



# Ausgangssituationen in der psychodramatischen Supervision mit Ehrenamtlichen

*Günter Rothenberg, Neu-Isenburg*

## 1. Einleitung und Überblick

Supervision wird in den letzten Jahren zunehmend auch im Bereich der ehrenamtlichen Arbeit in Anspruch genommen. Vor allem in der ehrenamtlich organisierten Telefonseelsorge sowie in Hospiz- und AIDS-Hilfe-Gruppen nimmt das „Format“ Supervision inzwischen einen durchaus selbstverständlichen Platz ein. Supervision als etablierte Form der Reflexion und Qualifikation beruflichen Handelns wird hier angeboten als sinnvolle Unterstützung für ehrenamtliche Helfer in anspruchsvollen und z.T. schwierigen sozialen Tätigkeitsfeldern.

In der Supervisionspraxis stellt sich dabei allerdings die Frage, in wieweit gängige Supervisionskonzepte für die Arbeit mit professionellen Kräften nun unmittelbar, „eins zu eins“ übernommen werden können für die Arbeit mit Ehrenamtlichen. Nicht die Tätigkeitsfelder, wohl aber die Tätigkeitsgrundlagen von Ehrenamtlichen sind an manchen entscheidenden Punkten sehr unterschiedlich zur Arbeit des Professionellen: Worin unterscheidet sich also Supervision mit Ehrenamtlichen, gibt es Spezifika, und was muss modifiziert werden, damit Supervision Ehrenamtliche überhaupt erreicht? Welche Funktionen und welche Rollen des Supervisors müssen beachtet werden, damit Supervision adäquat ist? Dies bildet hier das Leitfragebündel der folgenden Überlegungen. Ziel ist es zu zeigen, dass die Supervision mit Ehrenamtlichen nicht völlig identisch sein kann mit der Supervision von Hauptamtlichen (im gleichen Bereich), sondern bestimmte Faktoren und Spezifika berücksichtigen muss. Ehrenamtliche und professionelle soziale Arbeit ergänzen sich in vielen Bereichen, sie stehen aber auch nach wie vor in einem charakteristischen Spannungsverhältnis. Oftmals kristallisiert sich dieses Thema im Rahmen der Supervision: „Ist Supervision mit Ehrenamtlichen ‚richtige‘ Supervision?“ so fragt daher *Gumpinger* (1996, 318) zugespitzt.

Soziales ehrenamtliches Engagement und Supervision haben bekanntlich historisch gemeinsame Wurzeln: Der Entwicklungsprozess der Supervision als eigenständiges Format und die im 19. Jahrhundert einsetzende systematische Organisation von ehrenamtlicher sozialer Arbeit sind aufs Engste miteinander verknüpft. *Belardi* (1996, 318) spricht von Supervision als „historischem Geschwisterkind“ der Ehrenamtlichkeit. Umso sinnvoller erscheint es, das spezifische Verhältnis von professioneller Supervision und ehrenamtlicher sozialer Arbeit heute genauer zu untersuchen.

Mein Beitrag hierzu gliedert sich in zwei Artikel: Der vorliegende erste Teil fokussiert zunächst einmal die grundlegenden Ausgangsbedingungen und Kontexte von Supervision mit Ehrenamtlichen. Der zweite Teil, er wird zu einem späteren Zeitpunkt erscheinen, thematisiert am praktischen Beispiel psychodramatisch orientierter Hospizsupervision die Frage, welche Funktionen und Rollen des Supervisors/der Supervisorin im Einzelnen beachtet werden müssen und welche methodischen Einstiege in Frage kommen, damit Supervision aus der Ehrenamtlichen-Sicht als adäquat wahrgenommen wird.

Supervision mit Ehrenamtlichen lässt sich begreifen als ein Ort, wo ehrenamtliche und professionelle Kultur zusammenkommen. Um es vorab zu sagen: Ob es sich dabei um ein produktives „Zusammenkommen“ oder eher um ein konflikthaftes „Zusammenstoßen“ handelt, hängt von Supervisor/innenseite wesentlich davon ab, in wieweit er/sie sich auf die Spezifika der Ehrenamtlichen und ihres Arbeitsfeldes im Rahmen der Supervision einstellen kann. Zu beachten bleibt dabei freilich, dass die verschiedenen Ehrenamtlichkeitsbereiche sich inhaltlich stark unterscheiden; man denke nur etwa an Bereiche wie z.B. Telefonseelsorge, Strafgefangenenhilfe, Pflegeeltern, Sterbebegleitung, Arbeit mit psychisch Kranken – sie alle haben ganz unterschiedliche Gruppenkulturen, Organisationsformen und unterschiedliche Motivationshintergründe seitens der Ehrenamtlichen.

Die Supervision und Fortbildung in Hospizgruppen mit ihrem sehr eigenen Gepräge zählte in den letzten Jahren zu einem meiner Arbeitsschwerpunkte. Ich möchte mit den folgenden Überlegungen nicht Stereotypen über „den“ Ehrenamtlichen bedienen, sondern für die Supervision in diesem besonderen Bereich sensibilisieren. Ich habe mich daher bemüht, den Text so zu halten, dass nicht nur Fachkolleg/innen aus der Supervision, sondern auch interessierte Ehrenamtliche selbst und deren Organisationen ihn auf ihre je eigenen Erfahrungen beziehen können.

