

Grundlagentexte Soziale Berufe

Frank Früchtel | Misha Straßner |  
Christian Schwarzloos (Hrsg.)

# Relationale Sozialarbeit

Versammelnde, vernetzende und  
kooperative Hilfeformen

**BELTZ** JUVENTA

Leseprobe aus: Früchtel/Straßner/Schwarzloos (Hg.), Relationale Sozialarbeit,  
ISBN 978-3-7799-2356-5, © 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel,  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2356-5>

# Was ist „Relationale Sozialarbeit“?

Frank Früchtel

## Die soziale Natur des Menschen

Im Schlusskapitel des epochalen Werkes „Origin of species“ wird folgende Quintessenz formuliert: “Thus, from the war of nature, from famine and death, the most exalted object, the production of the higher animals, directly follows.” (Darwin 1859, S. 429)<sup>1</sup>. Darwin war der Auffassung, die Lebewesen stünden in einem Wettbewerb zueinander und eine natürliche Auslese (natural selection) zwingt das Leben zu permanenter Innovation (variation). Wenige Bücher haben die Wissenschaft so nachhaltig beeinflusst wie „Die Entstehung der Arten“. Eines, das ihm an Rang gleichkommt, ist „Der Wohlstand der Nationen“<sup>2</sup>. Der große Ökonom Adam Smith beschreibt, ähnlich wie später der große Biologe, die segensreichen Wirkungen des Wettbewerbs: Weil Marktteilnehmer in einem Wettbewerb zueinander stehen, werden diejenigen mit Profit belohnt, deren Produkte das beste Preis-Leistungsverhältnis haben, wodurch gleichsam technischer Fortschritt, das Streben nach immer besseren Produkten, gefördert werde, was letztlich die beste Förderung des Gemeinwohls sei. Fast könnte man meinen, Darwin wäre von Smith inspiriert gewesen, so ähnlich sind sich deren Thesen<sup>3</sup>: Weil die Einzelnen im existenziellen Wettbewerb miteinander ihr Bestes geben müssen, wird die Gemeinschaft weiter gebracht.

---

1 „Aus dem Krieg der Natur, aus Hunger und Tod geht also unmittelbar das Höchste hervor, das wir uns vorstellen können: die Erzeugung immer höherer und vollkommenerer Wesen“ (Übersetzung aus Darwin 2009, S. 691). Die Verwendung des Wortes „Krieg“ und die Übersetzung seines zentralen Begriffes “struggle” mit “Kampf”, führte später zu ideologischen Verzerrungen seiner Theorie. Darwin meinte keinen Kampf mit Hörnern, Klauen oder Waffen, sondern einen Wettbewerb.

2 “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” von 1776

3 In der Tat schrieb Marx 1862 an Engels: "Es ist merkwürdig, wie Darwin unter Bestien und Pflanzen seine englische Gesellschaft mit ihrer Teilung der Arbeit, Konkurrenz, Aufschluss neuer Märkte, Erfindungen und Malthusschen ‚Kampf ums Dasein‘ wiedererkennt." (Marx an Engels MEW Bd 30 , 1974, S. 249 zit. nach Voigt, Annette (2010) Gesellschaft, Lebensgemeinschaft, Ökosystem – über die Kongruenz von politischen und ökologischen Theorien der Entwicklung, in: Der Mensch - Evolution, Natur und Kultur, Jochen Oehler, S. 313)

In einem weiteren Klassiker wird diese existenzielle Konkurrenz-These mit Beobachtungen aus der Tierwelt empirisch angezweifelt: „Zwei Ameisen nähern sich einander. Sie tauschen ein paar Bewegungen mit ihren Fühlern aus und wenn eine von ihnen hungrig ist, verlangt sie nach Nahrung. Die andere Ameise entzieht sich dieser Forderung, wenn sie kann, nie. Sie öffnet ihre Kinnbacken und bringt einen Tropfen durchsichtige Flüssigkeit für die hungrige Kollegin hervor ... Wenn eine satte Ameise sich weigert, einer hungrigen zu essen zu geben, wird sie als Feind behandelt ... Wenn eine Ameise aus einem feindlichen Stamm hingegen Essen offeriert, wird sie wie ein Freund behandelt“ (Kropotkin 2011, S. 33). Sogar der Verdauungsapparat der Ameisen sei so aufgebaut, dass der hintere Teil dem Gebrauch des Individuums diene, der vordere hingegen für Gemeinschaftszwecke bestimmt sei (Kropotkin 2011)<sup>4</sup>.

