

Prof. Dr. Katharina Gröning

Was hält Helfende gesund?

Vortrag anlässlich des
25 jährigen Bestehens
der TelefonSeelsorge Ostwestfalen



Liebe Zuhörerinnen und Zuhörer,

der nun folgende Vortrag, „Was hält Helfende gesund?“ befasst sich mit mehr als 30 Jahren Forschung zu den Problemen der Helferberufe und ihren Berufskrisen, Krankheiten und ihrem beruflichen Stress. Der Zugang zum Verstehen, was Helfende gesund hält, führt also erst einmal zur Frage: „Warum werden Helfende krank?“ Dabei teile ich nicht nur Forschungsphasen ein, sondern versuche auch aufzuzeigen, dass vor allem die Anfänge der Forschung über die Krankheit und Gesundheit von Helfer-berufen und helfenden Tätigkeiten sehr stark psychopathologisch akzentuiert waren.

Die **erste Forschungsphase** hätte das Thema wohl so beantwortet, dass die meisten Helfer an sich selbst leiden. Entsprechend war die Selbsterfahrung und ähnliche Formen der Unterstützung der Helfer dann auch die Antwort. Später trat Professionalisierung hinzu.

Ein **anderer Forschungszweig** ist die Kritik an den Bedingungen der Arbeit, die typisch sind für helfende Berufe und helfenden Arbeit. Starke Bürokratisierung, steile Hierarchien, anstrengende Prozesse in Helferteams im Sinne von Rangordnungskämpfen und Entwertungen.

Schließlich sind gesellschaftliche Kontexte zu nennen. Was bedeutet „Helfen“ in einer Gesellschaft, die „das unternehmerische Selbst“ zum größten Ideal erklärt? Wie ist die „Verausgabung“ der Helfer zu verstehen, also schwere Berufskrisen, Burn-out, frühere Verrentung, Krankenstand? Diese letzte Forschungsperspektive verweist auf Helfen und den Kampf um Anerkennung eben dieser Tugenden der Solidarität, Nächstenliebe, des Helfens und der Fürsorge.

Alle drei Forschungsperspektiven stehen in einer Interdependenz zueinander. Sie sollen im folgenden aber noch einmal ausführlich vorgestellt werden, bevor ich die Frage „was hält Helfende gesund?“ beantworten möchte.

Forschungsüberblick aus 30 Jahren Forschung zum Problem des Helfens

1. Phase: Der Helfer und seine Psyche

Seit den 1970er Jahren existieren in der Bundesrepublik Deutschland eine Reihe von Studien, Theorien und Thesen zu Problemen helfender Berufe, zu Berufskrisen und speziellen Krankheiten und Deformationen, die für die Angehörigen helfender Berufe und verschärft noch einmal für ehrenamtlich Tätige typisch sind. Eine große Gruppe von Beiträgen befasst sich dabei mit psychoanalytischen, teilweise mit klinischen Perspektiven, die ausschließlich bei dem Individuum ansetzen und eine Psychopathologie der Helferpersönlichkeit hervorheben. Die psychoanalytischen Beiträge zum Problem des Helfens stellen die Emotionen und den Gefühlshaushalt der Helfer in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Übereinstimmend besagen alle Ansätze, dass Helfer vor allem an sich selbst leiden, genauer gesagt an ihrem Gewissen, den Strukturen ihres Über-Ich, ihren Ich-Idealen und dass sie wenig in der Lage sind, sich mit der Mittelmäßigkeit der Realität anzufreunden. Auch wenn nicht alle durch das Helfen die Welt verbessern möchten, so ist dieser Wunsch, entweder stark christlich oder stark politisch geprägt, doch ein wichtiges Merkmal des Helfergewissens. Die Forschungsbeiträge dieser Phase und die Erkenntnisse stellen durchgängig Schuldgefühle, Schamgefühle, Ideale und die Konsequenzen für die Gefühlsverarbeitung der Helfer in den Mittelpunkt. Sie sind weiterhin, das ist wichtig, keine Forschungen im strengen objektivistischen Sinne. Zumeist haben Ärzte, Therapeuten und klinische Berater ihre Beobachtungen, Erfahrungen und Fälle ausgewertet und beschrieben. Es handelt sich also vorwiegend um medizinisch-psychiatrische, therapeutische und ähnliche Kasuistik z.B. in Balintgruppen.

