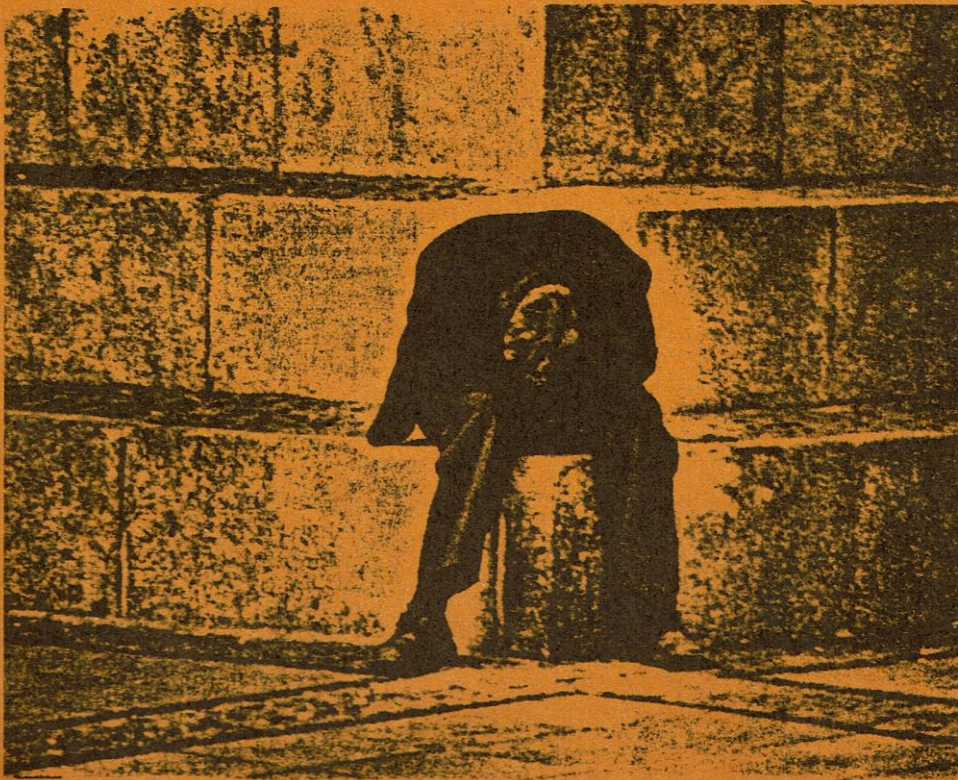


D 1086 F – 2/83

# **Weltweite Hilfe**

*Zeitschrift  
des Diakonischen Werkes  
in Hessen und Nassau*



**Schwerpunktthema:**  
**Unterwegs – ohne anzukommen**

**Im Sonderteil:**  
**Supervision – Beratung kirchlicher Mitarbeiter**

## INHALT

<b>Editorial</b> .....	1	<b>Praxis</b>	
<b>Berichte</b> .....	2	<b>Stationäre Hilfen</b>	
<b>Das Interview</b>		<b>Heinrich-Egli-Haus in Mainz</b>	43
Heute sterben die Armen aufrecht	4	Theodor Egli	
Philip Potter / Marie-Claire Lescaze		<b>Zwischen Vorurteil und Verständnis</b>	
<b>Dokumentation</b>		<b>Die Öffentlichkeitsarbeit des</b>	
Auszüge aus der Erklärung der Allchristlichen		<b>Karl-Wagner-Hauses in Friedberg</b>	46
Konferenz „Leben und Frieden“	7	Klaus Dieter Meier	
<b>Beiträge zur Friedensdiskussion</b>		<b>Beratungsarbeit</b>	
Unselig sind die Friedfertigen —		<b>Beratungsstelle für Nichtseßhafte</b>	
Selig aber sind die Friedensstifter		<b>und Straffällige des Diakonischen Werks</b>	
Wie Christen mit kleinen und großen		<b>in Mainz</b>	
Konflikten umgehen sollen .....	11	<b>Situation, Möglichkeiten, Grenzen</b>	48
Rolf Bick		Hans Dürr	
<b>Das Stichwort</b>		<b>Ambulante Beratungsstelle Offenbach</b>	
Stichwort: Armut .....	23	<b>Wunsch und Wirklichkeit</b>	50
Hartwig Drude / Heinrich Hallenberger		Otto Koch / Bernd Weiß	
<b>Schwerpunktthema</b>		<b>Zum Schwerpunktprogramm „Familie“</b>	
Ursachen und Wirkung		<b>Lernprozesse im Frauenhaus</b> .....	54
von Nichtseßhaftigkeit .....	29	Eva Beyer	
Wolfgang Heisel			
<b>Sozialpolitische Betrachtungen über</b>		<b>Im Sonderteil:</b>	
„Hilfen zur Überwindung besonderer		Supervision	
sozialer Schwierigkeiten“ .....	35	Beratung kirchlicher Mitarbeiter durch die	
Georg Bastian		Zentralstelle für Beratungsarbeit	
<b>Ein Betroffener über sich selbst</b> . . .	41	Andreas Hundsalz / Barbara Schneider / Judy Ritter	
Peter Enzmann			



**Zeitschrift des Diakonischen Werkes in Hessen und Nassau, Ederstraße 12,  
6000 Frankfurt/M. 90**

**Mitarbeiter dieses Heftes:** Georg Bastian, Sozialarbeiter grad., Beratungsdienst für Männer, Frankfurt am Main; Eva Beyer, Sozialarbeiterin, Frauenhaus, Frankfurt am Main; Dr. Rolf Bick, Professor für Prakt. Theologie, Pastoralpsychologie und Erwachsenenbildung an der Ev. Fachhochschule, Darmstadt; Dr. Hartwig Drude, Pastor, Diakoniedirektor der Diakonischen Heime Kästorf e. V., Gifhorn-Kästorf; Hans Dürr, Dipl.-Sozialarbeiter, Beratungsstelle für Nichtseßhafte und Straffällige des Diakonischen Werks, Mainz; Theodor Egli, Diakon und Sozialarbeiter, Heimleiter des Heinrich-Egli-Hauses, Mainz; Peter Enzmann, (Angaben sind der Redaktion bekannt); Heinz-Günther Gasche, Pfarrer, Hauptgeschäftsführer des Diakonischen Werks in Hessen und Nassau, Frankfurt; Heinrich Hallenberger, Sozialarbeiter grad., Referent für Straffälligenhilfe im Diakonischen Werk, Frankfurt am Main; Wolfgang Heisel, Dipl.-Sozialpädagoge, Diakonisches Werk, Wiesbaden; Dr. Andreas Hundsalz, Dipl.-Psychologe, Zentralstelle für Beratungsarbeit, Frankfurt am Main; Otto Koch, Sozialarbeiter, Betreuungsstelle für Nichtseßhafte und Gefährdete, Offenbach am Main; Marie-Claire Lescaze, Redakteurin der Wochenzeitung „La Vie protestante“, Genf; Klaus-Dieter Meier, Dipl.-Sozialarbeiter, Karl-Wagner-Haus, Friedberg; Philip Potter, Generalsekretär des Weltkirchenrats, Genf; Judy Ritter, Dipl.-Pädagogin und Familientherapeutin, Zentralstelle für Beratungsarbeit, Frankfurt am Main; Barbara Schneider, Theologin und Familientherapeutin, Zentralstelle für Beratungsarbeit, Frankfurt am Main; Bernd Weiß, Sozialarbeiter, Betreuungsstelle für Nichtseßhafte und Gefährdete, Offenbach am Main.

**Bildnachweis:** Titelgrafik: Elke Wojnar; S. 10 Peter Grohmann, Stuttgart; S. 4, 17, 23, 28, 31, 36, 40, 47 und S. Ili1 KNA.

**Redaktion:** Dr. Horst Seibert (verantwort.), Diethart Finger.

**Redaktionsbeirat:** Pfarrerin Marlies Flesch-Thebesius, Frankfurt; Prof. Dr. Rolf Bick, Bickenbach; Pfarrer Wolfgang Paechnat, Bechtolsheim; Dekanatsstellenleiter Hubertus Röhrig, Ingelheim; Prof. Dr. Dieter Stoodt, Darmstadt.

Herstellung und Versand: PLAG-DRUCK — Druck und Verlag — 3578 Schwalmstadt-Treysa.

**33. Jahrgang — Heft 2 (197) — 2. Quartal 1983**

## Unselig sind die Friedfertigen — Selig aber sind die Friedensstifter

Wie Christen mit kleinen und großen Konflikten umgehen sollen

Rolf Bick

### Der Friede, den wir Christen meinen

„Schalom alechem“, sagt Jesus zu seinen Jüngern: „Friede sei mit Euch“). Dieser biblische Schalom aber ist kaum zu definieren, ist eher zu umschreiben, zu erahnen.

Schalom ist dort.

- wo keiner den anderen totschißt.

Aber er ist mehr als das. So fragt Josef seine Brüder: „Hat euer Vater Frieden?“. „Er hat Frieden“, wird ihm geantwortet :). Luther übersetzt: „Ihm geht es gut.“ Schalom ist da.

- wo es Menschen nicht nur oberflächlich, sondern in der Tiefe gut geht.

Nun war das Leben dieses Vaters keine harmlose Idylle. Es gab Kampf und Probleme. Da war vieles, was hätte anders sein sollen. Schalom aber ist da,

- wo trotz allem erfülltes Leben ist.

Schalom aber ist mehr als das erfüllte Leben des einzelnen. Denn der einzelne lebt nicht für sich allein, er lebt mit den anderen zusammen. Der Isolierte, der Ausgestoßene. hat keinen Schalom.

Schalom ist da,

- wo wir miteinander weinen, lachen und tanzen können,
- wo wir offen sein und Schwächen zeigen können, ohne ausgenutzt zu werden,
- wo wir frei atmen können,
- wo ich nicht für dumm verkauft nicht untergebuttert werde,
- wo es faire Absprachen gibt ohne bitteren Nachgeschmack,
- wo ich zu den anderen gehöre und doch ich selbst sein darf,
- wo das Aufrechnen aufhört, das Den-anderen-Festnageln auf Fehler und Schuld von gestern,
- wo Menschen die Vergebung Jesu Christi ernstnehmen und aus seiner Vergebung heraus immer wieder neu miteinander anfangen.
- wo Menschen nicht gegeneinander, sondern füreinander sind.
- wo heiles — besser: geheiltes Miteinanderleben ist.

Schalom aber ist mehr als das geheilte Miteinanderleben, denn Schalom ist untrennbar mit Gerechtigkeit verbunden.

Schalom ist dort,

- wo gute Gesetze sind,
- wo es im Rechtsstreit gleiche Chancen für Große und Kleine, für Reiche und Arme gibt.
- wo es humane Rechtlichkeit gibt, d. h. wo Richter und andere, die Macht haben, nicht nur unbestechlich, sondern weise sind,
- wo Güte, Toleranz, Humanität, Fairneß und soziale Ausgewogenheit sind.

Schalom aber ist mehr als die über die Kleingruppe hinausreichende befriedete Gesellschaft. In einer zerstörten Natur kann der Schalom nicht leben :).

Schalom ist da,

- wo Menschen nicht nur mit Menschen fair umgehen, sondern auch mit der Natur und allem, was darin lebt.

### Den Traum vom Frieden träumen

So meint der biblische Schalom einen sehr umfassenden Frieden, wo keiner den anderen totschißt, wo der einzelne trotz allem ein erfülltes Leben lebt, wo Menschen nicht gegeneinander, sondern miteinander leben; Fairneß in einer befriedeten Gesellschaft und im Umgang mit der Natur. Und weil es bei uns oft so ganz anders zugeht, ist dieser Friede ein Traum. Und Christen, die ihn träumen, sind Träumer. Aber Träume sind nicht Schäume — in ihnen steckt eine verschlüsselte, aber tiefe und dichte Wahrheit. So verdichtet sich im Traum vom Schalom das Evangelium, was Christen in der Nachfolge Jesu für wichtig halten, was sie wollen, wünschen und ersehnen. Der Traum vom Schalom zeigt uns Weg und Richtung christlichen Handelns. Und dies ist die tiefe Wahrheit: Wenn wir nicht auf diesem Wege und in dieser Richtung bleiben, gehen wir von uns selber weg, zerbricht unsere christliche Identität, können wir uns selbst und dem Christentum nicht mehr in die Augen schauen. Mit Konflikten umgehen. das heißt zunächst einmal, den Traum vom umfassenden Frieden träumen.

## 12 Beiträge zur Friedensdiskussion

---

### Weg und Richtung kritisch prüfen

Das heißt aber auch: Kritisch prüfen, ob das, was wir tun und was um uns herum geschieht, zu diesem Frieden hinführt, uns diesem Frieden näher bringt.

Schauen wir uns um, so **erscheint** uns der gesellschaftliche Friede zunehmend gefährdet. Sind wir unterwegs von einer befriedeten zu einer unzufriedenen Gesellschaft, die sich nur noch darin einig ist, daß es so nicht weitergehen kann? Damit es weitergehen kann, müßten wir wohl jene Fragen neu beantworten, die uns nach 1945 schon einmal gestellt wurden. Es sind jene drei Grundfragen, die wir gemeinsam beantworten müssen, wenn wir überhaupt miteinander leben wollen, an denen wir jetzt nicht vorbeikommen, wenn wir weiterkommen wollen.

- Wer gehört zu uns oder wer soll unter unserem Dache wohnen?

Als in den ersten Nachkriegsjahren Millionen Ostflüchtlinge in unser zerstörtes Land einströmten, hatten wir sie nicht gerufen; es gab weder Wohnung noch Essen, noch Arbeit für sie. Aber die gesellschaftliche Integration gelang überraschend schnell. Ein Indiz dafür: Die damals gegründete Vertriebenenpartei (V) verschwand sehr schnell wieder als eigenständige politische Kraft. Man hielt sie nicht mehr für nötig.

In den 70er Jahren kamen dann die Ausländer, diesmal von uns gerufen und als Arbeitskräfte willkommen geheißen. Und sie kamen in eine ungleich bessere Situation hinein. Doch deren Integration scheint zu scheitern; sie werden abgelehnt und sonders sich ab. Die Isolierten, Ausgestoßenen aber haben keinen Schalom, und nach der Heiligen Schrift auch jene nicht, die andere ausstoßen.

- Wie wollen wir miteinander leben?

Nach dem Zusammenbruch ging es um die Frage, was für einen Staat wir miteinander aufbauen wollten.

Es gab durchaus verschiedene Meinungen. Erstaunlich auch hier, wie schnell wir uns einig geworden sind. Integration geschah unter dem Dach einer wachstums- und leistungsorientierten Marktwirtschaft mit einem Netz sozialer Absicherung. Ein Indiz für diese Integration: Die KPD, die einzige Partei, die ein Alternativkonzept durchhielt, bekam kein Wählerstimment und wurde bedeutungslos.

Nun hat jedes politische System Randgruppen, Menschen also, die nicht integrierbar sind. In einem leistungsbezogenen System sind das jene, die die geforderte Leistung nicht erbringen, weil sie persönlich überfordert sind (z. B. Behinderte) oder weil man sie nicht läßt (z. B. Arbeitslose). Gesellschaftliche Systeme sind aber nur so lange stabil, als die Randgruppen wirklich Randgruppen bleiben, das heißt: hinreichend klein und für das Ganze relativ bedeutungslos. Zwei Millionen Alkoholranke mit ihren Angehörigen sind keine Randgruppe mehr, ebensowenig zwei Millionen Arbeitslose. Und das wachsende Heer kluger und tüchtiger junger Leute, die viele Jahre hindurch Schulen besucht und studiert haben, weil die Gesellschaft das so gefordert hat und die jetzt nicht mehr gebraucht werden — auch das ist keine Randgruppe mehr; das alles reicht tief hinein in den Kern unserer Gesellschaft. So scheint sich unser leistungsorientiertes System jener kritischen Grenze zu nähern, bei deren Überschreiten es zwangsläufig instabil wird, sich selber aushöhlt.

Zudem ist unser Wirtschaftssystem wachstumsorientiert, d. h. es ist auf Wachstum angewiesen, um überleben zu können. Der Kampf um Zuwachsraten hat seinen guten Grund. Wer Null-Wachstum fordert, sollte wissen, was er fordert: die Ablösung des bestehenden Systems durch ein anderes. Nun ist es aber eine Binsenweisheit, daß alle auf Wachstum angelegten Systeme — das gilt natürlich auch für die sozialistischen Wirtschaftssysteme — irgendwann an ihre Grenzen stoßen. Es gibt keine Bäume, die in den Himmel wachsen, und es wird sie auch nicht geben. Und weil wir an Grenzen stoßen, stellt sich jene alte Frage neu, wie wir denn nun miteinander leben wollen; stellt sich die Frage nach unserem wirtschaftlichen System, ob wir es wollen oder nicht. 5)

- Wie wollen wir uns sichern?

Dies ist der erstaunlichste Konsens der 50er Jahre: Als die letzten deutschen Kriegsgefangenen noch in Rußland waren und unser Land von den Spuren des Krieges gezeichnet war, fällt die Entscheidung für die Wiederaufrüstung und die Einbindung der deutschen Streitkräfte in die Nato. Die einzige politische Alternative, die Gesamtdeutsche Volkspartei mit einem konsequenten Neutralitätskurs, löste sich auf, weil sie kein Wählervotum bekam.

Daß sich diese Frage neu stellt, zeigt die Friedensbewegung mit ihrer enormen Massenbasis und ihren vielfältigen Ausprägungen. Auch sie hat die kritische Grenze längst überschritten, jenseits derer man sie noch ignorieren könnte.

Mit Konflikten umgehen, d. h. Weg und Richtung kritisch prüfen, ob sie zum Frieden hin- oder von ihm wegführen. Der gesellschaftliche Friede aber scheint heute zunehmend gefährdet, weil entscheidende Fragen neu beantwortet werden müssen. Daraus erwächst eine Lawine neuer Konflikte. Was sollen wir Christen tun?