Das Beispiel ist eines von hunderten, die der Anarchismus-Theoretiker Kropotkin erzählt: Ameisen, Bienen, Krebse, Kraniche, Papageien, Büffel, Füchse, Mäuse, Löwen, Ratten, Biber, Zebras, Rentiere, Affen und viele, viele andere Arten mehr helfen sich ständig gegenseitig. Man könne in der Natur häufiger das „Naturgesetz“ (Kropotkin 2011, S. 45) der „gegenseitigen Hilfe“ beobachten als das Naturgesetz des Wettbewerbs. Gemeinsame Arbeit, gemeinsame Verteidigung, gemeinsame Nahrungsbeschaffung, gemeinsamer Hausbau und gemeinsame Aufzucht der Jungen sind in der Natur nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Arten, deren Individuen isoliert wirtschaften, sind verhältnismäßig selten. Nicht Kraft, Schnelligkeit, Panzer oder Zähne, sondern die sozialen Fähigkeiten wären der wesentliche Vorteil im evolutionären Wettbewerb (Kropotkin 2011, S. 64), den Smith und Darwin beschrieben hätten. Bündnisse sind ein Grundprinzip des Lebens. Sie finden sich überall in der Natur, auch zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Arten (Offenberger 2014): Vögel picken Zecken aus dem Fell von Büffeln, Bienen bestäuben Blüten, Bakterien schützen Insektenpuppen vor Schimmel. Solche Bündnisse sind in der Natur nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Sogar die menschlichen Zellen sind der Endosymbiontentheorie nach aus einer Verschmelzungssymbiose verschiedener Zellen entstanden, die kleineren wurden nicht verdaut, sondern wurden als Mitochondrien unsere molekularen Kraftwerke. Je höher Lebewesen entwickelt sind, desto raffinierter und ausgeprägter ist ihre Kompetenz zum Kooperieren. Menschen verdanken ihre höheren Fähigkeiten zu Kultur, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Empathie und Sprache ihrem „angeborenen Trieb zur Gegenseitigkeit“ (Offenberger 2014, S. 42). Das ist der Ausgangspunkt von Kropotkins Ergänzungsthese zu

---

4 Vgl. dazu den interessanten Betrag „Verdauung im Kollektiv“ auf [www.deutschlandfunk.de](http://www.deutschlandfunk.de)

Darwins und Smiths Wettbewerbstheorien. Folgt man ihr so, müsste Darwins „struggle for life“ mit „kooperieren um zu existieren“ übersetzt werden und „survival of the fittest“ würde heißen „Das Überleben der Kooperativen“<sup>5</sup>.

Auch Aristoteles<sup>6</sup> teilt den Menschen mit Ameisen und Bienen in die Gruppe der *Herdentiere* ein, deren besonderes Merkmal ihre Fähigkeit zum *kollektiven Handeln* ist. Der Mensch sei in der Gemeinschaft „das edelste aller Lebewesen, losgerissen von ihr jedoch das schlimmste von allen“, weswegen seine Natur nach Gemeinschaft strebe (Politik I, 2, 1253a). Individualität entsteht für Aristoteles nicht durch die Arbeit an sich selbst, sondern bei der Arbeit in der Polis (Honneth 1994, S. 13). So wurde der Mensch von Seneca<sup>7</sup> als „animal sociale“, als „soziales Tier“ definiert (1986, I 3, 2), um die Vorgängigkeit des Sozialen zu markieren. Immer schon leben Menschen in Familien, Horden, Dörfern, Stammesgebieten, Ständen, Städten und schließlich in großen Gesellschaften und erst dort, in der Mega-Gemeinschaft, kann das gesellige Tier Mensch paradoxerweise vereinzeln – darauf hat Marx hingewiesen (1974, S. 20). Mit der Durchsetzung der modernen komplexen Gesellschaft geht eine Zäsur einher: Das Soziale wird in den großen Gesellschaften nicht mehr einfach als Ressource, sondern zunehmend auch als Problem erfahren.

## Gesellschaft und Gemeinschaft

Ferdinand Tönnies, ein *Gesellschaftswissenschaftler* der ersten Stunde, hat diese eigenartig *kollektive* Vereinzelung untersucht (1887), indem er die Frage, warum Menschen mit anderen Menschen kooperieren, auf zwei ganz und gar unterschiedliche Arten beantwortet. Einmal nimmt Tönnies an, dass Menschen anderen Menschen helfen, wenn sie sich in eine "Gemeinschaft" eingebettet fühlen. Menschen helfen anderen Menschen, weil sie emotional Anteil am Leben der anderen nehmen, weil sie eine „Neigung zur Mit-Freude

---

5 Auch Darwin selbst hat in seinem späteren Werk „Die Abstammung des Menschen und die geschlechtliche Zuchtwahl“ (1871) eingeräumt, dass er der „Auslese“ ein zu großes Gewicht gegeben hatte und den Begriff durch „Auswahl“ ersetzt. „Wenn ich einen Pfau sehe wird mir schlecht“ soll Darwin gesagt haben und meinte damit, dass sich die Pfauenfedern, die das Männchen beim Fliegen behindern, unmöglich aus einer „biologischen Selektion“ ergeben haben können. Sie seien eher ein Vorteil einer „ästhetischen Wahl“, bei der sich Pfauen für Schönheit entscheiden. Das wiederum sei Kultur, nicht Kampf und Darwin schrieb: „Die Gemeinschaften, die die größte Zahl aufs beste miteinander harmonisierender Mitglieder umschließen, gedeihen am besten.“ (S. 163)

6 350 v. Chr.