## 2. Gesellschaftliche Relevanz: Arbeitsfelder von Ehrenamtlichen

Ehrenamtliches Engagement ist in den westlichen Gesellschaften weiter verbreitet, als man zunächst annehmen mag. Genauere statistische Erfassungen existieren in Deutschland zwar nur für Teilbereiche (etwa für die großen Wohlfahrtsverbände Diakonie und Caritas), man geht aber realistischerweise insgesamt davon aus, dass mindestens 15-22 Millionen(!) Menschen ehrenamtlich in Deutschland engagiert sind. Jährlich werden in den zentralen Bereichen ehrenamtlicher Arbeit: Soziales, Sport, Kultur, Politik, Natur, mindestens 35 Mio. Arbeitsstunden geleistet und damit ein erheblicher volkswirtschaftlicher Wert unentgeltlich geschaffen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass das Potenzial interessierter Bürger noch bei weitem nicht ausgeschöpft ist; zugleich wünschen sich die großen Träger sozialer Dienstleistungen nicht zuletzt aus Gründen des Einspardrucks neben aller Professionalisierung ihrer Dienste zukünftig eine verstärkte Einbindung und Beteiligung ehrenamtlicher Helfer (*Deutscher Caritasverband* 1997). Bestimmte Arbeitsfelder wie z.B. die Telefonseelsorge, die Begleitung von Sterbenskranken und Trauernden sowie die Begleitung von Alkoholkranken beruhen fast vollständig auf ehrenamtlichem Engagement. In manchen Bereichen übernehmen Ehrenamtliche eine „Pionierrolle“: Sie engagieren sich in bestimmten Problemlagen (z.B. Frauenhäuser, Hospize), und erst später hält eine Professionalisierung Einzug.

Die Arbeitsfelder sind vielfältig: Sport, Musik, Kultur, Naturschutz, Rettungswesen, Kulturarbeit, Migrantenarbeit, Psychiatrie, Suchthilfe, Gefangenen- und Haftentlas-

senenbetreuung, Jugendhilfe, Familienhilfe, Behindertenhilfe, Krankenbesuchsdienst, in Vereinen, Gemeindediakonie und Caritas, Telefonseelsorge, Hospizbewegung, Aids-Hilfe usw. Für die Supervision sind vor allem jene sozialen Bereiche relevant, wo Ehrenamtliche in der direkten Klientenarbeit („face to face“) komplexen und oft belastenden Begegnungen ausgesetzt sind (Telefonseelsorge, Hospizarbeit, AIDS-Hilfe u.a.). Neben der eigentlichen Klientenarbeit sind viele Ehrenamtliche bekanntlich auch als Vorstände, Beiräte, als „Funktionäre“ in Gremien und Ausschüssen tätig. Nicht selten stehen damit Ehrenamtliche einer professionellen Hilfsorganisation verantwortlich vor. Ehrenamtliche Hilfe im sozialen Bereich („face to face“) ist v.a. in Grenzsituationen gefragt, wo hauptamtliche Kräfte gespart oder geschont werden sollen. In manchen Bereichen gelten Ehrenamtliche auch als besonders prädestiniert, um effektive Hilfe zu leisten (z.B. Ex-User in der Suchthilfe). Organisatorisch lassen sich 3 Formen unterscheiden (siehe hierzu auch *Schmidbauer* 2000, 167):

- Reine „Laiengruppen“ in Selbstverwaltung: Supervision wird hier eher selten angefragt.
- Initiativen, die nach einer Aufbauphase eine professionelle Struktur gewinnen: Hier wird Supervision und Organisationsberatung vor allem dann einbezogen, wenn es nach diesem Übergang von einer „familiären“ zu einer professionellen Organisationsform zu Problemen kommt.
- Gemischte Gruppen von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, in denen bezahlte Mitarbeiter die Ehrenamtlichen akquirieren, betreuen, ausbilden und führen. Supervision gilt hier oft als Service für die Ehrenamtlichen und wird als Form der Anerkennung und zum Motivationserhalt der Ehrenamtlichen eingesetzt.

### Das „Neue Ehrenamt“

Nun hat in den letzten Jahren, letztlich angestoßen durch die anhaltenden strukturellen Probleme auf dem Arbeitsmarkt sowie durch gesamtgesellschaftliche Veränderungen, eine rege Diskussion über eine soziale Neuorganisation der Ehrenamtlichkeit eingesetzt: Von „Bürgerengagement statt Ehrenamt“, von „Bürgerarbeit“ (*Ulrich Beck*) und von einem „neuen Typus“ von Ehrenamtlichen angesichts einer „entkollektivierten, individualisierten Gesellschaft“ (*Gerhard Schulze* und *Ulrich Beck*) ist die Rede. Dementsprechend sei ein neues Verständnis von Ehrenamt ebenso wie eine Neuorganisation hinsichtlich der Gewinnung und Anbindung von Ehrenamtlichen nötig.