Die Schuldgefühle der Helfenden

Hier steht an einer wichtigen Stelle eine ältere Dissertationsschrift des gruppenanalytischen Supervisors und Psychiaters Gerhard Rudnitzki, der sagt, dass das Schuldgefühl zur sozialen Dienstleistungsarbeit konstitutiv dazugehört. Ursache für dieses Basisschuldgefühl sei, dass jeder Bedürftige aufgrund seines Menschseins einen universalen moralischen Anspruch auf Hilfe habe, der sich aus seiner Würde und aus

der Gottähnlichkeit des Menschen herleite. Jeder Mitarbeiter einer Dienstleistungsorganisation, so Rudnitzki (1995), unterliege im Prinzip dem gleichen Dilemma, welches der Kant-Schüler Johann Benjamin Erhard vor rund 200 Jahren für den Arzt definiert habe: dass er nämlich für etwas entlohnt werde, was er moralischerweise unentgeltlich tun müsste. Dies gelte insbesondere für die Mitarbeiter in helfenden Berufen, denn hier hätten die Hilfebedürftigen einen menschenrechtlichen Anspruch auf Hilfeleistungen, weil sie sich oft genug in existenzbedrohlichen Situationen befänden. Da die Helfenden hinsichtlich ihrer Lebenslage meist bessergestellt seien als ihre Klienten, entstünden oft Schuldgefühle, die überbordende Hilfsbereitschaft zur Folge hätten.

Der Helfer, sein Ideal und seine Verstrickung

Ein zweiter bekannterer psychoanalytischer Zugang zu den Krisen von Helfenden ist von Wolfgang Schmidbauer (1978) publiziert worden. In seiner Arbeit über die „hilflosen Helfer“ weist Schmidbauer den Zusammenhang zwischen Professionsidealen in sozialen Berufen und persönlichen Abwehrbedürfnissen nach. Die Gefühle, die der hilflose Helfer im Kontakt mit Klienten hat sind Grandiosität und Machtgefühle. Vor allem Anerkennung sucht der Helfer bei den Klienten. Er möchte Gefühle der Schuld, der Minderwertigkeit und Mangelgefühle bezüglich Liebe und Anerkennung kompensieren. Besonders Schmidbauers Entwurf des Helfens ist noch heute bekannt und als Klassiker in die Professionsforschung eingegangen. Schmidbauer behauptet, dass die Berufswahl von frühkindlichen Kränkungen bestimmt ist, die im Unbewussten des Helfers wirken. Der Kontakt mit Hilflosen stärkt das Selbstwertgefühl des Helfers und gibt ihm das Gefühl von Stärke und Intaktheit. Gegenüber Menschen, die seine Hilfe nicht brauchen, fühle sich der Helfer unsicher.

Während Rudnitzki mit seiner Reflexion der Würde des Hilfesuchenden vor allem den Aspekt des Über-Ich anspricht, spricht Schmidbauer stärker vom Ich-ideal und von den lebensgeschichtlichen Kränkungen der Helfer. Zusammengefasst kann über die erste Forschungsphase gesagt werden, dass sie sehr individuumszentriert ist. Soziologische Dimensionen sind vernachlässigt worden. Die Konsequenz dieser Forschungen war aber, dass Helfer vor allem durch Therapie, Supervision und Selbstreflexion ein objektiveres Verhältnis zu ihrer Arbeit bekommen sollten.