7 50 n. Chr.

und zum Mit-Leide“ (Tönnies 2005, S. 23) haben und weil sie sich traditional als Teil eines sozialen Ganzen sehen. Dabei wird nach „hauskommunistischen Grundsatz nicht abgerechnet, sondern der Einzelne trägt nach seinen Kräften bei und genießt nach seinen Bedürfnissen“, konkretisierte Max Weber (2010, S. 278), wenngleich eine grundsätzliche Gegenseitigkeitserwartung existiert. Wem geholfen wurde, der (oder dessen Gruppe) versucht etwas zurück zu geben, das aber nicht wie „Bezahlung“ anmuten darf, sondern wie Anerkennung und Ausgleich (Mauss 1990, S. 172). In der Gemeinschaft wird geholfen, weil man emotional berührt ist, weil man sich nahesteht und weil es traditionell üblich ist.

Wenn dagegen Aushandlungen, Entgelte und Verträge notwendig sind, befindet man sich in der Sphäre, die Tönnies "Gesellschaft" nennt. War in der Gemeinschaft der Mensch primär mit anderen Menschen verbunden, so ist er in der „Gesellschaft“ grundsätzlich von anderen Menschen getrennt: "eine Menge von ... Individuen, ... [die] in zahlreichen Beziehungen zueinander und in zahlreichen Verbindungen miteinander stehen und doch voneinander unabhängig ... bleiben“ (Tönnies 2005, S. 60). Der Mensch empfindet sich nicht als Teil von etwas, sondern als Einheit für sich selbst, als „Ichling“ (Keupp 2000), und es sind die eigenen Anstrengungen, die Menschen mit anderen Menschen in Verbindung bringen. Diese bewusst geschaffenen Verbindungen sind allerdings meist nur ausschnittsweise und auf einen bestimmten Zweck gerichtet. Das in der Gesellschaft vorherrschende Motiv warum Menschen sich helfen, verbinden oder verbünden, lässt sich am besten mit Webers Begriff der „Zweckrationalität“ (Weber 2010, S. 17) beschreiben: "Vergesellschaftung soll eine soziale Beziehung heißen soweit die Einstellung auf rational motiviertem Interessenausgleich [...] beruht“. Der reinste Typ der Vergesellschaftung ist der "frei paktierte Tausch auf dem Markt" (Weber 2010, S. 29). Dort wird Hilfe gegen Geld getauscht, sodass Helfer und Hilfeempfänger daraus einen Vorteil ziehen, der solange Hilfe motiviert, wie die Verrechnungskonten ausgeglichen werden. Die Abrechnung der Kosten und die Aufrechnung des Erfolgs sind deswegen zentrale Elemente des Helfens geworden, bis hin zur heute geforderten evidence based practice (Ziegler 2006, S. 263) und der Wirkungsorientierung (Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 2005, S. 107).

Staat und Wirtschaftssystem übernehmen in der Gesellschaft viele Aufgaben vormals gegenseitiger Hilfe. Dadurch wird Hilfe berechenbar und effizient. Die Delegation der Hilfe an Hilfsorganisationen und die Entlastung

der Betroffenen von direkter Gegenseitigkeit machte Hilfe zu einem „Programm“ (Luhmann 1979)<sup>8</sup>, das die instrumentellen Leistungen des Helfens perfektionierte. Die sozialen Anteile des Helfens werden zur zweckbezogenen „Beziehungs-Arbeit“ und die gemeinschaftsbasierten und gemeinschaftsbildenden Folgen des gegenseitigen Helfens werden unterbelichtet. Der derzeitige Inklusionsdiskurs macht die Schräglage der programmierten Hilfe deutlich, die zwar in ihren technischen Anteilen stark ist, sich aber mit der Herstellung von sozialer Einbindung schwer tut. Es kann genau beschrieben werden, welche Teilhaberechte Menschen mit Behinderung haben, welche Systeme für sie geöffnet werden sollen, nur schaffen diese Inklusionsnormen noch lange keine sozialen Verbindungen, die auch gar nicht als Soll-Programme beschreibbar wären.

