

## Kritik der Barmherzigkeit – Zur strukturerhellenden Funktion von Planspielen innerhalb der Diakonie

### Einleitung

Wir leben in einer Gesellschaft, in der die Beziehungen zwischen den Menschen vielschichtig und oft auch undurchsichtig geworden sind. Für einen Teil dieser Beziehungen, nämlich die Herrschaftsbeziehungen, gilt diese banale Feststellung auch. Politische Herrschaft und Macht sind vom einzelnen Menschen nicht mehr unmittelbar durchschaubar. Politische Herrschaft wird über gesellschaftliche Prozesse (Wahlen usw.) und Institutionen erfahrbar gemacht. Oft besteht diese Erfahrbarkeit nur noch im dumpfen Erleben, nicht aber im Vermögen, „Herrschaft“ zu erkennen. Herrschaftsbeziehungen existieren aber, auch wenn sie nicht immer als solche erkannt werden. Auch christliche Kirchen und insbesondere ihre Diakonie haben Anteil an den Herrschaftsbeziehungen einer Industriegesellschaft, weil kirchliche Institutionen auf die jeweilige Gesellschaft bezogen bleiben. Auffallend und frag-würdig ist jedoch der Umstand, daß sich Christen und ihre Amtsträger in Kirche und Diakonie oft in Schweigen hüllen oder sich sehr stark zurückhalten, wenn es um Aufklärung realer Machtverhältnisse und Herrschaftsbeziehungen geht. Verschleiern wird dann meist von „Dienst- oder Solidargemeinschaft“ gesprochen. Diese Sprachregelung verhindert meiner Meinung nach einen selbstkritischen Umgang mit Wirklichkeit. In diesem Aufsatz soll es also um Aufklärung bestimmter Herrschaftsbeziehungen in diakonischen Einrichtungen gehen. Klärung von Herrschaftsformen ist nötig, um des Unterschiedes zwischen dem Anspruch an kirchliche Diakonie und der wirklichen Struktur von Diakonie gewahr zu werden. Ein klassisches Beispiel hierzu wäre der Konflikt zwischen einer Stationsschwester und einer Lernschwester um die Festsetzung zustehender freier Zeit. In diakonischen Einrichtungen wird oft eine Ablehnung des Gesuchs um freie Zeit mit dem Argument begründet, man sei ja schließlich eine diakonische Einrichtung und könne selbstverständlich erwarten, daß Arbeitszeiten um der Patienten willen verlängert werden.

Mein Ziel ist, bestimmten Bedingungen diakonischen Handelns und entsprechenden Herrschaftsbeziehungen auf die Spur zu kommen. Da eine von außen aufgesetzte Analyse ebensowenig wie ein mathematisches Beschreibungsmodell imstande ist, Veränderungen zu erreichen, war ich gezwungen, einen Umweg zu gehen<sup>1</sup>. Diakonische Wirklichkeit wurde anhand einer exemplarischen Situa-

1. Ich nehme hierbei Bezug auf einen Aufsatz Adornos, in dem Adorno Poppers Vorstellungen einer durchweg rationalen Gesellschaft kritisiert. Popper hatte ein Kategorien-

tion von Betroffenen gespielt. Das Rollenspiel hat den Vorteil, daß nicht über die Wirklichkeit spekuliert wird, sondern diese erfahrbar und durchsichtig gemacht werden kann.

Zwei Verfahrensweisen sind im analytischen Teil vom Leser zu unterscheiden. Einerseits habe ich nach Herrschaftsbeziehungen gefahndet und andererseits nach der inhaltlichen Füllung dieser Beziehungen. Ich lehne mich hierbei an das von den Soziologen Hennen und Prigge<sup>2</sup> entwickelte Modell von „Herrschaft“ und an ein in der Psychiatrie entwickeltes Kommunikationsmodell an (vgl. Anmerkung 15). Beide Methoden eignen sich zur Analyse des Spiels deshalb, weil sie mehrschichtige Interpretationen erlauben, nicht am Ideal mathematischer Reinheit kleben und der im Spiel dargestellten Wirklichkeit von Diakonie besser als andere Verfahren gerecht werden.

## I. Begriffliche Klärung von „Herrschaft“ im Modell Hennen/Prigge

Beim Hören des Wortes „Herrschaft“ reagieren manche Zeitgenossen oft emotional. Der Begriff wird von dieser oder jener Interpretation überladen und wird so verwässert. Hennen und Prigge verstehen unter „Herrschaft“ eine bestimmte „Eigenschaft eines sozialen Systems“<sup>3</sup>. Immer wenn Menschen Gruppen oder größere Organisationen bilden, formt sich ein Beziehungsnetz, das bestimmte Eigenschaften hat. Eine dieser Eigenschaften ist „Herrschaft“. Herrschaft ist im Beziehungsnetz an eine oder mehrere Personen gebunden. Diese persönliche Eigenschaft nennen wir „Autorität“, die abhängig von Kompetenz, Rollen usw. ist<sup>4</sup>. Ein soziales Gefüge (z.B. eine Institution) ist immer ein differenzierter Zusammenhang, so daß verschiedene Normen und dementsprechend verschiedene „Autoritäten“ bzw. Herrschaftsbeziehungen existieren. „Herrschaft“ ist in unserer einfachen Definition zunächst also nichts anderes als ein bestimmtes Organisationsprinzip einer Gruppe<sup>5</sup>. Personale Autorität macht „Herrschaft“ als Organisationsprinzip sichtbar. Diese Definition eignet sich zur Analyse des Planspiels deshalb so gut, weil ich mich bei der Fahndung nach Herrschaftsformen in der Diakonie an den verschiedenen Autoritäten der gespielten Rollen orientiert habe. Konsequenterweise habe ich dann die *Funktion*<sup>6</sup> von Autorität

