass die Helfer/innen selbst anfangen, Zweifel an der Wirksamkeit ihres Handelns zu entwickeln oder in einer Gegenbewegung zu übermäßiger Identifikation mit dem Opfer von traumatogenen Einwirkungen zunächst in Aktionismus und anschließende Resignation, Rationalisierung und Abwehr verfallen.<sup>12</sup>

Traumatogene Erfahrungen können bei den Klient/inn/en eine langfristig erhöhte physiologische wie psychische Reaktionsbereitschaft bewirken; und das schon bei für Außenstehende minimalen Indikatoren von Unsicherheit, möglichen Kränkungen oder Konflikten. Diese Übererregbarkeit aufgrund eines anhaltenden psychischen Alarmzustands bildet eine Form posttraumatischer Bewältigungsmechanismen<sup>13</sup> und wirkt ebenfalls als Anforderung auf die Arbeitsbeziehung zwischen Helfer/inn/en und Klient/inn/en, sodass die Hilfe aufgrund konflikthafter Kooperationsdynamiken eher zu scheitern droht.

Eine weitere, mögliche Schwächung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Fachkräfte ergibt sich aus der Veränderung des Schutzauftrags bei Kindeswohlgefährdung. Im Resultat verstärkte sich die Ambivalenz der Helfer/innen zwischen den Polen Kontrolle und Hilfeerbringung<sup>14</sup> und verlangt den Fachkräften eine erhöhte Professionalität im Sinne hoch verantwortlicher Abwägungsprozesse ab. Zugleich ist die Wahrscheinlichkeit gestiegen, dass die Adressat/inn/en verstärkte Kontrollerwartungen ausbilden und entsprechend mit eingeschränkter Offenheit reagieren, sodass letztlich die Wirksamkeitserfahrung beruflichen Handelns weiter labilisiert wird.

### III. Eingeschränktes Kohärenzgefühl

Das Konzept des Kohärenzgefühls nach *Antonovsky* ermöglicht es, Anforderungen nach den Kriterien der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit zu analysieren. Während das Verarbeitungsmuster Verstehbarkeit impliziert, dass Anforderungen strukturiert, erklärbar und vorhersehbar anstatt zufällig und chaotisch auftreten, ist mit Handhabbarkeit im Wesentlichen die Bewältigbarkeit von Anforderungen im Sinne ausreichender Ressourcen gemeint. Schließlich fördert Sinnhaftigkeit die Bereitschaft, sich für Ziele und Zwecke zu engagieren.<sup>15</sup>

#### 1. Verstehbarkeit vs Komplexität

Die Kontextparameter, welche die Politik für die Jugendhilfe setzt, sehen in den letzten Jahren eine fortlaufende Aus-

weitung und Ausdifferenzierung der Aufgaben und der Optionenvielfalt von Hilfesystemen vor. Diese zunehmende Perfektionierung des modernen Wohlfahrtsstaats hat eine neue Stufe organisierter sozialer Komplexität zur Folge, die sich in vielschichtigen Strukturen der ASD abbildet.<sup>16</sup> Neue Aufgabenformate und Zuständigkeiten, wie bspw. „Frühe Hilfen“, Kinderschutzfachkräfte oder Beauftragte für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, erhöhen die interne Komplexität und damit exponentiell den Aufwand an Synchronisation, Kooperation und Steuerung.

Durch Spezialisierungen für eingegrenzte Fachgebiete nimmt zugleich das Nichtwissen der Nichtexpert/inn/en zu, sodass in der Koordination verschiedener Rollen ein höherer Aufwand an gegenseitiger Information notwendig ist, damit Verstehbarkeit und Nachvollziehbarkeit der unterschiedlichen Subsysteme noch gegeben ist.

Hinsichtlich der externen Komplexität von Jugendämtern ist zu konstatieren, dass die Träger der Erziehungshilfe auf dem Hintergrund eines schnelleren Anwachsens von Fachexpertise in kürzerer Taktung neue, spezifizierte Konzepte entwerfen, wie bspw. zuletzt traumapädagogisch orientierte Projekte. Der Vorteil, dass Klient/inn/en optional passgenauere Hilfen erhalten können, geht mit der Nebenwirkung eines höheren Informationsaufkommens sowie anspruchsvolleren Zuweisungs- und Unterscheidungsprozessen einher.