### **Konflikte nicht verdrängen, sondern erkennen und benennen**

Wir sollen diese Konflikte nicht verdrängen, sondern erkennen und benennen. Denn „unselig sind die Friedfertigen“ (1), so möchte ich die Jahreslosung abwandeln. Ich werde dies mit einigen Beispielen aus meiner Beratungspraxis begründen:

- Da kommt eine Frau und ist verzweifelt, weil ihre Ehe nach vielen Ehejahren zerbricht, „obwohl es noch nie Streit gegeben hat“. Sehr bald entdecken wir das Lebensprogramm, das sie von ihren Eltern übernommen hat: Christen streiten sich nicht. Christliches Familienleben muß harmonisch sein, ein Vorbild für die anderen. Darum gibt der Klügere nach, und darum ist es besser, den unteren Weg zu gehen. Weil beide den Streit vermeiden, wird Strittiges nicht mehr besprochen. Es wird ausgespart. Und weil jeder Angst hat, etwas Falsches zu sagen, haben sich beide bald nichts mehr

zu sagen. Das unter den Teppich Gekehrte aber schaut überall hervor. Statt des großen Streites gibt es die vielen kleinen Bosheiten und Stiche. Statt der beleidigenden Worte beleidigte Gesichter. Die Ehe versandet in Öde, Langeweile, Kälte und Fremdheit. Unselig sind solche Friedfertigen!

- Ein vierzigjähriger Mann kommt aus einer ähnlichen Familie. Der Vater prügelt selten, wenn er aber zuschlägt, dann kommt die lange unterdrückte Wut hoch und der angestaute Ärger. Er kann nicht aufhören und gerät in einen Prügelrausch. Im Laufe der Therapie durchlebt dieser Mann noch einmal die schlimmen Szenen seiner Kindheit, die ganze Angst, daß der Vater ihn totschielen könnte. Aber das Schlimmste ist nicht der prügelnde Vater, sondern die Mutter, die dabeisteht und wegschaut oder draußen bleibt, weil sie keinen Streit mit dem Vater will. Um des lieben Friedens willen läßt sie ihn gewähren und läßt den kleinen Buben in seiner Todesangst allein.

Und dieses kleine Kind macht die Unerfahrung, die bald ins Unbewußte absinkt und sein Leben bestimmt: Frauen helfen mir nicht, die lassen mich allein. Und er hat eine ganz tiefsitzende Wut auf Frauen, die in der eigenen Ehe immer wieder hochkommt und sie zerstört. Unselig sind solche friedfertigen Mütter!

- In einer Gruppe besprechen wir Schwierigkeiten, die auch Erwachsene mit ihren Eltern haben. Eine meint, das beträfe sie alles nicht: „Meine Mutter war herzensgut. Wir durften alles; sie hat nichts verboten, hat nie nein gesagt“. Aber bald wird klar, wie schlimm das ist, wenn eine Mutter nicht nein sagen kann, wenn sie keine Grenzen zieht, wenn sie ihre eigenen Interessen und Wünsche nicht offen ausspricht. „Wir waren immer unsicher, ob es ihr recht war. Sie hat nichts gesagt, aber da war viel stummer Vorwurf. Sie hatte dann eine Leidensmiene und hat uns damit ein schlechtes Gewissen gemacht. Und noch heute lähmt mich immer wieder das Gefühl, irgendetwas falsch gemacht zu haben, ohne genau zu wissen, was war“.

Konflikte zudecken, sich heraushalten, von vornherein nachgeben, den unteren Weg gehen, alles mit sich machen lassen — solche Friedfertigkeit bringt nicht

## 14 Beiträge zur Friedensdiskussion

---

den Schalom. obwohl manche Christenmenschen das meinen. In einer Welt voller Konflikte möchten sie Oasen christlicher Harmonie in den Familien und Gruppen schaffen. Und sie achten darauf, daß keine Konflikte eindringen. So weit — so gut! Aber wenn es dann doch Unstimmigkeiten, Ärger und Konflikte gibt, dann werden sie zugedeckt. Die Atmosphäre wird kalt und gereizt. Dann kann man noch allerlei Christliches diskutieren. aber nicht mehr frei atmen. Und wo dies nicht mehr möglich ist, da ist kein Schalom.

Solche Friedfertigkeit ist in der Begpredigt auch nicht gemeint. „Selig sind die pacifici“, so steht's dort. Gemeint sind die Friedensmacher, die Friedensstifter. Hier geht es nicht um ein passives Friedlichsein, hier geht es um ein aktives Frieden-Schaffen \*). Und genau dies ist die Voraussetzung dazu: Konflikte nicht verdrängen, sondern erkennen und benennen.

Nun sind die wirklichen Konflikte oft nicht ohne weiteres erkennbar, wie wir das auch aus manchen Ehen und Familien kennen: Alle haben den guten Willen, aber dennoch gibt es viel kleinlichen Zank. Der Anlaß lohnt eigentlich nicht. Der eine hat etwas gesagt. der andere hat es mißverstanden und ist verärgert. Beim Versuch, dies richtigzustellen, kommt es zu neuen Mißverständnissen. Und immer neu zieht sich der Zank an Bagatellen hoch. Der kundige Berater aber weiß, daß dieser oberflächliche Zank die eigentlichen und tieferliegenden Konflikte verbirgt. Da hilft es nicht, den Zank zu schlichten. Diese darunterliegenden Konflikte müssen bewußt gemacht und bearbeitet werden; dann hört die Zankerei von selber auf.

Das viele unfruchtbare Zanken vergrault uns auch die politische Szene. Alles wird zum Anlaß. da wird hin und her gegiftet, danach beschwichtigt, an Einheit und Geschlossenheit appelliert. Und bald geht alles wieder von vorne los. Und die kleinen Gehässigkeiten zerbröseln das demokratische Miteinanderleben. Die eigentlichen Konflikte aber liegen tiefer und sind auf der Zankebene nicht zu lösen.

Damit sich Christenmenschen nicht in der sterilen sinnlosen Zankerei verschleißen. sondern Kraft haben zum Streit um den Frieden, darum sollen sie Konflikte nicht verdrängen, sondern erkennen und benennen.

Dazu allerdings ist einiges nötig:

### **Sich sachkundig machen im Streit um den Frieden**

Bei vielen jungen Menschen begegnet mir gerade in den letzten Jahren ein enormer Zuwachs an gesellschaftlich relevantem Wissen und Sachverstand. Wenn es um Umweltschutz geht, um Atomkraft und alternative Energien, dann geraten allzu oft nicht die Jungen, sondern die Älteren in den Beweisnotstand, ist das Ei in der Tat klüger als die Henne. Ich vermute, daß viele Politiker. auch Pfarrer und Lehrer diesen Sachverstand unterschätzen '), darum die jungen Leute unterfordern, langweilen und bei ihnen nicht mehr ankommen. Diese Zunahme an Sachverstand ist für mich eine Hoffnung in einem eher deprimierenden Szenarium; hier sind wir auf einem guten Weg, denn der Streit um den Frieden braucht viel Sachkunde. Der Friede muß von möglichst allen gewollt und von möglichst vielen gedacht werden. Wenn wir dies konkretisieren, kommen wir zur nächsten Aufgabe:

### **Interessen erkennen und benennen**

Wir haben einmal in einem Familien-workshop Ehepartner und Kinder getrennt nach ihren Urlaubswünschen befragt. Ich erinnere mich an ein frappierendes Ergebnis: Mutter möchte am liebsten ans Meer, dort baden und in der Sonne liegen. Aber weil Vater lieber in die Berge fährt, sagt sie ihm das nicht. Vater möchte am liebsten richtig faulenzten, irgendwo am Wasser. Aber weil Mutter lieber in die Alpen fährt, sagt er ihr das nicht. Und so kraxelt die ganze Familie seit zehn Jahren in den Bergen herum, obwohl das keiner so richtig mag. In der Beratung ist dies ein wichtiger Schritt, daß sich der einzelne darüber klar wird, was er eigentlich möchte. wo seine Interessen liegen und daß er dies dann auch offen sagt. Erst danach ist ja ein Interessenausgleich, sind faire Absprachen möglich. Ohne solche fairen Absprachen aber gibt es keinen Schalom.

Dies gilt auch für Politik und Wirtschaft: So halte ich es durchaus für legitim, daß Firmen, die Zubehör für Atomkraftwerke herstellen, ihre Experten durch's Land reisen lassen. Vorträge halten und dabei begründen,

warum der Ausbau der Kernenergie unbedingt nötig sei <sup>\*)</sup>. Ich halte das für legitim, solange deutlich bleibt, daß es hierbei nicht um wissenschaftliche Wahrheitsfindung geht, sondern um public relation, um gezielte Öffentlichkeitsarbeit.

Oftmals aber erleben wir es anders. Weil Interessen verschleiert werden, bekommen wir auf simple, aber wichtige Fragen keine Antwort. So wäre es bei der Nachrüstungsdebatte doch wichtig, das wirkliche militärische Kräfteverhältnis zu kennen. Erst dann könnten wir uns eine Meinung bilden. Aber die Zahlen der Experten widersprechen sich und scheinen sich nach den politischen Absichten ihrer Auftraggeber zu richten. Wieviel Strom wir in Zukunft brauchen und wie diese Kapazität zu sichern ist, das ist auch eine wichtige Frage. Davon hängen riesige Investitionen ab. Frappierend aber, wenn Ministerpräsident Börner im Fernsehen öffentlich sagt, daß er den Prognosen der Elektrizitätswirtschaft nicht mehr glaube; sie hätten ihn zu lange an der Nase herumgeführt <sup>a)</sup>.

Was uns als wissenschaftlich gesichert serviert wird, ist oft wissenschaftlich verbrämte public relation. Wir sollen uns keine begründete Meinung machen; wir sollen vor irgendeinem Wagen gespannt werden, ohne zu wissen, wen wir da eigentlich ziehen. Eine faire, offene Meinungsbildung und faire Konsense sind dann nicht mehr möglich. Weil aber diese Fairneß zum Schalom Gehört, darum fragen wir nach den Interessen, die hinter denen stehen, die bei uns das Sagen haben <sup>\*)</sup>. Konflikte erkennen und benennen, dazu gehört auch dies

### Den schnellen Vereinfachern mißtrauen

Wer sich heute in der Welt umschaute, dem bietet sich ein verwirrendes Szenarium. Das ist alles ungeheuer kompliziert und vielschichtig. Um nicht im Vielerlei zu ersticken, habe ich die vielschichtige Komplexität reduziert. D. h.: ich habe nicht von unendlich vielen Fragen, sondern von drei Grundfragen gesprochen, an denen wir nicht vorbeikommen, wenn wir weiterkommen wollen 9.

- Komplexität reduzieren. das kann sehr folgenreich sein. So bringt Karl Marx die facettenreiche und un-

durchsichtige Weltgeschichte auf die griffige Formel: „Die Weltgeschichte ist die Geschichte der Klassenkämpfe“. Wenn ich aber das Ganze so reduziere und wenn viele Millionen Menschen eine solche Formel übernehmen, dann setzt dies etwas in Gang. Ob die Weltgeschichte vor Marx ein Geschichte der Klassenkämpfe gewesen ist, bleibt offen. Andere haben das damals anders gesehen. Nach Marx aber wird sie dazu — wenigstens eine Zeitlang. Jeder Politiker muß Komplexität reduzieren, wenn er überhaupt politisch handeln will. Er kann nicht nur Argumente sammeln: er muß sie auch sortieren und gewichten. Er nimmt das eine wichtiger, das andere tritt zurück. Er muß sich für diese Möglichkeit und damit gegen eine andere entscheiden. Dies ist in unseren persönlicher Entscheidungen übrigens nicht anders. Auch wir können nicht gleichzeitig viele, wir können jeweils nur einen Weg gehen.

Dies gilt auch für die Politik der Friedenssicherung. Als in den 50er Jahren die großen westlichen Militärbündnisse geschlossen wurden (1949 die Nato, 1954 der Südostasien-Pakt, 1955 der Bagdad-Pakt usw.), da geschah dies nach einem klaren und für die meisten auch einleuchtenden Konzept. Der Friede zwischen Ost und West — man sprach vom kommunistischen Block und vom freien Westen — sollte durch Aufbau und Erhaltung eines weltweiten militärischen Gleichgewichts gesichert werden. Hinter diesem Konzept stand das Weltbild, daß die ganze Welt aus zwei großen Blöcken bestehe und die Konfliktlinie zwischen diesen Blöcken verlaufe, was damals auch nicht falsch war. So lebten etwa % aller Afrikaner noch in Kolonien und gehörten damit zum Westen <sup>\*)</sup>. Indien wurde erst 1947 unabhängig, blieb aber zunächst ein Teil des britischen Commonwealth. China schloß 1950 einen Freundschafts- und Beistandspakt mit der Sowjetunion und gehörte damit zum Ostblock. So steht hinter dem Konzept des militärischen Gleichgewichts zwischen Ost und West das Bild einer Waage mit zwei Waagschalen, auf die sich alle wesentlichen weltpolitischen Gewichte verteilen lassen.

Diese weltpolitische Konstellation aber hat sich inzwischen dramatisch verschoben. Seit den 70er Jahren sprechen wir von der „Dritten Welt“ und meinen damit, daß neue politische Kräfte mit eigenen Inter-

## 16 Beiträge zur Friedensdiskussion

---

essen auf der weltpolitischen Bühne agieren. Weil sich deren Konflikte nur bedingt oder überhaupt nicht mehr auf die zwei Waagschalen des Ost-West-Konfliktes verteilen ließen, brach in den 70er Jahren ein Teil des weltweiten westlichen Paktsystemes auseinander. So löste sich 1977 der Südostasien-Pakt auf, zu dem die USA, Großbritannien, Neuseeland, Pakistan, Frankreich, die Philippinen, Thailand, Südvietnam, Laos und Kambodscha gehörten, 1979 die Cento, der frühere Bagdad-Pakt mit der Türkei, dem Iran und dem Irak<sup>23</sup>). Auch das Knäuel der Nahostkonflikte dürfte sich kaum auf das Konto des Ost-West-Gegensatzes verrechnen lassen. Das Bild der Waage stimmt nicht mehr. Der Soziologe Parsons hat ein treffenderes: Soziale Systeme gleichen den Mobiles, jenen zerbrechlichen Gebilden mit vielen Figuren, die sich jeweils relativ eigenständig drehen, sich aber gegenseitig beeinflussen. Eine kann viele in Bewegung bringen, ob die anderen das wollen oder nicht.

Solange es in dieser Welt zwei große Blöcke gibt und ein militärisches Gleichgewicht zwischen ihnen, ist Friedenssicherung relativ leicht. Wenn aber dieses Kräftefeld durch eine Vielzahl neuer unabhängiger Kräfte komplizierter wird, wird es schwieriger. Eine Waage läßt sich arretieren, ein Mobile aber nicht — vor allem, wenn der Wind bläst. So greift das Krisenmanagement der Supermächte nur noch bedingt. Sie können nicht verhindern, daß immer wieder Kriege ausbrechen, die auch für uns selbst nicht ungefährlich sind.

Um den Frieden wieder hantierbar zu machen, versucht Ronald Reagan weltpolitische Komplexität zu reduzieren, indem er die Weltpolitik wieder in das alte Schema des Ost-West-Gegensatzes einordnet und seine Verbündeten darauf festlegen möchte. Weltgeschichte erscheint wieder als der grandiose Machtkampf zweier konkurrierender Systeme. Der Weg führt zurück vom Mobile zur Waage.

Christen mißtrauen solchen schnellen Vereinfachern nicht, weil sie es gerne kompliziert hätten. Sie prüfen aber aufmerksam, auf wessen Kosten das geht. Bei einer solchen Politik darf die Sowjetunion durch das Erdgas-Röhren-Geschäft nicht gestärkt werden, sind Entwicklungsländer mit sozialistischen Tendenzen

nicht mehr zu unterstützen, muß viel stärker aufgerüstet werden, muß Geld für anderes gestrichen werden. Dabei streiten wir nicht ab, daß es gravierende Gegensätze und Konflikte zwischen Ost und West gibt. Aber wenn alles darauf reduziert wird, dann setzt das etwas in Gang. Dann werden die zweifellos bestehenden Gegensätze noch' verschärft. Unsere tiefe Sorge ist, daß dies eher wegführt vom Schalom.

- Komplexität reduzieren, das muß sein. Gerade dabei aber lauert die Gefahr zwanghafter Vereinfachung. Das Bild der Waage mit den zwei Waagschalen hat eine große Sogkraft für viele Menschen. Man teilt ganz einfach in Gute und Böse, Linke und Rechte, Konservative und Fortschrittliche. Wir sind gegen Gewalt in innerpolitischen Auseinandersetzungen und für die Erhaltung des Rechtsstaats, und bei den Grünen ist es natürlich genau umgekehrt. So einfach ist das! Den schnellen Vereinfachern mißtrauen, denn neuer Wein gehört nicht in alte Schläuche, sagt Jesus<sup>24</sup>). Und die Probleme, die sich uns jetzt stellen und die wir gemeinsam lösen müssen, passen nicht mehr in die alten Schubladen. Wenn wenigstens die Christen auf diese Art der Sortierung verzichteten!

Und es teilt sich in Schuldige und Unschuldige, Versager und Tüchtige. Diesmal ist die eine Partei an der ganzen Misere schuld und beim nächsten Mal die andere. Und die zwei Millionen Arbeitslosen werden diesmal den einen in die Schuhe geschoben und nächstes Mal den anderen — und so weiter. Es geht dabei zu wie in einer gestörten Ehe. Unzufriedenheit, Ärger, all das komplizierte Nichtgelungene reduziert sich auf den anderen als Sündenbock. Die Kraft wird nicht mehr eingesetzt, um Probleme zu lösen, sondern um dem anderen die Schuld zu beweisen. Intelligente Leute sinken dabei unter ihr Niveau, werden kleinlich und gehässig. Das wäre die Aufgabe der Christen in den kleinen und großen Konflikten, den schnellen Vereinfachern zu mißtrauen, damit es auch für die Politiker nichts mehr einbringt, unter ihr Niveau zu sinken.

### **Trotz allem den Politikern eine Chance geben**

Meine Generation hat den Politikern noch einen selbstverständlichen Vertrauensvorschuß gegeben, hat ihnen viel Sachkenntnis und redliche Absicht zu-

getraut. Heute erleben wir einen enormen Vertrauensschwund. Die Gründe: Wir haben große wirtschaftliche Probleme. Die Politiker scheinen nicht in der Lage zu sein, sie zu lösen, präsentieren sich aber immer noch im Anzug des seriösen optimistischen Alleskönners mit dem Slogan: "Wir schaffen das schon!" Werden solche Allmachtsphantasien immer wieder und in immer kürzeren Abständen enttäuscht, so glauben immer weniger Menschen daran. Zudem leben wir in einer politischen Streßsituation. In Streßsituationen aber werden gerade jene Eigenschaften sichtbar, die Menschen sonst gerne verbergen. Sie verlieren ihre Nerven, lassen sich zu unbedachten Worten hinreißen, werden gehässig, kleinlich, zynisch, auf billige Weise böse. Und jedermann begreift, diese Leute sind nicht so groß wie sie tun.