system für die Sozialwissenschaft aufgestellt. Er behauptete, daß es rein wissenschaftliche Werte und Unwerte bzw. außerwissenschaftliche Werte und Unwerte gäbe. So *angelegte* Erkenntnisinteressen versagen, weil Gesellschaft in spätkapitalistischer Zeit widerspruchsvoll ist. Ein Beispiel hierfür wäre das Programm zur Weltraumrüstung einerseits und andererseits die Anklage und das Faktum des Hungers in der Welt (vgl. *Th.W. Adorno: Zur Logik der Sozialwissenschaften*, in: *Kölnler Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 14. Jg., Köln 1962, S. 250ff.).

2. *M. Hennen und W.-K. Prigge: Autorität und Herrschaft*, Darmstadt 1977.

3. Hennen/Prigge, a.a.O., S. 5.

4. Hennen/Prigge, a.a.O., S. 5f.

5. Hennen/Prigge, a.a.O., S. 13.

6. Bürokratische Herrschaft wird ja immer auch von informalen Elementen mitbestimmt. Die Mischung formaler, informaler und arbeitsteiliger Elemente würde die Formal-

innerhalb festgelegter Beziehungen untersucht. Außerdem hat das Modell Hennen/Prigge den Vorteil, daß konkrete Menschen in den Blick kommen und die Gefahr zu formalisieren und zu funktionalisieren etwas gebannt ist. Ich denke, daß ein Modell, das nicht in erster Linie einer funktionalen Theorie verbunden ist, dem Anliegen von Diakonie eher gerecht wird.

Die Theologie der Diakonie verfällt oft der Gefahr, außerhalb gängiger Praxis über Diakonie zu reflektieren, was den Nachteil hat, daß ihr die Praxis aus dem Blickfeld gerät. Barmherzigkeit zu funktionalisieren würde bedeuten, Diakonie lediglich als einen Selbstbedienungsladen zu betrachten, aus dem jeder sich mit dem Nötigen versorgt<sup>7</sup>. Ein Beispiel für eine funktionalisierende Praxis ist die gesellschaftliche Tendenz, für alle möglichen gesellschaftlichen Problemgruppen lebensferne Ghettos zu schaffen oder zu begünstigen. Diakonie hat sich dann dem gesellschaftlichen Leitziel unterzuordnen und sich um die Problemgruppen „helfend“ zu kümmern. Kritik an gesellschaftlichen Ursachen menschlicher Not wird jedoch nur so weit zugelassen, wie sie staatlichen oder gesellschaftlichen Leitzielen entspricht. Diakonie wird sprach- und harmlos. Einer harmlosen Diakonie im Sinne staatlicher Zielsetzung dienen Christen auch dann, wenn diakonische Praxis und Organisationsformen unaufgeklärt bleiben. „Herrschaft“ selbst, um zum Thema zurückzukommen, ist also nur vermittelt über Autorität<sup>8</sup> wahrzunehmen. Wenn man hierarchische Strukturen in vielen diakonischen Einrichtungen annimmt, wird Autorität wiederum nur von einem Teil der Glieder dieser Einrichtung wahrgenommen. Autoritätsträger üben mittels Rolle „Herrschaft“ über Autoritätsbetroffene aus, die jene Herrschaft erdulden<sup>9</sup>. Immer müssen jedoch bestimmte Mittel oder Legitimationen angebracht werden, um Herrschaft zur Geltung zu bringen. Diese Mittel sind – wie wir noch sehen werden – vergleichbar mit sich wiederholenden Mustern. Herrschaftsformen gehorchen also bestimmten Legitimationsmustern. In einem sozialen System werden über die Herrschaftsmittel Abhängigkeiten aufgebaut, die teilweise auch ökonomischer Natur sind<sup>10</sup>. Ein Arzt oder eine Ärztin verdienen qua Rolle einfach mehr als eine Schwester oder ein Pfleger, die sich Kritik an der Institution von ihrer Rolle her nicht so sehr leisten können. Autorität und Herrschaft existieren also nicht im luftleeren Raum, sondern sind mit der jeweiligen Arbeitsorganisation ihrer Gesellschaft verbunden. Christliche Diakonie als Dienstleistungsbetrieb, um den es hier geht, ist eingebunden in die Arbeitsorganisation bürgerlicher Industriegesellschaft. Auch das marktgerechte Anbieten von Barmherzigkeit als Funktion ist in den Prozeß arbeitsteiliger Gesellschaft eingebunden. Die Produktion von Waren in Form diakonischer Dienstleistungen bestimmt

struktur einer Organisation stabilisieren, der Außeneinfluß würde schlagartig dominieren.

7. Hennen/Prigge, a.a.O., S. 26.

8. Hennen/Prigge, a.a.O., S. 32.

9. Beispiel: Wenn bei einer Arztvisite der/die Arzt/Ärztin einer leitenden Person des Pflegepersonals Anweisungen erteilt, dann wird in diesem Fall die Autorität des Arztes oder der Ärztin für eine Praktikantin nur über viele Stufen der Vermittlung deutlich.