In einer Zeit, wo der „Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht“ (*Rifkin* 1997), die Zukunft der Erwerbsarbeit ungewiss ist, wenn Erwerbsbiographien brüchig und diskontinuierlich werden, sucht man im sozialpolitischen Diskurs nach Alternativen in Form von „Beziehungsarbeit“, „Bürgerarbeit“, „Tätigkeitsgesellschaft statt Erwerbsgesellschaft“ (*U. Beck*) und entwirft „Vollbeschäftigungsmodelle“ durch gemeinnützige Arbeit (*Club of Rome*). Einerseits also richten sich heute an ehrenamtliche Arbeit neue gesellschaftliche Erwartungen. Ehrenamtliche Arbeit soll:

- bestimmte von den Professionellen aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr angemessen versorgte Felder kostengünstig betreuen,
- für den zunehmenden Mangel an ausreichender, sinnstiftender Erwerbsarbeit im Sinne von „Bürgerarbeit“ eine Kompensation anbieten,
- Innovationen tragen, die von den bestehenden Organisationen (noch) nicht geleistet werden.

Andererseits wird konstatiert, dass sich die Erwartungen und Grundhaltungen der Ehrenamtlichen gewandelt haben: Man spricht von einem „neuen Typus“ von Ehren-

amtlichen, bei dem nicht mehr altruistische Motive im Vordergrund stehen, sondern der zeitgeistgemäß eher charakterisiert ist von der Frage nach dem persönlichen Gewinn und von durchaus „eigennützigen Motiven“; damit sind Interessen nach persönlicher Weiterentwicklung, Fortbildung und nach sozialem Austausch gemeint.

Zugleich ist auffällig, dass die langfristige Anbindung an eine Aufgabe eher zurückgeht zugunsten nur temporärer Zugehörigkeit zu Gruppen und deren Aufgabenfeld.

„Die Motivation ehrenamtlicher Helfer hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Vor allem jüngere Menschen sind immer weniger in weltanschaulichen oder sozialen Milieus verwurzelt und immer weniger bereit, einen großen Teil ihrer persönlichen Ressourcen langfristig und verbindlich in eine Organisation einzubringen. Sie wollen mehr in ihrer Kompetenz abgefragt werden und sind oft nur zu begrenztem Einsatz in für sie interessanten Einsatzfeldern bereit. Die Stärkung der Eigenmotivation ist die einzige Möglichkeit, ehrenamtliche Mitarbeiter an ihre Organisation zu binden.“ (Rüth, o.J.)

Ehrenamtliche sind selbstbewusster und „anspruchsvoller“ geworden, und es wird (völlig zu Recht) erwartet, dass sie in ihrer Arbeit fachlich begleitet werden. Mit dieser Entwicklung taten sich die Wohlfahrtsträger zunächst schwer, eine Umorganisation war nötig. Nach englischem Vorbild werden inzwischen Freiwilligen- und Vermittlungszentren gegründet. Aktuell gibt es in Deutschland bereits über 200 solcher „Freiwilligenagenturen“ mit unterschiedlichem Namen und in unterschiedlicher Trägerschaft. Diese sollen vermitteln, qualifizieren, Anbindung schaffen, beraten und eine bessere Zuordnung von Angebot und Nachfrage („Placement“, „Allokation“) gewährleisten.

### 3. Stellenwert der Supervision von Ehrenamtlichen

In manchen Arbeitsfeldern, vor allem in der Telefonseelsorge und in der Hospizarbeit, gehörte Supervision schon lange zum integralen Bestandteil der Arbeit; der komplexe und ggf. belastende Umgang mit Klienten machte dies notwendig. Gerade vor dem Hintergrund der umschriebenen neuen Entwicklungen bekommen Supervisionsangebote für Ehrenamtliche nun aber einen zusätzlichen Aspekt und Stellenwert: Sie dienen nicht mehr nur – wie bisher schon – der fachlichen Begleitung und Unterstützung der Ehrenamtlichen in ihrer Klientenarbeit. Mit dem Angebot der Supervision wird inzwischen regelrecht um Ehrenamtliche geworben. Supervision ist damit ein wichtiger Bestandteil der Gratifikationskultur für Ehrenamtliche geworden. Dabei gehen auch die „neuen“ Interessenslagen der Ehrenamtlichen mit ein. Das Diakonische Werk etwa konzeptionierte dies so:

„Über das Konzept des Selbstbezuges im Ehrenamt sollte die Bearbeitung biographischer Themen und dadurch weichere Übergänge von der Selbst- zur Fremdhilfe für (...) sozial (...) Interessierte ermöglicht werden. Die Erwartung nach Fortbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Auseinandersetzung mit Sinnfragen usw. müsste durch entsprechende Angebote von Supervision, Fortbildung (...) eingelöst werden.“ (Diakonisches Werk 1996)

Der Nutzen und die Sinnhaftigkeit von Supervision wird in den letzten Jahren mehr und mehr auch für den Bereich der Ehrenamtlichen – vor allem von den zuständigen Hauptamtlichen – erkannt, der Bedarf seitens der Träger an hierzu adäquater Supervision steigt. Dennoch wird von manchen Ehrenamtlichen dieses Angebot, gerade wenn die Teilnahme an der Supervision nicht verpflichtend ist, nur zögerlich in Anspruch genommen und akzeptiert. Auf die Gründe dieses Phänomens werde ich noch eingehen.