Eine solche Desillusionierung führt uns zurück auf den Boden eines gut lutherischen Realismus. So sagt Martin Luther:

*„Und du sollst wissen, daß von Anbeginn der Welt an ein kluger Fürst ein gar seltener Vogel ist. Ein noch viel seltenerer ein rechtschaffener Fürst. Sie sind im allgemeinen die größten Narren oder die schlimmsten Bösewichter auf Erden. Deshalb muß man sich bei ihnen immer auf das Schlimmste gefaßt machen und darf wenig Gutes von ihnen erwarten. . . . Es gibt ganz wenige Fürsten, die man nicht für Narren oder Spitzbuben hält. Das kommt daher, daß sie sich auch dementsprechend zeigen und der gemeine Mann verständig wird. Der Fürsten Plage ... die Ver-*



## 18 Beiträge zur Friedensdiskussion

---

*achtung . . ist schon gewaltig unter dem Volk und gemeinen Mann im Gange, und ich fürchte, es wird ihm nicht zu wehren sein, wenn sich die Fürsten nicht fürstlich verhalten und wieder mit Vernunft und bedachtsam zu regieren anfangen. Man wird nicht, man kann nicht, man will nicht eure Tyrannei und Mutwillen auf die Länge leiden! . . . Es ist jetzt nicht mehr eine Welt wie vor Zeiten, wo ihr die Leute wie das Wild jagtet und triebet““).*

Martin Luther verschleiert hier nichts. Dennoch aber fordert er diese Leute weiterhin auf, zu regieren. Und er hat nie aufgehört, für sie zu beten, weil sie trotz aller Schwäche und Sünde Mandatsträger Gottes sind. Wir haben heute keinen Fürstenstaat mehr und haben das Recht, mißliebige Politiker abzuwählen. Doch bleibt dies der Beitrag der Christen in den politischen Konflikten:

Menschen, die politische Verantwortung tragen, nicht einfach abzuschreiben, sondern ihnen trotz allem eine Chance zu geben, sie zu ermuntern, Politik zu machen, weil Politik nötig ist. Es müßte klar sein und bleiben, was bei Jesus wohl immer klar geblieben ist. Bei aller Offenheit und Kritik war er nie gegen die Menschen, er war immer für sie da.

Dazu gehört auch das folgende:

Daran festhalten, daß der gute Zweck kein böses Mittel heiligt

Für mich waren die Auseinandersetzungen um den Bau der Startbahn West in Frankfurt ein eindrückliches politisches Lehrstück. Ein riesiges Polizeiaufgebot räumt das Gelände. Viele Menschen stehen ihnen gegenüber mit ohnmächtiger Wut und Tränen in den Augen. Man hört das Kreischen der Baumsägen und sieht die Bäume fallen, um die diese Leute gekämpft haben. Die Wut und die Ohnmacht suchen ein Ventil. Ich möchte Steine werfen, aber ich tue es nicht aus der nüchternen Überlegung heraus, daß dies nichts bringt und um des Schaloms willen. „Schalom alechem“ — Friede sei mit Euch, sagt Jesus. Dies heißt nicht: Seht zu, wie ihr vorwärtskommt, beißt euch ir-

gendwie durch; am Ziele wartet dann der Friede. Es heißt dies: Dieser Schalom soll euch bereits auf euren Wegen begleiten. Er soll jetzt dabei sein, ihr müßt ihn heute mitnehmen, sonst werdet ihr ihn morgen nicht finden.

Es war wohl ein schwerer Fehler, als die Bürgerinitiativen im Namen des gewaltfreien Widerstandes zwar das Steinewerfen ablehnten, das Werfen von Farbbeuteln aber duldeten. Der Polizist steht dann bekleckert, ausgelacht, verhöhnt da. Es steigt in ihm dieselbe ohnmächtige Wut hoch wie bei den Demonstranten auf der anderen Seite. Zunächst ist er hilflos. Aber wenn er dann losschlagen kann, wird er's tun; denn Rache schmeckt anfangs süß, erst sehr viel später bitter. Wer dabei war, hat gesehen, wie schnell Gewalt, Haß, Wut, Brutalität eskalieren und der Schalom keinen Platz mehr hat. Man kann die Friedenspflanze nicht mit Haß, Rache und Brutalität düngen.

Sie geht ein und etwas ganz anderes wächst aus diesem Boden. Darum halten wir daran fest, daß in unseren kleinen und großen Konflikten der gute Zweck kein böses Mittel heiligt. Wir würden sonst genau das Gegenteil von dem erreichen, was für eine humane Konfliktklärung wichtig ist:

Unsinnige Eskalationsmechanismen nicht verstärken, sondern unterlaufen

Wenn ich im Bewußtsein für eine gute Sache zu kämpfen, auf Brutalität reagiere, auf Beschimpfung widderschimpfe, geschieht etwas in und mit mir. Es wächst in mir jener Haß, jene Verbissenheit und Bosheit, die ich an anderen verurteile. Auch ich werde rücksichtslos. Ich kämpfe nicht mehr, ich verkämpfe mich. Was aber hülfe es den Menschen, wenn er sich für eine gute Sache verkämpfte und nähme doch Schaden an seiner Seele; so ähnlich jedenfalls sagt es Jesus. Psychologisch gesprochen geht es hier um die „Identifikation mit dem Aggressor“; Menschen, die sich streiten, gleichen sich in der Art zu streiten mehr und mehr an, obwohl sie das eigentlich nicht wollen. Dies geschieht in der großen Politik genauso: Die Amerikaner, die ausgezogen waren, im Namen der Freiheit gegen Nazigreuel zu kämpfen, bombardierten

gegen Kriegsende Dresden, obwohl sie wußten oder hätten wissen können, daß die Stadt mit Flüchtlingen überfüllt war. Sie waren längst in diesen unsinnigen Eskalationsmechanismus eingestiegen.

Dies geschieht in Ehe, Familie und Freundschaft: „Daß du mir nach so langer Zeit doch noch mit solchen alten Lappalien kommst, das ist wirklich das letzte! Aber jetzt will ich dir einmal etwas sagen“. Und nun fängt auch der andere an und gerät in dieselbe Kleinlichkeit und Gehässigkeit.

Ich werde seit einigen Jahren zu Teamsupervisionen in soziale Institutionen gebeten. Obwohl die Mitarbeiter dort ähnliche Ziele haben und durchaus engagiert sind, ist keine wirkliche Zusammenarbeit möglich. Sie arbeiten auf versteckte und oft unbewußte Weise gegeneinander. Und das führt zu einem unsinnigen enormen Kräfteverschleiß. Wenn wir dem nachspüren, dann sind irgendwelche alte Konflikte gewesen, ein Wort hat das andere ergeben, es eskalierte irgendwann einmal, hat sich hochgeschaukelt und danach festgefressen. Wenn wir uns dies bewußt machen und klären, dann ist wieder Kraft und Lust frei für das gemeinsame Leben und Arbeiten.

Unsinnige Eskalationsmechanismen nicht verstärken, sondern unterlaufen, austrocknen, lahmlegen, das wäre eine Aufgabe für Christen auf dem Wege zum Schalom. Dazu gehören viel Phantasie, innere Freiheit und die Einübung in die hohe Kunst des fairen Streitens. Dies wäre die große Chance für die neuen politischen Gruppen, die es ganz anders machen wollen als die altgewordenen Parteien, die doch allzu leicht wieder in dasselbe Fahrwasser geraten. Dazu müßte gehören — nicht nur, aber auch:

### Auf Diffamierungen verzichten

Beispiele für Diffamierungen finden sich in jeder Tageszeitung. Hier eins von vielen: Die Grünen machen einen Vorschlag, wie man den starken Autoverkehr in einem bestimmten Stadtbereich reduzieren könnte und schlagen dabei auch die Sperrung einer Autobahnauffahrt vor. Ich weiß nicht, ob das so viel bringt. Man müßte dies ausdrücklich diskutieren. Unsere Lokalzeitung aber berichtet davon und kommentiert zugleich, dies seien bunte Träumer, wirre Ideen, ausrei-

chend, um ein Grillfest zu organisieren, nicht aber um Politik zu machen. Das ganze sei eine „Lachplatt“<sup>16</sup>). Hier schlägt die Sachdiskussion sofort in Diffamierung um. Worte werden nicht gewogen, sie werden benutzt, um Menschen lächerlich zu machen.

Worte nicht wiegen, sondern zur Diffamierung benutzen, geschieht auch da, wo Menschen das Menschsein abgesprochen wird. Früher nannte man die Juden Ungeziefer, heute die Polizisten Bullen. Christen aber wissen, daß Worte nicht Schall und Rauch sind. Ein gutes Wort kann heilen, das Vergebungswort Jesu Christi kann befreien. Aber Worte können auch lähmen, festnageln, zerstören.

Da kommt eine Studentin zu mir, weil sie Angst vor dem Examen hat. Während der Examensarbeit und der Klausur überfällt sie die Gewißheit: „Ich schaff' das nie“. Und sie kann dann nicht weiterschreiben. Wenn sie das Geschriebene liest, hat sie das Gefühl, daß alles nicht gut genug ist. Die Beratung führt dies zurück in die Kindheit. Der Vater hat ihr schon immer gesagt: „Du schaffst das nie. Du strengst dich zwar an, aber du bist eben nicht so begabt wie dein Bruder“. Und das Wort des Vaters hat sich festgefressen, es lähmt, es zerstört den Lebensmut. Dagegen kommt das Kind nicht mehr an. Es kommt zur „seif full filling prophecy“, zu einer sich selbst erfüllenden Verheißung. Der Mensch übernimmt die Rolle, die ihm zugeschrieben wird. Er ist und bleibt dann eben der Dumme, der Böse, der Schläger. Wie Christen auf dem Weg zum Schalom mit Konflikten umgehen sollen?

Wir müßten sensibel werden für die Woge öffentlicher Diffamierungen, selbst auf Diffamierungen verzichten, mit Worten behutsamer umgehen. Nur dann ist möglich, was wir im folgenden beschreiben.

Konflikte nicht in Sackgassen hineinführen, sondern hantierbar und lösbar halten

Wie es nicht geht, auch das kann man immer wieder in der Zeitung lesen oder im Fernsehen sehen: Die Grünen sagen: Herr Börner ist für uns kein Gesprächspartner, und wenn die SPD mit uns reden will, muß sie sich zuvor ändern. Herr Börner sagt: Mit den Grünen rede ich nicht. Und die SPD unterstreicht es:

## 20 Beiträge zur Friedensdiskussion

---

Bevor wir mit den Grünen reden, müssen sie erst dies und das tun. Hier werden unerfüllbare Bedingungen gestellt, wird jeweils vom anderen ein Sündenbekenntnis abverlangt. Wer darauf eingeht, verliert sein Gesicht, seine politische Ehre, und ohne Ehre kann er nicht überleben. Konflikte in die Sackgasse führen, das heißt, sich zunächst einmal ganz weit auseinanderzusetzen, damit es hinterher möglichst schwer wird, sich wieder zusammenzusetzen; d. h. zunächst das Geschirr zerschlagen, aus dem man später trinken muß.

In einer hessischen Kleinstadt muß ein neuer Bürgermeister gewählt werden. Keine Partei hat die absolute Mehrheit. So kommt es auf zwei grüne Stimmen an. Diese beiden aber machen die Unterstützung eines Kandidaten von folgenden Bedingungen abhängig:

*Lagerung und Transport von atomaren, biologischen, chemischen Massenvernichtungswaffen mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln zu verhindern. Dazu gehört eine Willenserklärung der Gemeindevertretung, daß Seeheim-Jugenheim Teil der Atomwaffenzone in Europa sein möchte. — Protest gegen die Erweiterung der Atomkraftanlage Biblis durch einen weiteren Block und Aufklärung der Bevölkerung über das erhöhte Risiko, Stilllegung der Blöcke A und B. — Erhaltung des Stettbacher Tales, keine landschaftszerstörenden Veränderungen. — Ablehnung der geplanten B 3 - Umgehung westlich der Gemeinde (Bickenbach-Ostumgehung), Maßnahmen zur Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs, Bau von Radfahrwegen, Verbesserung für Fußgänger. — Erhaltung aller Grünflächen, des Baumbestandes, der Gärten und landwirtschaftlichen Flächen, keine Ausweisung neuer Baugebiete. — Umstellung auf salzfreie Winterstreuung von Straßen und Wegen. — Versorgung der gemeindeeigenen Gebäude mit regenerierbarer Energie, Initiativen zur Änderung der Bauvorschriften bei Altbauten, um die alternative Energienutzung zu erleichtern. — Zulassung von privaten Regenauffangbehältern. — Bebauung des freien Platzes Hinter den Zäunen (Parkplatz)/*

*Tannenbergstraße mit höchstens 15 Wohneinheiten des sozialen Wohnungsbaues. — Stärkere Bürgerbeteiligung durch Einrichtung einer Bürgerfragestunde vor den Gemeindevertretersitzungen".<sup>10)</sup>*

Was hier gefordert wird, mag jeweils gut begründet sein oder auch nicht. In dieser fast karikierenden Überzeichnung aber wird deutlich, was auch sonst geschieht. Durchaus legitime Interessen werden zu Bedingungen summiert, auf die der andere nicht eingehen kann, ohne sein Gesicht zu verlieren.

Noch ein Beispiel, wie Konflikte in Sackgassen geführt werden: „Bei Fragen wirtschaftlicher Vernunft kann es für uns keinen Kompromiß geben" — so sagt die FDP. „In Lebensfragen kann es für uns keine Kompromisse geben" — so sagen es die Grünen. „Es darf keinerlei Abstriche am sozialen Netz geben" — so wieder die Grünen und andere. Durch solche globalen Festlegungen aber werden Konflikte unhantierbar und prinzipiell unlösbar. Sie lassen keinen Raum mehr für faire Kompromisse. Kompromisse sind dann Niederlagen — und Niederlagen fordern Vergeltung. Es kommt zu einer sterilen Ritualisierung: Vorschläge werden nicht mehr geprüft, ob sie sinnvoll sind; man fragt nur noch, wer sie gemacht hat. Und wenn es die anderen sind, werden sie natürlich abgelehnt. Ist dies noch Politik?

Unsere großen und kleinen Konflikte nicht in die Sackgassen hinzuführen, sondern hantierbar und lösbar zu halten, damit Schalom möglich ist, darüber müßten wir noch viel nachdenken. Bleiben wir aber zunächst im politischen Bereich, denn zu diesem Schalom gehört etwas sehr Schwieriges.

### Dem Zerfall der Rechtlichkeit wehren

Zum biblischen Schalom gehört auch eine humane Rechtlichkeit. Dies ist weniger eine juristische, sondern eher eine moralische Kategorie. Ich werde versuchen, dies zu verdeutlichen.

Der Rechtsstaat ist ein hohes Gut. Es ist Aufgabe der Regierung, ihn zu schützen. Aber in der Auseinandersetzung um moderne Großprojekte ereignet sich noch

etwas anderes. Gerade weil sich unsere Gesellschaft zunehmend juristisch absichert, ergibt sich eine Fülle juristischer Probleme, die den einzelnen Richter überfordert. So beschränkt er sich auf die jeweils überschaubaren kleinen Sektoren. Die einzelnen Urteile mögen jeweils stimmig sein, das Ganze aber gerät aus dem Blick. So werden bei den Prozessen um die Startbahn West die Urteile zu den wasserrechtlichen und zu den Planfeststellungsverfahren nicht mehr koordiniert. Für Außenstehende — und wahrscheinlich auch für Insider — entsteht ein undurchschaubarer Rechtswirrwarr. Wenn aber Rechtssprechung für die Betroffenen undurchschaubar wird, schwindet das für unseren Staat unbedingt nötige Vertrauen in seine Rechtlichkeit.

Ein weiteres Beispiel: Ein Lüneburger Gericht erklärt den Bebauungsplan für die atomare Zwischenlagerung in Gorleben für ungültig. Hier trifft ein Provinzgericht eine Entscheidung über ein Vorhaben von großer nationaler Bedeutung. Ein solches Projekt dürfte doch nicht an Formfehlern im Bebauungsplan scheitern. Wenn aber die Regierung trotzdem weiterbaut, weil der Bebauungsplan zwar ungültig, aber die Baupläne durchaus gültig sind, dann mag das juristisch in Ordnung sein. Doch der Bürger gewinnt den Eindruck, daß der Staat es mit dem Recht nicht so genau nimmt. Wenn das für die Großen nicht so wichtig ist, dann auch für die Kleinen nicht mehr. Und so erleben wir junge Menschen, die es als Sonntagssport betrachten, aus der Startbahnmauer Streben herauszuschlagen <sup>19</sup>).

Mit Konflikten fair umgehen, das heißt auch, dem Zufall der Rechtlichkeit wehren. Gerade alttestamentliche Propheten haben da sehr empfindlich reagiert <sup>18</sup>), wollten das Volk Gottes aufrütteln, so etwas nicht einfach hinnehmen. Was hier mit wenigen Beispielen beschrieben wurde, ist eine Entwicklung, die uns Sorge machen müßte, wenn wir uns und unserem Staat keinen Schaden zufügen wollen.

### Faires Streiten lernen

Mit Konflikten fair umgehen; wir haben es oft nicht gelernt oder wieder verlernt. Ehen, Familien, Wohngemeinschaften, Freundschaften, christliche Gruppen,

Kirchengemeinden, Kirchenvorstände, Kirchensynoden, Predigerseminare, Evangelische Fachhochschulen und Akademien — das wären die Räume, in denen wir es wieder lernen könnten:

- Wo wir den Traum vom biblischen Schalom träumen und unseren Weg kritisch prüfen, ob wir dorthin unterwegs sind,
- wo wir Konflikte nicht verdrängen, sondern klären.
- wo wir es uns nicht zu einfach machen,
- wo wir unsere Interessen einbringen können und faire Absprachen gelingen.
- wo wir auf die bösen Mittel verzichten,
- wo wir sensibel werden für unsinnige Eskalationen und uns darauf nicht einlassen,
- wo Vergebung Realität ist und wir deshalb immer wieder neu aufeinander zugehen können,

da ist auch das Streiten ein Teil des biblischen Schalom. Stellen wir dies noch einmal in den größeren politischen Rahmen: Wir haben das Haus unserer Gesellschaft nach 1945 neu gebaut und möbliert. Wir müßten nun mancherlei verändern. Aber keiner weiß so recht, wie das alles in Zukunft aussehen soll. Ich vermute, der Weg führt weg von einer wachstums- zu einem gleichgewichtsorientierten Wirtschaft und zu einem anderen Lebensstil. Aber das alles ist noch viel zu vage. Wir wissen noch nicht, was es kosten und vor allem, wer es bezahlen soll. Weil das so ist, machen wir uns unbeweglich, obwohl sich gerade jetzt viel bewegen müßte. Um im Bilde zu bleiben: Wir haben die Möbel nicht nur aufgestellt: wir haben sie auch angeleimt und haben neben jedes gute Stück einen Interessenvertreter gestellt, der dafür bezahlt wird, daß er die Veränderer ins nächste Zimmer weiterschleibt.