10. Hennen/Prigge, a.a.O., S. 26ff.

dialektisch den Austausch und Modus der Einkommensverteilung und definiert mithin auch Herrschaftsbeziehungen<sup>11</sup>. Eine Untersuchung, die diesen Aspekt der Herrschaftsbestimmung nicht mit berücksichtigte, wäre Augenwischerei. Eine Kritik der Diakonie – und hier vor allem institutionalisierter und funktionalisierter Barmherzigkeit – will nicht nur Selbstkritik, die dem diakonischen Anliegen dient, sondern erstrebt darüber hinaus auch einen Entwurf einer besseren Gesellschaft<sup>12</sup>. Ich setze in diesem Aufsatz bewußt nicht bei den positiven Bestimmungen von „Diakonie“ in den verschiedenen theologischen Wörterbüchern an, da eine positive Definition von Diakonie Erkenntnis mindert. Ich denke, daß jede kritische Aufklärung im Leben konkreter Menschen begründet ist. Darüber hinaus ist in kritischer Aufklärung ein utopischer Rest mündiger Gesellschaft vorhanden, der sich gegen das gesellschaftliche Unwahre im Handeln der Menschen behaupten muß<sup>13</sup>. Dieser Gedanke am Schluß des ersten Teils gibt noch einmal die Richtung des Aufsatzes an, nämlich durch Kritik bestimmter Praxis eine reflektierte Utopie diakonischen Handelns wachsen zu lassen.

## II. Einführung in das Planspiel

Einen entsprechenden Entwurf zeigt die Analyse des folgenden Planspiels, dessen „Utopie“ nicht den „christlichen Menschen“ vertritt, sondern von Christus her den mündig-befreiten-kritischen Menschen. Das Planspiel zu einem Konflikt in einer Einrichtung der Behindertenarbeit wurde von den Teilnehmern/-innen des Diakonischen Jahres mehrmals in aufeinanderfolgenden Jahren gespielt. Die ausgewählten Helfer/-innen hatten z.Zt. des Planspiels bereits ihr Jahr in diakonischen Einrichtungen abgeleistet. Sie hatten also bereits Erfahrungen in diesen Institutionen und mit den Leitungen bzw. Hierarchien gemacht. Ausgewählt wurde aus Gründen der Anschaulichkeit das letzte Planspiel dieser Serie. Planspiele im Sozialbereich sollen der Problemfindung dienen, indem Erfahrungen eigener Berufsrollen und entsprechende Konflikte reflektiert werden. Mittel des Planspiels sind Simulation realer Verhältnisse, künstliche Verknappung der Zeit, künstliche Isolierung der Gruppen/-rollen, Beschränkung auf brieflich-schriftliche Äußerungen, was alles zur Verdichtung von Konflikten und Interaktionen zwischen den gespielten Autoritätsträgern beiträgt<sup>14</sup>. In den Kommunikationsabläufen zwischen den Rollen<sup>15</sup> stellen sich bestimmte Herr-

11. Ein Beispiel wären die zur Mammutdiakonie größer werdenden diakonischen Einrichtungen.
12. Th.W. Adorno, a.a.O., S. 260.
13. Th.W. Adorno, a.a.O., S. 264.
14. Arbeitspapier Planspiele, Burckhardthaus, Abt. Fort- und Weiterbildung, Gelnhausen, im März 1974, S. 2.
15. Die Transaktionsanalyse ist ein analytisches Kommunikationsmodell, das von bestimmten menschlichen Grundeinstellungen und Ich-Zuständen ausgeht. 4 Grundzüge lassen sich modellhaft beschreiben: 1. die angsterfüllte Abhängigkeit von Kindern; 2. Kommunikation von „Kind“ zu „Kind“; 3. ermahnende, kritisierende, fürsorgliche „Eltern-

schaftsmuster ein, die es ebenso wie die angewandten Strategien zu überprüfen gilt. Unser Planspiel war für die Teilnehmer/-innen noch wichtig als Entscheidungs- und Konflikttraining, d.h., es wurden vor allem Konflikte wegen vermeintlicher oder authentischer Autorität deutlich. Bestimmte, für Diakonie typische Herrschaftsformen, wurden mittels des Planspiels deutlich. Jedes Planspiel im Sozialbereich will jedoch auch politisch-kreative Distanz zu den jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnissen durch Entwerfen von Utopien gewinnen. Gerade als sich wiederholende Transaktionen dürften im Spiel die Interaktionsschablonen der Gruppenmitglieder deutlich werden<sup>16</sup>, die bewußt oder unbewußt gesellschaftliche Zustände spielen und gesellschaftliche Strukturen darstellen.

Jede Rolle im Planspiel wurde jeweils von einer Gruppe der Helfer/-innen gespielt; pro Rolle waren es 5–6 Gruppenmitglieder. Handlungspartner/-innen sind also die Rollengruppen und die Spielleitung.

### III. Spielregeln

Zu Beginn des Spiels wurden die Rollen durchgesprochen. Jede Gruppe erhielt dann nochmals interne schriftliche Informationen. Die Auseinandersetzung der Konfliktparteien erfolgte ebenfalls auf schriftlichem Wege. Jeder Brief wurde dreifach geschrieben, ein Brief blieb bei der Gruppe, einer bei der Spielleitung, und einer ging an den Angeschriebenen. Außer schriftlichem Kontakt ist auch eine direkte mündliche Kommunikation = Konferenz möglich gewesen. Der Antrag auf eine Konferenz mußte bei der Spielleitung gestellt werden, die ihn jedoch ablehnen konnte. Außerhalb von Konferenzen durften die einzelnen Rollengruppen nicht miteinander reden, auch nicht in den Pausen.

