

Fakultät Angewandte Sozialwissenschaften
Studiengang Sozialpädagogik und Management

Bachelor-Thesis

Zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts (B.A.)

„...und führe Dich, wohin Du (nicht) willst.“

Dilemmata zwischen Selbst- und Fremdbestimmung in der Sozialen Arbeit unter besonderer
Berücksichtigung des Spannungsfeldes unbedingte Loyalität – autoritäre Weisung in der
Rechtlichen Betreuung Erwachsener

Betreuung

Prof. Dr. Maik Arnold

Zweitgutachten

Dipl.-Soz.-Päd. Enno Deege

Autor

Torsten Schönfelder

Goethestraße 2

02826 Görlitz

schoenfelder.buero@gmail.com

Matrikel-Nr. 601656

Ort, Abgabetermin

Dresden, 08.07.2019

Abstract

Rechtliche Betreuung bedeutet nach dem Willen des Gesetzgebers die Besorgung der Rechtsgeschäfte der Betroffenen, die gerichtliche und außergerichtliche Vertretung in dem vom Gericht vorgegebenen Aufgabenkreis.

Sie bedeutet aber auch, in Rechte, teilweise Grundrechte der Betroffenen einzugreifen, und – im Falle eines Einwilligungsvorbehaltes oder bei Unterbringungen in der Psychiatrie – diese zu unterwandern oder auszuschalten.

Dazwischen liegt eine Grauzone, ein Niemandsland, welches einer wissenschaftlichen „Beleuchtung“ wert ist.

Wo sind rechtliche Grenzen, wo moralische Grenzen für den rechtlichen Betreuer?

Wo verorten sich rechtliche Betreuer in ihrem Selbstverständnis?

Für die wissenschaftliche Betrachtung wird „heraus-gezoomt“ auf das allgemeine Dilemma des Sozialarbeiters zwischen Selbst- und Fremdbestimmung des Individuums, des Klienten.

Zur Untersuchung wurde eine Melange gewählt zwischen theoretischer Literaturarbeit und typisierter qualitativer Sozialforschung, wobei letztere nur zum besseren Verständnis eingeflochten wurde.

Die wichtigsten Ergebnisse bestehen wohl in der Annahme, dass Erkenntnisse aus der sozialpsychologischen Führungsforschung, wenn schon nicht 1:1, dann doch in ihren Ansätzen und Grundlagen allgemein auch für die Sorge, Führung und Leitung für und von schwachen, schutzbefohlenen Menschen gelten.

Mit Rücksicht auf die Lesbarkeit verwende ich in der vorliegenden Arbeit fast ausschließlich die männliche Form. Gemeint sind aber bei allgemeinen Ausführungen immer auch weibliche Menschen und alle möglichen geschlechtsspezifischen Prädispositionen. Sollte sich jemand hiervon gestört fühlen, bitte ich höflich bereits vorab um Entschuldigung. Sexistische Haltungen o.ä. liegen mir fern. T.S.

Abstract (english)

Legal guardianship means, according to the will of the legislator, the procurement of the legal transactions of the persons concerned, the judicial and extra-judicial representation in the area of responsibility of the court.

However, it also means intervening in rights, partial fundamental rights of those affected, and - in the case of a reservation of consent or accommodation in psychiatry - to infiltrate or eliminate them.

Insight exist a gray area, a no man's land, which is worth a scientific "lighting".

Where are legal boundaries, where are moral limits for the legal guardian?

Where do legal guardians position themselves in their self-image?

For the scientific consideration, "zoomed out" on the general dilemma of the social worker between self-determination and foreign determination of the individual, of the client.

For the investigation, a mixture was chosen between theoretical literary work and typified qualitative social research, the latter being interwoven only for better understanding.

The most important results are probably based on the assumption that findings from socio-psychological leadership research, if not already 1:1, then in their approaches and foundations in general also for the care, guidance and direction for and by weak, protected people.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Abstract (english)	III
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Aufgabenstellung, Zielsetzung, Nutzen.....	2
1.2 Motivation.....	3
1.3 Methoden.....	3
1.4 Abgrenzung.....	4
2 Theoretische Grundlagen und Begriffe	5
2.1 Anthropologische Betrachtung; Der Mensch als selbstbestimmtes, fremdbestimmtes Wesen...5	
2.2 Linguistische Betrachtung - Führen und Leiten.....	7
2.3 Sozialpsychologische Untersuchung – Führungsforschung, Führungstheorien, -stile und -techniken.....	8
2.3.1 Der Zentralbegriff „Führung“.....	9
2.3.2 Führungsstile.....	11
2.3.2 Führungstechniken.....	15
2.4 Sozialmanagement /Sozialwirtschaft: Der soziale Sektor als Handlungsfeld für Unternehmen und die zweifache Führungsebene.....	17
2.5 Juristische Untersuchung – Das Wesen des Betreuungsrechtes und die Praxis.....	19
3 Praxisdiskussion – Prinzipien und Rollen	21
3.1 Methodik: Auswahl und Auswertung der Praxisbeispiele; theoretische Hinführung.....	21
3.2 Praxisdiskussion in der Anwendung – Das Prinzip „Robin Hood“.....	23
3.3 Praxisdiskussion in der Anwendung – Das Prinzip „Diederich Heßling“.....	24
3.4 Praxisdiskussion in der Anwendung – Das Prinzip „Franz von Assisi“.....	24
3.5 Praxisdiskussion in der Anwendung – Das Prinzip „Nicolae Ceaușescu“.....	25
3.6 Praxisbeispiele – Rollenverständnis, Rollenkonflikt.....	26

4 Diskussion der Ergebnisse.....	28
4.1 Folgerungen – Das Prinzip „Aurea mediocritas“ und dessen Korrelation mit dem Mehrfachmandat in der sozialen Arbeit.....	28
4.2 Position – Rolle – Rollenwechsel. Was sagen die Menschen, wer ich bin? Fazit und Ausblick	29
5 Anhang, oder: Anstelle eines Epilogs.....	31
A Literaturverzeichnis.....	38
B Selbstständigkeitserklärung	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betreuungsverfahren total [Quelle: Deinert, S. 2].....	1
Abbildung 2: Prometheus macht Menschen aus Ton, Pandora öffnet die Büchse... Quelle: Moritz, S. 31.....	5
Abbildung 3: "Autoritäre" und "kooperative" Führungsstile; Quelle: Baumgarten, S. 33.....	12
Abbildung 4: Zusammenhang Führungsstile und -techniken; Quelle: Baumgarten S. 17.....	15
Abbildung 5: Führungstechniken nach Baumgarten, eigene Darstellung.....	16
Abbildung 6: Tripelmandat, vgl. Staub-Bernasconi (2017), eigene Darstellung.....	17
Abbildung 7: Tripelmandat, vgl. Staub-Bernasconi (2017) mit Fundament; eigene Darstellung	18
Abbildung 8: Innere und äußere Führung in der Sozialwirtschaft, eigene Darstellung.....	18
Abbildung 9: Typologisierung und Charakterbildung nach Kluge (2000).....	22
Abbildung 10: Mensch, Person und Rollen. Etwas von jedem bin ich. Quelle: https://www.humanagement.de/news-wissen/humanagement-blog/die-rolle-der-fuehrungskraft	28
Abbildung 11: Johari Window; Quelle: Luft/Ingham in: Cipriani 2004.....	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: "klassische" Führungsstile nach Lewin (1938), Quelle: http://www.ibim.de/management/3-2.htm	11
Tabelle 2: Hauptmerkmale des mehrdimensionalen Führungskonzeptes. Quelle: Baumgarten S. 60.....	12
Tabelle 3: Sozialpsychologische und organisatorische Dimensionen; Quelle: Baumgarten S. 65 f.....	15

Abkürzungsverzeichnis

F.	Führung
Stv.	Stellvertretung
engl.	englisch
mhd.	mittelhochdeutsch
ahd.	althochdeutsch
nhd.	neuhochdeutsch
aengl.	altenglisch
ders.	derselbe
Hg., Hrsg.	Herausgeber
Et al., E.a.	lat. Et aliae, und andere (Verfasser)

1 Einleitung

In Deutschland standen Ende 2015 1.276.538 Menschen unter Rechtlicher Betreuung; statistisch werden allein in Sachsen jährlich 2,44 von 1.000 Menschen von den Gerichten unter Betreuung gestellt.¹

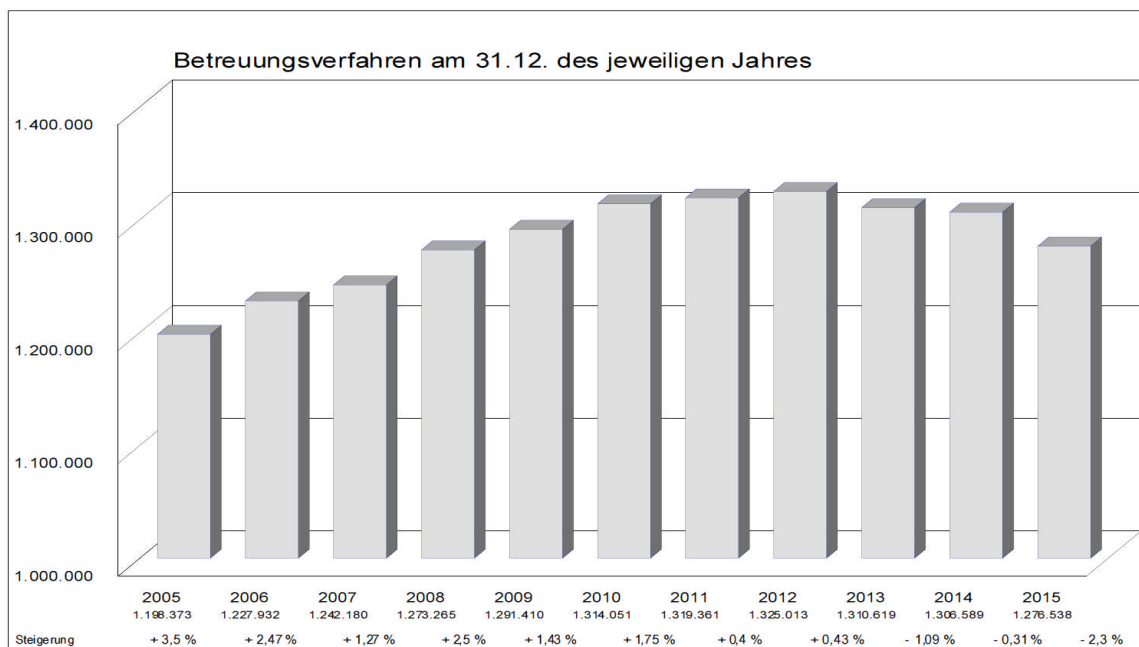


Abbildung 1: Betreuungsverfahren total [Quelle: Deinert, S. 2]

Wenn auch die Zahlen derzeit leicht rückläufig sind: In einer Stadt wie Görlitz (ca. 60.000 Einwohner) werden jährlich knapp 150 Personen zu Betreuungsfällen.

Jeder dieser Fälle stellt gleichsam eine mehrdimensionale Matrix mit vielen Unbekannten dar:

- Welcher Art ist der Klient/die Klientin? (eigene Wohnung/Heim; vermögend/mittellos; altersdement/geistig behindert/psychisch krank/suchtkrank etc.)
- Welcher Richter ist mit der Entscheidung befasst?
- Welcher Rechtspfleger übt die Kontrolle aus?
- Welche(r) Angestellte(r) der Betreuungsbehörde arbeitet zu?
- Wer ist als Betreuer vorgesehen (Familie/ehrenamtlich/Berufsbetreuer)?
- Welche anderen Hilfen gibt es im sozialen Netzwerk?
- (...)

¹ Deinert, S. 3 ff.

Aus diesen und anderen Eckdaten ergeben sich je nach Fall komplexe Arbeits- und Handlungsfelder. In diesem großen Konglomerat soll in der vorliegenden Arbeit eine Lupe auf das Handeln des Betreuers gelegt werden, speziell auf das Spannungsfeld zwischen autoritärer Weisung und Ermöglichung der größtmöglichen Selbstbestimmung. In der Natur der Sache liegt es, dass dabei ein sehr großer Bogen geschlagen werden muss durch verschiedene Wissenschaftszweige und durch viele Aspekte menschlicher Existenz und deren ethischer Bewertung. Es handelt sich bei der vorliegenden Arbeit also um eine interdisziplinäre Herangehensweise an das Thema. In diesem Kontext liegt es auch in der Natur der Sache begründet, dass im Rahmen dieser Arbeit vieles nur angerissen und nicht abschließend behandelt werden kann.

1.1 Aufgabenstellung, Zielsetzung, Nutzen

Das Handeln des Betreuers gegenüber dem Klienten ist zum großen Teil „Schreibtischarbeit“, administrativ. Oftmals wird dabei im Alltag übersehen, dass das Leben des Klienten beeinflusst wird bis in die letzten Winkel der Existenz. Besonders deutlich wird das bei Betreuungen mit Einwilligungsvorbehalt oder bei Unterbringungen nach § 1906 BGB.

Aber auch bei niederschwelligem Handeln greift der Betreuer tief in die Privatsphäre des Betroffenen ein. Teilweise können das die Klienten gar nicht artikulieren, sind aber dennoch existentiell vom Betreuer abhängig; man stelle sich beispielsweise einen im Wachkoma liegenden Mann vor, der bis zu seinem Schlaganfall emeritierter Professor war, mehrere Immobilien besitzt und in einer luxuriösen Villa wohnte.