Es gibt viele kluge und einsichtige Menschen, die in dieser Situation von der Kirche ähnliches erwarten wie nach 1945: Sie kennen die Kurzatmigkeit des politischen Tagesgeschäfts, die Verkürzung der Perspektive auf den nächsten Wahltermin, den zerschleißenden Machtkampf auf und hinter der Bühne, das Netz der Abhängigkeiten. Und sie erwarten, daß die Kirche einen geschützten freien Raum schafft, wo wir miteinander nachdenken können, wie es und wohin es weitergehen soll:

## 22 Beiträge zur Friedensdiskussion

---

- Wo ganz verschiedene Leute ihre Meinung sagen, nicht nur die Etablierten, die man vom Fernsehen her kennt,
- wo die gespannte Erwartung herrscht, daß auch der Andersdenkende Wichtiges zu sagen hat
- wo jeder völlig unzensuriert reden kann,
- wo man Unfertiges nicht als fertige Lösung verkaufen muß,
- wo man offen sagen darf, ‚ich weiß es noch nicht‘,
- wo man seine Meinung ändern darf. ohne beschimpft zu werden.
- wo man Fehler machen kann, ohne daß höhnisches Gelächter aufkommt.
- wo das befreiende Lachen einen Platz hat, nicht aber Verbissenheit und Fanatismus,
- wo Geduld ist und nicht leere oberflächliche Hektik,
- wo man in einem solchen Raum schöpferischer Freiheit gemeinsam „der Stadt Bestes sucht“<sup>19)</sup>, da ist dieses Suchen selbst ein Teil des biblischen Schalom.

Und wenn überhaupt, dann könnten hier die Umrissentstehen für das, was wir dringend brauchen: mittel- und langfristige Perspektiven, ein Szenarium für die Welt von morgen; einen Konsens über das, was uns wichtig und unwichtig ist, was unter uns gelten soll, und wie wir miteinander leben wollen. Und es könnte sich wieder etwas zum Schalom hin bewegen.

### Engagierte Gelassenheit bewahren

Ich habe dreizehn Aussagen gemacht und erläutert. Manches müßte ausführlicher dargestellt werden, konkreter, noch stärker auf unseren Alltag durchbuchstabiert. Vieles wäre noch zu ergänzen. Hinter allem steht die Überzeugung, daß sich Christen in dieser Welt engagieren sollen. In allem Engagement aber möchte ich jene Gelassenheit bewahren, die aus dem Gottvertrauen erwächst, daß diese Welt mit all ihren Konflikten Seine Welt ist, daß nicht wir, sondern Er sie erhält.

*„Gottes ist der Orient  
Gottes ist der Okzident  
Nord- und südliches Gelände  
Ruht im Frieden seiner Hände“<sup>20)</sup>.*

### Fundstellen / Anmerkungen

- 1) Johannes 20, 19 ff
- 2) wörtlich übersetzt „ihm ist Friede“ (Gen. 43, 24); zum ganzen vergl. die Jakobsgeschichte, Gen. 27 — 35
- 3) Wir sollen die Natur nutzen und zugleich bewahren (Gen. 2, 15)
- 4) gemeint ist der „Bund der Heimatvertriebenen und Entrechteten“ (BHE)
- 5) Darin sehe ich die Grenzen:
  1. Unser nationales Wirtschaftssystem ist in ein übergreifendes Weltwirtschaftssystem eingebunden und damit von Faktoren abhängig, die wir auch durch eigene Tüchtigkeit nur begrenzt beeinflussen können.
  2. Die gegebene Altersstruktur und die Bevölkerungsentwicklung verunmöglicht zunehmend eine befriedigende Bildungs- und Sozialpolitik.  
Die ökologische Belastbarkeit und die Erschöpfung natürlicher Rohstoffe erzwingen eine Umorientierung.
- 6) vergl. Matthäus 5, 9
- 7) Natürlich gibt es auch in der jungen Generation weiterhin politisches Desinteresse und Problemvermeidung. Aber der Anteil der Informierten scheint höher zu sein, als wir es früher für möglich hielten.
- 8) Bericht darüber im Darmstädter Echo vom 17. 9. 1982
- 8a) so in der Hessenschau im Herbst 1982:  
Entlarvend für das, was Experten leisten können und was nicht, auch die Tatsache, daß die Bundesregierung sich gezwungen sah, beim schnellen Brüter in Kalkar das von der Industrie erstellte Gutachten durch ein Gutachten unabhängiger Atomwissenschaftler zu ergänzen. Und dies führte dann zu anderen Ergebnissen in Bezug auf die Sicherheit dieser Anlage. (Über die Kontroverse in "Bild der Wissenschaft", Heft 11'82 und 1/83)
- 9) Zur Würde, die Gott dem Menschen zuspricht, gehört auch sein Recht, zu wissen, wer was mit ihm machen will und zu welchem Zweck. Für mich selbst war Karl Barth's berühmte Schrift "Christengemeinde und Bürgergemeinde" von 1945 wichtig, in der er u. a. die Transparenz politischer Entscheidungen in einem demokratischen Staat **fordert** und begründet.
- 10) Der Kundige wird hier den systemtheoretischen Ansatz entdecken.
- 11) In einem 1956 für Gymnasien gedruckten Geschichtsbuch fand ich den Satz: „In Afrika ist die Kolonialherrschaft in weiten Gebieten zunächst noch nicht erschüttert“. (Tenbrock Stier, Geschichtliches Unterrichtswerk, Oberstufe Bd. III, Paderborn 1956. S. 256)
- 12) Ähnlich erging es vielen Freundschaftsverträgen, die die SU mit vielen Ländern geschlossen hat. Sie wurden zur Makulatur.
- 13) Matthäus 9, 17
- 14) Martin Luther, „Von weltlicher Obrigkeit“ zitiert nach Calver Ausgabe, **Bd. 4**, Siebenstern Taschenbuch, S. 43 f, 47
- 15) Darmstädter Echo vom 7. 8. 1982 (16), a. gl. Ort 14.9. 1982
- 17) Das Vorgetragene sind Beispiele, keine Kausalketten; auch in diesem Bereich reichen monokausale Erklärungen nicht aus.
- 18) z. B. Amos
- 19) Jeremia 29, 7
- 20) Goethe, Aus dem West-östlichen Diven

**Sonderteil**  
**WH 2/1983**



## Supervision

### Beratung kirchlicher Mitarbeiter durch die Zentralstelle für Beratungsarbeit

Der Begriff "Supervision" begegnet uns in Fortbildungsprogrammen, Ausbildungsordnungen und Arbeitsplatzbeschreibungen. Viele Mitarbeiter sozialer Dienste nehmen Supervision in Anspruch. Dennoch verknüpfen die meisten nur vage Vorstellungen mit diesem Begriff. Was mit "Supervision" gemeint ist und wozu sie dient, möchten wir, die Mitarbeiter einer Einrichtung für Supervision, der "Zentralstelle für Beratungsarbeit", in diesem Artikel an Alltagsbeispielen verdeutlichen und im Anschluß durch drei Schilderungen unsere Beratungs- und Supervisionsaufgaben beispielhaft darstellen.

Jeder kennt das Bedürfnis, nach einem von vielen Ereignissen und Begegnungen geprägten Arbeitstag, über das Erlebte mit anderen zu sprechen. Das einfache Erzählen, das "Abladen" von Tagesereignissen, wirkt dabei oftmals entlastend und entspannend. Nicht selten eröffnen solche Gespräche auch neue Perspektiven oder lassen Einsichten für vielleicht schwierige Probleme erkennen, die hilfreich für die Gestaltung der Aufgaben sind, mit denen wir uns im Berufsalltag auseinandersetzen. Der Abstand, den wir auf diese Weise, zumindest zeitweise, zu unserer Arbeit gewinnen, ermöglicht uns darüber hinaus, die täglichen Arbeiten mit dem notwendigen Engagement anzugehen. Umgekehrt ausgedrückt heißt dies: Ein hohes Engagement in unserer Arbeit setzt gleichzeitig auch die Möglichkeit voraus, sich von ihr distanzieren zu können.

Gespräche über den Berufsalltag werden häufig mit der Familie, mit dem Ehepartner oder mit Freunden geführt. Nicht selten sind unsere Gesprächspartner aber auch Kollegen am Arbeitsplatz, in anderen Einrichtungen oder Angehörige eines anderen Berufes, der dem eigenen ähnlich ist. Gerade der Austausch mit Personen, die mit dem eigenen Arbeitsfeld vertraut sind, ist dabei besonders befriedigend, weil hier die Fachkompetenz der anderen zusätzlich hilfreich ist. Aus diesen Erfahrungen heraus sind in vielen Tätigkeitsfeldern Gespräche über das berufliche Handeln zu einer regelmäßigen Einrichtung geworden. Mit Hilfe eines entsprechend ausgebildeten Beraters werden Inhalte der eigenen Tätigkeit diskutiert und Fragen und Probleme, die hiermit in Zusammenhang stehen, geklärt.

Ganz besonders ist dieses Bedürfnis auch bei Angehörigen sozialer Berufe spürbar. Der tägliche Umgang und die Gespräche mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen, mit Ehepaaren und Familien erfordern ein hohes Engagement, das Sozialarbeiter und Pädagogen, Erzieher und Pfarrer, ebenso wie Sekretärinnen und ehrenamtliche Helfer in sozialen Einrichtungen gleichermaßen spüren. In zunehmendem Maße haben daher Mitarbeiter sozialer Berufe und ihre Träger professionelle Beratung für das berufliche Handeln institutionalisiert. Sie werden unter den Stichworten "Supervision", "Praxisberatung", "Teamberatung" und "Institutionsberatung" in Anspruch genommen. Von vielen Vertretern sozialer Berufe wird Supervision bereits als ein notwendiger und unverzichtbarer Bestandteil der täglichen Arbeit angesehen.

Aus den gleichen Motiven errichteten die Evangelische Kirche und das Diakonische Werk in Hessen und Nassau und der Evangelische Regionalverband Frankfurt im Juni 1975 die Zentralstelle für Beratungsarbeit. Zu ihren Aufgaben wurde ausdrücklich die Unterstützung der ". . . Mitarbeiter in der psychologischen Beratungsarbeit, in der sozialdiakonischen Arbeit und in der Seelsorge durch Einzel- und Gruppensupervision ..." gezählt (aus der Präambel).

Im Verlauf der sieben Jahre seit Bestehen der Zentralstelle für Beratungsarbeit haben zahlreiche Angehörige nahezu aller in der EKHN und dem DWHN vertretenen Berufsgruppen die Zentralstelle in Anspruch genommen. Die Anlässe für Beratungsgespräche sind vielfältig. Häufig ist es der Wunsch, sich mit anderen Kollegen unter gezielter fachlicher Anleitung über Inhalte und Bedeutung der eigenen Arbeit auszutauschen und klar zu werden. Häufig führt auch das Bedürfnis, Fragen zur Beratung der eigenen Klienten und Gruppen zu klären, mit denen die Mitarbeiter jeweils zu tun haben, zu einem Kontakt mit der Zentralstelle. Für Anfragen dieser Art werden Einzel- oder Gruppensupervisionen vereinbart.

Nicht selten wird auch der Wunsch geäußert, Konzeptionen, Arbeitsschwerpunkte und Organisationsfragen zu diskutieren, die das ganze Team einer Einrichtung oder die Institution betreffen. Hierfür bietet die Zentralstelle Teambberatung oder Beratung der Institution an. In solchen Gesprächen kann es dabei auch um die Klärung von Arbeitsbeziehungen und Konflikten der Mitarbeiter untereinander gehen. Andere Anfragen entstehen aus dem Bedürfnis, sich der persönlichen Stellung zur eigenen Tätigkeit sowie der Empfindungen im Umgang mit anderen Menschen bewußt zu werden. Dies schließt Aspekte der Selbsterfahrung mit ein, so daß wir Gruppen dieser Art "berufsbezogene Selbsterfahrung" nennen.

Beratungen durch die Zentralstelle kommen in der Regel dadurch zustande, daß Mitarbeiter mit uns Kontakt aufnehmen und ein Vorgespräch vereinbaren, in dem die genauen Inhalte benannt und präzisiert werden. Je nach Fragestellung werden dann regelmäßige Gespräche über einen längeren oder kürzeren Zeitraum vereinbart. Um auch Mitarbeitern entlegener Regionen Beratung zu ermöglichen, werden auf Anfrage diese Gespräche auch in der jeweiligen Institution oder an einem anderen gewünschten Ort durchgeführt.

Im folgenden sollen drei Beispiele unserer Gruppenarbeit die bisherigen Ausführungen näher veranschaulichen. Die von uns ausgewählten Beratungen einer Gruppe von Kindergartenleiterinnen, einer Sozialarbeitergruppe und einer Gruppe zur berufsbezogenen Selbsterfahrung erscheinen uns in dieser Hinsicht besonders geeignet. Sie können aber freilich nur einen kleinen Ausschnitt der Vielfalt der Beratung von Einzelnen und Gruppen in der Zentralstelle für Beratungsarbeit beleuchten.

\* \* \*

Sozialarbeiter der Diakonie in der Supervision  
Andreas Hundsalz

"Wer sich mit Sozialarbeitern über deren Arbeitsmethoden unterhält, der wird in der Regel auch sehr bald das Wort 'Supervision' hören", bemerkt HUPPERTZ gleich im ersten Kapitel seiner Studie über Supervision in der Sozialarbeit (1975, S. 6). Supervision, verstanden als die "methodisch angelegte Beratung" der beruflichen Praxis (STRÖMBACH u.a., 1975), wird heute von zahlreichen Autoren besonders für die Sozialarbeit als notwendiger Bestandteil der täglichen Arbeit angesehen.

Eine ähnliche Entwicklung ist auch in den diakonischen Arbeitsfeldern der Kirche zu beobachten. Auch hier etabliert sich Supervision zunehmend, wie KOCH (1977) bereits vor einigen Jahren beobachtete. In vielen Konzeptionen und Etataufstellungen von Beratungsstellen und diakonischen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft ist Supervision bereits institutionell verankert. Verwunderlich ist diese Tendenz keineswegs, wenn man bedenkt, daß die Vielfalt sozialer Aufgaben in Kirche und Diakonie schon seit vielen Jahren nahezu alle Bereiche der Sozialarbeit und Sozialpädagogik umfaßt. Ein Blick in die Jahresberichte der Diakonischen Werke weist soziale Hilfen von der allgemeinen Lebensberatung von Familien über die Betreuung von Alten und Behinderten, von der Straffälligen- und Nichtseßhaftenfürsorge bis hin zur Ausländerberatung auf. Diese Vielfalt erfordert eine weitgehende Professionalisierung und Spezialisierung, so daß der Wunsch nach ständiger Beratung für das eigene berufliche Handeln verständlich ist.

Allein in den letzten zwei Jahren haben Mitarbeiter der Zentralstelle für Beratungsarbeit acht verschiedene Gruppen aus Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Trägerschaft der Evangelischen Kirche und des Diakonischen Werkes in Hessen und Nassau über einen längeren Zeitraum kontinuierlich beraten. Zahlreiche weitere Mitarbeiter haben die Beratung von Supervisoren anderer Einrichtungen in Anspruch genommen.

Freilich ist Supervision sowohl in kommunaler als auch in kirchlicher Sozialarbeit nicht unumstritten. In diesem Zusammenhang wird verschiedentlich kritisiert, Supervision diene der Kontrolle der täglichen Arbeit und damit letztlich dem reibungslosen Funktionieren von Sozialarbeitern, ohne die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit zu berücksichtigen. HUPPERTZ (1975) nennt denn auch seine Bestandsaufnahme der deutschen Literatur über Supervision im Untertitel "ein problematisches Kapitel der Sozialarbeit".

An dieser Stelle ist es freilich nicht möglich, die verschiedenen Konzeptionen von Supervision einschließlich ihrer geschichtlichen Entwicklung einer genauen Analyse zu unterziehen, um zu prüfen, inwieweit Kritik berechtigt ist. Wenn ich jedoch im folgenden Supervision, wie sie von der Zentralstelle für Beratungsarbeit für Sozialarbeiter, Sozial- und Gemeindepädagogen durchgeführt wird, darstelle und durch praktische Beispiele veranschauliche, möchte ich auch auf einige der genannten Kritikpunkte eingehen und auf ihre Bedeutung hinweisen.

Entsprechend der Vielfalt sozialarbeiterischer Aufgaben in der Diakonie werden unterschiedliche Wünsche an die Supervision genannt. Nach unseren Erfahrungen lassen sich die Anfragen zu folgenden Schwerpunkten zusammenfassen:

- Oft wird das Bedürfnis geäußert, die tägliche Arbeit und den Umgang mit den Klienten näher zu beleuchten. Im Rahmen einer "Fallsupervision" sollen Lösungsmöglichkeiten für die aufgetretenen sozialen Probleme gefunden werden, wobei meist zusätzlich die eigene Haltung im Kontakt mit den Klienten reflektiert werden soll.
- Oft wird der Wunsch nach "Teamsupervision" genannt. Entsprechend der jeweiligen Organisationsstruktur arbeiten Sozialarbeiter meistens in Teams, z.B. im Rahmen einer Dekanatsstelle, oder kooperieren eng mit anderen Kollegen zusammen. Besonders in Phasen der Neuorientierung oder Umstrukturierung kann es wichtig sein, die Arbeitsbeziehungen untereinander einer Analyse zu unterziehen. Unterschiedliche Vorstellungen und Arbeitsweisen, der hierarchische Aufbau der Institution, ebenso wie persönliche Sym- und Antipathien können darüber hinaus zu Konflikten führen. In solchen Situationen wenden sich die Teams gerne an einen außenstehenden Berater, um mit ihm diese Probleme anzugehen.
- Ein weiterer Schwerpunkt von Fragestellungen bezieht sich auf den Wunsch nach Lösung von konzeptionellen und organisatorisch-technischen Fragen, wozu auch institutionelle Verflechtungen und Konflikte, wie sie aus der jeweiligen Arbeitsstruktur erwachsen, zu rechnen sind.