### IV. Ausgangslage des Planspiels und die Rollenbeschreibungen

*Ausgangslage des Planspiels:* Eine Einrichtung der Behindertenarbeit ist in verschiedene Wohngruppen unterteilt, in denen je 10 Kinder und Jugendliche leben und von mehreren Mitarbeitern betreut werden. Geleitet wird die Einrichtung von einem Direktor (Pfarrer). Die Gesamteinrichtung ist in Bereiche aufgeteilt, für die jeweils ein Bereichsleiter verantwortlich ist. Im Zuge der Sparmaßnahmen muß in jeder Gruppe ein Mitarbeiter entlassen werden. Der Direktor teilt dies der Bereichsleiterin, dem Gruppenleiter und den Mitarbeitern der Gruppe „Sonnschein“ mit. Es muß nun entschieden werden, wer von den Mitarbeitern geht.

einstellung“; 4. Reaktion des „vernünftigen Erwachsenen“. Kommunikation spielt sich zwischen Sender und Empfänger ab, ein bestimmter Senderimpuls (aus einem Ich-Zustand) löst einen bestimmten Empfängerimpuls (aus dem angesprochenen Ich-Zustand) aus. Vgl. Th.A. Harris: Ich bin o.K. – Du bist o.K., Reinbek 1975, S. 11–13.

16. W.L. Bühl: Krisentheorien, Darmstadt 1984, S. 84.

Da der Direktor übermorgen in Urlaub fährt, verlangt er, daß Bereichsleiterin, Gruppenleiter und Mitarbeiter bis dahin einen Vorschlag erarbeitet haben, wer gehen soll.

*Zu den einzelnen Personen (allgemeine Rolleninformationen):*

*Direktor Trude:* Pfarrer, 55 Jahre, 5 Kinder. Er legt großen Wert auf den kirchlichen Charakter der Einrichtung.

*Bereichsleiterin Frau Lose:* 45 Jahre, unverheiratet, Heilerzieherin. Sie ist seit 25 Jahren in dieser Einrichtung tätig und hat sich von der Praktikantin bis zur Bereichsleiterin hochgearbeitet. Sie wohnt mit Frau Brecht zusammen.

*Gruppenleiter Herr Gläser:* 35 Jahre, verheiratet, 2 Kinder. Versicherungskaufmann, auf dem zweiten Bildungsweg Diakon mit Schwerpunkt Heilerzieher. Seit 4 Jahren Gruppenleiter.

*Frau Arb:* 30 Jahre, geschieden, 1 Kind, Heilerzieherin, seit 12 Jahren in dieser Einrichtung tätig.

*Frau Brecht:* 43 Jahre, unverheiratet, Hauswirtschaftsleiterin, seit 20 Jahren im Gruppendienst bei behinderten Kindern und Jugendlichen. Sie wohnt mit Frau Lose zusammen.

*Frau Cohn:* 25 Jahre, verheiratet, 1 Kind, ihr Mann studiert. Sie verdient den Lebensunterhalt. Frau Cohn war Diakoniehelferin und hat danach eine Ausbildung als Heilerzieherin absolviert.

Die Namen und Rollenbeschreibungen im Planspiel sind frei erfunden; eventuelle Ähnlichkeiten wären zufällig.

*Rollenbeschreibungen der Einzelrollen: interne Informationen*

*Trude:* Über die betroffenen Mitarbeiter ist Ihnen wenig bekannt. Es ist Ihnen gleich, wer geht. Sie legen Wert darauf, daß diese Sache noch vor Ihrem Urlaub entschieden wird, um die Kündigungsfrist einhalten zu können, da Ihrer Einrichtung vom Ministerium Gelder gekürzt worden sind. Sie hoffen, daß die Mitarbeiter sich einigen können, falls keine Entscheidung getroffen wird, müssen Sie entscheiden. Frau Arb kennen Sie noch aus dem Konfirmandenunterricht, sie ist auch durch Sie in diese Einrichtung gekommen.

*Gläser:* Sie möchten, daß Frau Brecht geht, da sie eine andere Auffassung von Erziehung hat. Frau Cohn ist Ihnen als ideenreiche, engagierte Mitarbeiterin, die Sie auch im Hinblick auf Ihre christlich geprägte Arbeit unterstützt, begegnet.

*Lose:* Sie setzen sich für Ruhe und Ordnung vor allem gegenüber außen und oben ein. In diesem konkreten Fall möchten Sie, daß Frau Arb geht, da Sie den Eindruck haben, daß Frau Arb in ihrem Engagement in letzter Zeit sehr nachgelassen hat und Sie die kirchliche Bindung von Frau Arb anfragen.

*Brecht:* Sie wohnen mit der Bereichsleiterin Frau Lose zusammen. Die Arbeit ist Ihr Lebensinhalt. Während der Zeit der Scheidung haben Sie Frau Arb beigestanden.

*Arb:* Ihre Scheidung liegt noch nicht lange zurück. In der Zeit der Scheidung und danach hat Frau Brecht Ihnen sehr zur Seite gestanden. Die Arbeit macht Ihnen Freude und gibt Ihnen in dieser Situation Halt. Ihr Kind wird während der

Arbeitszeit von Herrn Cohn mit versorgt. Sie waren einst Konfirmandin von Herrn Pfarrer Trude und sind auch durch ihn in diese Einrichtung gekommen.