#### 4. Was charakterisiert Ehrenamtliche? Freiwillig und unbezahlt, aber dennoch: „Geben und Nehmen“

Ehrenamtlichenarbeit ist unbezahlte Arbeit, was nicht heißt, dass sie ohne Gegenleistung ist: Immer ist es ein Geben und Nehmen, und es ist wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, worin der Gewinn und die Gratifikation (offiziell und informell) für den jeweiligen Ehrenamtlichen, für die jeweilige Gruppe besteht. Langfristig entscheidend ist immer, wie die Gratifikationskultur innerhalb der Organisation aufgebaut ist. Betreuung durch Hauptamtliche sowie Supervisionsangebote werden auf der Trägerseite inzwischen als wesentlich erkannt, um Ehrenamtliche langfristig anzubinden. Jedoch, das Ehrenamt ist nur bedingt mit den hierarchischen Strukturen in professionellen Systemen kompatibel:

„Ehrenamtliche zeichnen sich gerade durch eine andere Form ihres Tauschgeschäfts aus. Sie sind von der Organisation, in der sie sich engagieren, wirtschaftlich nicht abhängig und können deshalb nur in vergleichsweise geringem Maße zur Loyalität verpflichtet werden. Somit verfügen sie über die Freiheit, Inhalte, Ziele und Arbeitsformen weitgehend selbst zu bestimmen, und über die Freiheit, letztlich ohne großes Aufhebens ihr Ehrenamt aufzugeben.“ (Böhm 2000,368)

##### Motivationen

Gerade für die Supervisionspraxis ist es wichtig, sich die Motivationsgrundlage der Ehrenamtlichen bewusst zu machen, denn sie tragen einerseits diese Interessen und Wünsche auch in die Supervision mit hinein. Andererseits tauchen die Grundmotivationen des Helfers immer wieder als Hintergrundthema in Fallbearbeitungen oder in Form spezifischer „Verstrickungen“ auf. Je nach Arbeitsfeld und Milieu sind die Interessen und die Zugangswege von Ehrenamtlichen höchst unterschiedlich: Ein Helfer für Strafgefangene hat biographisch u.U. gänzlich andere Zugangsvorgeschichten zu seiner Tätigkeit als z.B. ein Sterbebegleiter. Jedes ehrenamtliche Engagement (ebenso jede Gruppe von Ehrenamtlichen) hat eine je eigene Hintergrundgeschichte. Dennoch lässt sich ein Spektrum einiger typischer Motivationsvarianten in der Summe benennen:

- Idealismus, Mitmenschlichkeit, gesellschaftliches und ethisches/religiöses Verantwortungsgefühl, Altruismus,
- Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit, nach Austausch und Selbsterfahrung innerhalb der Gruppe, eigene Kontaktwünsche,
- persönliche Fortentwicklungsinteressen, Sinnsuche,
- thematische Fort- und Weiterbildungsinteressen ,
- Kompetenzzuwachs und Kompetenzerhalt (v.a. bei Mitgliedern mit einem sozialen Berufshintergrund, Studenten),
- Suche nach sinnvoller Weiter-Beschäftigung (neben und nach dem Erwerbsberuf, nach der Pensionierung),
- Suche nach alternierenden Lebens-Erfahrungen („Der Banker in der Hospizgruppe“),
- Suche nach Wertschätzung (Ehrenamtliche genießen in bestimmten Bereichen eine hohe soziale Achtung),
- Diffuse Helfermotivation, eigene (unverarbeitete) Lebensprobleme (z.B. Abarbeitung eigener Schuldgefühle).

## Lebenslagen

Auch einige typische persönliche Lebenssituationen und der entsprechende biographische Stellenwert des Engagements von Ehrenamtlichen in sozialen Arbeitsfeldern sollen als Hintergrund hier kurz skizziert werden:

- Menschen in einer Phase der lebensgeschichtlichen Neuorientierung (z.B. Verwitwung, Verlust des beruflichen Betätigungsfeldes, Frauen nach der Erziehungsphase u.v.m.): Dies sind meist noch laufende, nicht abgeschlossene persönliche Entwicklungsprozesse, oft verbunden mit intensiver Selbstauseinandersetzung und -hinterfragung. Für solche Menschen hat z.B. eine Hospizhelfer-Ausbildung, aber dann auch die Supervision einen hohen Wert.
- Menschen, die aufgrund eines wichtigen, oft existenziellen Lebensereignisses oder aus einer eigenen Betroffenheit sich engagieren wollen und Erfahrungen weitergeben wollen (so z.B. nach einer eigenen überwundenen persönlichen Krise oder nach einer eigenen lebensbedrohlichen Erkrankung).
- Menschen, die mangels einer Anstellung eine quasi professionelle Tätigkeit suchen (z.T. auch im Sinne eines Praktikums): Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung in Bezug auf eigene geleistete Arbeit. Auch für sie hat die Gruppe und ebenso die Supervision einen hohen Gratifikationswert.
- Menschen, die einen lang gehegten, aber unerfüllten (Berufs-)Wunsch auf diesem Weg (alternativ) realisieren wollen.
- Menschen, die sich aus sozialer Verantwortung heraus ehrenamtlich engagieren wollen: Viele haben sich bereits in verschiedenen Bereichen ausprobiert und nach dem passenden Betätigungsfeld gesucht.

## Zwischen Selbstbewusstsein und Selbsthinterfragung

Schon aus dieser Übersicht geht hervor, dass es sich z.T. um biographische Entwicklungsprozesse handelt, die als bewusste, aber auch als unbewusste Dimension in die praktische Tätigkeit von Ehrenamtlichen mit einfließen. In den komplexeren Arbeitsfeldern wie etwa Telefonseelsorge und Hospiz werden Ehrenamtliche auf die Klientenarbeit mit einer entsprechenden Ausbildung vorbereitet. In aller Regel umfasst diese Fortbildung auch Selbsterfahrungsabschnitte, wo die persönlichen Motivationen, Ängste und Erwartungen thematisiert und hinterfragt werden.