Freilich lassen sich die genannten Gruppen unterschiedlicher Anfragen nicht immer eindeutig voneinander trennen. Häufig sind sie eng miteinander verknüpft und bedingen sich gegenseitig. So kann etwa hinter dem Wunsch nach Klärung von Konzeptionen ein Teamproblem sichtbar werden, ebenso wie es denkbar ist, daß Spannungen der Mitarbeiter untereinander aus institutionellen Bedingungen erwachsen und die Lösung daher auf anderen Ebenen zu suchen ist.

Hier wird bereits deutlich, daß die Problembereiche der Sozialarbeit, wie sie sich in der Supervision manifestieren, nicht allein aus Schwierigkeiten im Umgang mit den Klienten sowie aus der individuellen Problematik des Sozialarbeiters erwachsen, sondern sehr häufig durch die institutionellen Rahmenbedingungen gegeben oder durch sie mitbedingt sind. Selbstverständlich gilt dies auch für die kirchliche Sozialarbeit, wenn man bedenkt, wie kompliziert die institutionelle Verankerung mancher Einrichtungen, z.B. die einer Dekanatsstelle ist. Vielfältige Beziehungen und Verflechtungen bestehen u.a. zur Leitung des Diakonischen Werkes, zu den örtlichen Gemeinden, zu den jeweiligen Referenten in der Kirchenleitung, aber auch zu den unterschiedlichen Ansprechpartnern kommunaler Einrichtungen, ebenso wie zu Gremien des Landes und des Bundes. Die zunehmenden Kürzungen in den sozialen Aufgabengebieten, von denen insbesondere auch die Arbeit des Diakonischen Werkes betroffen ist, wirken zusätzlich

erschwerend und verstärken mitunter den institutionellen Druck. Sozialarbeit ist wie jede andere soziale Tätigkeit politischen Einflüssen unterworfen.

Leider sind Sozialarbeiter im Rahmen ihrer Ausbildung kaum auf das spannungsreiche und konfliktgeladene Umfeld ihrer sozialen Tätigkeit vorbereitet worden. Sie haben meist lediglich gelernt, soziale Probleme mit den Methoden der Einzelfallhilfe anzugehen. Die Lösung aufgetretener sozialer Schwierigkeiten wird daher häufig als individuelles Problem angesehen, das in der Kompetenz des Klienten und des jeweiligen Sozialarbeiters liegt. Ein Scheitern wird als persönliches Versagen interpretiert. Möglichkeiten zur Veränderung des sozialen Umfeldes werden selten gesehen. In einer Untersuchung über die professionelle Situation von Sozialarbeitern waren über 70% der Befragten der Meinung, keinerlei Einfluß auf die Bedingungen ihres Arbeitsfeldes zu haben und äußerten resigniert, aus diesen Gründen am liebsten die Arbeit zu wechseln (BLINKERT u.a., 1976).

Besonders Berufsanfänger neigen dazu, das Ausbleiben sichtbarer "Erfolge" der eigenen Unzulänglichkeit zuzuschreiben. Ein junger Sozialarbeiter, erst seit wenigen Monaten Mitarbeiter einer Dekanatsstelle, hatte die Aufgabe übertragen bekommen, eine Gruppe in einer Obdachlosensiedlung aufzubauen, in der die Belange der Bewohner diskutiert werden sollten. Der Sozialarbeiter ging mit großem Idealismus an dieses Vorhaben, mußte jedoch bald erkennen, daß die Bewohner sich für dieses Projekt nur mühsam engagieren ließen. Den kleinen Erfolgen, die er trotz der Schwierigkeit der Aufgabe erzielte, maß er nur geringe Bedeutung bei und äußerte in der Supervision, daß andere sicherlich mehr erreicht hätten. In den Beratungsgesprächen wurde ihm darüber hinaus der Druck der vermeintlichen Erwartungshaltung seines Dienststellenleiters bewußt. Er glaubte, sich in der ersten ihm übertragenen Arbeit besonders bewähren zu müssen. In der Supervision war es daher, außer dem Bewußtwerden der eigenen und der vermeintlich hohen Erwartungshaltung des Leiters, wichtig, die Situation der Bewohner in der Obdachlosensiedlung und ihre - aufgrund der oft seit Jahren bestehenden mehrfachen sozialen Benachteiligung - resignative Haltung gegenüber Hilfsangeboten zu erkennen. Die "Mißerfolge" des Sozialarbeiters wurden so mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Beziehung gesetzt und bekamen dadurch eine andere Bewertung.

Freilich erhalten die institutionellen Probleme sozialer Arbeit - wie das eben aufgeführte Beispiel zeigt - ihre individuelle Färbung durch die jeweiligen Sozialarbeiter, die mit der Ausführung der Aufgaben bedacht sind. Die Persönlichkeit des Mitarbeiters, seine Vorstellungen, Wünsche und Phantasien prägen die tägliche Arbeit und den Kontakt mit Klienten und Ratsuchenden. Gerade das Engagement für sozial benachteiligte Schichten, insbesondere für Randgruppen und Minderheiten, entspringt nicht selten dem Wunsch, der Ordnung und den Zwängen des Bürgertums zu entfliehen - ein Wunsch, der dem Bewußtsein verborgen geblieben ist, nichtsdestoweniger aber den Umgang mit den Klienten negativ beeinflussen kann.

In den meisten Konzeptionen zur Supervision von Sozialarbeitern wird daher die Integration emotionaler Aspekte bei der Reflexion des beruflichen Handelns als wichtig angesehen. Dies deckt sich auch mit den Beratungen anderer Berufsgruppen. So hielt bereits BALINT (1957) die Beobachtung der eigenen Gefühle in entsprechenden Gesprächen mit Ärzten für bedeutsam, um zu einer weitreichenden Erkenntnis über die Krankheit des Patienten ebenso wie zu einem Verständnis der Beziehung zwischen Arzt und Patient zu gelangen. Auch FÜRSTENAU (1979) legt im Rahmen der Supervision anderer Berufsgruppen besonderen Wert auf die Bewußtmachung von Affekten, Gefühlen und Stimmungen im Zusammenhang mit der jeweiligen Problematik.

Besonders affektauslösend ist die Begegnung mit Klienten. Der Fortschritt in einer Beratung ist häufig damit verbunden, inwieweit es gelingt, die Affekte bewußt zu machen und ihre Herkunft zu erkennen. Eine Gemeindepädagogin, Frau G., berichtete zum Beispiel von Gesprächen mit einer Familie, mit der sie im Rahmen einer Vormundschaft zu tun hatte. Besonders der Kontakt mit dem Vater der Familie war Frau G. sehr unangenehm. Um diese Gefühle genauer kennenzulernen, wurde die Begegnung mit dem Vater durch ein Rollenspiel inszeniert. Ein Kollege aus der Supervisionsgruppe übernahm die Dar-

stellung des Familienvaters gemäß den Anweisungen von Frau G., die im Gespräch mit ihm spontan die gleichen Gefühle verspürte, wie sie sie auch aus der realen Begegnung kannte. Das Rollenspiel ermöglichte ihr allerdings eine gewisse Distanz und machte die Szene für sie nicht so bedrohlich, wie sie es in der Wirklichkeit empfand, und im Schutz der Gruppe vermochte sie die Parallele zu Beziehungen aus ihrer privaten Situation zu erkennen. Diese Erkenntnis verhalf ihr langfristig zu einem freieren Kontakt mit dem Vater der Familie.

Supervision schließt daher immer auch Aspekte der Selbsterfahrung und Anteile der eigenen psychischen Situation mit ein, ohne diese zum ausschließlichen Gegenstand der Beratungen werden zu lassen, wie dies zum Beispiel im Rahmen einer Therapie der Fall wäre. Gerade an diesem Punkt setzt nämlich auch die berechtigte Kritik mancher Autoren ein, die den meisten Supervisionsansätzen vorwerfen, ausschließlich auf die persönlichen Schwierigkeiten des Sozialarbeiters fixiert zu sein, und damit gleichsam "Therapie zur Stabilisierung der Arbeitsverhältnisse" betreiben. Eine so verstandene Supervision klammert die institutionellen Bedingungen der Sozialarbeit aus und verwehrt den Mitarbeitern gleichzeitig auch die Möglichkeit, an ihnen verändernd mitzugestalten (vgl. BLINKERT und HUPPERTZ 1974, 1975).

Nicht zuletzt aus diesen Gründen legen wir das Schwergewicht der Supervision auf Gespräche in Gruppen. Hier können Sozialarbeiter ihre Vereinzelung aufgeben und in der Gemeinschaft mit anderen Kollegen Solidarität erfahren, was für das Individuum zweifellos eine erhebliche Entlastung bedeutet und den Blick auf institutionelle Rahmenbedingungen freigibt.

Aus den gleichen Gründen ist es auch wichtig, sich gegenseitig mitzuteilen, inwieweit die Gruppenmitglieder ähnliche Situationen zu anderer Zeit und in anderer Konstellation erlebt haben. Dadurch erfährt der jeweilige Sozialarbeiter, der "seinen Fall" vorstellt, daß die anderen Teilnehmer vergleichbare Situationen kennen, und wird damit durch die Gruppe emotional gestützt. Gerade die Arbeit mit den Klientengruppen, mit denen Sozialarbeiter häufig konfrontiert sind, wirkt verunsichernd, so daß es für die Supervisionsteilnehmer entlastend ist, zu hören, daß andere ähnliche Schwierigkeiten wie sie selbst haben. In diesem Zusammenhang erscheint mir auch die Mitteilung themenbezogener Probleme seitens des Supervisors von besonderer Bedeutung zu sein. HUPPERTZ (1975) kritisiert nämlich zu Recht das oft bestehende Machtgefälle zwischen Supervisor und Gruppenteilnehmern. Wenngleich solche Statusunterschiede durch die Mitteilung von Schwierigkeiten, wie sie auch der Leiter kennt, grundsätzlich nicht aufgehoben werden, erfahren die Teilnehmer aber auf diesem Wege, daß der Supervisor keineswegs "omnipotent" ist, erleben damit eine Stärkung der eigenen Position und sind eher in der Lage, ihre eigenen Fähigkeiten zur Lösung der Aufgabe zu mobilisieren.

Zum Abschluß meiner Ausführungen möchte ich ein Beispiel aus einer Supervisionssitzung mit einer Sozialarbeitergruppe geben. Die Gruppe setzte sich aus 8 Sozialarbeitern und Sozialpädagogen zusammen, die das Team einer Beratungsstelle für allgemeine Lebensberatung in der Diakonie bildete. Der Wunsch nach kontinuierlicher Supervision entsprang dem Bedürfnis, die tägliche Arbeit zu reflektieren und gleichzeitig die jeweilige Zusammenarbeit der Kollegen untereinander kritisch zu beleuchten. Die Gruppe einigte sich darauf, das Thema der Sitzung am Anfang des jeweiligen Treffens zu wählen.

Zu Beginn der hier geschilderten Sitzung wurden die Teilnehmer aufgefordert, ihre momentane Befindlichkeit mitzuteilen und ihre Wünsche im Hinblick auf das jetzige Treffen anzumelden. Es wurden verschiedene Themen genannt. Eine Sozialpädagogin äußerte den Wunsch, die Haltung der Arbeitsstelle gegenüber den Mitarbeitern eines Missionszentrums zu hinterfragen, von denen sie in der letzten Zeit häufiger alkoholisierte Nichtseßhafte ohne weitere Mitteilung zugeschickt bekamen. Eine Praktikantin schilderte ihre Unsicherheit gegenüber einer Bewohnerin aus einem sozialen Brennpunkt, in dem sie zusammen mit einer Kollegin des Teams eine Frauengruppe leitete. Ein anderer Teilnehmer berichtete, daß vor kurzem ein Klient, den er seit dessen Entlassung aus der Psychiatrie in unregelmäßigen Abständen betreut, erneut die Beratungsstelle aufgesucht habe. Man müsse sich überlegen, ob sie mit ihren Möglichkeiten überhaupt in der Lage seien, eine effektive Betreuung dieses Mannes zu gewährleisten.

Von den übrigen Teilnehmern wurden keine weiteren Wünsche angemeldet, allerdings verschiedentlich mehr oder weniger stark Interesse für das eine oder andere Thema geäußert. In der Regel findet an dieser Stelle eine Entscheidungsphase statt, welcher der Teilnehmer seine Fragestellung zum Thema der Sitzung machen will. Dieser Phase messe ich besondere Bedeutung bei, denn sie vermittelt wesentlichen Aufschluß über die Struktur der Gruppe. Hier wird nicht nur die jeweilige Entscheidungsfähigkeit und das individuelle Durchsetzungsvermögen sichtbar, sondern es zeigt sich auch, wie die Gruppe mit Entscheidungsprozessen umgeht - zweifellos ein wichtiger Aspekt für die Handlungsweise eines Teams oder einer Institution.

Die Diskussion während der Entscheidungsphase erbrachte, daß die übrigen Sozialarbeiter in unterschiedlicher Weise bei den genannten Problemen beteiligt waren. Um diese Beziehungen für alle Mitarbeiter des Teams sichtbar werden zu lassen, forderte ich die Teilnehmer auf, sich in Kleingruppen entsprechend ihrem Bezug zum jeweiligen Thema zusammensetzen. Dies ergab eine Art Soziogramm, welches das Engagement der Mitarbeiter für die jeweilige Fragestellung - symbolisiert durch die Nähe, in der sie sich zu dem Kollegen setzten, der das Thema eingebracht hatte - sichtbar machte und im anschließenden Gespräch die Entscheidung erleichterte.

Diese Vorgehensweise ist eine Anleihe aus den Methoden des Psychodramas, wie es von MORENO (vgl. MORENO, 1959) entwickelt und in Deutschland vor allem durch seine Schülerin LEUTZ (vgl. LEUTZ, 1974) bekannt wurde. Das Psychodrama erscheint mir für die Supervision in der Sozialarbeit vor allem deswegen geeignet, weil nonverbale Techniken und Formen des aktiven Spiels als wesentliche Elemente dieser Methode besonders gut die Interaktion mit Klienten aus sozial benachteiligten Schichten mit ihren oft eingeschränkten sprachlichen Fähigkeiten beleuchten können - vermutlich eher, als es über den Weg einer ausschließlich verbal orientierten Beratung möglich wäre. Auch in der hier beschriebenen Sitzung kamen Elemente des Psychodramas zur Anwendung.

Die Gruppe entschied sich für das Thema "Frauengruppe im sozialen Brennpunkt". Die Praktikantin berichtete nun von ihrer Begegnung mit Frau B. aus dieser Siedlung. Frau B. hatte bei dem letzten Treffen der dortigen Frauengruppe angedeutet, daß sie die Hilfe der Sozialarbeiterin bei einer Auseinandersetzung mit ihrem Mann in Anspruch nehmen wollte. Die Praktikantin fühlte sich unter Druck gesetzt, denn einerseits lehnte sie es ab, sich in dieser Weise in die Familienangelegenheiten hineinziehen zu lassen, wollte der Frau andererseits aber einen Gefallen tun, da diese wesentlichen Anteil daran hatte, daß die Frauengruppe in der Siedlung überhaupt zustande gekommen ist. Die Sozialarbeiterin berichtete, wie schwierig die Arbeit in dem Brennpunkt sei und wie froh sie sein könnten, unter den Bewohnern eine Selbsthilfegruppe initiiert zu haben. Sie befürchtete, daß Frau B. sich vielleicht enttäuscht zurückziehen werde, wenn sie ihr nun die Bitte verweigere. Damit würde aber möglicherweise die noch nicht ausreichend stabilisierte Gruppe gefährdet sein.

Die Praktikantin war offensichtlich von der Notwendigkeit ihres "Nein" gegenüber dem Wunsch der Frau überzeugt. Daher machte ich ihr den Vorschlag, ihre unterschiedlichen Befürchtungen, die sie zögern ließen, nein zu sagen, näher zu betrachten. Da war zunächst die Befürchtung, daß Frau B. sich zurückziehen und nicht an der Gruppe teilnehmen werde. Diese Befürchtung, wie alle weiteren, wurde durch einen Teilnehmer der Gruppe symbolisiert, den die Sozialarbeiterin aus der Gruppe auswählen mußte. In der gleichen Weise wurden die Befürchtungen, "die Frauengruppe wird auseinanderfallen", "die Arbeit in dem sozialen Brennpunkt wird ein Mißerfolg" und "meine Kollegin, mit der ich die Gruppe zusammen mache, wird mit mir unzufrieden sein", durch Teilnehmer aus der Gruppe symbolisiert. Die Kollegen wurden aufgefordert, die Befürchtungen, die sie verkörperten, nacheinander verbal auszudrücken. Nachdem sich die Praktikantin ihre "Befürchtungen" betrachtet hatte und deren "Drohungen" hörte, äußerte sie, daß noch etwas fehle. Sie habe den Eindruck, einer der Kollegen aus dem Team stehe der Arbeit in der Siedlung sehr skeptisch gegenüber, was sie ebenfalls verunsichere. Diese Befürchtung wurde durch den betreffenden Kollegen dargestellt. Die Praktikantin nahm erneut einen Platz in der Mitte ihrer "Befürchtungen" ein und hörte die Stimmen der Darsteller, um für sich die größte Bedrohung

herauszuhören. Indem sie ihre Empfindungen zu dieser Szene äußerte, wurde deutlich, wie sie vor allem durch die gleichzeitige Bedrohung der Kollegin, mit der sie die Arbeit machte, und des Kollegen, der der Arbeit in dem Brennpunkt eher skeptisch gegenüberstand, verunsichert wurde.

An dieser Stelle begannen die beiden betroffenen Kollegen spontan eine Auseinandersetzung über das Engagement der Beratungsstelle in der Siedlung. Es ergab sich die Notwendigkeit einer weiterführenden Diskussion im Team, weil die in dieser Sitzung deutlich gewordenen Meinungsverschiedenheiten unterschiedlich schon lange bestanden. Die Praktikantin, die den Wunsch äußerte, über die Arbeit in dem sozialen Brennpunkt zu sprechen, war der schwächste Teil im Team und spürte daher auch den Druck der Auseinandersetzung am stärksten. Wenngleich der Teamkonflikt in diesem Treffen nicht mehr zu Ende ausgetragen werden konnte, bestimmte er aber die Themen mehrerer anschließender Sitzungen, die wesentlich zur Klärung der Beziehungen und Arbeitsstrukturen in der Sozialarbeitergruppe beitrugen.

#### Literatur

BALINT, M.:

Der Arzt, sein Patient und die Krankheit. Klett, Stuttgart 1957

BLINKERT, B.

Berufskrisen in der Sozialarbeit. Belz, Weinheim und Basel 1976

BLINKERT, B. u. HUPPERTZ, N.:

Der Mythos der Supervision - Kritische Anmerkungen zu Anspruch und Wirklichkeit.