2. Phase: Institutionstheoretische und institutionskritische Beiträge

Ein zweiter Forschungszugriff, der sich mit den krankmachenden Dynamiken bei helfenden Berufen auseinandersetzt, fokussiert die Kritik an institutionellen Strukturen, in denen Helfer arbeiten. Ein erster Forschungszweig befasst sich dabei mit dem Problem des Helfens als soziale Institution und den hier innewohnenden Machtkulturen. Innerhalb dieser Debatte, die sich stark auf die Arbeiten von Michel Foucault bezogen hat, -werden die Rolle des Helfers und die Doppelstruktur seines Handelns dekonstruiert. Hier ist die Position des Theologen Hermann Steinkamp hervorzuheben, der Foucault theologisch wendet. Steinkamp nennt das Helfen ein Amalgam aus Macht und

Gottese Erfahrung. In seinem Buch zur sanften Macht der Hirten kritisiert er, dass das Helfen und die pastorale Kontrolle eine schwierige Verbindung eingehen. Mit Michel Foucault beschreibt er zunächst die Machttechnik der Pastormacht als individualisierende Macht. Foucault spricht im Zusammenhang mit der Fürsorge von Seelen- und Gewissensführung und stellt dem pastoralen Handeln – Wahrheit als Dogma, Wahrheit als individualisierende Erkennung und Wahrheit als Verhörtechnik – das Prinzip des barmherzigen Samariters gegenüber. Für Steinkamp ist es kein Zufall, dass dem Manne, der unter die Räuber gefallen ist, nicht von den Pastoren bzw. Hohen Priestern und Ältesten geholfen wird. Der Mann aus Samaria hilft dem Überfallenen und zahlt dem Wirt sogar dessen Kosten – und er macht mit diesem Akt des Helfens eine, wenn nicht die zentrale Gottese Erfahrung. Für Steinkamp wird der Helfer durch das Helfen beschenkt, wenn er in der Lage ist, das Helfen nicht im Sinne der Pastormacht miss zu verstehen, wo der andere lediglich Objekt ist. Krank macht nach Steinkamp eine Organisationskultur, die verdeckt ist und bestrebt, den Klienten zu beherrschen.

Das ideelle Team

In den 1980er Jahren war eine ganze Generation von Helfern davon überzeugt, dass diese durch Institutionen vollzogene soziale Kontrolle im Sinne der Pastormacht das Helfen sinnentleert und die Helfer krankmacht. Eine ganze Generation machte sich auf den Weg, um die institutionellen Strukturen vor allem in der sozialen Dienstleistungsarbeit zu verändern. Die Kolleginnen und Kollegen duzten sich, behandelten sich vielfach wie Geschwister und wollten eine Gemeinschaft bilden.

Sie besetzten ihre Arbeit sehr stark libidinös und verbrachten viel Zeit mit der kollektiven Diskussion und am Arbeitsplatz. Die Lösung von Problemen des Helfens wurde vor allem in einem guten Team und einer guten Institution gesehen. Team und Institution sollten ein Gegengewicht zu den schwierigen Klienten darstellen. Alternative Institutionen und ideelle Teams sind entstanden – ohne Hierarchie, ohne Leitung und ohne, so hoffte man jedenfalls, ohne Macht. Leider verfügten diese neuen Helfer auch über wenig Geld. Ihre Angebote waren meist als Projekte zeitlich begrenzt, die Stellen waren ABM-Stellen oder andere Maßnahmen und verfügten über unzureichende Ressourcen und bescheidene Ausstattungen. Vor allem von Harald Pühl ist die Institutionskultur der neuen Helfer in seiner Dissertation „Angst in Gruppen und Institutionen“ (1994) beschrieben worden. Als Supervisor beschrieb Harald Pühl starke maligne Regressionen in den Helferteams, die sich bekämpften, angriffen und kränkten, vor allem aber kontrollierten. Helfende werden nach den Ergebnissen seiner Beobachtung und seiner supervisorischen Arbeit dann krank, wenn in Institutionen Hierarchien und Leitung verleugnet oder sehr stark depotenziert werden. Pühl gibt den institutionskritischen Helfern die Verantwortung dafür, dass in der helfenden Arbeit viel Energie mit Rechtfertigung verbracht worden ist. Krankmachend im Sinne von Burn-out und Cooling-out sind nicht nur die Kränkungen durch die Klienten, sondern auch aufreibende und aufzehrende Teamkulturen, die sich um das Thema der Machtkritik drehen. Niemand darf Macht haben, Leitung ist der schwierigste Posten in ideellen Teams und man verbringt viel Zeit mit reflexiven Diskussionen, weil alle mitreden müssen und Entscheidungen meist wieder ausgehebelt werden.