Ehrenamtliche sind sich im direkten Umgang mit Klienten ihrer Grenzen, Ängste, Schwierigkeiten, aber auch ihrer Kompetenzen durchaus bewusst. Sie sind diesbezüglich „mit sich identisch“. Dieses Selbstbild aber kommt im direkten Kontakt mit Hauptamtlichen aus dem gleichen Arbeitsbereich in Gefahr: Ehrenamtliche neigen dann manchmal dazu, professionelle Kriterien an sich und ihre Tätigkeit anzulegen, sie fühlen sich im Umgang mit „Profis“ nicht „auf gleicher Augenhöhe“. Die Grundbeziehung zu Hauptamtlichen, zu Professionellen ist damit durchaus ambivalent und schwankt zwischen Idealisierung und Abwertung. Dies betrifft auch den Supervisor.

## 5. Charakteristika von Ehrenamtlichen-Gruppen, Handlungs- und Beziehungsmuster

Ehrenamtliche Gruppen im sozialen Arbeitsfeld sind Arbeitsorganisationen ganz eigener Art. Für die Wahrnehmung der Handlungsmuster solcher Gruppen und für die Supervisionspraxis liefert *Buer* (2001, 165-190) eine hilfreiche Interpretationsfolie, die ich auf die Ehrenamtlichen-Gruppen hier einmal applizieren will. Sie hilft, das spezifische Gepräge solcher Gruppen zu charakterisieren: Insgesamt lassen sich in jeglichen Organisationen drei unterschiedliche Organisations- und Beziehungsmodi wiederfinden: „Rationalität“, „Engagement“ und „Tradition“. Die Mischung zwischen diesen Grundmustern entscheidet darüber, ob eine Organisation letztlich erfolgreich ist, sie lässt auch die besonderen Stärken und die Defizite erkennen.

Bezogen auf Gruppen von Ehrenamtlichen im Sozialbereich lässt sich ein deutliches Primat der Muster „Engagement“ und „Tradition“ erkennen: Das Muster „Engagement“ meint hier: Die Begeisterung für die Sache (z.B. für den Hospizgrundgedanken) ist das zentrale zusammenführende Motiv aller Akteure; es vermittelt gerade anfangs ein gemeinsames Pioniergefühl und Innovationsfreude. Die Mitglieder sind sich gegenseitig Peergroup / Bezugsgruppe, d.h. die Bindungen als Hauptform der „Honorierung“ beruhen vor allem auf Sympathie und auf persönlichem Wissen übereinander – verstärkt evtl. noch durch die gemeinsam erlebte Selbsterfahrung in der Ausbildungsphase; hingegen spielen Arbeitsfunktionen und rationale Arbeitsteilung sowie fachliche Qualifikationen (zunächst) kaum eine Rolle für den Zusammenhalt. Auf Honorierung im Sinne von materiellem Ausgleich, Entschädigung oder Bezahlung wird bewusst keinen Wert gelegt, im Gegenteil: Ansehen erwirbt, wer sich besonders „selbstlos“ engagiert und für die Sache einsetzt. In der Gruppe gibt es offiziell keine Hierarchie, wohl aber informelle Macht. Insgesamt herrscht gerade in den Aufbaujahren einer solchen Gruppe ein kreatives und selbstbestimmtes, kräftefreisetzendes Milieu, es besteht jedoch auch eine gewisse Instabilität und die Gefahr des Zerfalls, etwa durch Selbstüberforderung und Abbrechen von Mitgliedern.

Das Muster „Tradition“ trifft man vor allen in Gruppen an, die schon einige Jahre bestehen, es meint hier: Für die Mitgliedschaft ist eine deutliche Identifikation mit den Grundwerten der Gemeinschaft maßgeblich, weniger eine fachliche Qualifikation. Mitgliedschaft ist klar geregelt: entweder man gehört dazu oder nicht. Viele Gruppen sind so strukturiert, dass um einen harten Kern, der über lange Zeit stabil bleibt, eine eher lockere Randschicht gelagert ist, Personen, die für kürzere Zeit aktiv sind und dann ihr Engagement wieder aufgeben. Die Gruppe bildet im Laufe der Zeit feste Rituale heraus, die auch repressive Züge haben können. Das soziale Netz hat also eine hohe Bedeutung, es vermittelt Geborgenheit und eine Identität als Gruppenzugehöriger; die Bindungen der Beteiligten sind oft von einer besonderen Tiefe. Es gibt Leitfiguren (gelegentlich auch charismatische, „legendäre“ Gründerpersönlichkeiten). Der Nachteil dieses Grundmusters ist eine gewisse Unflexibilität und Widerständigkeit gegenüber neuen Entwicklungen.

Das rationale Handlungsmuster, also das Ausrichten des eigenen Handelns an zweck- und nutzenbestimmten Faktoren, das genaue Abwägen von Input und Output, die Priorität von Rationalität, Effizienz und Leistung, dementsprechende klare Leitungshierarchien, dies alles bleibt in Ehrenamtlichengruppen in aller Regel marginal und wird als ein Fremdkörper zur eigenen Gruppenkultur eher abgewehrt.