Neue Praxis, H. 2, 1974, 117-127

FÜRSTENAU, P.:

Zur Theorie psychoanalytischer Praxis. Klett-Cotta, Stuttgart 1979

HUPPERTZ, N.:

Supervision • Analyse eines problematischen Kapitels der Sozialarbeit. Luchterhand, Neuwied 1975

KOCH, H.-B.:

Kirchliche Arbeit unter Supervision. Wege zum Menschen, H. 7, 1977, 259-264

LEUTZ, G.:

Das klassische Psychodrama nach J. L. Moreno. Springer, Berlin-Heidelberg-New York 1974

MORENO, J.L.:

Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Thieme, Stuttgart 1959

STRÖMBACH, R., FRICKE, P. u. KOCH, H.-B.:

Supervision • Protokoll eines Lernprozesses. Burckhardt-Verlag, Gelnhausen/Berlin 1975

Ein hoher Prozentsatz von Mitarbeitern in helfenden und erziehenden Berufen sind Frauen. Frauen in leitenden Stellungen finden sich darunter allerdings selten. Eine Ausnahme bilden die Leiterinnen von Kindertagesstätten. <sup>1)</sup> Sie haben neben der Arbeit mit Kindern und ihren Eltern zusätzlich umfangreiche und schwierige Führungsaufgaben wahrzunehmen: Sie arbeiten in Einrichtungen mit bis zu über 100 Kindern und bis zu 30 Mitarbeitern <sup>2)</sup>, mit unterschiedlicher Ausbildung und Verantwortung (Erzieherinnen, Kinderpflegerinnen, Praktikantinnen, Zivildienstleistende, Putzfrauen, Hausmeister, Sachbearbeiterin). Sie müssen Verhandlungen führen, ausbilden, die pädagogische Arbeit koordinieren und gegenüber Eltern, Trägern und Öffentlichkeit vertreten. Sie sollen Teamarbeit unterstützen und müssen doch letztlich in kritischen Situationen die Verantwortung tragen. Sie müssen die Widersprüche aushalten, die manchmal zwischen pädagogischen Vorstellungen und organisatorischen Ansprüchen oder Verwaltungsaufgaben bestehen. Sie sind ausgebildet für den Umgang mit Kindern und haben es noch mehr als die Erzieherinnen bzw. in erster Linie mit Erwachsenen zu tun. Die mit diesen Aufgaben verknüpften vielfältigen Erwartungen anderer und die Ansprüche, die sie an sich selbst stellen, lassen in den Leiterinnen häufig das Gefühl entstehen, daß sehr viel an ihnen hängt und daß sie überfordert sind. Sie sind schlecht oder gar nicht auf ihre Aufgabe vorbereitet, sie wissen manchmal nicht, wie sie sich die nötigen fachlichen Kenntnisse beschaffen sollen, und sie haben in der Regel nicht die Möglichkeit, in einer Übergangszeit sich auf den Wechsel der Rolle von einer Gruppenleiterin zu einer Leiterin vorzubereiten.

Dazu kommt, daß es im kirchlichen Raum ganz allgemein besondere Schwierigkeiten bereitet, über Führung und Leitung offen zu diskutieren, die hierarchischen Strukturen wahrzunehmen, die Notwendigkeiten und Grenzen von unterschiedlichen Befugnissen und die damit verbundenen unterschiedlichen Aufgaben zu erkennen. Solche Erkenntnisse widersprechen einem Ideal von Brüderlichkeit bzw. Schwesterlichkeit, Gemeinsamkeit und Einigkeit. Man spricht lieber von "begleiten", "den Mitarbeitern helfen", "Partnerschaft", anstatt von "leiten". <sup>3)</sup> Für Frauen, die einen "mütterlichen" Beruf gewählt haben wie den der Erzieherin, verschärfen sich diese Konflikte, wenn sie in eine Position kommen, die eher der Position eines mittleren Management ähnelt als der Rolle einer Mutter und Hausfrau.<sup>41</sup>

Als wir unsere Arbeit in der Zentralstelle für Beratungsarbeit anfangen, boten wir zunächst keine besonderen Gruppen für Kindergartenleiterinnen an. Verschiedentlich nahmen Leiterinnen an Supervisionsgruppen für Erzieherinnen teil und selbstverständlich an Beratungen für einzelne Kindertagenteams. In solchen Gruppen beschrieben sie ihre Situation und ihre Arbeit häufig in Äußerungen wie den folgenden: "Ich möchte nicht immer die 'Böse' sein, die eingreifen soll, wenn es nicht mehr klappt, z.B. zwischen einer Mitarbeiterin und einer Mutter". "Ich möchte nicht autoritär alle bestimmen; trotzdem habe ich den Eindruck, daß die Mitarbeiterinnen gegen mich sind". "Ich bin wie eine Familienmutter, die immer hinterherräumen muß".

Aufgrund der Erfahrungen, die wir in der Arbeit mit Erzieherinnen machten, und der besseren Kenntnisse über das berufliche Feld einer Kindergartenleiterin, die wir uns in der Zusammenarbeit mit ihr erwarben, schien es uns wichtig, den besonderen Anforderungen durch ein besonderes Angebot entgegenzukommen. Wir dachten, daß es für die Leiterinnen entlastend sein könnte, sich mit den Erwartungen und Aufgaben, die an sie herangetragen werden, in einer Gruppe mit Kolleginnen auseinanderzusetzen, die in derselben Situation stehen. Themen für eine solche Gruppe gab es genug: organisatorische Fragen, Gespräche mit Erwachsenen, Auseinandersetzung und Zusammenarbeit mit Trägern und Institutionen. Wir entschieden uns dafür, das Hauptgewicht auf den Gruppenaspekt zu legen, darauf, daß die Arbeit der Kindergartenleiterin in einer Gruppe von Kolleginnen stattfindet. Wir wollten den Leiterinnen die Möglichkeit geben, "am eigenen Leibe" das Zusammenspiel in einer Gruppe kennenzulernen, Gruppenprozesse, die auch in ihrem Team stattfinden, besser wahrzunehmen und gleichzeitig sich darüber auszutauschen.

Deshalb boten wir ein zweiteiliges Seminar zum Thema "Wie arbeite ich in Gruppen?" für Kindergartenleiterinnen an. Der erste Teil bestand aus einem viertägigen Seminar. Darin wollten wir typische Probleme, die in Gruppen entstehen, am Beispiel der Teilnehmergruppe verdeutlichen. Zum Beispiel müssen oft Entscheidungen in Kindergärten wie in anderen Arbeitsgruppen innerhalb einer begrenzten Zeitspanne getroffen werden. Wie kommt es zu der Entscheidung? Wer beteiligt sich am Entscheidungsprozeß? Oder: jede Gruppe kennt die Schwierigkeit, daß Teilnehmer nie etwas sagen, schweigen, sich nicht an Gesprächen und Diskussionen beteiligen. Was erschwert es in einer Gruppe, sich zu beteiligen, was erleichtert es, mitzumachen? Wir wollten in dem Seminar den Teilnehmern außerdem die Möglichkeit geben, mehr über ihr eigenes Verhalten und das anderer zu erfahren. Zum Beispiel, welche Rolle übernimmt jeder einzelne, wenn eine Gruppe eine Aufgabe gestellt bekommt, die sie nur gemeinsam lösen kann? Wie reagieren die anderen auf mich und ich auf die anderen? Schließlich wollten wir die Teilnehmer ermuntern, in der geschützten Atmosphäre eines Seminars neue Verhaltensweisen auszuprobieren, wie zum Beispiel andere auf ihr Verhalten hin anzusprechen, Kritik zu üben und Anerkennung zu äussern, sich von anderen etwas sagen zu lassen. Es war uns wichtig, daß die Lernerfahrungen des ersten Teils des Seminars an der Praxis überprüft und vertieft werden konnten. Deshalb bestand der zweite Teil aus zwölf wöchentlichen, zweistündigen Sitzungen, in denen die Leiterinnen Probleme aus ihrer Arbeit berichten konnten. Die Diskussion darüber sollte zeigen, wieweit die Erfahrungen aus dem Seminar in der konkreten Arbeit anwendbar waren.

Zu dem Kurs meldeten sich dreizehn Leiterinnen an. Sie kamen aus ganz unterschiedlichen Situationen: Einige waren erfahrene langjährige Leiterinnen mit einem reichen Kapital an Routine, Geschick und Phantasie. Einige hatten erst angefangen, fühlten sich belastet, unsicher und zweifelten an ihrer Eignung. Einige kamen aus sozialpädagogischen Berufen und hatten vorher mit Jugendlichen und Schulkindern in der offenen Jugendarbeit gearbeitet. Einige besaßen Vorerfahrungen mit gruppendynamischen Trainings, Selbsterfahrungsgruppen und ähnlichen Fortbildungsveranstaltungen. Einige hatten die volle Rückendeckung des Pfarrers und des Kirchenvorstandes hinter sich und damit einen genügend großen Spielraum für ihre Arbeit, andere waren ohne genaue Aufklärung durch den Träger in konflikt-trächtige Einrichtungen hineingeraten. Einige hatten unsere Stelle bereits durch andere Veranstaltungen kennengelernt, andere kamen mit uns zum ersten Mal in Berührung. Wir leiteten die Gruppe zu zweit. Wir hatten beide Supervisionen für Erzieherinnen und Teambesprechungen in Kindergärten durchgeführt, aber noch nicht in dieser Form mit Kindergartenleiterinnen gearbeitet.

Ich möchte mit einigen Punkten beginnen, die für uns im ersten Teil, dem Seminar, besonders wichtig waren:

- In anderen Seminaren für Gruppenleiter aus der Erwachsenenarbeit und der Familienbildung hatten wir es mit Leitern von Gruppen zu tun gehabt, deren Teilnehmer freiwillig kommen und verhältnismäßig hoch motiviert sind, die sich für eine begrenzte Zeit treffen und deren Leiter einen relativ grossen Spielraum haben, zu entscheiden, was sie mit der Gruppe machen wollen und wie sie vorgehen wollen. Hin und wieder waren in diesen Trainings Teilnehmer gewesen, die sich in ihrer Arbeit stärker mit institutionellen Problemen herumschlagen mußten, z.B. als Religionslehrer in der Schule oder im Konfirmandenunterricht. Ähnlich wie diese standen die Kindergartenleiterinnen unter einem relativ hohen Druck der verschiedensten Erwartungen: der Ansprüche, die sie an sich selber stellten, der Anforderungen von Mitarbeitern und Öffentlichkeit, der Realitäten von zeitlichen und ökonomischen Zwängen. Sie brauchten deshalb eine lange Anlaufphase, um sich umzustellen auf den 'Luxus' eines Experimentierfeldes, ohne sofort verwertbare Ergebnisse in ihr Arbeitsfeld mitnehmen zu können. Es war für einige von ihnen eine ungewohnte Überlegung, für sich das Recht in Anspruch zu nehmen, etwas für sich zu tun. Sie erzählten, daß sie sich vor ihren Mitarbeitern rechtfertigten, weil sie eine besondere Veranstaltung besuchten und später während der Supervisionssitzungen einmal in der Woche einige Stunden nicht im Kindergarten waren. In den Übungen des Trainings wurde diese Situation z.B. dann deutlich, wenn es darum ging, in einer bestimmten Zeit eine Aufgabe gemeinsam zu lösen oder

eine Entscheidung gemeinsam zu treffen und eine Balance zu finden war zwischen den Anforderungen der Übung und den eigenen Bedürfnissen. Die Teilnehmerinnen kamen dann unter großen Zeitdruck, hielten sich genau an die Aufgabe oder überspielten die Spannung durch Kaspern und Herumalbern. Ungewöhnliche Lösungswege oder kreative Fähigkeiten konnten sich zunächst wenig entwickeln.

- In einer Gruppe, in der alle Teilnehmer den gleichen Beruf haben, kommt es normalerweise stärker zu Rivalitäten untereinander als in nicht so homogenen Gruppen. Jeder muß ein Stück seiner Arbeit aufdecken, von der die anderen ebensoviel verstehen. Hinzu kommt bei Erzieherinnen, daß sie immer noch häufig mit ihren Gruppen hinter "verschlossenen Türen" arbeiten. In Kindertagesstätten können sich z.B. heftige Diskussionen daran entzünden, ob man die Flure mit in die Spiele einbeziehen kann oder ob die Kinder einer Gruppe die Kinder anderer Gruppen besuchen können. Auch die Leiterinnen waren fast alle Erzieherinnen und sind von dieser Lerngeschichte geprägt. Konkret über die eigene Arbeit zu sprechen, könnte bedeuten, sich bloßzustellen. Stellung zu den anderen beziehen, könnte heißen, Rivalitäten einzugestehen. Andererseits ist Offenheit eines der beruflichen Ideale. Es war ein längerer Prozeß, der sich bis in die Supervisionssitzungen hineinzog, bis die Leiterinnen sich nicht mehr so stark durch ihre Idealvorstellungen unter Druck setzen ließen, sondern sich auch über konkrete Dinge besser austauschen, sich "in die Karten schauen" lassen konnten. Im Training wurde an diesen Verhaltensmustern gearbeitet in Übungen wie "Rückmeldung" über das Verhalten der anderen geben, Kritik und Anerkennung äußern und entgegennehmen. Die Rivalität untereinander wurde weniger bedrohlich, als die Teilnehmer lernten, kleinere Schritte zu gehen, sich von der Diskrepanz zwischen Erwartungen und den kleinen Schritten nicht mehr so entmutigen und erdrücken zu lassen. Sie konnten dann anfangen, die Ansprüche an sich und die Kolleginnen, was Offenheit und Vertrauen anging nicht mehr so hoch zu setzen.
- Wenn eine Erzieherin Leiterin einer Kindertagesstätte wird, verliert sie nicht nur einen Teil ihres Arbeitsbereiches, für den sie ausgebildet ist und der ihr meist auch Spaß macht, nämlich den unmittelbaren Umgang mit den Kindern, sondern auch ihre Beziehungen zu ihren Kolleginnen verändern sich. Durch die neuen Aufgaben gerät sie manchmal in eine gewisse Isolierung und Sonderstellung. Sie ist viel stärker der Kritik ausgesetzt, sie muß auch unliebsame Entscheidungen verlangen und vertreten, z.B. Urlaubsregelungen treffen oder Überstunden anordnen. Das kann in ihr Gefühle von Versagen, Schuld oder Unverstandensein auslösen, aber auch ihrerseits Ärger und Kritik über die Uneinsichtigkeit oder die Verleugnung der Realität bei den Mitarbeitern, von denen sie sich im Stich gelassen fühlt. Im Training ließen die Teilnehmerinnen es uns Leiterinnen manchmal ziemlich heftig erleben, wie es ihnen oft im Kindergarten ging, indem sie uns kritisierten und unsere Vorschläge in Frage stellten. Es war wichtig, daß die Teilnehmerinnen genügend Zeit hatten, über ihren Werdegang als Leiterin zu sprechen, sich darüber klar zu werden, welchen Schritt sie damit getan hatten und ob sie bei ihrer Entscheidung bleiben wollten. Im nachhinein dachten wir, daß wir manchmal zu schnell vorgegangen waren und daß wir sie in eine ähnliche Situation wie im Kindergarten gebracht hatten, wo sie meist keine Übergangszeit gehabt hatten, sich auf die neue Rolle vorzubereiten. In der Supervision tauchten öfter Fragen auf, die für die nachträgliche Klärung wichtig waren: Was hatte sich für sie verändert mit dem Wechsel in die Rolle der Leiterin? Was durften sie für sich in Anspruch nehmen? Wovon mußten sie sich distanzieren? Was mußten sie unbedingt tun und was durften sie eigentlich tun? Was konnten sie delegieren und wie vertraten sie ihre Interessen? Was hatte sich im Kindergarten durch ihr Hinzukommen verändert? In welche Geschichte des Kindergartens waren sie hineingeraten? Am Ende der Supervision entschieden sich einige, daß sie jetzt lange genug Leiterin gewesen waren und wieder als Erzieherin arbeiten wollten; eine Teilnehmerin war sich klargeworden, daß eine Leiterinnenstelle doch nicht ihren Wünschen und Fähigkeiten entsprach, eine andere, daß es ihr Spaß machte, in dieser Position zu arbeiten, so daß sie ihre Entscheidung, die sie erst sehr verunsichert hatte, nachträglich bejahen konnte.

In den Supervisionssitzungen, die sich an das Seminar anschlossen, trugen die Leiterinnen konkrete Fälle aus ihrer Praxis vor. Ich möchte an zwei Beispielen zeigen, wie wir gearbeitet haben, und abschließend einige Überlegungen aus der Supervision zusammenfassen.

- Frau X. hat, seitdem sie Leiterin des Kindergartens ist, Rängeleien und Streitigkeiten mit dem Hausmeister darüber, wie der Kindergarten zu reinigen ist. Frau X. hat die Konflikte bis jetzt meist so gelöst, daß sie Putzarbeiten selbst übernimmt bzw. ihre Mitarbeiter dazu anhält. Sie hat sogar schon die Toiletten gereinigt, weil sie sich vor den Eltern über deren Zustand geschämt hat. Gelegentliche Beschlüsse des Kirchenvorstandes führt der Hausmeister ad absurdum, indem er die Arbeiten auf eine Weise ausführt, daß z.B. Schäden an den Möbeln entstehen. Wenn Frau X. dem Hausmeister gegenüber bestimmter auftritt, kritisiert er dafür ihre Mitarbeiter. Die Pfarrer scheinen mit dem Problem bis jetzt auch nicht fertig geworden zu sein, und Frau X. möchte die Pfarrer damit nicht, z.B. im Elternbeirat, konfrontieren.

In einer ersten Diskussionsrunde wird klarer, daß Frau X. zwar sagt, daß es so nicht weitergehen kann, daß sie aber nicht entschlossen ist, nicht mehr einzuspringen. Sie empfindet den Kindergarten wie ihren "Haushalt", und wenn "Gäste" kommen, z.B. die Eltern, fühlt sie sich für den Schmutz und die Unordnung verantwortlich.

In einem Rollenspiel bekommt Frau X. die Aufgabe, den Kirchenvorstand davon zu überzeugen, daß es notwendig ist, daß eine Putzfrau für den Kindergarten eingestellt wird. Die Spielerin des Kirchenvorstandes soll Frau X. abwimmeln. In einem ersten Versuch vertritt Frau X. die Interessen der Gegenseite stärker als diese selbst. Aufgrund der Nachbesprechung bekommt Frau X. zusätzlich den Auftrag, in einem zweiten Versuch so unverschämt als möglich aufzutreten. Das hilft ihr im ersten Teil, bestimmter zu sprechen und sich nicht von ihren Vorstellungen abbringen zu lassen.