Qualität und Ökonomisierung des Sozialen

Entsprechend hat zu Beginn der 1990er Jahre die Forschung und die Praxis auf die Krisen von Helferberufen, ihre Burn-outs, cooling-the-mark-outs und ihre psychosomatischen Erkrankungen mit Organisationsentwicklung reagiert. Diese zumeist der Gruppendynamik entstammende Methode ist aber schon sehr bald in Qualitätsmaßnahmen eingemündet: Dienstleistung, Qualität und Professionalität von helfender Arbeit standen in den 1990er Jahren an einer wichtigen Stelle und gingen gleichzeitig einher mit einer deutlichen Ökonomisierung des Sozialen. Betont wurde vor allem die Professionalität des Helfers: dass Helfen als Beruf und Arbeit eine Arbeit wie jede andere sei, dass sie mindestens gleichberechtigt dem anderen Menschen

wie auch dem eigenen Erfolg diene, dass der Eigennutz wichtig ist und dass Helfer lernen sollten, manageriell und ökonomisch zu denken. Diese veränderte Auffassung vom Helfen steht im Kontext größerer gesellschaftlicher Veränderungen. Ein Aspekt ist der Rückzug und die Neubestimmung des Sozialstaates sowie die Ökonomisierung des Sozialen. Für Organisationen bedeutet die Ökonomisierung des Sozialen vor allem, dass sie sparen, sich verschlanken, fusionieren, reorganisieren und vor allem versuchen sollten, gezielt über ehrenamtliche Arbeit zum einen den ökonomischen Vorgaben gerecht zu werden, zum anderen mit der ehrenamtlichen Arbeit kommunitaristische Konzepte und Ideale zu verwirklichen. Helfen sollte ein Miteinander von Angehörigen, Ehrenamtlichen und Professionellen im Sinne eines Netzwerkes werden, wobei die professionellen zunehmend auf die Ressourcen ihrer Klienten achten sollten und die Angehörigen und Ehrenamtlichen zum Netzwerk gehörten. In den 1990er Jahren hatte eine deutliche Wertedebatte in der Bundesrepublik um die Zukunft des Sozialen eingesetzt, die sich u.a. gegen das Helfen als ausschließlich professionelle Dienstleistung richtete und gemeinschaftliche Ideen und Konzepte stärker in den Vordergrund rücken wollte. Diese seien nicht nur billiger, sondern auch freiheitlicher und entsprächen mehr den Vorstellungen von Gesellschaft als Wertegemeinschaft.