*Cohn*: Sie sind eine ideenreiche und engagierte Mitarbeiterin, die den Gruppenleiter auch im Hinblick auf seine christlich geprägte Arbeit unterstützt. Ihr Mann hütet seit der Scheidung von Frau Arb deren Kind.

*Tabelle 1:  
Briefwechsel*

	An					
von	T	G	L	A	C	B
Trude		7	7	7	7	6
Gläser	7		4	6	6	4
Lose	7	4		5	2	8
Arb	9	6	5		7	3
Cohn	5	6	2	7		3
Brecht	7	5	6	5	4	

*Tabelle 2:  
Briefwechsel*

	An			
Von	S	T	C	B
Spielleitung		3	2	3
Trude	1			
Cohn	2			
Brecht	3			

## V. Spielverlauf

Das Planspiel begann um 9.00 Uhr morgens und endete um 14.30 Uhr. Das Spiel dauerte ohne Pausen 4,5 Stunden. Insgesamt wurden 180 Briefe geschrieben, durchschnittlich pro Brief 1/2 DIN-A4-Seite. Trude und Arb schrieben die meisten Briefe und erhielten auch die meisten. Arbs Taktik hatte sich gelohnt, denn sie rückte am Schluß des Spiels sogar in der Hierarchie auf. Ebenso verhielt es sich mit Gläser, der am Spielende befördert wurde; er erhielt 28 Briefe. Brecht und Lose erhielten am wenigsten Briefe, d.h., sie waren streckenweise vom Informationsfluß abgeschnitten. Die Teilnehmer/-innen der Rolle Arb identifizierten sich stark mit der Rolle. Arb versuchte die ganze Zeit, die Konfliktsituation transparent zu machen. Im 16. Brief bat sie Brecht darum weiterzuarbeiten und prüfte dabei den Vorschlag des Lohnverzichts hinsichtlich seiner Realitätsnähe.

Brief 22<sup>17</sup> zeigt Arbs Stellung zur Hierarchie recht deutlich: Sie schob erst einmal Gläser die Verantwortung zu, und gleichzeitig drückte sie Verständnis für seine höhergestellte Position aus. Ebenso schmeichelte sie Trude<sup>18</sup>, sagte ihm, er sei ein guter Lehrer für sie gewesen. Gegenüber Cohn argumentierte sie mit Sachinformation und Realitätsprüfung; sie ermutigte Cohn emotional, d.h. auf der Beziehungsebene. Gegenüber Gläser und Trude war Arb darauf bedacht, ein gutes Bild von sich zu vermitteln. Loses Strategie erregte bei Arb heftige Emotionen<sup>19</sup>. Brecht und Cohn gegenüber argumentierte sie<sup>20</sup>. Ihre Beziehung zu Trude und Gläser war am Schluß des Spiels so gut, daß sie sich sogar Widerspruch leisten konnte. Gleichzeitig wurde der Druck auf Cohn und Brecht erheblich verstärkt.

Arb änderte also im Verlauf des Spiels ihre Strategie; aus der gemeinsamen Solidaritätsbewegung brach sie aus, als der Brief von Trude kam<sup>21</sup>. Der von ihr vorgeschlagene Brief an Trude wurde nicht mehr geschrieben. Möglicherweise war die Situation jetzt so, daß Arb sich sicher fühlen konnte. Sie gab in diesem Moment die offene Informationsstrategie auf und wandte sich an Gläser und Trude, wobei sie sehr geschickt die drei Hierachierollen (Trude, Gläser, Lose) gegeneinander ausspielte. Arb ließ gegen Schluß des Spiels den Direktor für sich arbeiten und hielt sich zurück. Ähnlich verhielt sich die Gruppe Brecht. Die Gruppenrolle stieg ebenfalls aus der anfänglichen Solidarisierung aus. Problematisch bei Brecht war, daß sie sich über den ganzen Spielverlauf hin um Informationen bemühte, die sie aber nur am Rande und fragmentarisch erreichten. Schon als die Würfel längst gefallen waren, strampelte Brecht weiter. Gläsers Handeln war fast für alle Rollen völlig undurchsichtig. Er hielt die Hierarchie nicht ein. Seine Position gegenüber Trude wurde jedoch stabilisiert, weil er schlicht ein Mann ist. Gläser hielt sich aus dem Konflikt der Gruppenleiterinnen weitgehend heraus und wurde am Schluß sogar noch durch Beförderung für seine Taktik belohnt. Lose nahm den Druck Trudes auf und gab ihn nach unten in der Hierarchie weiter, d.h., sie hielt die vorhandene Hierarchie ein. Sie fragte stets nach Informationen von unten, nicht aber von oben. Lose nahm jedoch den Konflikt nicht ernst, individualisierte zuviel und stürzte, d.h., sie wurde am Schluß entlassen, obwohl ihre Ausgangsposition gegen Entlassung recht gut gesichert war. Lose mußte gehen, weil sie im Konflikt der Gruppe private und berufliche Rollen mischte.