Die übergreifende(n) Frage(n), die in dieser Arbeit behandelt werden soll(en): Warum gibt es institutionelle Gewalt, auch und vor allem gegenüber schwachen, beschützenswerten Individuen? Gibt es bei deren Ausübung Gesetzmäßigkeiten, Regelmäßigkeiten, Stolpersteine? Wie verhalten sich Führer und Geführte? Gibt es Parallelen von Führungs- und Leitungstheorien in der Wirtschaft zu Führung/Leitung in der sozialen Arbeit?

Den Nutzen ziehen möglicherweise die Klienten, wenn eventuell unter Beachtung der Erkenntnisse doch andere Entscheidungen getroffen werden, als nur administrativ vom Schreibtisch aus.

Indirekt ist der Nutznießer aber auch der Betreuer nebst seiner Kanzlei, denn er wird sich anders rechtfertigen können gegenüber Verwandten, Behörden, Kontrollinstanzen etc.

1.2 Motivation

Nach fast einem Vierteljahrhundert in der Rechtlichen Betreuung hat der Verfasser ein ureigenes Interesse, noch viele Jahre bis zum Ruhestand weiterzuarbeiten, denn der Aufbau der Kanzlei wurde kontinuierlich bis heute weitergeführt, was ständige Investitionen mit sich zog.

Hierfür ist aber eine ständige Rekollektion erforderlich, denn „Das haben wir schon immer so gemacht“ wird den immer neuen Herausforderungen nicht gerecht.

Übertrieben ausgedrückt muss sich der Rechtliche Betreuer immer wieder neu erfinden.

Darüber hinaus wird auch bereits ein Auge auf die Nachfolgeregelung – nicht nur bezogen auf meine Kanzlei - geworfen.

Und, last but not least, ist es immer auch ein Anliegen, dass Klienten aller Kanzleien, fernab von der Konkurrenzsituation die bestmögliche Betreuung bekommen. Möglicherweise kommt ja der eine oder andere Kollege dazu, seine Arbeit hinsichtlich der Inhalte dieser Arbeit einer Prüfung zu unterziehen.

1.3 Methoden

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf dem Gebiet der rechtlichen Betreuung sind äußerst dünn gesät, was u.a. auch daran liegt, dass empirische Untersuchungen durch Befragungen allein schon durch gesetzliche Geheimhaltungspflichten, aber auch durch unternehmerisch gebotene Schweigepflichten fast unmöglich sind.²

Vor diesem Hintergrund wurde entschieden, eine Literaturarbeit theoretischer Natur zu fertigen. Hierbei soll eine Eingrenzung der Fragestellung auf einige wichtige und zielführende wissenschaftliche Gebiete erfolgen, die dann versucht werden, zusammenzubringen und zur Fragestellung ins Benehmen zu setzen.

Es soll aber auch die Verbindung zu Praxisbeispielen und deren Analyse gesucht werden. Hierbei werden kurze, tatsächlich stattgefundene Sequenzen aus der Praxis des Verfassers skizziert und untersucht.

² Ein Beispiel: Im Jahre 2016 wurde eine großangelegte bundesweite Studie gestartet, bei der es am Ende um nicht weniger als eine Erhöhung der Vergütung ging. Dennoch beteiligten sich – aus o.a. Gründen nur 1.813 von ca. 11.500 Betreuungskanzleien. Quelle: Engels et al., S. 5

1.4 Abgrenzung

Die Tätigkeit in der Rechtlichen Betreuung weist weit hinaus über den Horizont der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Sie beinhaltet vor allem auch juristische, ethische, finanzmathematische und unternehmerische Aspekte, die die Tätigkeiten eines Sozialarbeiters ansonsten eher nicht in dieser Intensität tangieren. Insoweit muss hier eine Abgrenzung erfolgen.

Eine weitere Abgrenzung soll deutlich zu niederschwelliger Sozialarbeit (etwa offene Jugendarbeit mit Komm-Struktur) gezogen werden. Mit dieser hat die Rechtliche Betreuung rein gar nichts zu tun. Während dort eventuell noch „Hilfe im eigentlichen Sinn“ ihren Platz haben könnte (z.B. praktische Hilfe wie Umzug oder Wohnungssuche), finden wir in der rechtlichen Betreuung ein klar abgegrenztes Feld vor, das am Ende wirtschaftlichen Zwängen unterliegt. Rechtliche Betreuer, die diese Abgrenzung nicht konsequent durchsetzen, werden über kurz oder lang wirtschaftlich scheitern oder/und ausgebrannt sein.

2 Theoretische Grundlagen und Begriffe

Auf Grund der Spezifika des Arbeitsfeldes komme ich nicht umhin, einige Grundlagen zu erörtern. Ohne diese wäre das Verständnis meiner Ausführungen sicher begrenzt oder nicht vorhanden. Ich werde mich auf notwendige, aber m.E. interessante Teilgebiete beschränken. Beleuchtet sollen werden die sprachliche Ebene, die anthropologische Frage nach dem Wesen des (geführten) Menschen, (etwas ausführlicher) die sozialpsychologische Sichtweise mit Führungs- und Leitungstheorien, die sozialwirtschaftliche Komponente unter Berücksichtigung der „doppelten“ Leitungstätigkeit der leitend Handelnden in der Sozialwirtschaft sowie der juristische Blickwinkel mit der Rechtsgeschichte von Betreuung und Vormundschaft.

1 2.1 Anthropologische Betrachtung; Der Mensch als selbstbestimmtes, fremdbestimmtes Wesen

Unser Bild vom Menschen ist bei Lichte betrachtet eine Mehrzahl, denn auf die Frage, was der Mensch für ein Wesen sei, gibt es vielfältige Antworten – je nachdem, welche Gesichtspunkte des Menschseins betrachtet werden. Das Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdbestimmung wurde spätestens seit der Antike thematisiert; seither sind die großen Werke der Menschheit voll von Bildern hierfür. Prometheus, der den Menschen aus Ton formt, macht ihn zu einem selbstbestimmten Wesen. Als die Pandora jedoch aus ihrer Büchse alles Unheil entweichen lässt, wird der Mensch wieder von Autoritäten abhängig – und Prometheus muss, an den Felsen geschmiedet, dieses Unheil stellvertretend erdulden.³

³ Die Vorlage der Mythologie nahm Voltaire später auf, um seine Hoffnung auf ein selbstbestimmtes Leben der Menschheit zu illustrieren; dies zog sich über den Sturm und Drang, über Goethe bis hin zu Aufklärung und Pietismus als Idee durch.

Das reale Leben der allermeisten Menschen gestaltete sich über die Jahrhunderte hinweg hingegen äußerst fremdbestimmt: Alle untergeordneten Kasten, Klassen und Schichten waren diversen Autoritäten und deren Willkür ausgeliefert, Möglichkeiten zur Gestaltung des eigenen Lebens waren sehr eng begrenzt oder nicht vorhanden. Das sollte sich erst im Zuge der Aufklärung ändern. Die Kirche verlor ihre Allmachtstellung, spaltete sich, und Menschen mussten nun entscheiden, wie und wo sie ihre Biographien mehr und mehr selbst gestalteten. Es begann eine immer mehr greifende Individualisierung, die sich auch nicht zuletzt niederschlug in der Demokratisierung der Gesellschaften.

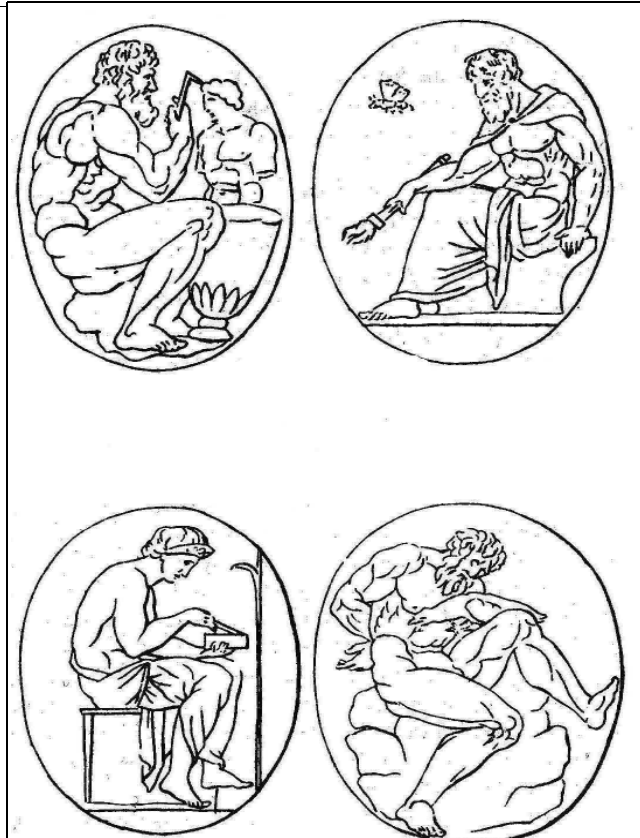


Abbildung 2: Prometheus macht Menschen aus Ton, Pandora öffnet die Büchse...
Quelle: Moritz, S. 31

Heute nun hat es zunächst den Anschein, als seien alle Grenzen und Schranken zwischen den Klassen und Schichten aufgelöst, als sei der Mensch ganz und gar seines eigenen Glückes Schmied. Auf den zweiten Blick aber stellt es sich anders dar. „Das eigene Leben ist gar kein eigenes Leben! Jedenfalls nicht in dem Sinne eines frei schwebenden, selbstbestimmten, allein dem Ich und seinen Vorlieben verpflichteten Lebens. Es ist vielmehr genau umgekehrt Ausdruck einer späten, geradezu paradoxen Form der Vergesellschaftung. Die Menschen müssen ein eigenes Leben führen unter Bedingungen, die sich weitgehend ihrer Kontrolle entziehen.“⁴

Und schon begeben sich die nunmehr erfolgreich Enttraditionalisierten in neue, moderne Abhängigkeiten, unterwerfen sich der Mode, dem Veganismus, etc. „An die Stelle bindender Traditionen treten die Vorgaben, ein eigenes Leben zu organisieren. Die qualitative Differenz zwischen traditionaler und moderner Biographie liegt nicht darin (...), dass früher in ständischen und agrarischen Gesellschaften Kontrollen und Vorgaben die Lebensgestaltung

⁴ Beck, S. 11; geschrieben lange vor neuen Vergesellschaftungstendenzen im Internet, wie Facebook & Co.

auf ein Minimum eingeschränkt und eingeschnürt haben (...). Das Entscheidende ist vielmehr, dass die modernen Vorgaben die Selbstorganisation des Lebenslaufes und die Selbstthematization der Biographie geradezu erzwingen.“⁵

Und schon treffen sich – vor allem in der Postmoderne-Diskussion – die Warner, die die Apokalypse nahen sehen, wenn der Mensch nur monadenhaft um sich selbst kreist.⁶

Womöglich wird diese Diskussion immer geführt werden müssen, und womöglich ist es das Schicksal des Menschen, immer zwischen den Polen Selbst- und Fremdbestimmung zu wandeln.

2.2 Linguistische Betrachtung - Führen und Leiten

Sprache bildet Haltungen, und Sprache bildet Haltungen ab. Spätestens seit der Gender – Diskussion wird dieses Theorem kaum noch angezweifelt, und es gilt wohl gerade im deutschen Sprachraum. (Ob Sprache auch Bewusstsein und Denken formt, ist umstritten.)⁷

Deshalb lohnt es sich, rudimentär zu untersuchen, wo unsere Begrifflichkeiten herkommen, wie sie eingesetzt werden.⁸

Der etymologische Befund bringt folgendes Ergebnis:

„**führen**: Als altes Veranlassungswort zu fahren bedeutet das *altgerm.* Verb *mhd.* vüeren, *ahd.* fuoren, *niederl.* voeren, *aengl.* [ge]foeran, *schwed.* föra eigentlich 'in Bewegung setzen, fahren machen', dann 'bringen' und 'leiten'. Die *nhd.* Hauptbedeutung ist 'leiten, die Richtung bestimmen'“⁹

„**leiten**: Das *altgerm.* Verb *mhd.* leiten, *ahd.* leit[t]an, *niederl.* Leiden, *engl.* to lead, (dazu älter *engl.* load 'Führung, Weg', Lotse), *schwed.* leda ist das Veranlassungswort zu dem unter *leiden* ursprünglich 'gehen, fahren' behandelten Verb. Es bedeutet demnach eigentlich 'gehen oder fahren machen'. (...) **geleiten** '[schützend oder helfend] führen, begleiten (...)'“¹⁰

Die Worte bedeuten also ursprünglich beide: etwas in Bewegung bringen, anstoßen, sind eng verbunden mit dem Bild des menschlichen Lebens als Reise.

⁵ Ebd.

⁶ Beispielhaft hier: J. Habermas, P. Sloterdijk

⁷ Vgl. Funke, S. 15

⁸ Im Kapitel 2.3 finden sich dann weitere sozialpsychologische Aspekte der Begriffsdeutung.

⁹ Klossa Duden S. 210

¹⁰ Ebd, S. 416

„Führen“ kommt in seiner Herkunft und Bedeutung dabei wohl eher autoritär daher als „Leiten“, denn es fehlt die schützende, helfende Komponente. Vielleicht kein Zufall, dass sich die Nationalsozialisten, allen voran Adolf Hitler, gern als „Führer“ bezeichneten.

Diese tiefgreifende geschichtliche Erfahrung des deutschen Volkes hatte auch zur Folge, dass bis heute in unserem Sprachraum der Gebrauch des Wortes „Führer“ immer mit gewissen Animositäten verbunden ist. Wir sind lieber Leiter als Führer, leiten lieber, als dass wir führen.