Zudem gilt als gesichert, dass bei ansteigender Komplexität Steuerungs- und Entscheidungsprozesse eine höhere Fehleranfälligkeit aufweisen, mit der Konsequenz verminderter Vorhersehbarkeit und Kontrollierbarkeit.<sup>17</sup> Diese Erfahrungsqualitäten korrelieren aber regelmäßig mit hohen individuellen Stresswerten<sup>18</sup> und manifestieren sich zB in immer kürzeren Planungshorizonten beruflichen Handelns, da immer öfter „noch etwas nachkommt. Mehr als wir erwarten.“<sup>19</sup>

Anschaulich erweist sich dieses Phänomen bei der Hilfeplanung. Dieses Steuerungsverfahren gewinnt mit anwachsender Anzahl von unterschiedlichen Helfer/inn/en an Binnenkomplexität, wodurch kontinuierlich das Risiko steigt, dass unterschiedliche, spezialisierte Hilfeformate mit ihren je eigenen Systemregeln und Handlungsaufforderungen in Konflikt geraten. Die Abnahme von Erklärbarkeit und Steuerbarkeit sowie der höhere begleitende Koordinationsaufwand solcher Prozesse fällt wiederkehrend auf die Mitarbeitenden zurück.

10 *Seckinger* ua Arbeitssituation und Personalbemessung im ASD, 2008, 34 bis 40, abrufbar unter [www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs/64\\_9515\\_ASD\\_Bericht.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/64_9515_ASD_Bericht.pdf) (Abruf: 22.2.2017).

11 *Pühl/Kutter* Handbuch der Supervision, 2. Aufl. 1992, 291 bis 301.

12 *Fegert* ua/Schmid 36 (Fn. 9); *Müller* Arbeitsbedingungen in Institutionen der Jugendhilfe unter Berücksichtigung des Schutzauftrages nach § 8a SGB VIII, 2011, 4 bis 16, abrufbar unter [www.bke.de/content/application/explorer/public/newsletter/2012/newsletter-51/kinderschutz\\_zentren\\_untersuchung.pdf](http://www.bke.de/content/application/explorer/public/newsletter/2012/newsletter-51/kinderschutz_zentren_untersuchung.pdf) (Abruf: 22.2.2017).

13 *Pleyer* systema 2004, 132 (134).

14 *Darimont* Nachhaltige Erreichbarkeit von psychosozial hochbelasteten Familien, 2010, 61, abrufbar unter [www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs/Darimont\\_Nachhaltige\\_Erreichbarkeit.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/Darimont_Nachhaltige_Erreichbarkeit.pdf) (Abruf: 22.2.2017).

15 *Antonovsky* 35 bis 36 (Fn. 5).

16 *Willke* Regieren. Politische Steuerung komplexer Gesellschaften, 2014, 35 bis 51; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 14. Kinder- und Jugendbericht, 2013, s. BT-Drs. 17/12200, 37 bis 53, 273.

17 *Volk* Unternehmen Wahnsinn, 2011, 107 bis 118.

18 *Bengel/Lyssenko* 30 (Fn. 6).

19 *Lotter* Brand eins 1/2006, 46 (55).

## 2. Handhabbarkeit vs Beschleunigung

Sollen organisationale Strukturen von Jugendämtern Komplexität reduzieren und auf ein handhabbares Niveau bringen, stoßen entsprechende Strukturelemente wie Berichtsraster, Ablaufpläne, Checklisten etc angesichts anwachsender und zugleich dynamisch sich entwickelnder Vielschichtigkeit an Grenzen. *Kastner* führt in dem Zusammenhang den Begriff „Dynamixität“, einer Kombination aus Dynamik und Komplexität, ein.<sup>20</sup> Indem sich die Organisationsstrukturen nicht in analoger Geschwindigkeit an die sich beschleunigt verändernde Arbeits-, Wissens- und Gesetzeskontexte anpassen lassen, steigt das Risiko, dass Strukturen ihrerseits aufweichen, vorläufiger werden und weniger Handlungsorientierung bieten. Fachkräfte sind dann mit höheren Aufwänden vermittelnder Passung zwischen Organisationsstruktur und Praxis konfrontiert und tragen das Risiko, solche Systemkonflikte als individuelle Unzulänglichkeit zu attribuieren.