Die Gruppe verhält sich über weite Strecken so, daß die anderen Teilnehmerinnen heftig auf Frau X. einreden, ihr Ratschläge erteilen, ihr sozusagen "Nachhilfeunterricht" geben. Das bringt Frau X. in eine Position, in der sie sich rechtfertigen und verteidigen muß. In vorherigen Sitzungen war das Thema "sich durchsetzen" immer wieder einmal aufgetaucht, aber es hatte sich um Probleme gehandelt, für die schwer Lösungen zu finden gewesen waren (z.B. alte erfahrene Erzieherinnen und junge Leiterin mit wenig Praxis, oder: eine Leiterin ist mit einer Mitarbeiterin befreundet, die persönliche Konflikte hat, die sie auch in ihrer Arbeitsfähigkeit behindern). In dieser Sitzung scheint alles so offenkundig auf der Hand zu liegen und so einfach zu lösen zu sein, daß die anderen Teilnehmerinnen die eigenen Schwierigkeiten mit dem Thema "sich durchsetzen" vergessen können und sich auf das angebotene Problem stürzen. Als den Teilnehmerinnen dieser Zusammenhang ihres Verhaltens deutlicher wird, entspannt sich die Stimmung, sie können sich mit Frau X. identifizieren und bekunden Interesse, an dem Problem für sich selbst weiterzuarbeiten.

- Frau Y. hat Schwierigkeiten mit ihrem Pfarrer. Er verstehe sich als Chef des Kindergartens und lasse ihr wenig Spielraum für eigene Entscheidungen. Zur Veranschaulichung berichtet Frau Y. zuerst umständlich darüber, wie viele Mitarbeiterinnen der Kindergarten hat und wie die Arbeit und der Tagesablauf organisiert sind. Dann erzählt sie verschiedene Ereignisse, die mit dem Pfarrer vorgefallen sind. Einige erwecken den Eindruck eines ziemlichen Despoten. Zum Beispiel habe er in das Gespräch der Leiterin mit einer Mutter eingegriffen, sich bei einer Mutter über die Mitarbeiterinnen ausgelassen, die Planung eines Kindergartenfestes an sich gerissen. Andere Reaktionen des Pfarrers und des Kirchenvorstandes erscheinen angemessen. Zum Beispiel wird ein Antrag auf Anschaffung von Möbeln mit der Auflage an die Leiterin zurückverwiesen, sie solle noch weitere Angebote einholen. Der Kirchenvorstand ist nicht so einfach damit einverstanden, eine neue Mitarbeiterinnenstelle zu bewilligen. Bei wieder anderen Beispielen scheint es sich um überall auftretende Schwierigkeiten zu handeln, z.B. bei der Einteilung von Gemeinderäumen.

Zunächst hat die Gruppe den Eindruck eines großen Wirrwarrs und Durcheinanders, ohne den roten Faden zu sehen, was denn eigentlich das Problem von Frau Y. ist. Ihre Wünsche an den Pfarrer sind ebenfalls undeutlich und zwiespältig. Einerseits möchte sie eine größere Autonomie von ihm als Leiterin, andererseits benutzt sie die Autorität und gute Stimmung des Pfarrers, um z.B. Gelder formlos bewilligt zu bekommen. Die Teilnehmerinnen reagieren unterschiedlich auf Frau Y's Schilderung. Einige äußern Ärger über die Hilflosigkeit, die Frau Y. zeigt, andere werden dadurch mobilisiert und geben Ratschläge, bekunden Anteilnahme. Frau Y. kann auf diese Angebote weder eingehen noch sie zurückweisen, ihre Spannung vergrößert sich, sie vergißt zum Beispiel, was sie sagen wollte.

Wir erinnern daran, daß Frau Y. im Training einmal geäußert hat, daß sie sich schnell breitschlagen lasse und daß es ihr möglicherweise in der Gruppe jetzt auch so gehe. Wir schlagen ein Rollenspiel mit der Aufgabe vor, etwas Bestimmtes von einem anderen Gruppenmitglied zu fordern. Im ersten Versuch gibt sie schnell auf. Im zweiten Versuch reagiert sie patzig und trotzig, versucht aber, bei der Sache zu bleiben. Danach fängt sie an, die Gruppe nach Informationen zu fragen. Es zeigt sich, daß ihr viele Grundkenntnisse, z.B. Verordnungen, rechtliche Bestimmungen usw. fehlen, daß sie nicht weiß, wie sie sie beschaffen soll, und daß sie kaum Kontakt zu den Leiterinnen der benachbarten Kindergärten hat, um sich mit ihnen auszutauschen. Es wird ihr deutlich, daß sie sich die Voraussetzungen fachlicher Art verschaffen muß, um beurteilen zu können, ob der Pfarrer z.B. an einigen Punkten in ihr Aufgabengebiet eingreift oder nicht. Erst dann kann sie sich überlegen, was sie von ihm will und was nicht.

In der Supervision zeigte sich, daß es besondere Themen gab, die immer wiederkehrten. Ein Thema umfaßte den Bereich "Der Kindergarten ist ein Teil der Institution Gemeinde". In dieser Institution gibt es ein Geflecht von Beziehungen und Rollenzuweisungen. Es bestehen Überschneidungen, Gemeinsamkeiten, Rivalitäten, bestimmte Weisen, wie Information weitergegeben wird und Entscheidungen gefällt werden. Der Pfarrer z.B. ist Vorgesetzter der Leiterin, aber in manchen Kindergärten ist er auch Mitarbeiter und erteilt die religiöse Unterweisung. Er sieht die Kinder nicht nur im Kindergarten, sondern einige von ihnen im Kindergottesdienst, einen Teil der Eltern auch im Gottesdienst und in verschiedenen Gemeindegruppen. Der Kindergarten muß sich manchmal mit anderen Gemeindegruppen für Sonderveranstaltungen in Gemeinderäume teilen, umgekehrt kommt es hin und wieder vor, daß die Kindergartenräume von anderen Gemeindegruppen benutzt werden.

Eine Reihe von institutionellen Problemen entzündet sich am Hausmeister, weil er oft für verschiedene Bereiche zuständig ist, oder am Zivildienstleistenden, der halb im Kindergarten, halb in der Gemeinde beschäftigt ist. Die Leiterin muß sich mit institutionellen Verflechtungen auskennen, damit sie eine Position einnehmen kann, in der sie nicht das Gefühl hat, daß von vielen Seiten an ihr gezerrt wird.

Einen anderen Bereich betraf die Zusammenarbeit mit den pädagogischen Mitarbeitern. Welchen Stellenwert haben die Mitarbeiterinnen überhaupt für die Leiterin? Manche Leiterinnen haben ein schlechtes Gewissen, wenn sie sich die Zeit nehmen, sich mit den Fragen, Sorgen und Problemen der Mitarbeiter zu beschäftigen. Sie denken, daß damit den Kindern zuviel an Zuwendung und Zeit verlorengeht. Sie fühlen sich in erster Linie für die Kinder verantwortlich und denken, die Mitarbeiterinnen müßten für sich selbst sorgen können. Sie haben es auch nicht gelernt, mit Mitarbeitern umzugehen. Sie sind sich unsicher, wieviel Distanz und Nähe sie brauchen oder wie weit z.B. Freundschaften zwischen Mitarbeitern und Leiterin möglich sind, ohne die Zusammenarbeit mit dem Team zu sehr zu belasten. Auf der anderen Seite haben sie Schwierigkeiten, Kontrollaufgaben wahrzunehmen, dafür zu sorgen, daß Teambesprechungen eingehalten werden, Mitarbeiter sich äußern und an den Planungen beteiligt werden, Aufgaben delegiert werden.

Viele Fragen bezogen sich schließlich auf den Alltag im Kindergarten. Eine Leiterin definierte die alltägliche Arbeit im Kindergarten einmal so: "Im Kindergarten ist die Ausnahmesituation die Regel". Kinder sorgen für Überraschungen, halten sich nicht an die Vorstellungen von Ordnung und Zeitplanung. Mitarbeiter sind krank, haben Urlaub, Ersatzlösungen müssen gefunden werden. Eltern kommen mit ihren Wünschen, können sich nicht von ihren Kindern trennen. Termine müssen eingehalten werden, ob es paßt oder nicht. Nicht zufällig sprachen wir in vielen Supervisionssitzungen über das Thema Ordnung. Es erfordert ein Umdenken, diese Ausnahmesituationen nicht als eine dauernde Kränkung, Störung oder als ein Versagen zu erleben, sondern sie als Teil der Arbeit mit Kindern im Kindergarten zu verstehen.

Am Schluß des Projektes äußerten die Teilnehmerinnen als wichtigstes Ergebnis, daß sie die Erfahrung gemacht hatten, wie hilfreich eine Gruppe von Kolleginnen für sie sein konnte, auch wenn sie nicht in akuten Problemen steckten. Sie fanden, daß ihre Arbeit regelmäßigen Austausch auch untereinander forderte, sei es im Rahmen der Arbeitsgemeinschaften, der Zusammenarbeit mit den Leiterinnen der umliegenden Kindertagesstätten oder als begrenzte berufsbegleitende Gruppe.

Berufsbezogene Selbsterfahrung im sozialen Beruf  
Judy Ritter

Seit einigen Jahren bietet die Zentralstelle für Beratungsarbeit eine neue Form der psychologischen Gruppenberatung für haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter im DWHN und in der EKHN an. Sie nennt sich "berufsbezogene Selbsterfahrungsgruppe".

Dieser Artikel stellt die neue Arbeitsform dar und beschreibt, wie sie ins Leben gerufen worden ist, wer daran teilnimmt, was dabei bearbeitet wird und wie dies geschieht.

Fangen wir mit der Vorgeschichte an! Viele Sozialarbeiter und Pfarrer, um nur ein paar Berufsgruppen zu nennen, erkundigten sich, ob wir Selbsterfahrungsgruppen anbieten. Selbsterfahrungsgruppen tragen viel dazu bei, daß Teilnehmer die Beweggründe verstehen, die sie zu bestimmtem Verhalten in gewissen Situationen veranlassen. Der Schwerpunkt liegt inhaltlich bei dem persönlichen Leben des Betroffenen, und es liegt an ihm, diese Erkenntnisse für die berufliche Arbeit zu übersetzen und anzuwenden. Diese Erkenntnisarbeit ist für Menschen in helfenden Berufen besonders wichtig. So setzten wir uns mit diesen Anfragen auseinander. Dabei fragten wir uns, was wir anbieten könnten, so daß der Übersetzungsprozeß von persönlicher Erkenntnis zur Anwendung im Beruf direkter verlaufen würde. Um diesen Prozeß zu unterstützen, überlegten wir uns, daß die Themen dieser neuen Arbeitsform das eigene Verhalten und die eigenen Beweggründe für bestimmte Handlungen im beruflichen Leben sein sollten. Hier sollte es in erster Linie um den Teilnehmer selbst gehen, nicht um Probleme des Klienten. Ferner sollten Hier-und-Jetzt-Probleme des Berufes und nicht Dort-und-Damals-Probleme der frühkindlichen und familiären Entwicklung behandelt werden. Wir wollten Menschen in helfenden Berufen persönlich, aber deutlich mit Bezug auf ihren Beruf ansprechen. So kam es zu dem Namen "berufsbezogene Selbsterfahrungsgruppe" und zu folgender Ausschreibung in kirchlichen Mitteilungsblättern:

"Mitarbeiter/-innen in psychosozialen Bereichen haben oft Aufgaben zu bewältigen, die ein großes Engagement voraussetzen und mitunter zu starken persönlichen Belastungen führen. Das Bemühen um den anderen kann gelegentlich so weit im Mittelpunkt stehen, daß die eigenen Empfindungen und Regungen in den Hintergrund gedrängt werden müssen. Dieses Mißverhältnis führt zu Spannungen, die oft über die Arbeitszeit hinaus andauern und den privaten Bereich belasten.

Daher bieten wir eine berufsbezogene Selbsterfahrungsgruppe für haupt-, neben- und ehrenamtliche kirchliche Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsbereichen an, wie Erzieher/innen, Sozialarbeiter/innen, Pfarrer/innen, Erwachsenenbildner/innen .... In den einzelnen Sitzungen sollen die Teilnehmer die Möglichkeit haben, die eigene Befindlichkeit im Umgang mit den ihnen anvertrauten Menschen zu klären und nach Ursachen für auftretende Spannungen und Belastungen im Beruf zu suchen. Der Austausch ähnlicher oder zum Teil unterschiedlicher Erfahrungen der Teilnehmer kann diesen Klärungsprozeß fördern helfen. In den Diskussionen wird es darum gehen, Möglichkeiten der Veränderung aufzuzeigen, die der eigenen Person gerechter werden, ohne die Probleme der anderen aus dem Blickfeld zu verlieren."

Diese Gruppen, die aus 10 bis 12 Teilnehmern bestehen, treffen sich meist wöchentlich anderthalb Stunden für die Dauer eines Jahres. Bisher geschah dies in Frankfurt; ein anderer Standort wäre allerdings durchaus denkbar, wenn sich genügend Teilnehmer in einer anderen Gegend zusammenfänden. Denn es gehört zu den Besonderheiten der Zentralstelle, daß sie überall in der EKHN auf Wunsch Gruppen vor Ort betreut. Die Teilnahme ist kostenlos und steht allen Mitarbeitern des DWHN und der EKHN offen, die in helfenden Berufen beschäftigt sind. Das schließt Pfarrer, Erzieher, Sozialarbeiter, Erwachsenenbildner, Diakone, Krankenschwestern, Psychologen, Gemeindepädagogen, Pfarrfrauen und Gemeindegemeinschaften ein.

Die Streuung der Teilnehmer über verschiedene Berufsgruppen ist groß und trägt wesentlich zum Gelingen der Gruppenarbeit bei. Diese Berufsheterogenität in einer Gruppe ist für die Arbeit der Zentralstelle etwas Neues. Bisher hatten wir es hauptsächlich mit berufshomogenen Gruppen zu tun, d.h. Gruppen für und mit Erziehern, mit Pfarrern, mit Pfarrfrauen, mit Pfarramtssekretärinnen usw.. In diesen Gruppen konnten die Teilnehmer sich rasch in die berufliche Praxis von Kollegen einfühlen, konnten sich gegenseitig Unterstützung bieten und für die eigene ähnliche Praxis lernen. Aber sobald es um Kontakte und Kooperation mit anderen Berufsgruppen ging, wurde es deutlich, daß viele Teilnehmer klischeehafte Bilder von den "anderen" und Hemmungen hatten, mit ihnen in Kontakt zu treten. Eine berufsgemischte Gruppe scheint uns jedoch einen Rahmen zu bieten, in dem diese Fragen zur Sprache kommen können. In dieser Gruppe brauchen keine Konsequenzen befürchtet zu werden, wenn man Vorurteile ausspricht, wenn man sogenannte "dumme Fragen" stellt oder nicht zutreffende Vermutungen äußert. Man kann seine Gefühle und Unzulänglichkeit leichter äußern als in der realen Situation. Dies ermutigt anschließend in der Arbeitssituation, alte Wahrnehmungen zu überprüfen und neue Wege einzuschlagen.

Somit bekommt die berufsbezogene Selbsterfahrungsgruppe auch einen institutionellen Bezug: die Teilnehmer setzen sich mit ihrer Auffassung der eigenen Rolle im Gefüge der Gemeinde auseinander. Sie bekommen Rückmeldung von Vertretern anderer Berufe, die eine andere Auffassung haben, weil sie eine andere Perspektive haben.

Eine Episode aus einem Treffen der Gruppe soll diese Arbeit verdeutlichen:

Die Teilnehmer haben die Weihnachtspause hinter sich und versuchen, sich in der Gruppe wieder zurechtzufinden. Einige klagen, daß es ihnen schwerfällt, nach den Ferien wieder anzufangen, was sie nicht verstehen. Andere haben gar keine Pause gemacht. Ein Teilnehmer (Sozialarbeiter) meint, die Woche sei ganz normal gewesen. Trotzdem habe er sich aber so schlecht gefühlt (Bauchschmerzen), daß er zum Arzt gehen mußte. Dieser stellte fest, daß die Symptome keine körperlichen Ursachen hätten. Nach geraumer Zeit fragt derselbe Teilnehmer, ob es an ihm selbst und nicht an der Arbeit liegen könnte, daß er sich so schlecht gefühlt habe. Er hatte einen Antrag auf einen zusätzlichen Mitarbeiter gestellt und der negative Bescheid war gerade Anfang der Woche gekommen. Er habe sich sehr allein gelassen gefühlt. Ein Pfarrer greift hier auf, daß er gesagt habe, die Woche sei ganz normal gewesen. Das scheine nicht zu stimmen. Er möchte nun gerne wissen, ob der Sozialarbeiter sich in der Bedeutung seiner Arbeit nicht anerkannt fühle oder ob er überlastet sei und welche Bedeutung die Ablehnung seines Antrages für ihn gehabt habe. Beides treffe zu, sagt der Sozialarbeiter. Außerdem habe der gleiche Vorgesetzte erzählt, daß ein Interessenverband vorhabe, eine Dokumentation über das Arbeitsgebiet des Sozialarbeiters zusammenzustellen. Man beabsichtige, Bemühungen und Ergebnisse verschiedener Arbeitskreise deutlich zu machen. Der Vorgesetzte sagte ihm, er sollte sich Mühe geben, damit seine Arbeit nicht zu kümmerlich ausfalle.

Andere in der Gruppe sind nun schon entrüstet, und der erstaunte Sozialarbeiter stellt fest, daß er sich nicht so schnell ärgern kann wie sie. Er möchte sich in solchen Fällen am liebsten zurückziehen, spürt, daß er depressiv wird. Eine Erwachsenenbildnerin fragt, ob er nun mindestens nachträglich seine Wut spüren kann, daß er einerseits zu viel Arbeit habe und zu wenig Unterstützung, andererseits unter Druck gesetzt werde, daß seine Arbeit draußen ja gut abschneiden solle.

Eine andere fragt, ob er jetzt den Widerspruch erkenne, daß er mit den gleichen Mitarbeitern mehr schaffen solle, damit es nach außen nicht so erscheine, als täte er zu wenig.