Das Wort „Führer“ wird wohl für immer mit dem Nationalsozialismus verbunden bleiben, wird wohl immer den Geruch von Verbrennungsöfen mit sich bringen. Im englischen Sprachraum ist „The Fuehrer“ sogar zu einem Idiom geworden.

Im Sprachgebrauch können die Worte „Führen“ und „Leiten“ also durchaus synonym verwendet werden. Möglicherweise schwingt aber immer die Tugend des Leitenden mit, auch zu schützen, zu bewahren, zu helfen.

In der Fachsprache des englischen Sprachraumes zu diesem Thema findet sich seit einiger Zeit vermehrt der Begriff *Leadership*.

Dieser beschreibt idiomatisch ein modernes Verständnis von Führung und Leitung, geht aber sowohl darüber hinaus, als auch über eine reine Übersetzung in deutsche. Leadership ist ein Begriff, der mehr meint, als das reine (eher wirtschaftsbezogene) Management, der auch Begrifflichkeiten wie Charakter oder Charisma hinter sich lässt.¹¹

Fröse et al.¹² diskutieren diesen Begriff kritisch; hier fehlt leider der Raum für eine weitere Befassung mit diesem interessanten Thema.

2.3 Sozialpsychologische Untersuchung – Führungsforschung, Führungstheorien, -stile und -techniken

Vielleicht ist es kein Zufall, dass sich die meisten theoretischen Auseinandersetzungen mit Führung und Leitung auf Unternehmen beziehen, nur sehr wenige dagegen auf Kinder, Alte, Behinderte, psychisch Veränderte, Suchtkranke, sozial Retardierte usw.

¹¹ Interessant, dass sich englischsprachige Wissenschaftler diesen Unterschied erst vorhalten müssen, vgl. Bennis (1989), Birch (1999), beide in: Fröse et al. (2019, in Druck, S. 3 f.)

¹² 2019, in Druck, S. 2 ff.

Vielleicht kann man darin eine versteckte Abwertung erkennen, ich führe oder leite ein Team in einem gut aufgestellten Unternehmen, oder ich führe und leite („nur“) eine Gruppe Behinderter?

Möglicherweise aber bringt die nachmoderne Gesellschaft nicht selten das eine Klientel (die hehren hochproduktiven Teammitglieder) leider oftmals als „Wracks“, als „Ausschuss der Moderne“ tragisch als Patienten oder Klienten zum anderen Klientel: „Zugleich ist aber auch das Risiko des Scheiterns gewachsen. Vor allem die oft nicht ausreichenden psychischen, sozialen und materiellen Ressourcen erhöhen diese Risikolagen. Die gegenwärtige Sozialwelt ist als 'flüchtige Moderne' charakterisiert worden (Bauman 2000), die keine stabilen Bezugspunkte für die individuelle Identitätsarbeit zu bieten hat und den Subjekten eine endlose Suche nach den richtigen Lebensformen abverlangt. Diese Suche kann zu einem 'erschöpften Selbst' führen, das an den hohen Ansprüchen an Selbstverwirklichung und Glück gescheitert ist (Ehrenberg 2004).“¹³

Zudem fallen immer wieder und wieder „professionelle Helfer“ in die Rolle von Patienten: Ärzte, Sozialarbeiter Lehrer etc.¹⁴

Nach alledem wird es nicht abwegig erscheinen, die theoretischen Lehrsätze zu Führung und Leitung (primär in der Wirtschaft) auch auf die Soziale Arbeit mit problembehafteten Individuen zu projizieren.

2.3.1 Der Zentralbegriff „Führung“

Nach Baumgarten ist Führung „jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mithilfe von Kommunikationsprozessen“.¹⁵

In der Fachliteratur finden sich freilich noch andere Definitionen, z.B. von Wunderer und Grunwald (1980, S.62): „Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer Arbeitssituation zugrunde liegt.“¹⁶

¹³ Keupp, S. 8

¹⁴ Schmidbauer (urspr. 1977) beschreibt das schon sehr differenziert, freilich im Lichte der damals allgegenwärtigen Psychoanalyse.

¹⁵ Baumgarten, S. 9

¹⁶ Zitiert nach: Hoch, Julia E. et.al., S. 309

Weil aber Baumgarten eine für diese Arbeit dienliche Umgrenzung beschreibt, soll dieser Autor hier der bestimmende Impulsgeber bleiben.

Baumgarten gliedert auf: Führung ist

- (1) Verhaltensbeeinflussung; „F. bezeichnet eine Tätigkeit im Sinne von 'jemanden beeinflussen'. Sie äußert sich in den Teilprozessen der Willensbildung und Willensdurchsetzung sowie der Kontrolle der Willensdurchsetzung. (...) Die Beeinflussung von Personen erfolgt dadurch, daß eine physische oder psychische 'Kraft' wirksam wird, die auf die Änderung der Einstellungen, Überzeugungen und des Verhaltens abzielt(...).¹⁷
- (2) interpersonell; „F. ist ein soziales Phänomen und taucht erst bei dem Zusammenwirken mehrerer (zumindest zwei) Personen auf. (...) Führungsprozesse spielen sich in Organisationen wie Unternehmungen oder Behörden herkömmlicherweise so ab, daß auf der einen Seite der Führer (Vorgesetzte) und auf der anderen Seite die Geführten (Mitarbeiter) stehen. F. ist jedoch nicht einseitig eine Beeinflussung der Geführten durch einen Führer, sondern eine wechselseitige Beziehung. (...) Für die Beantwortung der Frage: 'Weshalb ist ein Mensch bereit, einem andern zu folgen?' sind es vor allem folgende (Faktoren, d.V.):
 - Autorität,
 - spezifische Situationsfaktoren.“¹⁸
- (3) zielbezogen; „Führungsziele können unterschiedlichster Art sein. Nach ihrer Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Ebenen bzw. Trägern lassen sich drei Zielkategorien unterscheiden: (...)
 1. Organisationsziele (Zielträger: Organisation) (...)
 2. Gruppenziele (Zielträger: Gruppe) (...)
 3. Individualziele (Zielträger: Individuum) (...)¹⁹
- (4) F. erfolgt mithilfe vom Kommunikationsprozessen; „F. als Beeinflussung von Menschen durch Menschen wird als geistiger Akt auf der Grundlage der Kommunikation gesehen. (...) Neben den bei Informationsübertragungen üblichen Aspekt der Wissensvermittlung tritt im Rahmen von Führungsprozessen der motivationale Aspekt.“²⁰

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd., S. 12

¹⁹ Ebd., S. 13

²⁰ Ebd., S. 14 f.

2.3.2 Führungsstile

Führungsstile wurden oft systematisiert: Eine alte und bekannte Systematik stammt von Max Weber (1922):

1. „Traditionale oder patrimoniale Herrschaft beruht auf dem Alltagsglauben an die geltende Traditionen und der Legitimität der durch sie Berufenen.
2. Charismatische Herrschaft beruht auf dem Glauben an die Heiligkeit oder Heldenkraft einer Person und der durch sie geschaffenen Ordnung.
3. Bürokratische oder rationale Herrschaft beruht auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen (Gesetze, Regeln, Zuständigkeiten).“²¹

Etwas jünger, nicht weniger bekannt, ist die Systematik von Lewin (1938):

Autoritärer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Trennung: Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert; Mitarbeiter führen aus. • Folge ist ein distanzierendes Verhältnis
Kooperativer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen • Delegation ist möglich • Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt • Vorteile: besseres Verständnis über die Zusammenhänge, höhere Motivation
Laissez-faire Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter haben volle Freiheit • Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe

Tabelle 1: "klassische" Führungsstile nach Lewin (1938), Quelle: <http://www.ibim.de/management/3-2.htm>

Beide Systematiken sind wohl wichtige Grundlagen; heute jedoch in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik sowie in der Soziologie sogenannte „tote Hunde“, d.h. sie kommen zwar gelegentlich noch im Studium vor, werden aber als antiquiert betrachtet.

Neuere Ansätze sind differenzierter und auch komplizierter, bilden aber die Vielschichtigkeit der Problematik strukturierter ab.

²¹ z.n. Zell, o.S.

Baumgarten (1977) legt die althergebrachten Systematiken unter „eindimensionales Konzept“ ab und unterscheidet nur noch zwischen „autoritär“ und „kooperativ“.²²

Den Laissez-faire -Führungsstil entlarvt er: „Da das 'laissez-faire“-Prinzip in der hier vertretenen Auffassung nicht den Tatbestand der Führung erfüllt (...), wird es hier als Führungsstil explizit nicht weiter betrachtet.“²³

Die Ausprägungen zwischen den Stilen „autoritär“ und „kooperativ“ fasst Baumgarten in einer Grafik zusammen:

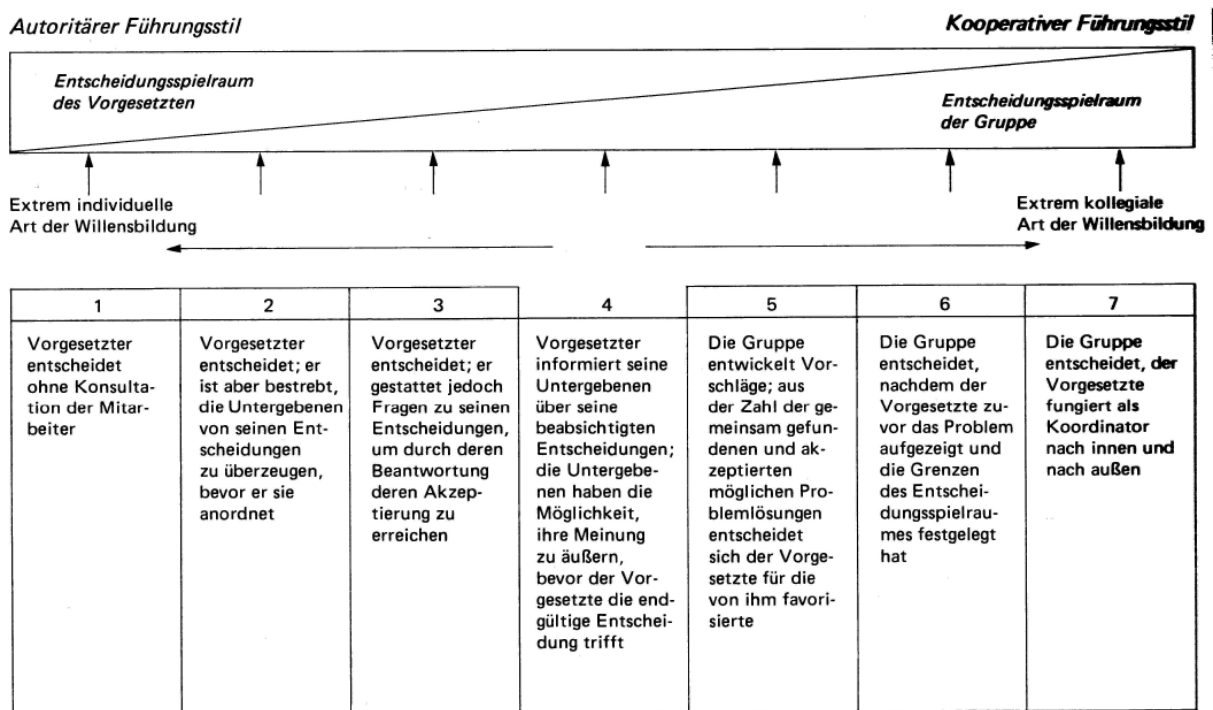


Abbildung 3: "Autoritäre" und "kooperative" Führungsstile; Quelle: Baumgarten, S. 33

Größere Aufmerksamkeit verdient womöglich eines von mehreren mehrdimensionalen Konzepten der Führung. Diese durchbrechen die Schwarz-Weiß-Systematik der klassischen Systeme. Es werden empirisch (mittels Inferenz-Statistik) Merkmale ermittelt, an denen Führungsverhalten gemessen wird.

Für das mehrdimensionale Konzept von 'Consideration' und 'Initiating Structure' wurden – für das *Lower* bis *untere Middle Management* – zwei Hauptmerkmale gefunden:

²² Baumgarten, S. 25 ff.