Neben dem Phänomen dynamischer Vielschichtigkeit wirken auch in diesem Arbeitsfeld die Gesetze sozialer und technischer Beschleunigung auf die Bewältigbarkeit von Anforderungen. Konkret entstehen Anforderungen aufgrund unterschiedlicher Tempozonen und der Verschiedenheit von Eigengeschwindigkeiten der Teilsysteme.<sup>21</sup> Während bspw die Notlagen von Klient/inn/en und festgestellte Kindeswohlgefährdungen oftmals ein unmittelbares Intervenieren erfordern, weisen andere Teilsysteme behördlicher Strukturen aufgrund ihres Zwecks, normative Regulierung und Vorhersagbarkeit zu erreichen, andere, uU sehr viel langsamere Zeitmuster auf, sodass Mitarbeitende sich aufgefordert sehen, im Zwischenraum dieser verschiedenen Prozessmuster die entstehenden Synchronisationskonflikte mit persönlicher Flexibilität auszugleichen.

## 3. Sinnhaftigkeit vs konkurrierende Normen und Wertesysteme

Resilienz wird weiter wesentlich durch den motivationalen Aspekt des Gefühls von Bedeutsamkeit oder Sinnhaftigkeit gefördert. Werden die Aufgaben als sinnvoll angesehen, steigt die Motivation, Energie zu ihrer Bewältigung aufzubringen.<sup>22</sup> In Bezug auf das Arbeitsfeld des ASD ist zu fragen, welches Sinnkonzept und welche abgeleiteten Spielregeln als dominante Leitlogik<sup>23</sup> anzusehen sind, da hier verschiedene konkurrierende Skripte aufgrund der unterschiedlichen politischen, ökonomischen oder sozialpädagogischen Hintergrundmotive aufeinandertreffen und im berufspraktischen Alltag miteinander in Verhandlung gebracht werden müssen.

Bspw sehen sich die Fachkräfte aufgrund der dauerhaft angespannten Kassenlage der Kommunen permanenten Widersprüchen ausgesetzt, die aus dem Spannungsverhältnis zwischen den drängenden Notlagen der Klient/inn/en und notwendigen ökonomischen Begrenzungen erwachsen. Ist der volkswirtschaftliche Wert der sehr verschiedenen Dienstleistungen der Jugendhilfe nur aufwendig messbar, entziehen sich zudem Kriterien wie die Orientierung am Gemeinwohl und der Schutz der Klient/inn/en vor psychosozialen Risiken zu weiten Teilen einer wirtschaftlichen Nutzenmessung.<sup>24</sup>

Mangelnde Vereinbarkeit divergierender Normen und Wertesysteme sowie der daraus abgeleiteten Handlungsaufforderungen, die sich, je nach Tiefe der Betrachtung, gegenseitig ausschließen, kristallisieren sich aber als dauerhafte, konfliktgeladene Spannungen zwischen Wirtschaftlicher

Jugendhilfe, Leitungskräften und Mitarbeitenden. Stärker ausgeprägte Kosten-Nutzen-Kategorien wie auch Folgen makro- und mikropolitische Einflussnahme relativieren so regelmäßig die Sinnerwartungen und Sinnzuschreibungen der sozialpädagogisch motivierten Mitarbeitenden und schwächen entsprechend die Ausprägung von Kohärenz.

## IV. Soziale Unterstützung vs fragmentierte Teamprozesse

Mit dem Schutzfaktor „soziale Unterstützung“ sind unterschiedlichste Interaktionen gemeint, die das Ziel haben, Personen, die in anfordernde Situationen involviert sind, beizustehen und zB durch Kontakt, Empathie und Informationen die Beeinträchtigungen zu bewältigen oder die Konsequenzen abzumildern.<sup>25</sup>

Hierbei ist weniger ausschlaggebend, ob die Unterstützung tatsächlich umgesetzt wird. Schon das Wissen oder die Vorannahme einer Fachkraft, dass ein Teammitglied oder eine Führungskraft sie bei Bedarf unterstützen könnte, hat eine förderliche Wirkung.<sup>26</sup>