17. Brief 22: „Sehr geehrter Herr Gläser, da ich Sie als Gruppenleiter immer sehr geschätzt habe, würde ich gerne erfahren, wie Sie über die derzeitige Lage denken. Der Gedanke, daß einer aus unserem Team gehen muß, ist doch einfach entsetzlich ...“
18. Brief 30: „... Ich kann Ihnen gar nicht sagen, wie erleichtert ich bin, daß Sie mir so zur Seite stehen. Schon in mancher schweren Zeit haben Sie mir beigestanden ...“
19. Brief 51: „Ihre Unterstellungen schlagen dem Faß den Boden heraus ...“
20. Brief 85: „Wieso sollte gerade Herr Gläser gehen ... Vergessen Sie Ihren Mann nicht, der auch Ihr Kind versorgen kann ...“
21. Brief 20: „Da ich weiß, in welcher schwieriger Lage Sie sich befinden, können Sie sicher sein, daß ich Ihnen zur Seite stehen werde.“

## VI. Auswertung

In unserem Planspiel wurde eine Gruppe gespielt, die überschaubar ist. Die Mitglieder dieser Gruppe und Herrschaftseinheit sind verschieden organisiert. Pfarrer Trude steht an der Spitze und ist stärker eingebunden in die Organisation Kirche und Diakonie (Pfarrkollegen/-innen/Spielleitung/Ministerium), unterhält Kontakte zum Ministerium. Trude steht von seiner Rolle her in Beziehung zu Arb und Gläser, der als ehemaliger Versicherungskaufmann Außenbeziehungen unterhält. Ganz auf die Einrichtung sind Lose und Brecht bezogen. Cohn hat wie Gläser noch Familie. Die Gruppe ist geprägt durch deutliche persönliche Kontakte (siehe Rollenbeschreibungen). Es finden engagierte Rückkopplungsprozesse statt, die aber von verdeckter Kommunikation gekennzeichnet sind. Letztlich wird von Trude allein entschieden, und dies auch nur wegen Loses Verhalten und nicht aus sachlichen Gründen. Lose verspielt durch ihr Verhalten den Respekt Trudes, der aufgrund seiner hierarchischen Stellung mit moralischen Mitteln („christlich“ geprägter Arbeit) bei Lose Einfluß nimmt. Trudes Autorität ist geprägt von kirchlich-theologischen Rechtstiteln und seiner Mittelschichtzugehörigkeit (Akademiker). Trude als allen Mitarbeitern Vorgesetzter ist zugleich Autoritätsträger gegenüber Lose, Gläser usw. Seine Kompetenz ist eigentlich anonym (leitende Verwaltungsfunktion als Pfarrer, Theologe, Seelsorger, Kollege). Allein gegenüber Arb besteht eine persönliche Beziehung als ihr Konfirmator (Kompetenz ist hier pädagogischer Natur). Trudes Stellung zeichnet sich durch überlegene Rationalität aus. Er läßt sich nämlich kaum auf irgendwelche Vorschläge ein. Zu dieser Verwaltungsrationalität gesellt sich eine nicht unerhebliche Funktion hinzu: Trude übt die in christlichen Einrichtungen noch übliche Funktion des „Hausherrn“ aus, was nach M. Weber eher zum Typus traditioneller Herrschaft gehört<sup>22</sup>. Eine vierte Herrschaftsbeziehung überlagert Trudes Verhalten: Er unterstellt sich ohne weitere Nachfrage der ministeriellen Forderung nach Streichung eines Arbeitsplatzes. Seine Entscheidung, Lose zu entlassen, stabilisiert den äußeren Rahmen, nämlich die finanziell-ideologisch-politische Abhängigkeit christlicher Diakonie von staatlicher Planung und Zielsetzung. Trude kann sich Eigeninteresse leisten, das entweder mit einem starken Anteil aus dem Eltern- oder mit dem Autoritätskartell Kirche<sup>24</sup> verknüpft ist. Oft wird er hilflos und schiebt die Entscheidung auf Mitarbeiter ab. In einem Brief versucht er, die Probleme zu vergessen, was prompt zu einer Verschleierung der Herrschaftsbeziehung beiträgt. Deutlich wird an dieser Stelle, daß Trude stets im Rollenkonflikt zwischen den Rollen als Seelsorger, Theologe, Vorgesetzter, Pädagoge steht. Dieser Konflikt ist innerhalb der diakonischen Einrichtungen um so unvermeidlicher, solange leitende Positionen der Verwaltung von Theologen, die zugleich Seelsorger sein sollen, besetzt werden. Bereichsleiterin Lose kann allein Autorität und Kompetenz durch ihre langjährige Erfahrung gewinnen. Sie setzt sich für „Law and Order“ ein, scheitert

22. Vgl. *Max Weber*: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. I, Tübingen 1922, S. 29ff.

23. *Hennen/Prigge*, a.a.O., S. 120ff.