## 6. „Profis“ und „Laien“: Wenn Hauptamtliche mit Ehrenamtlichen arbeiten

An dieser Stelle soll auf einen strukturellen Aspekt in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen zumindest hingewiesen werden: Das Grundverhältnis zwischen ehrenamtlicher Hilfe und professioneller Arbeit ist häufig ungeklärt. So wie sich Ehrenamtliche von Professionellen in Frage gestellt fühlen, so stellt umgekehrt ehrenamtliche soziale Arbeit per se den Hauptamtlichen die Qualifikationsfrage. Die strukturelle Rivalität zwischen Professionellen und Laien wird auch dann relevant, wenn Ehrenamtliche Leitungs- und Vorgesetztenfunktion (z.B. in eingetragenen Vereinen) übernehmen.

Die meisten größeren Organisationen, in denen Ehrenamtliche tätig sind, beschäftigen inzwischen hauptamtliche „Koordinatoren“, dies ist im Hospizbereich auch Vorbedingung für eine Bezuschussung seitens der Krankenkassen und der öffentlichen Hand. Diese Hauptamtlichen fungieren als Schaltstelle zwischen der Trägerorganisation und den Ehrenamtlichen. Sie stehen in der Regel vor einer multiplen und anspruchsvollen Aufgabe und sind sozusagen die Personalisierung des oben erwähnten „rationalen Modells“: Zugespitzt formuliert es *Gumpinger* (1996, 320): „Dem Ehrenamtlichen ist die Beziehungsebene wichtiger, dem Hauptamtlichen die Sachebene.“

Hauptamtliche Koordinatoren sollen Ehrenamtliche „rekrutieren“, sie als Mitarbeiter an die Organisation anbinden, sie für die Aufgaben qualifizieren und geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Sie sollen also einerseits für ein Maß an Struktur, Qualitätsstandards und Kontinuität sorgen und zugleich dabei kein motivationshemmendes Korsett durch allzu enge Vorgaben und Vorschriften aufbauen. Leitungsfunktion gegenüber den Ehrenamtlichen wird dabei in sehr unterschiedlichem Maß wahrgenommen, manchmal auch verleugnet. Viele Hauptamtliche wählen in dieser Ausgangssituation den Weg, sich eng mit den Ehrenamtlichen zusammenzuschließen, sie negieren ihre Führungsrolle: Das kann durchaus eine ganze Zeit lang, v.a. in der Pionierphase, gut funktionieren. Latent aber besteht die Gefahr der gegenseitigen Schuldzuweisung und Entwertung. Im positiven Falle gelingt es dem Hauptamtlichen, eine Unterstützungsstruktur für die Ehrenamtlichen und eine integrative Kraft entstehen zulassen: Dann fließt gegenseitige Wertschätzung, und alles scheint einfach.

„Einzig über persönliche Aspekte wie individuelle Anerkennung, persönliche Bindung sowie Vorbildwirkung durch Expertenwissen können Hauptamtliche ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter zu einer dauerhaften, konstruktiven Arbeit motivieren. Der Wegfall der formalen Möglichkeit von Machtausübung verlangt in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen von den hauptamtlichen Führungskräften besondere menschliche Qualitäten. Nicht zuletzt heißt Führung von Ehrenamtlichen vor allem immer wieder auch Motivierung durch Sinngebung.“ (*Händel-Burkhardt* 2000, 340)

Ehrenamtliche Arbeit auf diese Weise zu managen, verlangt besondere Führungsqualitäten. Für die Supervision ist die spezifische Zusammenarbeit von „Profis“ und „Laien“ ein weiteres wichtiges Themenfeld.

## 7. Supervision als Ort des Zusammentreffens von ehrenamtlicher und professioneller Kultur

Kommt nun ein Supervisor mit einer ehrenamtlichen Helfergruppe zusammen, so wird er vor allem als eines wahrgenommen: als „Professioneller“. Selbst wenn der Su-



pervisor aus sehr ähnlichen Arbeitsfeldern kommen sollte, wird er doch deutlich erlebt als Repräsentant einer „anderen Kultur“: Er wird für seine Leistung bezahlt, die Klärung seines Arbeitsauftrags, seiner Arbeitsbedingungen (Setting), der Strukturen und fachlichen Voraussetzungen, das Formulieren und Definieren von Zielen, das Arbeiten in strukturierten Organisationen mit arbeitsteiligen Rollen etc. – all dies sind professionelle Selbstverständlichkeiten, oft im Gegensatz zu den beschriebenen Ausgangssituationen des ehrenamtlichen „Milieus“. Statt einer fachlich ausgerichteten Kommunikationskultur trifft man hier oft auf eine „kommunitäre Offenheit“, statt klarer Rollen- und Arbeitsteilung herrscht oft eine Vorstellung des „Alle sind gleich“ und eine Abwehr gegenüber Rollendifferenzierungen.

Gerade zu Anfang von Supervisionsprozessen sind die Haltungen der Teilnehmer daher meist von großer Ambivalenz geprägt, und die Sicht auf den Supervisor pendelt zwischen Idealisierung und Entwertung. Einerseits ist Supervision verbunden mit positiven Erwartungen: Man erhofft sich von Teilnehmerseite primär ein Versorgt-werden mit Wertschätzung, Austauschzeit, Entlastung, Pflege der Gruppenkultur und der Gruppenkohäsion, Klärung der eigenen Rolle als Ehrenamtlicher in einem komplexen Feld, schließlich eine Erlaubnis für eigene Belastungsgrenzen (und erst in zweiter Linie fachliche Unterstützung durch den Professionellen). Andererseits befürchten Ehrenamtliche typischerweise in der Begegnung mit dem Supervisor ein Anlegen professioneller Standards an ihr Handeln (Angst vor Kritik); man achtet skeptisch darauf, ob durch die Supervision nicht doch die Freiheit und die Selbstbestimmtheit des Ehrenamtes eingeschränkt wird, und geht anfangs entsprechend vorsichtig, skeptisch in die Supervision.