Die neue Kultur des Helfens

Mit der Unterscheidung von Aristoteles zwischen nützlicher und sinnhafter Arbeit wurden neue Kategorien in die ehrenamtliche Diskussion eingeführt. Zur Idee der Polis gehörten Bürger, die sich ehrenamtlich engagieren. Für die Professionellen waren die Ehrenamtlichen eine große Herausforderung; zum einen bedeutet es eine Kränkung, wenn die eigene Arbeit als prinzipiell auch unbezahlt zu erledigende Arbeit angesehen wird. Zum anderen mussten ehrenamtliche Mitarbeiter natürlich etwas bekommen, etwas Ideelles eben, was dem Wert ihrer Arbeit entspricht, vor allem Anerkennung. Es begann eine neue Debatte über den Platz und den Wert von helfender Arbeit in den Organisationen, die bis heute anhält. Während die Professionellen immer stärker zu manageriellem Arbeiten auch in den helfenden Organisationen verpflichtet wurden, sollten die menschlichen Anteile der Arbeit von Ehrenamtlichen erledigt werden. Ein Bedeutungswandel des Helfens von der professionellen Arbeit zur bescheidenen Arbeit setzte ein. Die ehemals professionelle Dienstleistung sollte zunehmend von Angehörigen bescheidener Berufe, von der

Gruppe der Dienstboten erledigt werden, die heute vor allem in der Pflege eine wesentliche Rolle spielen.

Der schlanke und aktivierende Staat

Gleichzeitig klagten Mitarbeiter Ende der 1990er Jahren und bis heute über „Modernisierungstürme“ in ihren Organisationen und einen ständigen Reformdruck. Eine besondere Strategie ist das Downsizing, die Gesundschumpfung oder Verschlinkung von Organisationen, die der Organisationsberater Howard Stein untersucht hat. Arbeitnehmer sind danach latent oder manifest dauernd bedroht durch den Verlust von Arbeit, ihres Arbeitsplatzes und der damit einhergehenden Sicherheit und Identität. An Hand von fünf Beispielen aus eigenen Organisationsberatungsprozessen leitet Stein mit Hilfe von sprachanalytischen Untersuchungen die korrespondierenden Gefühle in solchen Organisationen bzw. in entsprechenden Prozessen von Organisationen ab: Mitarbeiter gebrauchen vielfach Vokabeln des Sterbens und der Todeserfahrungen, während des Management, das die Verschlinkungsprozesse für ein Unternehmen durchführt und verkauft, Vokabeln der Aggressivität benutzt. Die Entbehrlichkeit und die Überflüssigkeit der Arbeitskraft werden zur großen Bedrohung des beginnenden 21. Jahrhunderts. Gewinn- und Verlustrechnungen sind Symptome, hinter denen sich die Angst versteckt, Opfer zu werden und hinter denen sich das Bemühen versteckt, für die nächste Zeit auf der Täterseite zu stehen.

3. Phase: Beschleunigungen und das unternehmerische Selbst –

Gesellschaftstheoretische Zugänge zur Frage, was Helfende krank macht

Der Soziologe Hartmut Rosa hat in seiner Theorie der Beschleunigungen über die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne (2005) eine Theorie des Umgangs mit der Zeit und des Zeiterlebens entwickelt. Zunächst mal unterscheidet Hartmut Rosa vier Dimensionen der Zeitkultur und des Zeitbewusstseins (2005, S. 26) das occasionale Zeitbewusstsein, welches nur zwischen Jetzt und Nicht-Jetzt zu unterscheiden in der Lage ist, zweitens das zyklische Zeitbewusstsein, mit dem Prinzip vorher und nachher; dieses Zeitbewusstsein ist, wie der Name schon sagt, kreisförmig und auf die stete Wiederkehr ausgerichtet. An dritter Stelle steht das lineare Zeitbewusstsein, welches durch Kalender, Uhren und Zeiterfassung von der Vergangenheit durch die

Gegenwart in die Zukunft gekennzeichnet ist und viertens das Zeitbewusstsein der Beschleunigung.

Diese Veränderung des modernen Zeitbewusstseins, welches besonders durch die einhundertstel Sekundenmessung beim Sport und das Internet symbolisiert werden kann, zeichnet das Zeitbewusstsein der Gegenwart in besonderem Maße aus. Hartmut Rosa macht deutlich, dass diese Veränderung der Temporalstrukturen sich auf das Generationenverhältnis und auf die Stellung der Alten unumkehrbar auswirkt. Sie werden durch die Definition der Zeit als lineare Zeit entwertet, denn mit dieser Definition wird zugleich festgelegt, dass nichts bleibt, wie es einmal war und dass nichts zurückkehrt.