aber mit ihrem Verhalten genau an dieser Stelle<sup>24</sup>. Lose hält zwar die Hierarchie ein, ist aber streckenweise mit ausreichender Information recht dürftig gesegnet. Ihr Law-and-Order-Verhalten ist zumindest ein Symptom für den Informationsmangel und drückt ihre Ängste aus. Rigidies Law-and-Order-Verhalten wird der sich ständig ändernden (Spiel-)Situation nicht mehr gerecht; ein Grund mehr für Loses Entlassung. Auf Trude schiebt Lose die Entscheidung; sofort läßt sie sich auf Vorschläge ein und steht bald als Entlaßkandidatin fest. Trudes Bündelung verschiedener Autoritäten und damit verschiedener Herrschaftsprinzipien ist für sie nicht transparent. Für sie ist allein affektuelle/traditionelle Herrschaft nach oben und unten wichtig, deren Verknüpfung jedoch mit rationaler Herrschaft und Herrschaft über Kompetenz und informellen Einfluß ihr Verhängnis ist<sup>25</sup>. Gläser sichert sich und damit die Hierarchie durch Dank bzw. persönliche Äußerungen zu Mitarbeitern. Ähnlich wie Trude kann er sich als Mann (!) die Äußerung von Eigeninteresse erlauben, was jedoch erst spät (im Gegensatz zu Trude) auftritt. Gläasers Rolle in seinem Mannsein wird von den Teilnehmerinnen der Gruppenrolle recht gut gespielt. In diakonischen Einrichtungen spielen sich oft sachliche Konflikte auf der Beziehungsebene Mann/Frau ab oder werden dorthin verlagert. Trude, ebenfalls ein Mann, nimmt die Kompetenz seines Geschlechtsgenossen Gläser eher an als die Kompetenz und Erfahrung von Frau Lose. Hierin drückt sich noch ein recht rigides und tiefsitzendes patriarchalisches Beziehungsmuster aus. Loses Verhalten, immer mehr Formfehler zu machen (andererseits kommen von ihr ja auch sachliche Vorschläge), wird ihrem Dasein als Frau angelastet. Sie wirkt auf Trude und Gläser als „typisch Frau“, d.h., in deren Rollenverständnis ist sie zu „emotional“, zu „direkt“ usw. Letztlich ist der Spielverlauf durch die Männerrollen Trudes und Gläasers vorgezeichnet; beide profitieren ja dann auch von der Entlassung einer Frau. Der eine ist seine Konflikte los, der andere wird auf Kosten anderer befördert. Die männlichen Entscheidungsstrukturen bleiben unangetastet; die Hierarchie ist am Schluß des Spiels stabiler als je zuvor. Bemerkenswert ist noch, daß die beiden Rollen Trude und Gläser nur von Frauen gespielt wurden, die wohl ihre Erfahrungen und Prägungen mit männlich orientierter Diakonie und Kirche einbrachten. Das Planspiel zeigte, besonders in der Rolle von Pfarrer Trude, daß oft in Einrichtungen des Sozialbereiches mehrere Herrschaftsformen nebeneinander existieren können. Im Konfliktfall werden jedoch diese virulenten Herrschaftsbeziehungen aktiv. In unserem Fall setzte eine zu frühzeitige Solidarisierung der Mitarbeiter ein, die zur Herrschaftsverflechtung und damit zur Systemstabilisierung beitrug, obwohl das Gegenteil, nämlich Hierarchie zu destabilisieren, beabsichtigt war. Brecht hatte nämlich den Vorschlag einer weiteren Gruppe gemacht, was von Trude abgelehnt wurde. Eine Verwirklichung dieses Vorschlags hätte die Möglichkeit einer weitgehenden Strukturveränderung mit sich gebracht. So war es fast natürlich, daß diese Möglichkeit sang- und klanglos unterging. Brecht hatte diesen Vorschlag leider auch nur gegenüber Trude geäußert und

24. Siehe Rollenbeschreibung.

25. Hennen/Prigge, a.a.O., S. 106ff.

nicht allen Beteiligten offengelegt. Jede Rolle hatte Eigeninteressen, die oft jedoch aus Angst o.ä. nicht oder nur vage geäußert wurden. In der Terminologie des vorhin genannten Kommunikationsmodells spricht man in diesem Fall von verdeckten Transaktionen, was besagt, daß die eigentlichen Kommunikationssignale zu undeutlich sind. Vor einer – sicher sinnvollen – Solidarisierung hätte es der eindeutigen Offenlegung der Interessen bedurft. Der Versuch der Solidarisierung der Mitarbeiterinnen schlug deshalb völlig fehl. Im Kommunikationsverhalten war oft die Tendenz zu billiger Moral, Druck und Verschleierung spürbar; die Rollen agierten oft nur aus dem Eltern-Ich, worin sich wieder die Erfahrungen der Helfer/-innen spiegelten. Gerade aber das Eltern-Ich verstärkt in christlich geprägten Sozialeinrichtungen ohnehin die Formen traditioneller Herrschaft. In Trudes Fall war aber nicht nur die alte „Hausvaterrolle“ sichtbar, sondern auch der Charakterzug rationalisierender-informeller-bürokratischer Herrschaft. Geschickter als Lose bringt Gläser sich über Kompetenz bei Trude ein und sichert so die Gruppenhierarchie. Gegenüber Trude verständigt sich Gläser über sein Erwachsenen-Ich, gegenüber den anderen Mitarbeitern übt er moralischen Druck aus (Eltern-Ich). Gläser ist fast der typische Autoritätsträger mit weit fortgeschrittener Spezialisierung (Berufsrolle), wie sie in größeren Verbänden als Herrschaftstypus vorzufinden ist. Diese Rolle wird unterstützt durch Gläsers Kommunikationsverhalten im Spielverlauf. Manchmal handelt er so, als habe die Situation nichts mit ihm zu tun, dann läßt er sich wieder auf Vorschläge ein, oder er diskutiert bei anderen mit. Frau Arb gehört zu den Mitgliedern unserer Gruppe, die ihr Interesse frühzeitig ankündigen, aber zugleich mit affektiven Appellen verknüpfen. Sie ringt um ihren Arbeitsplatz, weil es ihr um die Versorgung ihres Kindes geht und sie nur eine Ausbildung abgeschlossen hat. Verbündete in diesem Planspiel waren bei ihr Trude, Brecht und Cohn. Eher zu den Gegnern sind Lose und Gläser zu rechnen. Sie versichert sich der Hierarchie nach oben. Eindeutig übt sie auf der unteren Gruppenebene Druck auf Cohn aus. Ihre Stellung gegen Gläser ist so gefestigt, daß sie dessen Kompetenz in Frage stellen kann. Sie reagiert aus dem Erwachsenen-Ich heraus und arbeitet später zielstrebig gegen Lose. Arb handelt nach der Devise „Zuckerbrot und Peitsche“, hält sich jedoch mit Vorschlägen zurück. Ganz anders Brecht: Sie macht Vorschläge, dies im Ton des Eltern-Ich, stellt sich gegen Gläser in die Kinderrolle bzw. unterdrückt Kritik, indem sie die Autorität und Kompetenz anderer Mitarbeiter in die Diskussion bringt. Entweder äußert sie nur ganz wenig von ihrem Interesse oder nur verdeckt. Deutlich wird das Interesse von Brecht nur einmal. Sie nimmt es schon bald wieder zurück und bringt sich schließlich um den Erfolg ihrer Bemühungen. Realistisches Erwachsenen-Ich kommt bei ihr, wenn überhaupt, zu spät. Bei Frau Cohn liegen die Gewichte anders: einmal ist sie als einzige Frau verheiratet und ist mit Arb verbunden, unterstützt zweitens Gläser aus christlicher Motivation. Cohn äußert sich deutlich in einigen Briefen, macht aber auch realistische Vorschläge. Mit Trude solidarisiert sie sich auf der Ebene des Eltern-Ich und übt in zwei Briefen diese Rolle allein gegen Brecht aus.