Oft herrscht bei einer beginnenden Supervision in der Gruppe der Ehrenamtlichen trotz Vorinformation und Vorbereitung und neben einer positiven Neugierde ein unspezifisches Angstklima, das eher latent, teilbewusst und nur schwer auszusprechen ist. Ehrenamtliche Gruppen bilden ein eigenes Binnen-Milieu aus; so ist es wichtig, dass mit dem Supervisor auch ein Außenblick in das ansonsten hermetische System der Gruppe hineinkommt: Die Supervision wird damit zu einem interessanten, aber manchmal auch spannungsreichen Ort des Zusammentreffens von ehrenamtlicher und professioneller Kultur.

Hinzu kommt, dass die Supervision in der Regel im Rahmen eines Dreiecksvertrages (Träger bzw. Hauptamtlicher als Auftraggeber // Teilnehmergruppe als Nutzer // Supervisor als Auftragnehmer) zustande kommt: Die Auftraggeberseite erwartet von der Supervision nicht nur eine fachliche Unterstützung der Ehrenamtlichen, eine Fortsetzung der „Versorgung“, sondern nicht selten auch Strukturentwicklung, Klärung latenter Konflikte in der Gruppe, Integration und Anbindung von randständigen Gruppenmitgliedern, eine Stärkung der Verbindlichkeit und manchmal auch die „Vollstreckung“ nicht erledigter Leitungsaufgaben. Während also die Gruppe den externen Supervisor am liebsten zu einem kollegialen Quasi-Mitglied machen möchte, intendiert die zahlende Organisation manchmal ganz andere Ziele:

„In diesem Dreiecksverhältnis kann sich der Supervisor nicht einfach auf eine Seite schlagen. Er muss die unterschiedlichen Handlungsmuster thematisieren und die darin zum Ausdruck kommenden unterschiedlichen Interessen.“ (Buer 2001, 182)

Schon hier zeichnet sich ab: Gelungene Supervision mit Ehrenamtlichen ist oft eine Gratwanderung und eine spezifische Mischung aus „versorgenden“ und „fordernden“ Aspekten.

## 8. Methodische Supervisionszugänge

Die bewusste Wahl der methodischen Zugänge ist für die Supervision von den Ehrenamtlichen von zentraler Bedeutung dafür, ob sie als produktiv erlebt und angenommen wird. Vor dem skizzierten Hintergrund der Charakteristika von Ehrenamtlichen und ihrer Organisationen (und aufgrund der Erfahrung sehr unterschiedlich verlaufener Supervisionsprozesse in diesem Bereich) erscheint mir das methodische Repertoire der *psychodramatischen Supervision* in mancher Hinsicht für die Arbeit mit Ehrenamtlichen besonders prädestiniert. Methodisch kommt psychodramatisch fundierte Supervision den Ausgangssituationen und (Ab-) Neigungen von Ehrenamtlichen entgegen; die sechs wichtigsten Aspekte hierzu sind:

- (1) Das Psychodrama veranschaulicht und visualisiert Situationen. In der Erkundung der Themen verknüpft es die sprachliche Reflexion vor allem mit handelnden Herangehensweisen und dem damit verbundenen emotionalen Erleben (Erlebnisorientierung). Aktives Handeln ist gerade für Ehrenamtliche a priori akzeptierter und oftmals wirkungsvoller und erkenntnisreicher als das Sprechen.
- (2) Psychodrama ermöglicht experimentelles und spielerisches Herangehen an komplexe Themenfelder: Die supervisorische „Bühne“ wird zu einem Freiraum zum Ausprobieren und kreativen Üben, ohne dass dabei an der „Tiefe“ der Themen Abstriche gemacht werden müssen.
- (3) Psychodramatische Supervision kann Sachverhalte in Bilder, Skulpturen und Metaphern fassen und „übersetzen“: Auch dies kommt der Neigung vieler Ehrenamtlicher im Hospizbereich sehr entgegen.
- (4) Das Psychodrama gibt neben aller Kreativität verlässliche Strukturierungen und quasi ritualisierte Formen in die Arbeit der Supervisionsgruppe (so z.B. im Aufbau eines psychodramatischen Spiels, im sog. „Bühnenaufbau“, der Auswahl, Besetzung und „Eindopplung“ der beteiligten Rollen etc., schließlich auch im Dreierschritt in den Auswertungsphasen: „Rollenfeedback“, „Identifikationen“ und „Sharing“). Gerade solche strukturgebenden Elemente und Rituale werden von Ehrenamtlichen gerne übernommen, weil hierin oft ein Defizit in der Gruppe besteht.
- (5) Vor allem zu Anfang einer Supervisionserfahrung scheuen es manche Ehrenamtliche, ihre Arbeit in einzelnen Fallbearbeitungen einzubringen. Psychodramatische Supervision ermöglicht eine Reflexion des Tätigkeitsfeldes, ohne dass sich ein Teilnehmer als Einzel-Protagonist exponieren muss – so vor allem mit dem Instrument des „Soziodramas“ (Wiener 2001).
- (6) Psychodramatisch angereicherte Supervision bezieht die ganze Gruppe in aktiven Rollen mit ein und zeigt Verbindungen zwischen Einzelthema und Gruppenthema. In ehrenamtlichen Kulturen, in denen in der Regel ein großer Wert auf das Gruppenerleben gelegt wird, ist dies von Vorteil.