Hartmut Rosa reflektiert zu dieser Dimension in Anlehnung an Norbert Elias' Theorie über das Tempo der Zeit und kommt zu dem Schluss, dass die Moderne sich weniger durch technischen Fortschritt, sozialen Wandel oder die Bedeutung der Wissenschaft auszeichne, dies seien letztlich untergeordnete Phänomene, vielmehr finde eine fundamentale Transformation der Zeithorizonte und Zeitstrukturen statt, die Rosa eine soziale Beschleunigung nennt. Nicht der technische Wandel und die daraus resultierenden Theorien über den sozialen Wandel stehen also bei Rosa an erster Stelle, sondern das Zeitbewusstsein der Moderne. Die Transformation der Zeitstrukturen wirken sich auf das Lebenstempo aus, mit der eine Gesellschaft sich organisiert. Das Tempo sei Ausdruck für die Fülle von Handlungen, die voneinander abhängen, und Ausdruck für die Länge und Dichte der Handlungsketten, zu denen einzelne Handlungen sich zusammenschließen. Beschleunigung heißt also mehr Handlung, mehr Tun, mehr Komplexität und mehr Dichte. Die gewonnene Zeit wird genutzt, um produktiver, kreativer und kommunikativer zu existieren, ein Phänomen, welches wir dann als Stress und Hektik erleben, an der Jüngere und Männer sich bekanntermaßen stärker berauschen können als Ältere und Frauen. Für das Thema des Zeiterlebens und des Zeitbewusstseins besagt die Theorie der sozialen Beschleunigung eine strukturelle Marginalisierung aller Zeitbewusstseine außerhalb der Beschleunigung, ihre Träger eingeschlossen, während die Beschleunigung die höchste Anerkennung erfährt.

Keine Zeit

In allen Bereichen des Sozialen sind die Uhren an die Beschleunigung angepasst worden. Therapie geht heute vor allem als Kurztherapie, ein Krankenhausaufenthalt nach Fallpauschalen heißt Verkürzung der Liegezeit, Belegungsmanagement und eine durchrationalisierte Aufnahme und Entlassung. Mit dem Pflegeversicherungsgesetz hat die Gesellschaft die Altenhilfe ebenfalls an ihre Uhren angepasst und signifikant beschleunigt. Ganz neue Zeitstrukturen und Zeithorizonte sind geschaffen worden. Aus der Überdehnung der Zeit, ihrer Langsamkeit in der stationären Altenhilfe ist heute Stress und Beschleunigung geworden. In der Arbeit mit Kindern ist hervorzuheben, dass Kindergärten, Horte, Schulen ihr Gesicht derzeit stark verändern. Auf Erzieherinnen kommen völlig neue Aufgaben der Sprachförderung, der Diagnose und der frühkindlichen Bildung, zusammengefasst der intensiven Nutzung der Zeit vor der Schule, zu. Der Kindergarten ist heute, angesichts immer neuerer Ergebnisse zur Bildbarkeit im Frühkindbereich ein beschleunigter Raum geworden. Und: keine Zeit gibt es auch zu Hause, im Reproduktionsbereich, der sich zunehmend funktionalisiert, wenn man den Studien von Arlie Hochschild und anderen nachgeht.