## VII. Drei Utopien zur Diakonie

„Diakonie“ im Sinn von „barmherziges durch den Staub Gehen“ wird in einem derartigen sozialen System instrumentalisiert, funktionalisiert. Barmherzigkeit wird zur billigen und marktgerechten Barmherzigkeit, indem sie ständig betont wird. Diakonie negiert sich und die Qualität diakonischer Arbeit, wenn sie sich z.B. in ein gesellschaftlich vorgezeichnetes und geplantes Netz von Dienstleistungen einspannen läßt. Gerade die Arbeit im Diakonischen Jahr, die Arbeit emanzipatorischer Aufklärung im Christenleben, wirft prophetischen Sand ins reibungslose Getriebe von Diakonie und hofft so auf eine bessere.

Das Planspiel zeigt ziemlich genau die Richtung zukünftiger emanzipatorischer Veränderungsarbeit innerhalb der Diakonie. Herd ständiger Konflikte war z.B. Trudes Rollenkollision. Trude als Seelsorger kann eigentlich nie Seelsorger sein, weil die Begründung dieser Rolle in seiner Tätigkeit als Vorgesetzter zu finden ist. Eine strikte Trennung dieser Rollen würde natürlich die Macht der Theologen untergraben. Diakonie, die jedoch bereit wäre, sich von Barmen IV in Frage stellen zu lassen, wäre mutiger und würde sich vor der Rollenvermischung ihrer Mitarbeiter hüten. Hinzu käme, daß politisch engagierte Diakonie (Genf 1966!) sich andere als staatliche Leitziele setzte. Trude ist jedoch für seine Person nicht imstande, die verschiedenen Herrschaftsbezüge transparent zu machen. Seine „Macht“ wird zudem stabilisiert durch die hierarchische Gliederung seiner Einrichtung. Trudes theologische Existenz verdünnt sich daher schlicht zur Existenz des allwissenden Priesters bzw. Diakonimanagers. Der Typ traditioneller Herrschaft in diakonischen Einrichtungen potenziert Konflikte, die ihre Nahrung aus kontinuierlicher Verschleierung der Herrschaftsbeziehungen und Kompetenzüberschätzung ziehen. Hierarchische Strukturen, die längst von Barmen IV her in radikaler Krise stehen, prägen natürlich auch ein bestimmtes Gruppenverhalten. Lose setzte sich z.B. in unserem Planspiel für eine ‚Law-and-order‘-Regelung ein, Gläser spielte ein Katz-und-Maus-Spiel usw. Ein derart eingegengtes Verhalten läßt nur noch in seiner Negation die Erinnerung an frohe und befreite und vor allem angstfreie Christen spüren. Hierarchische Strukturen und Angstfreiheit vertragen sich nicht! Meine Utopie für evangelische Diakonie wären Gruppen- und Entscheidungsprozesse, die transparent, offen und angstfrei wären; Mitarbeitergruppen, in denen private Interessen geäußert werden könnten, ohne daß existentielle Ängste unüberbrückbare Hemmschwellen setzten. Diakonie hätte weiter die Kategorie und Funktion der „Brüderlichkeit“ aufzuarbeiten und radikal patriarchalisch orientierte Arbeitsweisen aufzugeben. Meine zweite Utopie ließe sich vielleicht mit dem Schlagwort der „Feminisierung der Kultur“ charakterisieren. Eine dritte Utopie betrifft die theologische Grundlegung von Diakonie; sie müßte endlich in ökumenischer Dimension (nochmals Genf 1966) aufgearbeitet werden!