Besonders die Anforderungen, die aus dem Anspruch erwachsen, bei der hoheitlichen Aufgabe des umfänglichen Schutzauftrags möglichst keine Gefährdungsmomente zu übersehen, erfordern notwendigerweise ein höheres Maß an fachlich sozialer Unterstützung. Wird in „tiefe menschliche Beziehungen“<sup>27</sup> interveniert, wirkt zudem die gesellschaftlich gestiegene Risikosensibilität, das ausgeprägtere Sicherheitsdenken und nicht zuletzt das mediale Interesse als zusätzlicher Druck,<sup>28</sup> der ebenfalls mehr fachlichen Rückhalt angezeigt erscheinen lässt.

Demgegenüber stehen Prozesse wie eine erhöhte Intensität synchron ablaufender Arbeitsprozesse, mehr Zeitdruck und steigende Kranken- und Ausfallzahlen,<sup>29</sup> die eher auf eine Einschränkung der Möglichkeiten zur kollegialen Unterstützung hinweisen. Durch die Aufgabenzuwächse der Sozialen Dienste bedingte erweiterte Teamgrößen mit mehr und unterschiedlichen Rollenformaten haben zudem einen größeren komplementären Bedarf an Kooperation<sup>30</sup> und energetisch aufwendigere Teamentwicklungsprozesse zur Folge. Bleibt die Kooperationsqualität aufgrund größerer innerer wie äußerer Druckmomente fragmentiert, wird das Gefühl von Zugehörigkeit eher durch Notwendigkeiten ersetzt und „diskursiv-verständigungsorientierte Handeln“<sup>31</sup> als Voraussetzung für soziale Unterstützung, eher zurückgedrängt.

20 *Kastner, M./Vogt/Kastner, M.* ua Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung, 2001, 35 bis 62.

21 *Rosa* Beschleunigung und Entfremdung, 2014, 99.

22 *Bengel/Lyssenko* 16 (Fn. 6).

23 *Willke* Seminarmitschrift Beratungsfeld Politik, Administration, Public Affairs, Politik I Masterstudiengang „Supervision und Coaching“, Fachhochschule Vorarlberg/Schloss Hofen, 2015.

24 *Busse* Mitschrift/Vortrag im Rahmen des Seminars Wirtschaftsunternehmen II des Masterstudiengangs „Supervision und Coaching“, Fachhochschule Vorarlberg/Schloss Hofen, 2015.

25 *Bengel/Lyssenko* 83 (Fn. 6).

26 *Badura* ua/*Gunkel* ua, 257 (259) (Fn. 8).

27 *Schreyögg* Supervision, 1992, 193.

28 *Retzer* Miese Stimmung, 2012, 161; Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)/*Hirschberg* ua Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, 2013, 109.

29 *Haubl* ua/*Kahlert* Belastungsstörung mit System, 2013, 41.

30 *Willke* Regieren, 2014, 7 bis 15.

31 *Ehmer/Busse* Wissen wir, was wir tun?, 2012, 73.

## V. Stärkung von Resilienz durch Supervision

Auch wenn das Phänomen „Resilienz“ sich nicht auf eine einfache additive Auflistung beeinträchtigter Schutzfaktoren reduzieren lässt und von einem „dynamischen, transaktionalen Prozess“<sup>32</sup> auszugehen ist, bleibt zu fragen, wie die Ausbildung psychischer Widerstandsfähigkeit verbessert werden kann. Hier bietet Supervision als weitgehend selbstverständlicher Bestandteil der Reflexions- und Weiterbildungskultur von Jugendämtern eine mögliche Zugangsweise. Aufgrund ausreichender wissenschaftlicher Validierung<sup>33</sup> ergeben sich genügend Hinweise, dass Supervision die Option erhöht, damit sich Resilienz als „erhoffter, aber nicht direkt determinierbarer Zielzustand“<sup>34</sup> stärker ausbildet.<sup>35</sup>

Indem Supervision effektiveres berufliches Handeln fördert, das rekursiv auf die positive Erwartungshaltung der Handelnden zurückwirkt, können nicht nur die Bewertung der Anstrengungsleistung der Fachkräfte, sondern indirekt auch die Bewältigungsmöglichkeit von Anforderungen und damit deren Selbstwirksamkeitserwartung verbessert werden.<sup>36</sup>

Auch erscheint der Schutzfaktor eines erhöhten Kohärenzgefühls in direkter Weise bestärkt werden zu können, da durch Fallsupervision die Faktoren Verstehbarkeit und Handhabbarkeit der Praxisfragen erhöht werden können.