In Bezug auf das Helfen ist in diesen Zeiten der sozialen Beschleunigung immer mehr von einem krankmachenden Stress die Rede, der aber nicht nur der Beschleunigung, sondern auch dem Zwang zum Sparen und zur Qualität entstammt. Gleichzeitig erleben Helfende im Zusammenhang mit ihrer Arbeit immer wieder Begrenzungen, die der Philosophie der Beschleunigung und Entgrenzung deutlich gegenüber stehen. Sie befassen sich mit Menschen in schweren Krisen, Krankheiten und mit Menschen, die sich mit dem Tod auseinandersetzen müssen. Sie befassen sich mit schweren Verfehlungen, die nicht einfach wieder gut zu machen sind. Sie befassen sich mit schwierigen Lebenslagen, die hinsichtlich ihrer Grenzen und Beschränkungen dominieren. In einer Gesellschaft die Entgrenzung und Beschleunigung zur allgemeinen Philosophie erhebt, müssen diese Angehörigen helfender Berufe und auch die ehrenamtlichen Helfer nicht nur Sisyphos-Erfahrungen machen, dass also der Stein immer wieder den Berg herunterrollt und die Grenzen des Helfens sichtbar werden. Sie müssen auch die Erfahrung machen, dass ihre Arbeit kaum wirkliche Anerkennung erfährt – und dies ist kein moralisches, sondern ein politisches Problem.

Was hält nun Helfende gesund?

Zunächst einmal die Abwesenheit von alledem, was die Helfer krank macht.

Anhand der Forschungszyklen können wir die unterschiedlichen Konzepte dessen, was helfende Menschen gesund hält, nachzeichnen. Für die **erste Generation** der klinischen und psychoanalytischen Theorie galt, dass Helfer von großen Schuldgefühlen, Scham, Kränkung und einer narzisstischen Störung durch eigene frühkindliche Zu-rücksetzungen oder Kränkungen betroffen seien. Der Helfer könne nur mit Hilfe von Schwachen sein Selbstbewusstsein aufbauen, lautete die Deutung. Helfende und ihre Klienten würden früher oder später eine Kollision eingehen, ihre Rollen erstarrten und sie würden sich von ihren Klienten ausgebeutet und missbraucht fühlen. Wolfgang Schmidbauer empfahl den Helfern quasi, egoistischer zu werden, auf sich selbst mehr zu achten und die moralischen Skrupel gegenüber utilitaristischen Einstellungen zu überprüfen. Ein gesunder Utilitarismus, ein gesunder Egoismus, die Fähigkeit „nein zu sagen“ gehörten zur ersten Generation der Konzepte für die Gesunderhaltung der Helfer. Daneben stand der Anspruch, Raum, Zeit und Ressourcen für eigene Reflexionen zu haben, also das Recht auf indirekte Arbeitszeit. Ein Weg, zum gesunderen Egoismus zu kommen, lag auch darin, in Selbsterfahrungsgruppen, Balintarbeit und Therapie die eigenen Bedürfnisse kennenzulernen und Wege der Befriedigung dieser Bedürfnisse auszuprobieren. Im Kontext der Debatte um die hilflosen Helfer sind Vorstellungen vom Helfen als Dienstleistung entstanden, die kontraktiert werden müssten. Helfer und Hilfesuchender sollten das Arbeitsbündnis, welches sie eingehen, kontraktuell regeln und abstinent bleiben. Nicht die spontane Identifizierung mit dem Helfen, sondern die Abstinenz, das Achten auf Geben und Nehmen, Rechte und Pflichten diene der Gesunderhaltung der Helfer.

Der **zweite Forschungszyklus**, in dessen Mittelpunkt die Institution steht, würde für die Gesunderhaltung der Helfer sicherlich klare institutionelle Strukturen, verantwortliche Leitungen und praktische Fairness in den Organisationen betonen. Institutionen und ihre Führungskräfte sollten darauf verzichten, ihre Untergebenen im Sinne der Seelen- und Gewissenführung lenken zu wollen. Dazu gehört auch die Therapeutisierung der eigenen Beschäftigten und Deutung von Organisationskonflikten als psychologische Probleme einzelner Personen. Anerkennung und Gerechtigkeit am Arbeitsplatz können als Medien praktischer Gesunderhaltung hervorgehoben werden. In NRW gibt es z.B. Initiativen für faire Arbeit und Gerechtigkeit am Arbeitsplatz. Gerade