²³ Ebd., S. 26

Merkmalsdimension	Merkmalsinhalt
(a) Consideration	<ul style="list-style-type: none"> • Freundliche Zuwendung und Respektierung der Gefühle der unterstellten Mitarbeiter • Gewährung echter Mitbeteiligung (Mitentscheidung)
(b) Initiating Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsstimulierende Aktivität • Arbeitsdruck und Kontrolle

Tabelle 2: Hauptmerkmale des mehrdimensionalen Führungskonzeptes. Quelle: Baumgarten S. 60

„Die beiden Merkmalsdimensionen korrelieren nicht miteinander. Vorgesetzte können als Führer ein niedriges oder ein hohes Ausmaß an 'Consideration' zeigen und zugleich ein niedriges oder ein hohes Ausmaß an 'Initiating of Structure'.“²⁴

„Für das *Top Management* konnten weit mehr als nur zwei unabhängige Merkmale mit hoher Ladung ermittelt werden. *Stogdill/Goode/Day* (Behavior, S. 127-132) ermittelten (...) elf unabhängige Merkmalsdimensionen.“²⁵

- Production Emphasis
- Role Enactment
- Superior Orientation
- *Consideration*
- Tolerance of Uncertainty
- Representation
- Tolerance of Member Freedom
- Persuasiveness
- Reconciliation of Conflicting Demands
- Predictive Accuracy
- *Initiating Structure*

Das gesamte mehrdimensionale Konzept fasst Baumgarten in einem Schaubild zusammen (Tabelle. 3):

²⁴ Baumgarten, S. 61

²⁵ Ebd., S. 62

<i>Sozialpsychologische Merkmalsdimensionen des Führungsverhaltens</i>		<i>Formalorganisatorische Maßnahmen zu ihrer Verwirklichung</i>	
<i>bedingen</i>		<i>Org. Merkmalskategorie</i>	<i>Org. Maßnahmen</i>
Production Emphasis	Betonung des Leistungs- und Ergebnisgesichtspunktes (Vorgesetzter treibt Mitarbeiter zur Arbeit an und betont Leistungen und Ergebnisse)	Organisationsziel/ Aufgabenbezug	Leistungsplanung und -beurteilung, untere Ebenen: Vorgabe von Leistungsstandards, Detailkontrolle; obere Ebene: Divisionalisierung, MBE, MBO, MBR
Role Enactment	Bewahrung der Rolle und der Position (Vorgesetzter übt die Führungsrolle aus und gibt sie nicht an Mitarbeiter ab)	Hierarchie/Rang, Stellengliederung	Festlegung der Leitungsbeziehungen (der Kompetenzen), Anwendung des Kongruenzprinzips, Stellenbeschreibungen
Superior Orientation	Orientierung an höheren Führungskräften (Vorgesetzter strebt nach Ansehen und Rang; nach Einfluß bei und guten Verbindungen zu Personen in Positionen von hohem Status)	Karrieresystem, Kommunikationssystem	Viele Leitungsstufen, multilaterale Informations- und Kommunikationsbeziehungen
Consideration	a) Freundliche Zuwendung und Respektierung der Mitarbeiter (Vorgesetzter ist aufmerksam gegenüber dem Wohlbefinden der Mitarbeiter; Verhalten basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Achtung)		Einführung von Führungsanweisungen
	b) Mitentscheidung, -beteiligung (Vorgesetzter erlaubt den Mitarbeitern die Teilnahme beim Treffen von Entscheidungen)	Zentri/Dezentri. Von Rang, Phase; Kommunikationssystem	Zentr./Dezentri. von Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungsaufgaben; und Kontrollaufgaben; multilaterale Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen
Tolerance of Uncertainty	Großzügigkeit gegenüber Ungewißheiten und Verzögerungen (Vorgesetzter toleriert zeitliche Verschiebungen der Aufgabenerfüllung und Ungewißheiten des Ergebnisses; er befreit die Mitarbeiter von Angstgefühlen bei zeitlichen Verspätungen und in Situationen niedriger Voraussagbarkeit)	Organisationsgrad, Formalisierungsgrad	Management by Exception, flexible Planung, kurzfristige Anpassung
Representation	Vertretung der Gruppeninteressen (Vorgesetzter spricht und handelt als Beauftragter der Mitarbeiter)	Zentr./Dezentri. Von Rang, Phase	Einführung von Gruppensitzungen und -entscheidungen, indirekt: Einführung der Vorgesetztenbeurteilung
Tolerance of Member	Großzügigkeit gegenüber dem freien Handeln der Mitarbeiter (Vorgesetzter	Organisationsgrad, Formalisierungsgrad	Management by Objectives, Management

Freedom	gewährt den Mitarbeitern Spielraum, initiativ bei Entscheidungen und Handlungen (auch außerhalb der Aufgabe) tätig zu werden)	ad; Zentr/Dezent. Von Rang, Phase (generell von Aufgaben)	by Exception;
Persuasiveness	Überredung und Überzeugung (Vorgesetzter benutzt Argumente und überredet auch, um Mitarbeiter zu beeinflussen)	Kommunikationssystem	Anreiz-Beitrags-Maßnahmen, Kommunikationsbeziehungen
Reconciliation of Conflicting Demands	Beilegung von Störungen und Konflikten der Organisation (Vorgesetzter gleicht konfliktäre Forderungen aus und führt die Organisation wieder zum Gleichgewicht zurück)	Kommunikationssystem	Koordinations-, Konfliktstelle, Kommissionen, Beschwerdewege
Predictive Accuracy	Treffsicherheit in der Vorhersage des Ausganges von Ereignissen und Trends (Vorgesetzter sieht Entwicklungen voraus und sagt Ereignisse genau vorher)		Institutionalisierung von Planungstätigkeiten; Intensivierung der Datengewinnung; Ausbildung
Initiating Structure	a) Arbeitsstimulierende Aktivität (Vorgesetzter gibt Regeln und Arbeitsanweisungen; läßt jeden Mitarbeiter wissen, was von ihm erwartet wird)	Organisationsziel, Aufgabenbezug, Kommunikationssystem	Leistungsplanung und -beurteilung, Verwendung von Stellenbeschreibungen und Funktionendiagramme, Einführung von Anreizsystemen
	b) Arbeitsdruck und Kontrolle	Zentr/Dezent. Von Phase	Zentr./Dezent. von Planungs- und Kontrollrolltätigkeiten, Einführung von verfahren, zeitliche zeitliche Regelung der Planung und Kontrolle

Tabelle 3: Sozialpsychologische und organisatorische Dimensionen; Quelle: Baumgarten S. 65 f.

2.3.2 Führungstechniken

Nach Baumgarten beeinflussen sich Führungsstile und Führungstechniken gegenseitig und unterliegen gemeinsam verschiedenen Faktoren: „Vorstellungen über den 'richtigen' Führungsstil und den Einsatz entsprechender Führungstechniken resultieren vor allem aus dem Wertesystem der Gesellschaft. Das Wertesystem unterliegt einer ständigen Beeinflussung durch eine Reihe externer Faktoren, die sozio-kultureller, politisch-rechtlicher oder technisch-wirtschaftlicher Art sein können. Auf die Wertvorstellungen vom 'richtigen' Füh-

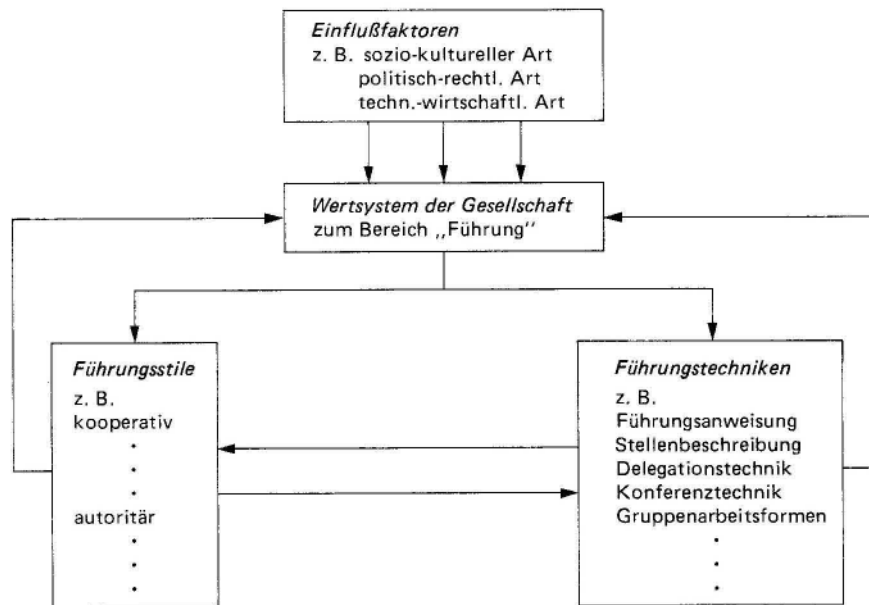


Abbildung 4: Zusammenhang Führungsstile und -techniken; Quelle: Baumgarten S. 17

ungsverhalten wirken weiter Erfahrungen mit bestimmten Führungsstilen und Führungstechniken. Diese beeinflussen sich (...) gegenseitig.“²⁶

Bekannte Führungstechniken sind:

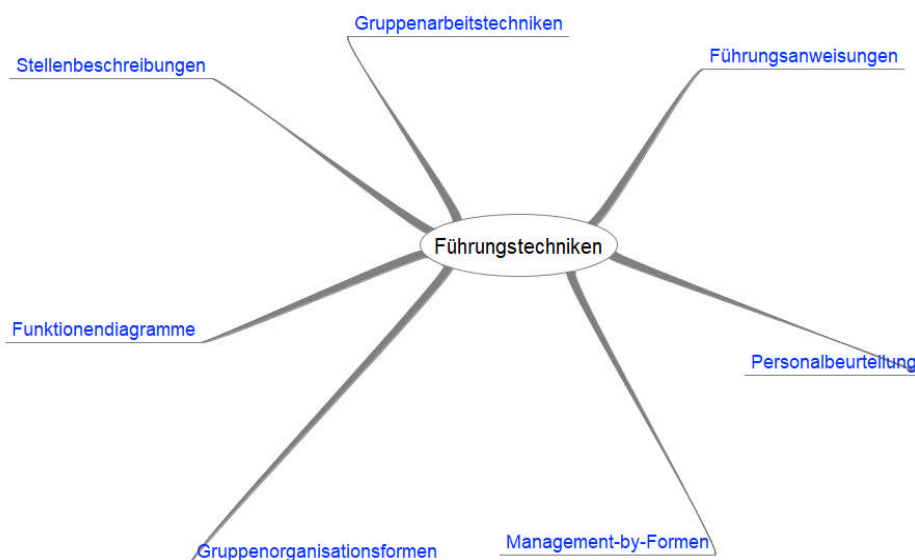


Abbildung 5: Führungstechniken nach Baumgarten, eigene Darstellung

Weil für das Thema dieser Arbeit – die Führung von Klienten in der Rechtlichen Betreuung - vor allem die verschiedenen Management-by-Formen anwendbar sind (und vom Verfasser angewandt werden), sollen diese hier etwas näher beschrieben werden.

²⁶ Baumgarten, S. 17

2.4 Sozialmanagement /Sozialwirtschaft: Der soziale Sektor als Handlungsfeld für Unternehmen und die zweifache Führungsebene

Bei den Führungstheorien (s.o) war bereits sichtbar, dass sich diese immer auf Unternehmen beziehen. Das liegt m.E. in der Natur der Sache, denn wo anders als in Unternehmen treten Leader und Follower derart in das Licht der Betrachtung? In einem Unternehmen definiere ich mich als einer von beiden – oder als beides zugleich.

Als Sozialarbeiter (im speziellen Fall mit erheblichen Kompetenzen zum Eingriff in höchstpersönliche Angelegenheiten) führe/leite ich aber nicht Mitarbeiter in einem Unternehmen, sondern einzelne schutzbedürftige Menschen. Zur Führung in einem Unternehmen gibt es Unterschiede und Gemeinsamkeiten (s.o.).

Was nun, wenn beide Führungsebenen in Personalunion vereint sind? Das ist der Fall z.B. bei allen leitenden Angestellten in der Sozialwirtschaft – und hier in der Rechtlichen Betreuung.

Bereits im vielzitierten Mehrfachmandat findet dieses Dilemma Ausdruck (Abb. 6).

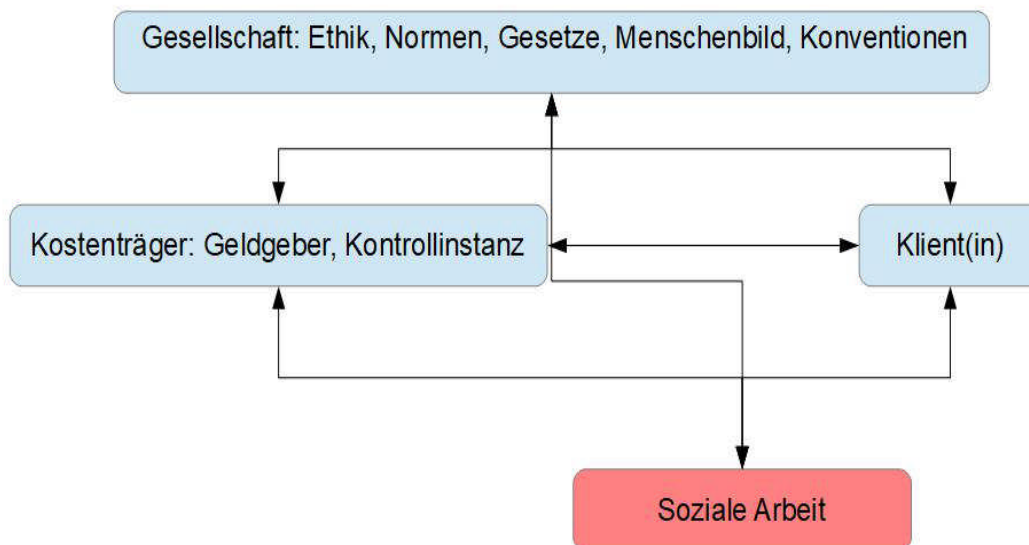


Abbildung 6: Tripelmandat, vgl. Staub-Bernasconi (2017), eigene Darstellung

Im Tripelmandat wird jedoch eine Ebene außer Acht gelassen: Die der wirtschaftlichen Selbsterhaltung, der der Unternehmer oder der leitende Angestellte ebenfalls per natürlichem Mandat unterliegt. Nähme man dieses Mandat hinzu, sähe das Schaubild eventuell so aus (Abb. 7):