Der Sozialarbeiter kann schwer auf diese Fragen eingehen und spricht seine eigenen Ausweichtendenzen an. Er fühlt sich von dem Problem und den Widersprüchen überfordert und möchte sie lieber verdrängen. Der Pfarrer sagt nun, eigentlich wäre es gerade günstig, wenn die Dokumentation ergeben würde, daß seine Stelle zu wenig Mittel hätte. Er bekäme vielleicht mehr, wenn dies öffentlich bekannt wäre. Die Gruppe erkennt, daß der Sozialarbeiter hier in einer schlimmen Zwickmühle steckt. Einerseits weiß er selbst, daß er mehr Mittel und Mitarbeiter braucht, aber dies wird zurückgewiesen. Gleichzeitig soll er den Arbeitgeber nach draußen decken, so daß ihn keine Kritik trifft, indem er das Unmögliche möglich macht. Der Sozialarbeiter meint, er fühle sich so eingeengt, daß er nicht wisse, wie er verhandeln soll.

Es wird ihm erst heute in der Gruppe deutlich, daß er sich so blockiert gefühlt habe und daß er seinem Vorgesetzten nicht zumuten konnte, zu sehen, wie enttäuscht er war. Er meinte überhaupt, daß er niemandem seine Gefühle zumuten könne, und er hatte bislang mit niemandem darüber gesprochen.

Eine andere in der Gruppe berichtet, daß sie an seiner Gangart und Körperhaltung doch feststellen kann, wann es ihm gut gehe und wann nicht. Ob er das nicht selber merke? Im Laufe der Sitzung entdeckt eben diese Teilnehmerin, daß sie selbst Angst vor einer Verhandlung am nächsten Tag hat, was sie zunächst nicht hatte wahrhaben wollen. Nun wird sie versuchen, sich darauf vorzubereiten. Der Pfarrer fühlt sich veranlaßt, an seine Arbeitgeberfunktion zu denken. Er fragt sich, wie er in solchen Situationen handelt und wirkt. Andere meinen, Körpersymptome könnten ernste Hinweise sein, daß etwas nicht in Ordnung sei und durchgearbeitet werden müsse. Am Ende der Sitzung kann jeder einen persönlichen Bezug zu diesem Problem feststellen.

An diesem Beispiel kann man manches erkennen. Die Teilnehmer unterhalten sich ganz normal über den Einstieg in die Arbeit. Einer erzählt eher beiläufig, daß er zum Arzt mußte, obgleich es für ihn eine Woche wie jede andere war. Erst andere Teilnehmer bemerken die Widersprüche in seiner Schilderung, und er selbst fragt sich, ob seine Bauchschmerzen damit zusammenhängen könnten. Seine Gefühle des Eingeengtseins zwischen Sparmaßnahmen und Leistungsanforderungen werden ihm bewußt. Als loyaler, engagierter Mitarbeiter hat er sich ziemlich grundsätzlich das Recht abgesprochen, Enttäuschungen zu zeigen. So darf er den Konflikt gar nicht merken, sonst wäre dies nicht durchzuhalten. Nur der Bauch macht nicht mit. Manche Teilnehmer nehmen bei sich selber wahr, wie sie tendieren, Körpersignale zu ignorieren. Sie erleben auch ihre starke Identifikation mit der Arbeit und mit dem Träger, die sie manchmal übersehen läßt, daß sie überfordert sind. Andere werden sich bewußt, daß sie als Vorgesetzte in Gefahr sind, ähnliche Zwickmühlensituationen heraufzubeschwören. Sie möchten ihre eigene Praxis überprüfen.

Manche Teilnehmer erleben, daß Veränderungen vielleicht erst dann möglich sind, wenn Konflikte deutlich werden (d.h. in unserem Fall, wenn die Dokumentation ergeben sollte, daß ein anderer Träger mehr für bestimmte Klientenkreise tut) und daß dies im Interesse der Klienten sein könnte. Es ist wichtig für den Sozialarbeiter, zu erleben, daß der Pfarrer in dieser Gruppe ihm Unterstützung bietet, denn sein Vorgesetzter ist Pfarrer. Die Angst vor einer Auseinandersetzung oder Klärung wird dadurch vermindert.

Trägt diese Gruppenarbeit zu einer Veränderung in der beruflichen Arbeit bei oder fängt sie lediglich das Unwohlsein des Teilnehmers auf? Letzteres wäre deswegen nicht sinnvoll, weil es keine erneuernden Impulse in die Arbeit hineinbringen würde, weil Teilnehmer befähigt würden, viel zu tragen und zu ertragen, jedoch nicht darin unterstützt würden, etwas in Angriff zu nehmen. Konflikte würden ungelöst bleiben und sich fortsetzen. Unsere Gruppenarbeit bietet Impulse und Energie für die berufliche Arbeit. An unserem Beispiel können wir folgende positive Entwicklungen in dieser Hinsicht bei den Teilnehmern aufzeigen:

Eine lähmende Angst, die nicht bewußt war und die nicht wahrgenommen werden konnte, wird als solche identifiziert. Die Teilnehmer erkennen auch eine Ursache des Gelähmtseins. Somit sind sie in der Lage, sinnvoll zu überlegen, wie die Handlungs lähmung aufgehoben werden kann. Sie gewinnen an Handlungsfähigkeit. Mit Kollegen, die selbst gelegentlich vor ähnlichen Problemen stehen, kann man im geschützten Raum Handlungsmöglichkeiten durchdenken, auf mögliche Wirkungen überprüfen, Zusammenhänge und Gefühle besser verstehen und diese in die Überlegungen einbeziehen. Die Voraussetzungen für die tatsächliche Fortführung der Arbeit werden verbessert, denn der Kollege ist wieder handlungsfähig. Er versteht, was passiert ist, und ist nicht mehr verwundert. Er bekommt Energie zum Handeln, da er versteht, worum es geht. Eine bestimmte Handlungsmöglichkeit erscheint als sinnvoll und wünschenswert. Der Teilnehmer wird in diesem Fall versuchen, die Widersprüche mit dem Vorgesetzten zu besprechen, damit dieser das Dilemma erkennt. Vielleicht hat der Chef die zugespitzte Lage aus der Entfernung nicht richtig einschätzen können. Vielleicht hat der Mitarbeiter ihn zu sehr geschont. Vielleicht hat der Chef sich auch anders äußern wollen, fand es aber schwer.

Die Gruppenarbeit hat ausdrücklich das Ziel, Teilnehmer zu befähigen, Konflikte und ihre Ursachen zu erkennen, damit sie diese im tatsächlichen beruflichen Alltag durcharbeiten können. Dies dient letztendlich den Klienten. Der "Helfer" hat auch etwas davon, wenn er erlebt, daß seine Bemühungen ins Schwarze treffen, und wenn er angemessen mit Konflikten umgehen kann. Die Gruppe gibt die ersten Einsichten und Anreize dazu. Den Rest muß der Teilnehmer im Beruf selbst leisten. In Fällen wie dem geschilderten hat die Gruppenarbeit den zusätzlichen Vorteil, daß sie zur Überwindung von sozialer Distanz zwischen Inhabern verschiedener Berufe und zur Überwindung der beruflichen Vereinsamung beiträgt. Viele in helfenden Berufen Tätige erleben ständig den Kontakt mit Klienten, relativ wenig jedoch mit Kollegen. Dieser ist jedoch ebenfalls wichtig, denn er bringt neue Gesichtspunkte, die die Arbeit auf die Dauer beleben.

In dem ersten Beispiel habe ich versucht, zu zeigen, wie der Einzelne durch die Arbeit in der Gruppe zu neuer Handlungsfähigkeit gelangen kann, indem ihm die Gründe für seine Blockierung bewußt werden. Mit einem zweiten Beispiel soll ein anderer Aspekt der Arbeit vorgestellt werden. Es zeigt, wie die Arbeit an den Beziehungen der Gruppenteilnehmer untereinander, also im Hier-und-Jetzt, zu der Arbeit an den Beziehungen zu den Klienten hinführt.

Es handelt sich um eine Gruppe, die sich seit mehreren Monaten trifft und sich per 'Sie' anspricht. In der zu schildernden Sitzung werden Wünsche laut, mehr Kontakt zueinander herzustellen. Man sucht nach Gründen für die Distanz, die man überwinden möchte. Zunächst vermutet ein Pfarrer, daß sein Beruf eine zusätzliche Schwelle zu ihm aufbaue, und er fragt die Gruppe, ob seine Stellung es der Gruppe erschwere, mit ihm zu sprechen. Die Gruppe ist zur Zeit ziemlich blockiert und kaum jemand ist in der Lage, auf seine Frage einzugehen. Allmählich kommt es heraus, daß einige in Abwesenheit der anderen in der letzten Sitzung das allgemeine 'Du' beschlossen hatten. Die anderen stellen aber fest, daß ihnen dies nicht behagt. Der Pfarrer entdeckt, daß diese Tatsache und nicht, wie er vermutet hatte, seine Rolle der Hemmschuh für die Kommunikation in dieser Sitzung ist. Es entsteht eine lebhaftere Diskussion darüber, ob man sich wirklich duzen will und mit wem. Eine pauschale Lösung wird abgelehnt. Dies hat zur Folge, daß die Teilnehmer verhandeln müssen, von wem sie geduzt werden möchten und von wem nicht. Jeder muß eine deutliche Position jedem anderen gegenüber einnehmen. Die bewußte Diskussion über 'Du' und 'Sie' macht allen im Laufe der Stunde klar, daß Kontakt sich nicht herstellen läßt, indem man sich duzt. Manche stellen fest, daß sie nun mehr Kontakt haben als Ergebnis dieses Prozesses der Auseinandersetzung, in dem sie festgelegt haben, daß sie sich 'siezzen' werden.

In der nächsten Stunde erklärt ein Teilnehmer, daß er über das Thema der letzten Woche nachgedacht hat. Für ihn ging es darüber hinaus, ob er den einen 'duzen' und den anderen 'siezzen' wollte; es ging um Grenzen-ziehen-Können, Nein-sagen-Können. Und, so fährt er fort, er hat speziell über sein Engagement bei einer Trinkerfamilie in der Gemeinde nachgedacht, ob es etwas mit der Notwendigkeit, Grenzen zu ziehen, zu tun hat? Er hat sehr viel erreicht: einen Platz für das Kind im Kindergarten gefunden, eine Umschulung und eine Entziehungskur für den trinkenden Vater in die Wege geleitet. Aber er kommt sich trotzdem schuldig vor, als fehle etwas. Was möchte die Familie noch von ihm, etwa auf der menschlichen Ebene haben? Er glaubt, daß er ein- bis zweimal die Woche zu der Familie hingehen muß, solange der Vater weg ist. Aber er versteht einfach nicht, was ihn dorthin zieht. Welche Rolle soll er übernehmen? Ein Teilnehmer fragt ihn, ob er kontrollieren möchte, ob alles so läuft, wie er es sich gedacht hat. Wo hört Engagement auf und wo fängt Kontrolle an? Wenn man Grenzen zieht, gibt man auch Kontrolle ab. Würde er der Familie zutrauen, zurechtzukommen, ohne sie zweimal in der Woche zu besuchen? Ist es wichtig für die Familie, zu erfahren, daß sie etwas alleine kann, daß sie Verantwortung übernehmen kann? Welches Maß an Kontakt ist hierzu nötig? Ein zweiter Teilnehmer stellt fest, daß der Betreuer ein Mann ist und daß der Vater sich derzeit in Entziehungskur befindet. Wird der Betreuer als Vaterersatz herbeigewünscht? Ist dies der Sog, den er spürt? An dieser Stelle berichtet ein dritter Teilnehmer über Erfahrungen mit einem kleinen Jungen in einer unvollständigen Familie, die ihn bittet, recht häufig zu Besuch zu kommen, "weil der Papi von Zuhause weg ist".

Wie geht man mit solchen Wünschen um, nachdem man sie erkannt hat? Es ist sehr schwierig, Grenzen zu ziehen; man kann aber nicht der Ersatzvater für alle unvollständigen Familien sein. Wie arbeitet man die Erwartungen mit den Klienten durch, nachdem man das Problem für sich erkannt hat?

Das Interessante an diesem Beispiel ist, daß die Beschäftigung der Teilnehmer mit ihrer eigenen Beziehung zueinander offenbar dazu anregt, zunächst auf unverständene Art und Weise über ganz bestimmte Klienten nachzudenken. Die Diskussion über 'Du' und 'Sie' als Anredeform bedeutet mehr als die Klärung von Spielregeln. Die Teilnehmer benutzen diesen recht alltäglichen Anlaß, um ihren Standort in der Gruppe und ihr Verhältnis zu anderen Teilnehmern genau zu überprüfen. Der Teilnehmer, der über seine Klienten sprechen will, hat während der Woche viel über die Bedeutung der vorangegangenen Sitzung nachgedacht und bringt es auf den Begriff "Grenzen-ziehen-Können". Während er mit diesem Thema beschäftigt ist, fällt ihm die Trinkerfamilie ein, für die er so viel getan hat, so daß er recht zufrieden sein müßte. Aber er merkt, daß er immer noch das Gefühl hat, es werde von ihm mehr erwartet, nur weiß er nicht was. Er hat schon beinahe die Brücke geschlagen zwischen Nein-sagen-Können (Grenzenziehen-Können) und seinem empfundenen Problem mit der Trinkerfamilie.

Andere Teilnehmer tragen verschiedene andere Aspekte bei. Wie schwer es ist, selber loszulassen, Kontrolle aufzugeben und damit eine Grenze zwischen den anderen und sich selbst zu ziehen: Wo werden Wünsche an den Betreuer herangetragen, die er nicht erfüllen kann, nämlich Ersatzvater zu sein, und wie kann er seine Rolle abgrenzen? Ist der Klient in seinen Wünschen grenzenlos, oder hat der Betreuer Schwierigkeiten, seine eigenen Grenzen deutlich zu machen?

Diese und andere Fragen regen die Teilnehmer an, über ihre Beziehungen zu bestimmten Klienten nachzudenken. Die gedankliche Entwicklung von der einen Sitzung zur nächsten ist eine logische Fortsetzung der Beziehungsklärung. Nachdem man im Hier-und-Jetzt mit Kollegen probegehandelt hat und eindeutig die Art der gewünschten Beziehung beschrieben hat, geht man dazu über, sein Verhältnis zu seinen Klienten zu überprüfen. Wo sieht man seine eigenen Grenzen, welche Grenzen wären für den Klienten wünschenswert? Man gewinnt an Handlungsfähigkeit, weil man Sachverhalte erkennt. Es nimmt auch Druck weg, wenn man erlebt, daß Kollegen ähnliche Probleme haben. Die Lösung von Beziehungsproblemen in der Gruppe selber ist nicht Zweck an sich, sondern Mittel, um Beziehungsprobleme im Beruf neu zu überdenken. Sie regt dazu an, von der Ebene der Erfahrung, von der Ebene des Erlebten und von der Ebene des Verstandenen her, bestehende Verhältnisse näher zu untersuchen.

Diese beiden Beispiele geben einen Einblick in die Arbeitsweise dieser Gruppen. Die Teilnehmer helfen einander, eigene Konflikte zu entdecken und zu verstehen. In unseren Beispielen zeigten sich diese Konflikte zunächst durch Bauchschmerzen und durch unerklärliche Schuldgefühle an. Das Verständnis der Symptome führte dazu, daß der Betreffende nicht mehr vor einem Rätsel stand, nicht mehr blockiert war. Er fand neue Zugänge. Unverständliches bekam einen Sinn. Dieses befreite von einer unbestimmbaren Last und ermutigte zu angemessenem Handeln. Dabei machte der Teilnehmer die Erfahrung, daß er von anderen verstanden wurde, daß er keine Ausnahme darstellte, daß solche Vorkommnisse normal sind. Und er erfuhr dies in einer Gruppe, in der viele verschiedene helfende Berufe vertreten waren. So lernte er, daß Vertreter anderer Berufe sich durchaus in seine Probleme und Rolle einfühlen können. Er konnte darin Erfahrung sammeln, wie man mit Inhabern anderer Berufe Probleme anspricht und klärt. Die eigene Kompetenz in bezug auf Klienten wie auch in bezug auf die Kollegen in der Gemeinde erweiterte sich. Schließlich stellten einzelne Teilnehmer füreinander eine Art Bezugsgruppe dar, auf die sie in Notzeiten zurückgreifen konnten. Sie konnten sich alleine zuhören, in Frage stellen, weiterhelfen. Es geht sowohl um den Helfer als Person (und seine Bauchschmerzen) wie auch um den Helfer und die ihm zugedachte Rolle (unbestimmbare Schuldgefühle) und auch häufig um die Kooperation und Koordination zwischen unterschiedlich ausgebildeten Helfern mit verschiedenen, nicht deutlich abgegrenzten Schwerpunkten in der Gemeinde.

Die Teilnehmer lernen, sich selbst sowie ihre Rolle besser zu verstehen. Diese Kombination von Selbst- und Rollenerkenntnis erscheint uns für Mitarbeiter in der Gemeinde wichtig. Beide lassen sich in der Gruppenarbeit vorteilhaft vermitteln. Dies kommt den Teilnehmern in gewisser Weise entgegen, denn sie sind häufig Einzelkämpfer ohne viel Rücksprachemöglichkeiten. Es ist unsere Überzeugung, daß Einzelne persönlich und als Arbeitnehmer in der Gemeinde oder Institution sowie die Klienten von diesem Ansatz langfristig profitieren. Der Elan und die konsequente Haltung der Beteiligten macht uns Freude und bestärkt uns in unserem Vorhaben.

\* \* \*

#### Anmerkungen zu S. 9

- 1) Eine zweite Ausnahme stellen die ambulanten Krankenpflegestationen dar. Mit dieser Berufsgruppe konnten wir bis jetzt nur vereinzelt Erfahrungen sammeln. Möglicherweise liegen die Probleme hier ganz ähnlich.
- 2) Vgl. K. Deneke u.a., Leitung und Teamarbeit in Kindertagesstätten, Materialien für die sozialpädagogische Praxis, H. 6. Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt 1980, S. 8.
- 3) In einer Untersuchung über dem Jugendamt zugeordnete Kindertagesstätten (K. Bader, Öffentliche Erziehung, Frankfurt 1978) wird die Leiterfunktion viel direkter ausgesprochen - und angegriffen -, als wir das in Gruppen mit Erzieherinnen erlebt haben.
- 4) Vgl. K. Bader, S. 138 ff.

*Zentralstelle für Beratungsarbeit  
Eschersheimer Landstraße 565  
6000 Frankfurt am Main 50  
Telefon (0611) 5302 241*

#### *Mitarbeiter:*

*Wolfgang Kinzinger, Diplompsychologe und Theologe ( Leiter)  
Dr. Andreas Hundsalz, Diplompsychologe  
Judy Ritter, Diplompädagogin und Familientherapeutin  
Barbara Schneider, Theologin und Familientherapeutin  
Elfie Rech, Sachbearbeiterin*