Supervision mit Ehrenamtlichen findet statt in einem Feld mit spezifischen Ausgangsbedingungen, Ambivalenzen und Grund-Spannungen. Diese Faktoren zu beachten, erscheint mir für den Supervisor/die Supervisorin besonders wichtig, damit er/sie für Ehrenamtliche adäquate Zugänge zur Supervision anbieten kann. Entscheidend hierzu ist nicht nur ein Verständnis für die feldspezifischen Ausgangsbedingungen der Supervision, sondern ebenso die Auswahl und Reflexion der adäquaten Supervisionsmethodik (Verfahren) sowie die Reflexion der feldspezifischen Rollen des Supervisors. In einem zweiten Schritt

(zweiter Artikel) wird auf die besonderen Rollen des Supervisors/der Supervisorin und auf praktische Beispiele für methodische Zugänge näher einzugehen sein.

### Zusammenfassung

Worauf müssen professionelle Supervisor/innen sich einstellen, wenn sie mit Ehrenamtlichen adäquat arbeiten wollen? Professionelle Supervision mit Ehrenamtlichen steht in einem grundlegenden Spannungsverhältnis, sie lässt sich begreifen als ein spezifischer Ort, wo ehrenamtliche und professionelle „Kultur“ zusammenkommen – manchmal auch zusammenstoßen. Gängige Supervisionskonzepte für die Arbeit mit professionellen Kräften können auf die Arbeit mit Ehrenamtlichen nicht unmittelbar übertragen werden. Die Besonderheiten des Feldes müssen bezüglich des methodischen Vorgehens und vor allem in Hinblick auf die supervisorischen Rollen bedacht sein. Der Beitrag reflektiert hierzu grundlegende Charakteristika der Arbeit von Ehrenamtlichen, ihre Motivationsgrundlagen und ihre spezifischen „Gruppenmilieus“ und bezieht dies auf das Setting der Supervision.

*Schlüsselbegriffe:* Supervision, Psychodrama, Ehrenamtliche.

### Abstract: Supervision with volunteers in social work

What have professional supervisors to consider when working with volunteers? Professional supervision with volunteers involves a basic tension. It can be regarded as a specific field where volunteer and professional „cultures“ meet together – sometimes even collide. Common concepts of supervision with professionals cannot be transferred one-to-one in the work with volunteers. We have to consider the specific features of the field as well as methodical strategies and supervisory role-taking. The author reflects on the fundamental characteristics of volunteer work, the basic motivation of those who are engaged in it, their specific group-mentality and applies this to the setting of supervision.

*Key words:* Supervision, Psychodrama, voluntary social work.

### Literatur

- Beck, U. (Hg.)(1999): *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Belardi, N. (1996): SterbebegleiterInnen benötigen Unterstützung. Ein Vergleich zweier Gruppensupervisionen. *OSC* 3 (4), 349-359.
- Böhm, S. (2000): Coaching in der Pastoral der Diözese Speyer. Betriebsinterne Beratung von Ehrenamtlichen zwischen Amt und Ungebundenheit. *OSC* 7 (4), 367-373.
- Buer, F. (Hg.)(2001): *Praxis der Psychodramatischen Supervision*. Opladen: Leske + Budrich.
- Deutscher Caritasverband (1997): *Konzeption: „Freiwilligenzentren“*.
- Diakonisches Werk der EKD (1996): *Stellungnahme zur „Bedeutung ehrenamtlicher Tätigkeit für unsere Gesellschaft“*.
- Gumpinger, M. (1996): Das soziale Ehrenamt und sein Verhältnis zur Supervision am Beispiel einiger Sozialeinrichtungen in Oberösterreich. *OSC* 3 (4), 305-321.
- Händel-Burckhardt, M. (2000): Die Integration ehrenamtlicher Mitarbeiter in Organisationen. *OSC* 7 (4), 333-350.
- Rifkin, J. (1997): *Das Ende der Arbeit – und ihre Zukunft*. Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Rüth, S. (o.J.): *Konzeptheft Ehrenamt*, BFS Service GmbH, Wörthstr. 15-17, 50668 Köln.
- Schmidbauer, W. (2000): Konflikte an der Grenze von Ehrenamt und Profession. In: Pühl, H. (Hg.), *Supervision und Organisationsentwicklung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Wiener, R. (2001): *Soziodrama praktisch. Soziale Kompetenz szenisch vermitteln*. München: inScenario-Verlag.
- Der Autor:* Günter Rothenberg, Dipl.-Soz., Dipl.-Sozialarbeiter, Supervisor DGSv, Leiter einer Psychologischen Beratungsstelle für Ehe-, Familien- und Lebensfragen), daneben freiberuflich in Supervision und Fortbildung tätig. *Anschrift:* Lindenweg 14, 63263 Neu-Isenburg, E-Mail: G.Rothenberg@web.de.