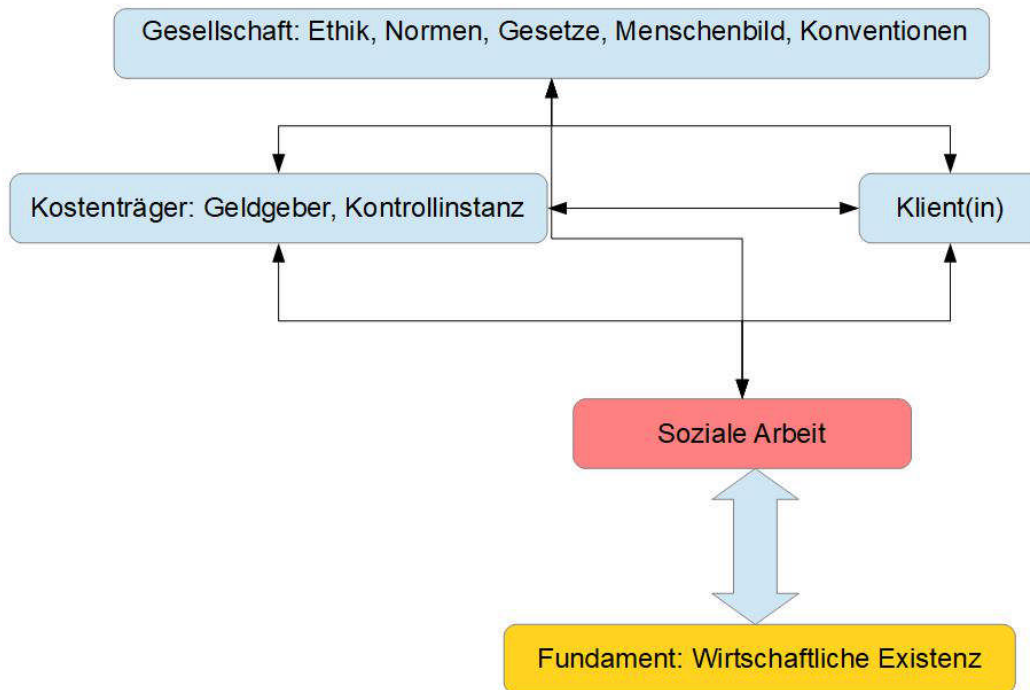


Abbildung 7: Tripelmandat, vgl. Staub-Bernasconi (2017) mit Fundament; eigene Darstellung
Diese Darstellung mag Akteuren, die sich in ihrer Persönlichkeit als Helfer verstehen, eventuell befremdlich erscheinen; wer sich allerdings professionell auf dem Gebiet der Sozialwirtschaft bewegen und behaupten will, wird kaum umhinkommen, sich mit den Gesetzen des Marktes zumindest zu arrangieren: „Sozialwirtschaft 'wirkt ökonomischer und sozialer Ausgliederung von Menschen entgegen, indem sie den Prozess ihrer Eingliederung wirtschaftlich gestaltet'. Allgemein betrachtet ist sie ein Wirtschaftszweig, erstens definiert durch den Begriff Sozialbetriebe; zweitens bildet sie Struktur und Rahmen Sozialer Arbeit bzw. humanberuflichen Einsatzes; drittens bezweckt sie die wirtschaftliche Gestaltung politisch gewollter sozialer Versorgung und schließlich besteht sie aus Solidarorganisationen nach dem Subsidiaritätsprinzip, bei welchen die Bürger Nutzer, Selbst- und Mitgestalter sind bzw. Selbstsorge und Fürsorge üben.“²⁷

Die zwei verschiedenen Ebenen der Führung in der Sozialwirtschaft könnten möglicherweise so dargestellt werden (Abb. 8):

²⁷ Staub-Bernaconi (2006), S. 37

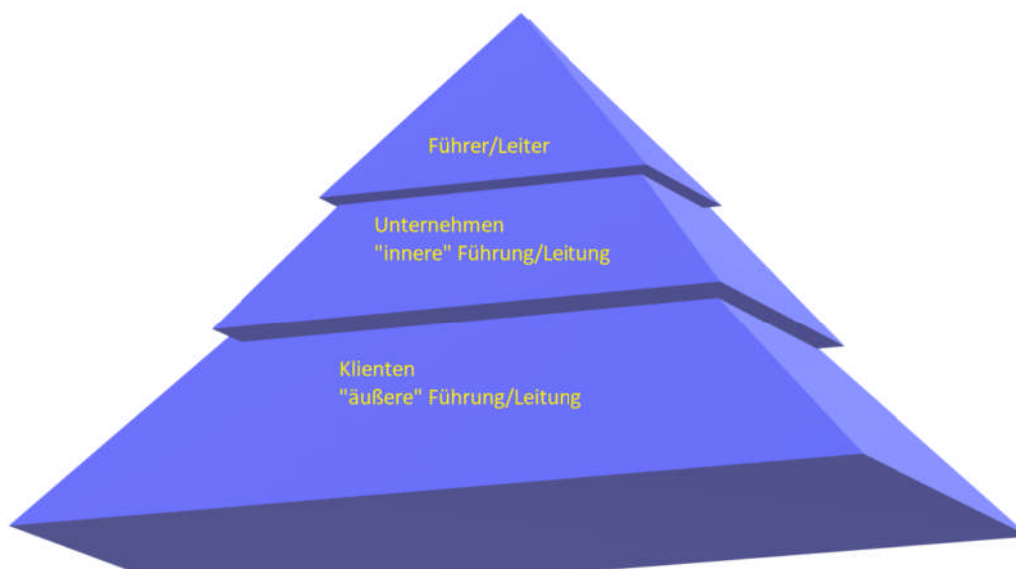


Abbildung 8: Innere und äußere Führung in der Sozialwirtschaft, eigene Darstellung

2.5 Juristische Untersuchung – Das Wesen des Betreuungsrechtes und die Praxis

Ein vollständiger geschichtlicher Abriss des Betreuungsrechtes würde hier zu weit führen, führte aber zurück in die Anfänge der rechtlichen Organisation menschlichen Zusammenlebens. Als Ursprünge seien hier beispielhaft das germanische Stammesrecht²⁸ und das Neue Testament²⁹ sowie das römische Recht³⁰ genannt.

Dieses Recht hatte immer zum Ziel, Menschen, die auf Grund einer Krankheit oder Behinderung nicht selbstständig Entscheidungen treffen können, unter Schutz zu stellen. Das Recht wurde in jeder folgenden Gesellschaftsordnung weiterentwickelt und angepasst und blieb in Deutschland nach der Aufnahme in die reichseinheitliche Zivilprozessordnung 1877 im Wesentlichen als Recht der Entmündigung bis 1991 unverändert.

1992 wurde dieses Recht der Entmündigung und Gebrechlichkeitspflegschaft abgelöst durch das Betreuungsrecht. Das bedeutete nichts anderes, als dass der Betreuer (vormals Vormund oder Gebrechlichkeitspfleger) noch immer das Recht hat, in dem vom Gericht bestimmten Aufgabenkreis Entscheidungen für den Betroffenen zu treffen und Erklärungen rechtswirksam abzugeben. Der entscheidende Unterschied ist der, dass der Betroffene dies bis auf we-

²⁸ Vgl. Sorg, S.1

²⁹ Mk.3, 20 bedeutet nichts anderes, als dass Jesus, da er den Verstand verloren zu haben schien, unter die Vormundschaft seiner Familie gestellt werden sollte.

³⁰ Vgl. Sorg S.1

nige Ausnahmen auch darf. Er ist nicht mehr entmündigt, nicht mehr per se geschäftsunfähig, sondern bleibt immer mündig und geschäftsfähig.

Damit beginnt für die Betroffenen eine Geschichte der bis dato nie dagewesenen Freiheit – und zugleich eine bis dato ebenfalls nie dagewesene Irritation für beteiligte Behörden, Gerichte, Banken, Versicherungen etc. und ebenfalls für die rechtlichen Betreuer.

In der Praxis heißt das ein ständiges Sich-Bewegen im Spannungsfeld zwischen Wohl und Wille des Betroffenen. Es gilt immer, den freien Willen des Betroffenen³¹ zu berücksichtigen und den natürlichen Willen³² zumindest zu respektieren.

Zusammengefasst: In der Arbeit mit Schutzbefohlenen gelten zunächst und immer die Grundlagen menschlichen Zusammenlebens, mit allen Agreements, mit allen Konventionen. Darüber hinaus gelten Regeln der sozialpsychologischen Führungsforschung, teilweise abgewandelt, aber nie ganz aufgehoben.

Der mit diesen Aufgaben befasste Mensch wird immer abwägen müssen, welches die Basics, die unverrückbaren Grundsätze sind, und wo ggf. Modifikationen erhalten müssen – schon allein deshalb, weil mitunter dem/der mit sozialer Arbeit befassten Menschen mitunter eine unbedingte Identifikation mit den Zielen und Lebensinhalten gar nicht zugemutet werden kann.

Hierzu sollen die folgenden Ausführungen illustrieren.

³¹ Der freie Wille wird in vernünftiger Abwägung der Vor- und Nachteile gebildet. So wird z.B. der Betreuer schweren Herzens wunschgemäß einen zweiten Handyvertrag abschließen, wenn der Betroffene sich das leisten kann.

³² Der natürliche Wille ist zum Beispiel der Drang nach Freiheit für einen geschlossenen Untergebrachten. Dieser ist zumindest zu respektieren und zu reflektieren und bei der Entscheidung für eine Unterbringung zu berücksichtigen.

3 Praxisdiskussion – Prinzipien und Rollen

3.1 Methodik: Auswahl und Auswertung der Praxisbeispiele; theoretische Hinführung

Da es in dieser Arbeit um Rollenverständnisse, Rollenzuweisungen und Rollenwechsel geht, wurden von vornherein vier verschiedene Rollen als Prinzipien „vorgedacht“. Es gibt noch viele andere Rollenprinzipien; diese alle treten nie in Reinform auf, sondern abgeschwächt und in Mischformen. Ziel ist es, aufzuzeigen, welche Rollen denkbar sind, und zwischen welchen Polen der Rechtliche Betreuer switchen muss.

Ebenfalls fiktiv sind die praktischen Beispiele. Diese hat jedoch jeder Rechtliche Betreuer schon genau so oder etwas abgewandelt erlebt. Sie stammen aus der über 20-jährigen Tätigkeit des Verfassers. Aus Ihnen wurden Typen charakterisiert.

Die **Bildung der Typen** (oder in diesem Zusammenhang eher der Typi; vgl. Kluge [2000]) erfolgt nach einem Gruppierungsprozess. Dieser entstand zunächst spontan, intuitiv – erst bei der Befassung mit der Theorie von Kluge wurde klar, dass deren „Empirische Regelmäßigkeiten und inhaltliche Sinnzusammenhänge“³³ wohl auch intuitiv greifen:

„Neben WEBER (1972/1921) haben auch BECKER (1968/1950), MCKINNEY (1969, 1970) und BAILEY (1973) darauf hingewiesen, daß sowohl die empirischen Regelmäßigkeiten und Korrelationen (Kausaladäquanz) als auch die bestehenden Sinnzusammenhänge (Sinnadäquanz) analysiert werden müssen, wenn man zu einer "richtigen kausalen Deutung typischen Handelns" und zu "verständlichen Handlungstypen, also: 'soziologischen Regeln'" (WEBER 1972/1921, S.5f) gelangen will.“³⁴

Kluge bildet auch eine Struktur der Typisierung ab (Siehe Abb. 9)

Dabei muss hier noch einmal betont werden, dass die Typenbildung des Autors quasi „aus dem Bauch heraus“, also intuitiv erfolgte; und durch die Theorie quasi nur verifiziert wurde.

³³ Kluge (2000), S. 3

³⁴ Ebd.

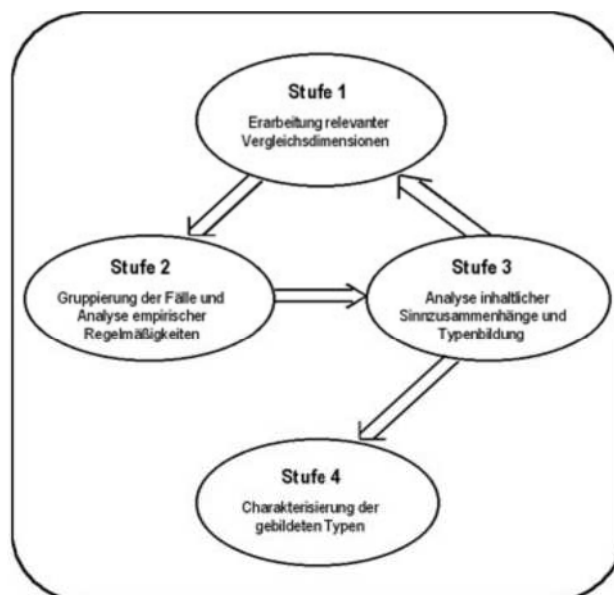


Abbildung 9: Typologisierung und Charakterbildung nach Kluge (2000)

Bevor aber die Praxis diskutiert wird, sollen die Theorien von Sofsky/Paris (1994) eingeführt werden. Sie sind notwendig, um die weitere Befassung mit Rollen und Rollenwechseln zu untermauern.