helfende Organisationen sind aufgrund ihres speziellen sozialwissenschaftlichen und therapeutischen Wissens in der Lage, dieses Wissen auch als Munition in betrieblichen Konflikten zu benutzen. Moralische Tugenden der Führungskräfte, der Verzicht auf klientelifizierende und therapeutisierende Deutungsmuster beruflicher Konflikte und die Bereitschaft zur Selbstreflexion halten Teams in Helferorganisationen gesund. Nun hat Wolfgang Schmidbauer über diese Helferorganisationen gesagt, dass sie zu einer frühen kollektiven Über-Ich-Bildung neigen und die Dynamik des Helferideals in die Teammatrix und die Organisation eindringen kann. Hier haben Führungskräfte die Aufgabe, das institutionelle Über-Ich zu mildern und die fürsorglichen, toleranten und beschützenden Seiten zu stärken, wohingegen Bestrafen, Beobachten, Verfolgen zum Lasterkatalog der Führung in helfenden Organisationen gehören, dort aber sehr häufig anzutreffen sind.

Schließlich möchte ich als **dritte Dimension** Gesellschaftskritik nennen. In Zeiten des unternehmerischen Selbstes und in Zeiten der ausgeprägten sozialen Beschleunigung muss die Kritik an den Philosophien von Entgrenzung, Globalisierung und Beschleunigung deutlicher und kräftiger formuliert werden. Nicht nur die helfenden Menschen können nicht rund um die Uhr arbeiten. Aber insbesondere in helfenden Berufen und im helfenden Ehrenamt hat der Beschleunigungsstress heute schwierige Ausmaße erreicht. Ich habe das an anderer Stelle für den Bereich der Altenhilfe einmal aufgezeigt. Die Entwertung der Arbeit des Helfens, des Sorgens und des Kümmerns führt fast automatisch in eine beschleunigte Zeitwahrnehmung der Politik und der Organisationen. Natürlich kann man schnell waschen, pflegen, Essen reichen. Natürlich kann man zügig und lösungsorientiert beraten, therapieren und heilen. Die Botschaft an die Klienten, keine Zeit für sie zu haben, stellt jedoch eine ausgesprochene Beschämung ihrer Personen und ihrer Probleme dar.

Literatur:

Foucault, Michel: Was ist Kritik, Berlin (1983)

Honneth, Axel (Hg.) (2000): Kommunitarismus, Weinheim

Pühl, Harald (1994): Angst in Gruppen und Institutionen. Frankfurt/M.

Pühl, Harald (2000): Der institutionelle Mythos. In Bauer, A./Gröning, K. (Hg.): Institutionsgeschichten – Institutionsanalysen. Tübingen (1995), S. 70-79.

Rosa, Hartmut (2005): Soziale Beschleunigung. Über die Veränderungen der Zeitstruk-

tur in der Moderne, Frankfurt /M.

Rudnitzki, G.: Im Zirkelschluss von Macht und Scham. Erfahrungen mit Team- und Organisationssupervision bei Dienstleistungsorganisationen. In Bauer, A./Gröning, K. (Hg.): Institutionsgeschichten – Institutionsanalysen. Tübingen (1995), S. 118-133

Schmidbauer, Wolfgang: Die hilflosen Helfer, Reinbek bei Hamburg (1978)

Stein, Howard: Todesvorstellungen und Erfahrung organisatorischen Downsizing oder: Steht Dein Name auf Schindlers Liste? Freie Assoziation, 2-. Jahrgang, S. 155-185, (1999)

Steinkamp, Herrmann (1995): Die sanfte Macht der Hirten, Münster

Wurmser , Leon (1993): Die Maske der Scham, Heidelberg