In Bezug auf die Dimension Sinnhaftigkeit bietet dieser Beratungsrahmen neben Bewusstmachungsprozessen eigener motivationaler Hintergründe andere, alternative Sinnperspektiven an, unterstützt die Nachvollziehbarkeit ökonomischer wie politischer Standpunkte und somit die Ambiguitätstoleranz von Fachkräften.

Auch erschließt sich die Stärkung des Resilienzfaktors „Soziale Unterstützung“ durch Supervision, da die Arbeitsbeziehung zwischen Supervisor/inn/en und Supervisand/inn/en innerhalb der „Entschleunigungszone“<sup>37</sup> dieses Beratungsformats regelmäßig durch die Beziehungsdimensionen wie Empathie, Beistand und auch die Vermittlung alltagspraktischen Wissens geprägt ist.<sup>38</sup>

Voraussetzung für Resilienz fördernde Beratungsprozesse ist aber, dass sich Supervisor/inn/en nicht nur parteilich emanzipatorisch an der Seite der Supervisand/inn/en verorten. Aus einer ebenso notwendigen, kritisch distanzierten Position geraten nicht nur die organisationalen, arbeitsweltlichen Anforderungsfaktoren, sondern auch die individuellen, eigenverantwortlichen Antwortmuster und Fragen der Selbstfürsorge der Supervisand/inn/en in den Blick. Nicht zuletzt empfiehlt sich eine entsprechend selbstdistanzierte Perspektive auch für die Betrachtung der eigenen Beraterrolle von Supervisor/inn/en, um sich vor überhöhten Machbarkeits-, Optimierungs- und Rettungsphantasien zu schützen.

32 *Wustmann* Die Blickrichtung der neueren Resilienzforschung, 2005, 193.

33 *Hausinger* Der Nutzen von Supervision, 2008, 8 bis 11.

34 *Busse* 2015 (Fn. 24).

35 *Winkens* Der Beitrag von Supervision zur Stärkung von Resilienz in der Jugendhilfe, 2016, 134 bis 160; *Fengler* Helfen macht müde, 1996, 222 f.

36 ECVision Projektpartner ua Association of National Organizations for Supervision in Europe (ANSE, Österreich/EU), 2015, 37; *Hausinger* FoRuM Supervision – Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision H. 34/2009, 9; *Winkens* 136 (Fn. 35).

37 *Rosa* 48 (Fn. 21).

38 *Winkens* 144 (Fn. 35).



## Seit 40 Jahren bewährt in Ausbildung und Praxis.

### Das Studien- und Praxisbuch

vermittelt fundierte Kenntnisse der wesentlichen Gebiete des Jugend- und Familienrechts. Fallbeispiele, Übersichten, Schemata und prägnante Zusammenfassungen führen sicher durch die Materie.

### Alle wichtigen Themen

für Ausbildung und Praxis sind behandelt, insbesondere: Rechtliche Bedeutung der einzelnen

Altersstufen ■ Aufsichtspflicht im privaten und beruflichen Alltag  
 ■ Jugendhilferecht ■ Jugendstrafrecht ■ Ehe- und Scheidungsrecht  
 ■ Verwandtenunterhalt ■ Elterliche Sorge ■ Adoptionsrecht ■ Vormundschaft – Pflegschaft – Rechtliche Betreuung.

Von Prof. Hans Schleicher, Prof. Dr. Jürgen Winkler und RA Dieter Küppers.

14. Auflage, 2014.

XXVIII, 409 Seiten. Kartoniert € 24,90  
 ISBN 978-3-406-65770-2

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](http://beck-shop.de) | Verlag C.H. BECK oHG · 80791 München | [bestellung@beck.de](mailto:bestellung@beck.de) | Preise inkl. MwSt. | 162545

  
C.H. BECK