Sofsky/Paris befassen sich zunächst mit den klassischen Theorien der Autorität. Dann aber beleuchten sie ein hochinteressantes Phänomen in diesem Duktus: Nach den Erscheinungsformen Repräsentation und Delegation das der Stellvertretung: „In ihrer einfachsten Form ist Stv. eine triadische Figuration (...). Der Delegierte handelt für den Auftraggeber gegenüber einem Dritten, einem Kontrahenten oder Rivalen. (...) Es ist der Vertreter, der den sozialen Konnex stiftet. Er ist eine Instanz der Vergesellschaftung.“³⁵ Und hier kann der entscheidende Ansatz in Richtung Rollenverständnis, Rollenwechsel gefunden werden: „Die Zwischenstellung bringt den Stellvertreter zwangsläufig in ein Rollendilemma. Er ist nicht nur, wie bei jedem Rollenkonflikt, den gegensätzlichen Zielen des Ersten und Dritten ausgesetzt. Die Ambiguität seiner Person ist unaufhebbar. (...) Der Stellvertreter vertritt den Ersten gegen den Dritten und den Vertrag mit dem Dritten gegenüber dem Ersten. Und vor beiden Seiten vertritt er sich selbst.“³⁶

³⁵ Sofsky/Paris, S. 158

³⁶ Ebd.; Vielleicht an dieser Stelle ein Verweis auf eine bekannte Bezeichnung für Papst Pius XII. und dessen Wirken in der Zeit des Faschismus': Nicht ohne Grund wird er von der Geschichtsschreibung „Der Stellvertreter“ genannt.

3.2 Praxisdiskussion in der Anwendung – Das Prinzip „Robin Hood“

Herr K., ein junger, lernbehinderter, aber auch drogennutzender, systemverweigernder Mensch, soll eine Maßnahme zur Erprobung seiner Arbeitsfähigkeit beginnen. Er selbst möchte den Hauptschulabschluss nachholen, hat das schon mehrere Male nicht geschafft, oft schon die Anmeldung „vergeigt“. Jetzt sitzen wir in einem Büro des Jobcenters, die Mitarbeiterin legt ihm eine Eingliederungsvereinbarung vor, in der am Ende sinngemäß steht, dass Herr K, sollte er das alles so nicht bewerkstelligen, Sanktionen durch Kürzungen der Leistung befürchten muss. Ich rate von der Unterschrift ab, wenig später ergeht diese „Vereinbarung“ per Bescheid, Herr K. hält sich natürlich nicht an die Forderungen, wird sanktioniert. Ich gehe für ihn in das Widerspruchsverfahren, welches erwartungsgemäß negativ endet und erhebe dann Klage gegen den Landkreis.

Der Betreuer namens Robin Hood begibt sich hier direkt aus der Rolle des Stellvertreters in die Koalition.³⁷ Er identifiziert sich quasi mit dem Dritten, macht sich mit ihm gemein. Die Strukturen werden wie folgt beschrieben: „Mit dem Dritten sucht an die Zusammenarbeit, gegen den Zweiten geht der Kampf weiter. Der Machtprozess ist jetzt direkt und indirekt zugleich. Der Erste und Zweite sind einander feindlich und buhlen deshalb um den Dritten. Und weil sie untereinander konkurrieren, sind sie einander feindlich. Der Dritte ist Mittel und Ziel des Konfliktes.“³⁸

Hier kommt – nicht zum letzten Mal – der Zusammenhang zwischen Rollendilemma, Rollenkonflikt und Persönlichkeit zum Ausdruck. Der Verfasser (und Akteur), mit DDR-Dissidenten-Vergangenheit freut sich manchmal geradezu diebisch, eingefahrene Strukturen und festgefügte Machtverhältnisse anzufragen und anzugreifen. Hierzu Wendt (2019, in Druck:) „Die Menschen folgen aber auch in eigener Lebensführung einer Strategie, wenngleich diese oft nicht sonderlich ausgeprägt und nicht einheitlich ist. Es gibt vielleicht eine Strategie in der Familienplanung, für die berufliche Karriere oder für die Freizeitgestaltung. Die Beweggründe im privaten Leben kreuzen sich positiv oder negativ mit den Anliegen der Betriebsführung.“³⁹

Hier würde ich noch weiter gehen; möglicherweise sind die Persönlichkeit des Führenden, dessen Präferenzen in der Behandlung von Konflikten und dessen Stellung zum „Ersten“, zu Macht im allgemeinen sogar das entscheidende Kriterium für die eigene Führungsrolle.

³⁷ Sofsky/Paris (1994), S. 249 ff.

³⁸ Ebd.

³⁹ Wendt (2019, in Druck), S. 5

3.3 Praxisdiskussion in der Anwendung – Das Prinzip „Diederich Heßling“

Frau F., geistig behindert, aber mit sehr starkem eigenem Willen, ist wieder schwanger. Wieder weiß sie nicht so wirklich, wer der Vater ist, und wieder passt sie ihr Verhalten in keiner Weise den Umständen an, raucht und trinkt fröhlich weiter, konsumiert auch illegale Drogen. Sie lebt in einer illegal bezogenen Wohnung, die diese Bezeichnung eigentlich nicht verdient. „Schmutzig“ ist noch ein viel zu mildes Wort für die Zustände dort. Hilfe zur Veränderung lehnt sie jedoch ab. Nach der letzten Schwangerschaft endete die Mutterschaft mit einem Beschluss des Familiengerichtes zur Wegnahme des Kindes und dem Entzug des Sorgerechtes, was vollkommen richtig war. Nun also, im 6. Schwangerschaftsmonat, sieht alles so aus, als wiederhole sich der Plot. Mir ist klar, dass mein Mandat eigentlich auf die Betroffene beschränkt ist, aber ich kann einfach nicht mit ansehen, dass wieder ein Baby hier hinein geboren wird. Ich wähle also die Nummer des Jugendamtes...

Der Betreuer namens Diederich Heßling⁴⁰ macht sich hier – trotz Gewissensbissen und Wissen um die eigentlich ihm zugedachte Position in dem Gefüge – zum Stellvertreter. Und das in einem (wenn man die Position der Betroffenen einnimmt) grausamen, fast scharfrichterlichen Sinn.

Die Position des Herrn Heßling (dies sei zu seiner Entlastung angeführt) ist in etwa die eines Pfarrers oder Rechtsanwaltes, dem sich ein Mörder offenbart: Er ist durch Verschwiegenheitsverpflichtung gebunden, hat aber zugleich eine Verantwortung als Bürger zum Schutz der Allgemeinheit. Hier greifen keine eindeutigen Rechtsnormen; am Ende ist es eine Entscheidung des Gewissens.

Sofsky/Paris (1994) formulieren unter der Überschrift *Normative Strukturen*: „Für die Partnersuche gilt häufig ein normativer Rahmen, der festlegt, welche Verbindungen erlaubt oder verboten, akzeptabel oder illegitim sind. (..) Neben expliziten Normen prägen auch Gepflogenheiten das Handlungsfeld. Auch sie haben normative Kraft und sind durch Sanktionen gestützt. Wer einen Kontakt knüpft, der unter Tabu steht, muss mit Verachtung und Strafe rechnen.“⁴¹

3.4 Praxisdiskussion in der Anwendung – Das Prinzip „Franz von Assisi“

Herr G. kommt zu mir. Er ist ein Alkoholiker vor dem Herrn, geht damit auch offensiv um. Herr G. hat keine Wohnung, schläft in Abrisshäusern. Er hat mir in vergangenen Terminen seine ganze Lebensge-

⁴⁰ Entlehnt von Heinrich Mann: „Der Untertan“ - Allgemeingut, deshalb ohne Zitation

⁴¹ Sofsky/Paris (1994), S. 330

schichte erzählt, und diese hat mich wirklich beschäftigt, auch noch nach Feierabend, auch noch in schlaflosen Stunden. Herr G. hat Rechtswissenschaften studiert, ist auch noch immer sehr sattelfest, ohne das herauszustellen. Durch psychische Veränderungen und durch Schicksalsschläge, ja, und auch durch eigenes Verschulden ist ihm sein Leben entglitten, er hat keine Hoffnung mehr. Über mir schwebt immer die Frage: Warum er? Warum nicht ich? Neulich habe ich einen Anfängerfehler begangen. Ich habe Herrn G. aus meiner Brieftasche zehn Euro gegeben.

Der Betreuer, der diesmal auf den schönen Namen „Franz von Assisi“ hört, macht sich gemein mit den Kleinen, Schwachen, Verlierern, mit denen, die ganz unten angekommen sind.

Schließlich war das der Punkt, von dem er als junger Mensch losging, um die Welt zu einer besseren Welt zu machen. Wenngleich diverse Zwänge und andere Einflüsse das Ideal verwässert und übertüncht haben – gerade in der Begegnung mit Menschen wie Herrn G. blitzt es wieder auf. Wieder und gern betont der Betreuer, dass es wohl nur eine Frage des Zufalls (Des Schicksals? Der Fügung?) sei, wer hier auf welcher Seite des Schreibtisches sitzt.

Ein durchaus gefälliger Standpunkt – wenn da nicht die Professionalisierung hineingrätschen würde: „Wird Stellvertretung zur Dienstleistung, wandeln sich die Handlungsprinzipien grundlegend. Ökonomie ersetzt Politik, materieller Nutzen tritt tritt an die Stelle strategischer Macht. (...) Der Wohlfahrtsstaat ist kein politisches Gemeinwesen, sondern ein gigantischer Dienstleistungsbetrieb, der für sozialen Ausgleich sorgt und politische Stellvertretung zu einer Frage ökonomischer Unterstützung macht.“⁴² So gesehen, könnte die wohlgefällige Gleich(er-)macherei durchaus nur ein „richtiges Leben im falschen“ sein, welches nach Adorno⁴³ nicht existent ist.

3.5 Praxisdiskussion in der Anwendung – Das Prinzip „Nicolae Ceaușescu“

Frau K. hat wieder Ärger im Behindertenheim. Sie ist psychisch krank, und zuweilen hört sie auf „Befehle“ von Stimmen, die ihr absonderliche Verhaltensweisen anempfehlen. Auf mich „hört“ Frau K., „frisst mir aus der Hand“, irgendwie bin ich in ihrem Wahnsystem eine Lichtgestalt. Das nutze ich. Heute also ein großes Plenum mit dem Heimbeirat, der Leitung: Frau K. hat wohl den Befehl erhalten, die kleinen Hasen der Einrichtung zu töten und hat diesen umgesetzt. Ich kann die Haltung des Heimes verstehen, stoße in dasselbe Horn. Frau K. gibt sich einsichtig, hört mal wieder auf mich. Bei der Heimfahrt allerdings geht mir auf: Ich hätte ihr Anwalt sein müssen, dem Heim deutlich machen: Chronisch psychisch Kranke sind nun mal so, und niemand hat versprochen, dass das einfach ist.

⁴² Sofsky/Paris (1994), S. 230

⁴³ Minima Moralia (1994, S. 17)

Dem Betreuer N. Ceaușescu fressen die „Untertanen“ manchmal aus der Hand. Das nutzt er mitunter aus, vor allem dann, wenn Konflikte möglichst geräuschlos zu bearbeiten sind.

Dabei findet sich N.C. in einem imperativen Mandat wieder, in einem unechten allerdings, einem selbst definierten. Willig lässt er sich zum Werkzeug der Macht erheben, füllt dabei ein anderes als das ihm eigentlich zugedachte Vermächtnis aus: Nicht mehr das des Gewissens, der Menschlichkeit, der unbedingten Loyalität für seine Schutzbefohlenen, sondern das des geringsten Widerstandes „*Weil das nun einmal so ist*“.

Dabei hat er durchaus die gesellschaftlichen Konventionen auf seiner Seite. Man darf nun mal (im Praxisbeispiel) keine Häschen töten, sonst verstößt man gegen die „Guten Sitten“ und letztlich schadet dadurch der Mandant sich selbst. Vielleicht etwas um die Ecke gedacht, aber als Beruhigung durchaus geeignet.

„Debatten über soziale Partizipation kreisen nicht selten um die Frage, ob eine imperative Beauftragung die politische Entfremdung aufzuheben vermag. (...) Die Entfremdung beginnt lange vor der expliziten Beauftragung. Sie ist der sozialen Entäußerung, wie sie jede Vertretung mit sich bringt, immanent.“⁴⁴

3.6 Praxisbeispiele – Rollenverständnis, Rollenkonflikt

Bei der Beleuchtung der Praxisbeispiele sollte deutlich geworden sein:

1. Die beschriebenen verschiedenen Rechtlichen Betreuer existieren in Personalunion – und sie bringen noch andere, vielseitig schattierte Brüder und Schwestern mit, ebenfalls in Personalunion. Der Sozialarbeiter, Sozialpädagoge, in diesem Falle der Rechtliche Betreuer betritt verschiedene Bühnen, nimmt verschiedene Rollen ein. Das stellt kein Krankheitsbild dar („Das Hauptmerkmal der Dissoziativen Identitätsstörung ist das Vorhandensein von zwei oder mehr unterscheidbaren Identitäten oder Persönlichkeitszuständen (...), die wiederholt die Kontrolle über das Verhalten der Person übernehmen (...).“⁴⁵, sondern beschreibt den Rollenwechsel in verschiedenen Kasualien, verschiedenen Klienten mit verschiedenen Voraussetzungen und verschiedenen Umgebungsvariablen.

⁴⁴ Sofsky/Paris (1994), S. 166

⁴⁵ ICD 10: (F44.81) Dissoziative Identitätsstörung (vormals Multiple Persönlichkeitsstörung) nach: International Society for the Study of Dissociation

2. Alle eingenommene Rollen auf allen Bühnen sind – bei aller Diversität – fest verankert in der Persönlichkeit des Sozialarbeiters, Sozialpädagogen, in diesem Falle des Rechtlichen Betreuers. Er wird viele Rollen einnehmen können, zwischen ihnen switchen, sie auch mitunter aufgeben und/oder neu beginnen. Er wird aber nicht ohne seine Persönlichkeit, seine Erfahrungen, seine ureigenen Feste existieren können.

4 Diskussion der Ergebnisse

4.1 Folgerungen – Das Prinzip „Aurea mediocritas“ und dessen Korrelation mit dem Mehrfachmandat in der sozialen Arbeit

Wenn nun diskutiert worden ist, inwieweit Dilemmata zwischen verschiedenen Rollen und der Persönlichkeit im Verhältnis zum Mehrfachmandat (Siehe 4.2) das Verhalten der Führungsperson in der Sozialen Arbeit beeinflussen, und inwieweit Führungsprinzipien, die in der Wirtschaft, in der Unternehmensführung gesetzt sind, auch in der Arbeit mit „schwächeren Untergebenen“, sprich mit den Kunden der Sozialwirtschaft Anwendung finden können, soll hier noch der Versuch gewagt werden, eine „goldene Regel“ zu entwickeln – das Prinzip „Aurea Mediocritas“, quasi die goldene Mitte.

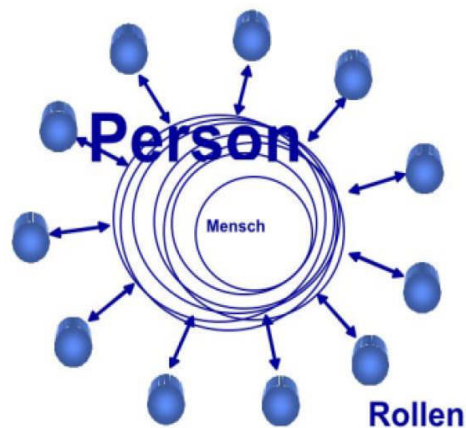


Abbildung 10: Mensch, Person und Rollen. Etwas von jedem bin ich. Quelle:

<https://www.humanagement.de/news-wissen/humanagement-blog/die-rolle-der-fuehrungskraft>

Wenn der Akteur (Sozialarbeiter etc.) nun qua Amt verschiedene Rollen einnehmen muss und einnehmen wird, liegt es auf der Hand, dass er auch von jeder Rolle etwas in seinem Ich vereint.

Das ist nicht neu, bereits vor über 2000 Jahren formulierte Epiktet: „Bedenke, daß du Schauspieler bist in einem solchen Stück, wie es eben dem Dichter beliebt; ist es kurz, in einem kurzen; ist es lang, in einem langen. Will er, daß du einen Bettler vorstellen sollst, so stelle auch einen solchen naturgetreu dar. Ebenso einen Lahmen, einen Herrscher, einen gemeinen Mann. Deine Sache ist es nemlich, die Rolle, welche dir übertragen worden ist, gut zu

spielen; sie anzuwählen, Sache eines Andern.“⁴⁶ In allen Rollen aber findet der Akteur sein Ureigenstes wieder.

Möglicherweise kann er Rollen annehmen oder wechseln, und dennoch dabei er selbst bleiben. Das wäre der goldene Mittelweg, der deutlich zu unterscheiden ist von einem lauen „Sein Fähnlein nach dem Wind hängen“.

Der Titelgeber dieses Kapitels formulierte das so: „Wer den goldenen Mittelweg liebt, vermeidet gern der morschen Hütte berauchtes Obdach, und vermeidet, nüchternen Sinnes, gleich gern Neid und Paläste.“⁴⁷

4.2 Position – Rolle – Rollenwechsel. Was sagen die Menschen, wer ich bin?

Fazit und Ausblick

„Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“ Unter diesem provokanten Titel veröffentlichte R.D. Precht ein sehr populäres Werk, welches das Thema dieser Arbeit – und dieses abschließenden Kapitels – in eine breite Öffentlichkeit rückte.⁴⁸

Natürlich kann Precht nicht für sich in Anspruch nehmen (und versucht das auch nicht), hier der erste zu sein.

Vor ihm gab es Horaz (s.o.), Aristoteles, Jesus von Nazareth, Goethe, und viele andere.

Zum Schluss unserer Betrachtungen sei eine moderne Theorie vorgestellt, die den Blick in unsere Persönlichkeit hinein lenkt.

Die amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelten experimentell ein Schema, in welchem jeder Akteur Aspekte seiner Persönlichkeit verorten kann. Sie nannten dies das Johari-Fenster, engl. Johari Window:

„The Johari Window model is a disclosure / feedback model of self awareness, an information processing tool. The Johari Window actually represents information – feelings, experience, views, knowledge, attitudes, skills, intentions, motivation, etc. within or about a person – in relation to their group, from four perspectives, (...) Managers and leaders can play

⁴⁶ Handbüchlein der stoischen Moral, XVII: Vom Schauspieler Lerne! Zit.n.

<http://www.zeno.org/Philosophie/M/Epiktet/Handb%C3%BChlein+der+stoischen+Moral>

⁴⁷ Horaz: Hor.c.2,10: An Licinius Murena: Der goldene Weg der Mitte Zit.n.

<http://www.gottwein.de/Lat/hor/horc210.php>

⁴⁸ Goldmann, München: 2007

an important role in facilitating feedback and disclosure among group members, and in directly giving feedback to individuals about their own blind areas. Leaders also have a big responsibility to promote a culture and expectation for open, honest, positive, helpful, constructive, sensitive communications, and the sharing of knowledge throughout their organization. Top performing groups, departments, companies and organizations always tend to have a culture of open positive communication, so encouraging the positive development of the 'open area' for everyone is a simple yet fundamental aspect of effective leadership.“⁴⁹

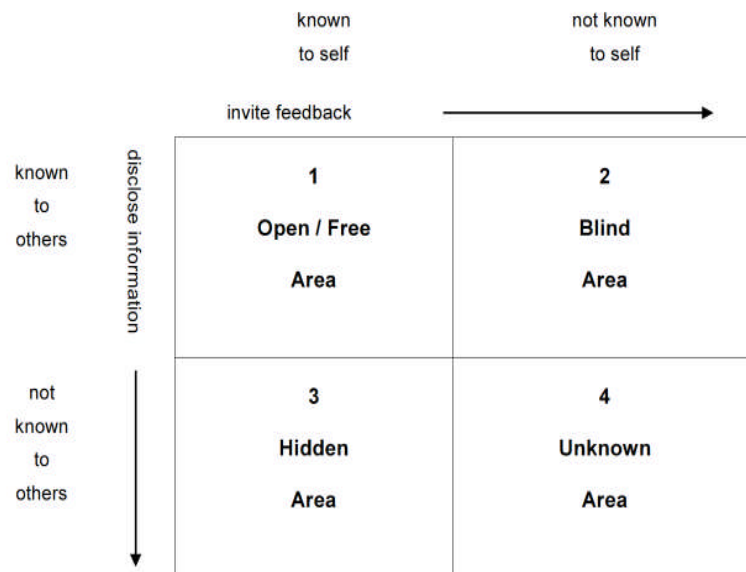


Abbildung 11: Johari Window; Quelle: Luft/Ingham in: Cipriani 2004

Hier kann sich jeder mit Leitung und Führung befasste Mensch bei einer Tasse Tee oder einem Glas Wein selbst befragen, welche Teile seiner Persönlichkeit in welchem Segment zu suchen sind.

Mit Sicherheit sehr „amerikanisch“ anmutend, aber mit Sicherheit auch sehr aufschlussreich. Und so bleibt es die zentrale Frage, auf die weder in dieser Arbeit, noch irgendwo anders, als vielmehr nur in jedem selbst eine Antwort immer wieder neu gesucht werden kann:

„Was sagen die Menschen, wer ich bin?“

⁴⁹ Luft/Ingham, zit.n. Cipriani (2004), S. 1 ff.

5 Anhang, oder: Anstelle eines Epilogs

Ich möchte mit drei fiktiven Interviews den Bogen schließen.

Diese wurden mit drei real existierenden Sozialarbeitern NICHT geführt, sondern lehnen sich an Gedächtnisprotokolle aus intensiven Zeiten miteinander an.

Anstelle eines Epilogs sollen hier also drei anonymisierte Praktiker porträtiert werden, die mir alle persönlich recht gut bekannt sind.

Die hier abgebildeten Menschen gibt es real nicht.

Sie entspringen meiner Phantasie. Sie haben aber Vorbilder, die in meine Phantasien zumindest durch ihre Existenz eingewilligt haben.

Hieraus könnten Aspekte gelesen werden, die sich einer wissenschaftlichen Betrachtung möglicherweise entziehen, die aber gleichwohl den Kern der vorliegenden Arbeit abbilden.

Die Idee dieser Porträts ist entlehnt aus Beck/Ziegler: Eigenes Leben. Ausflüge in die unbekannte Gesellschaft, in der wir leben.⁵⁰

Der „Überbau“ - möglicherweise auch für Beck/Ziegler – lehnt sich an an Eugen Drewermann.⁵¹

⁵⁰ C.H. Beck, München (1997)

⁵¹ Walter-Verlag, Olten (1989)

Brigitte – Liebe geht durch den Magen

Studiert, sagt sie, habe sie noch einmal, mit vierzig – und meint damit ihre Erzieherausbildung, nachdem sie alle Um- und Irrwege abgebrochen hatte, damals, nach der Wende. Zwei gescheiterte Ehen mit zwei Töchtern, die viel zu schnell ihre eigenen Wege suchten, nicht immer die besten, aber oft die längsten. Die nie wieder kamen, von denen eine das Band ganz zerschnitt. *Da sei viel falsch gelaufen*. Um- und Irrwege, familiär wie politisch. Im Bezirkskrankenhaus schmiss sie hin, und auch das Parteibuch landete auf dem Tresen der Kreisleitung. Brigittes neues Glück: Eine Beziehung mit einem alten Bauernhof und dem dazu gehörigen Mann, der mit dem leeren, heruntergekommenen Hof nach dem Tod der Eltern und dem Auszug der Ehefrau nebst Sohn leicht überfordert war. Ihr anderes neues Glück: Eine Stelle in einer neuen Tagesgruppe für Jugendliche mit schwierigen Elternhäusern, meist geistig retardiert, oft unglücklich und manchmal auf Abwegen.

Dort kann sie sich nun seit dreißig Jahren ausleben, und das ist wörtlich gemeint. Sie, die schon immer nichts mehr liebt, als Räume schön zu gestalten, den Haushalt in Schwung zu halten, und gut zu kochen.

Diese Rolle füllt Brigitte hier aus, und die Kinder nehmen das ebenso gerne an, wie die jungen, studierten Sozialarbeiter*Innen, die, wie sie spöttisch, aber nicht abwertend bemerkt, nicht mal ein Ei in die Pfanne geschlagen bekommen. Nein, diese brächten ganz andere Qualitäten mit von ihren Hochschulen, pädagogisch, didaktisch, so dass sie dieses Feld gern ihnen überlasse.

Und so gibt sie gern die Mutti der Tagesgruppe, schließt die Jugendlichen in ihr großes Herz und drückt sie an ihren nicht minder großen Busen. Wertvolle Zuwendung, die sie oft nur hier bekommen. Und dann, dann kocht sie mit ihren Lieblingen: Schnitzel mit Kartoffeln und Gemüse, Nudeln mit Tomatensoße und Jagdwurst – richtiges altes Hausfrauenessen, welches die meisten aus ihren Familien auch nicht kennen.

Ganz selbstverständlich sagt Brigitte immer ja, wenn sie gebeten wird, ehrenamtlich die Rechtliche Betreuung für den einen oder anderen ihrer Schützlinge zu übernehmen. Dann betreut sie oft die ganze Familie gleich mit. Ganz selbstverständlich sagt sie auch ja, wenn die Frage im Raum steht, wer über die Ferien das Meerschwein der Gruppe mit nach Hause nimmt. „Mein Dienstschwein“, stellt sie es grinsend ihren Gästen vor.

Brigittes Pädagogik, wenn man sie denn so nennen möchte, ist eine einfache, aber wirkungsvolle: Viele Fehlentwicklungen, so sagt sie, kämen davon, dass viele Kinder heute alles dürfen. Das Ergebnis ist aber nicht eine kalte Strenge, sondern ein großherziges Mitfühlen mit ihren Zöglingen. Hinter jeder coolen Fassade mit 'zig Piercings und Tattoos erkennt sie zielsicher das hilfsbedürftige Kind.

Wenn Brigitte sehr bald in Rente gehen wird, wird sie, sagt sie, das alles sehr vermissen. Aber die Betreuungen will sie weitermachen. Sich so ganz verabschieden vom „Mutti-Sein“, das kann und will sie noch nicht.

Verreisen, sagt sie, wolle sie nicht, zumindest nicht so bald.

Den Hof genießen, der unter ihren Händen so schön geworden ist, das schon eher. Dafür sei ja all die Jahre keine Zeit gewesen. Und ein Hund, vielleicht wäre ein Hund etwas fürs Alter? Das wünscht sie sich insgeheim schon sehr lange.

Eine Brigitte so ganz ohne einen Zögling – man kann es sich einfach nicht vorstellen.

Bruno – Mensch unter Menschen

Eine wilde Zeit sei das damals gewesen, um die Wende herum. Und irgendwie sei damals alles möglich gewesen. So konnte Bruno bei einem Verein Zivi werden (obwohl es eigentlich noch keine Zivis gab, damals, in der DDR), der streng religiös aufgezogen war, von der XYZ-Gemeinde – obwohl doch Bruno überhaupt nicht gläubig war!

Aber das Thema hatte Bruno infiziert, Hilfe für Osteuropa. Reisen mit Hilfsgütern in Gegenden, die die meisten höchstens von der Landkarte kannten. Und das Abenteuer hielt, was es versprach. Die Wege führten in Kriegsgebiete, auch in bettelarme Gegenden. Eine neue Welt tat sich auf. Und – nicht nur nebenbei – war Bruno auch ein junger Mensch, und die Wirkungen seiner Erfahrungsberichte verfehlten ihre Wirkung nicht. Bruno hatte ein gutes *Standing*, wie man heute sagen würde. 1990 gab es dieses Idiom noch nicht.

Das Vereichen wurde zum Verein, die Arbeit wurde professioneller, aber Bruno blieb. Er kam aus einer offenen Jugendarbeit, und wollte eine ebensolche, nur etwas größer, etwas „richtiger“ beginnen. Der Verein sagte ja, und Bruno, der „nur“ eine Lehrausbildung im Druckerhandwerk vorweisen konnte, setzte sich auf die Schulbank. Er begann eine Fachschule, diese war in ihrem Inhalt sehr überschaubar, und hätte beinahe dort seinen Abschluss geschafft. Beinahe, denn es ergab sich die Möglichkeit, ohne Abitur Soziale Arbeit an einer Hochschule zu studieren. Die Eignungsprüfung war noch nicht die große Herausforderung – aber dann musste Bruno bald erkennen: Mit der Lernintensität von vorher werde ich diese Ausbildung nicht schaffen.

Also musste Bruno kämpfen, kratzen, beißen, arbeiten – und er schaffte sein Diplom. Seitdem arbeitet Bruno noch immer im selben Verein, leitet ein Jugendhaus, begleitet junge Student*Innen, organisiert Projekte. Mitunter Projekte, zu denen die Meinung eher geteilt ausfällt – und die dann doch Erfolg haben.

Bruno kennt, wenn es um Hilfe geht, keine Stunde. Bittet man ihn um solche, müssen schon gewichtige Gründe vorliegen, wenn er diese versagen sollte. Er kommt aus einer idealistisch geprägten sozialen Arbeit, kann und möchte sich davon nicht loslösen.

Mitunter öffnet Bruno – das sei hier exemplarisch gesagt – seine Briefftasche für eine arme Mensch. „Anfängerfehler!“ schreien berechtigt die Professionellen. „Ist doch nur Geld.“ flüstert Bruno dazu leise.

Seine eigenen Kinder kamen spät in sein Leben. Derzeit zeigen ihm die Pubertierenden, wo der Hammer hängt. Bruno ärgert sich, dass ihm dabei Aggressionen entgleiten. Ein Lernprozess – auch Zahnärzte haben faule Zähne.

Vor nun schon vielen Jahren ist Bruno in eine evangelische Gemeinde eingetreten. Nicht mit Heiligkeit, sondern mit Verstand. Zunächst, *um endlich irgendwie alles zu regeln*; dann, um nach wenigen Jahren wieder in der Gemeinde leitend für andere tätig zu werden.

Brunos Frau zeigt ihre Liebe zu ihm oft, indem sie nur ganz leicht genervt ist, wenn das fünfte Schlauchboot für die nächste Freizeit – privat bezahlt – auf dem Wochenend-Grundstück lagert. Oder wenn eine eingeladene Gruppe Ukrainer vor der Wohnungstür steht, während Bruno kurzfristig in der Landeshauptstadt bleiben muss.

Sein Haus für die Familie renoviert Bruno fleißig, bald kann eingezogen werden. Die eigenen Kinder betreut, während er baut, seine Frau. Die kann das wahrscheinlich besser. Bruno ist mittlerweile zu alt, um sich das schönzureden.

Jeder hat seine Aufgabe, Bruno ist eben für andere da. Das macht er wirklich gut, und das ist seine Profession.

Hermann – Der sanfte Gotteskrieger

Nein, wenn es um Glaubensdinge geht, versteht Hermann wenig Spaß. Und, ja, man dürfe auch gern mal etwas Vertrauen haben in die Schrift, nicht alles zerreden, mit sogenannter Wissenschaft und historisch-kritischer Forschung. Beim Sprechen dieser Worte verzieht Hermann den Mund, als habe er auf etwas sehr ekliges gebissen und müsse nun wirklich schnellstens zur Toilette.

Begonnen hat alles, als Hermann Heizer war, zu mehr habe es nicht gereicht, und auf dem besten Weg in eine kriminelle Karriere. In Häuser sei er eingestiegen, habe dunkle Geschäfte gemacht. Dann aber sei Jesus in sein Leben getreten, zu dem er bis heute eine innige, aber nicht immer leichte Liebesbeziehung habe. Das alles erzählt Hermann ohne Effekthascherei, aber sehr authentisch – man nimmt es ihm einfach ab.

Über Jahrzehnte fand er dann seinen Platz in einer christlichen Teestube, gedacht als Treff für Jedermann, schnell aber zu einem Ort für Dissidenten und gestrandete Menschen mutiert. (Wie später herauskam, auch für informelle Mitarbeiter der Staatssicherheit, oftmals in Personalunion.)

Hermanns Lebensthema wurde die tätige Nächstenliebe, wenn auch er selbst dieses Wort nie benutzen würde. Die Schwächeren begleitete er zu Behörden, half bei Umzügen, verlieh und verschenkte Geld, besuchte sie im Gefängnis. Einmal im Jahr gab es eine Wochenendfreizeit, oft mit viel zu vielen „schwachen“ Teilnehmern, die immer heimlich oder offen sofften und die mitunter den Feuerlöscher im Rüstzeitenheim entleerten. Und einmal jährlich gab es einen gemeinsamen Urlaub in Rumänien, mit wieder viel zu vielen „schwachen“ Teilnehmern, die nur mit großer Hilfe die Berggipfel erreichten und die dort oben dann ein sehr langes Gebet mit Hermann sprechen „durften“.

Allabendlich kochte Hermann Tee und Kaffee für „seine“ Gäste, kämpfte gegen das Dauer- rauchen und predigte noch dem besoffensten Penner die nötige Umkehr zu Jesus.

Dann hörte er auf.

Aber nicht etwa, um kürzer zu treten (mittlerweile hatte er geheiratet, auch eine etwas beladene, aber geläuterte Frau), sondern um einen Möbeldienst zu gründen und zu führen: Hier räumen straffällig gewordene Menschen Wohnungen aus, arbeiten die Möbel und Geräte auf und geben sie weiter an Hilfsbedürftige.

Schwer zu glauben, dass Hermann zum Broterwerb einer ganz normalen Vollzeit-Arbeit nachgeht – aber es ist so. Deshalb räumt er mitunter noch nachts Wohnungen aus, um am Morgen danach wieder an der Stechuhr zu stehen.

Hermann kennt die halbe Stadt, und die halbe Stadt kennt Hermann. Vor allem aber kennt Hermann alle Nachtgestalten: Drogenabhängige, Alkoholiker, Obdachlose, Straffällige. Alle

die sind seine Gemeinde. Womöglich hat er noch nie etwas von Franz von Assisi gehört, deshalb verbietet sich an dieser Stelle auch ein eigentlich fälliger Vergleich.

Seine religiöse Gemeinde hat Hermann mehrfach gewechselt. Die Landeskirche war ihm zu kalt, die Reformierte Gemeinde zwar familiär, aber nicht entschieden genug. In seiner jetzigen freien Gemeinde findet er seine Einstellungen wieder: Bibeltreue und religiöser Konservatismus. Zum Beispiel: offen gegen Homosexualität.

Radikalismus. Sage ich. Lehne ich ab. Und sehe Hermann an. Wie er irgendeinen versifften Penner unter die Dusche zitiert. Und nehme mich dann auf einmal doch nicht mehr so wichtig.

A Literaturverzeichnis

Adorno, Theodor W.	Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 22. Auflage 1994: https://giuseppicapograssi.files.wordpress.com/2013/08/minima_moral.pdf : 07.04.2019
Bail, Ulrike et al. (Hg.)	Bibel in gerechter Sprache. Gütersloher Verlagshaus; 3. Auflage Gütersloh 2007
Baumgarten, Reinhard	Führungsstile und Führungstechniken. De Gruyter; Belin, New York 1977
Beck, Ulrich/Ziegler Ulf Erdmann	Eigenes Leben. Ausflüge in die unbekannte Gesellschaft, in der wir leben. C.H: Beck'sche Verlagsbuchhandlung; München 1997
Black, Tim	Autorität und Freiheit gehen Hand in Hand. Interview mit Frank Furedi in „Novo“ 18.08.2014. https://www.novo-argumente.com/artikel/autoritaet_und_freiheit_gehen_hand_in_hand : 17.03.2019
Deinert, Horst	Betreuungszahlen 2015, Amtliche Erhebungen des Bundesamtes für Justiz u.a. Stand 01.01.2017; o.V, https://www.bundesanzeiger-verlag.de/fileadmin/BT-Prax/downloads/Statistik_Betreuungszahlen/2015/Betreuungsstatistik_2015.pdf : 17.03.2019
Drewermann, Eugen	Kleriker. Psychogramm eines Ideals. Walter-Verlag AG: Olten 1989
Engels, Dr. Dietrich et al.	Institut für Gesellschaftsforschung und Sozialpolitik: Qualität in der rechtlichen Betreuung - Zweiter Zwischenbericht 02.Februar 2017
Eyferth, Hanns et al. (Hg.)	Handbuch zur Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Luchterhand; Neuwied, Darmstadt 1987
Fooken, Enno	Grundprobleme der Sozialpädagogik. Quelle & Meyer, Heidelberg 1973
Fröse, M.W., Naake, B.; Arnold, M.	Quo Vadis - Leadership und Organisation. In: ders. (Hrsg.), Führung und Organisation Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Wiesbaden u.a.: Springer Verlag 2019, in Druck
Funke, Joachim	Sprache und Denken: Einerlei oder Zweierlei? Vortrag gehalten am 18.11.1999 Psychologisches Institut der Universität Heidelberg https://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/mitarb/jf/Funke_1999_Sprache&Denken.pdf : 17.03.2019
Hoch, Julia E., et.al.	Führen mit Zielen. o.O., o.J., https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/files/Fuehren_mit_Zielen.pdf : 10.05.2019
International Society for the Study of Dissociation – Deutsche Sektion e.V.	Trauma und Dissoziation - Ein Angebot von S.P.ORG.-Consulting e.V.: http://www.dissoc.de/issd13.html : 07.04.2019

Keupp, Heiner	Zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Ansprüche und Realitäten in der Gesellschaft. Vortrag bei der Fachtagung „Selbstbestimmung für psychisch Kranke“ am 20. April 2009 in der Evangelischen Akademie Tutzing; http://www.ipp-muenchen.de/texte/keupp_09_tutzing_text.pdf : 18.03.2019
Klosa, Dr. Annette et al. (Wissensch. Rat der Dudenredaktion)	Duden, Etymologie: Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich; Dudenverlag 1997
Kluge, Susann	Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 14, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001145 : 23.04.2019
Luft, Joe und Ingham, Harry	Johari-Window. Adapted by Julia Cipriani with permission from the author, Alan Chapman, August 2004. http://richerexperiences.com/wp-content/uploads/2014/02/Johari-Window.pdf : 09.02.2019
Moritz, Karl Philipp	Götterlehre. Insel-Verlag Leipzig 1989
Schmidbauer, Wolfgang	Hilflose Helfer. Rowohlt; Reinbek 1999
Sloterdijk, Peter	Nach der Geschichte. In: Welsch, Wolfgang (Hg.): Wege aus der Moderne. Akademie-Verlag; Berlin 1994
Soanes, Catherine et al. (ed.) Oxford University Press	Compact Oxford English. Dictionary for Students. Oxford, New York 2013
Sofsky, Wolfgang und Paris, Rainer	Figurationen sozialer Macht. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1994
Sorg, Wolfgang	Geschichtliche Entwicklung des Betreuungsrechts. 7. Württembergischer Vormundschaftsgerichtstag: http://www.bgt-ev.de/fileadmin/Mediendatenbank/Tagungen/W%C3%BCrttembergischer_BGT/07/AG4_Bericht2.pdf : 13.01.2018
Staub-Bernasconi, Silvia	Soziale Arbeit : Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zürich 2006. https://www.unisiegen.de/zpe/projekte/menschenrechte/staubbethiklexikonutb.pdf : 10.02.2019
Staub-Bernasconi, Silvia	Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. In: PH Freiburg (2017): https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/zentral/zwh/paedagogische-werkstatt/Sommersemester_2018/Kapitel_Tripelmandat.pdf : 24.03.2019
Uhlig, David	Die Funktion der sozialen Rolle in der Sozialen Arbeit. Bachelorarbeit Hochschule Neubrandenburg 2017. http://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb_derivate_0000002348/Bachelorarbeit-Uhlig-2017.pdf : 10.02.2019

Ulfig, Alexander	Lexikon der philosophischen Begriffe. Bechtermünz; Eltville am Rhein 1993
Weber, Max	Wirtschaft und Gesellschaft. o.V., o.O. 1922: http://www.zeno.org/Soziologie/M/Weber,+Max/Grundri%C3%9F+der+Soziologie/Wirtschaft+und+Gesellschaft/Erster+Teil.+Soziologische+Kategorienlehre/Kapitel+III.+Die+Typen+der+Herrschaft : 18.03.2019
Wendt, Wolf R.	Von der Organisations- zur Lebensführung. Individuelle und gemeinsame Selbststeuerung im Fokus des sozialwissenschaftlichen Betriebs. In: Fröse, M.W.; Naake, B.; Arnold, M. (Hrsg.), Führung und Organisation: Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Wiesbaden u.a.: Springer: 2019, in Druck
Zell, Dr. Helmut	Institut für Bildung und internationales Management – Lehr -und Lernseiten; http://www.ibim.de/ : 18.03.2019

B Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit allein und nur unter Verwendung der aufgeführten Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. In der Arbeit habe ich alle Formulierungen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus den aufgeführten Quellen entnommen habe, kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

Ich bin mir bewusst, dass eine unwahre Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Görlitz, den

Unterschrift