Talcott Parsons (1951, S. 77) hat Tönnies Gemeinschafts-Gesellschafts-Dichotomie anhand von Mustervariablen weiter ausgearbeitet:

Talcott Parsons Pattern Variables, die den Unterschied zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft markieren – spezifiziert auf das Phänomen des Helfens	
Gemeinschaft	Gesellschaft
<b>Emotionalität:</b> Die wesentliche Hilferessource ist affektive Betroffenheit und Hilfe erfolgt gefühlsbetont.	<b>Neutralität:</b> Hilfe ist ein rationales Vorgehen, das nach Plan und mit nachvollziehbaren Zielen erfolgt. Professionelle Helfer haben eine neutrale, distanzierte Position.
<b>Stabilität:</b> Hilfe geht primär von gegebenen Qualitäten aus und begreift sich als Wertschätzung und Bewahrung von traditionellen Werten und kulturellen Riten.	<b>Veränderung:</b> Hilfe strebt primär Qualitätsveränderung und Problemlösungen an, indem sie den Status Quo als defizitär definiert.
<b>Kollektivorientierung:</b> Die Zugehörigkeit von Menschen zu ihrem Kreis wird betont. Hilfe orientiert sich an kollektiven Interessen und erfolgt gegenseitig. Die Gemeinschaft ist Adressat der Hilfe.	<b>Individualisierung:</b> Hilfe orientiert sich an individuellen Interessen und besteht in der Erfüllung vorwiegend individueller Rechtsansprüche. Der Einzelne ist Adressat der Hilfe.
<b>Kontextbezug:</b> Hilfeleistungen sind einmalig, an einen bestimmten Kontext angepasst und variieren mit diesem. Was in einer Nachbarschaft die Regel ist, muss woanders nicht gelten.	<b>Allgemeingültigkeit:</b> Hilfe beruht auf generalisiertem allgemeingültigem Fachwissen und standardisierten Methoden, die überall Gültigkeit haben.
<b>Ganzheitlichkeit:</b> Helfer sind grundsätzlich für jeden Hilfebedarf allzuständig.	<b>Spezialisierung:</b> Helfer verfügen über Spezialwissen und sind begrenzt zuständig.

---

8 „In diesem Rahmen ist die Entscheidung, zu helfen oder nicht zu helfen, nicht Sache des Herzens, der Moral oder der Gegenseitigkeit, sondern eine Frage der methodischen Schulung und Auslegung des Programms [...] Die helfende Aktivität wird nicht mehr durch den Anblick der Not, sondern durch einen Vergleich von Tatbestand und Programm ausgelöst.“ (Luhmann 1979, S. 34)

Die Pattern Variables zeigen die Beschränkungen und Potenziale der verschiedenen Hilfeansätze. Eigentlich müsste professionelle Sozialarbeit gesellschaftliche und gemeinschaftliche Dimensionen des Helfens kultivieren und aktivieren, um deren komplementäre Potenziale entfalten und die jeweiligen blinden Flecken ausgleichen zu können. Die klassische Maxime „Hilfe zur Selbsthilfe“, die in erster Linie die Eigenleistung des Betroffenen und die Veränderung betont, könnte breiter - als „Hilfe zur Wirhilfe“ aufgefasst werden, die den kollektiven Prozess einer Gruppe stärker gewichtet. Die technischen Aspekte des professionellen Helfens könnten komplettiert werden durch soziale Aspekte des Helfens. So würde neben der *instrumentellen* Qualität auch eine *relationale* Qualität der Sozialen Arbeit darstellbar. Allerdings - so die These dieses Textes - hat eher eine Überlagerung und Verdrängung des gemeinschaftlichen Hilfemodells durch das gesellschaftliche stattgefunden<sup>9</sup>.

„Jedes Individuum existiert in einer Welt, ... deren Mittelpunkt es selbst ist“, schrieb Carl Rogers (1983, S. 418) und leitete damit die Zeit des personenorientierten Helfens ein, die als Befreiung des Individuums gedacht war. Man sollte sich auf das konzentrieren, was die Person will und nicht auf die Erwartungen ihres sozialen Umfeldes. Es ging um unser Bedürfnis nach *Selbstbestimmung* und *Selbstverwirklichung*. Die psychologische Empowermentbewegung (Herriger 2002, S. 169) fußt auf der Grundannahme, dass Menschen sowohl das starke Bedürfnis als auch die Kompetenz haben, sich selbst zu aktualisieren.

Mittlerweile haben wir aber erfahren, welche „Fröste der Freiheit“ (von Wysocki 2000; Beck/Beck-Gernsheim 1990, S. 12) bloße Selbstaktualisierung erzeugt. Die befreiten modernen Menschen treibt heute nicht mehr nur die Suche nach Freiheit um, sondern auch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Gemeinschaft, oder wie das eine Frau im Betreuten Wohnen formulierte: „... Jetzt hab ich ne schöne Zweizimmerwohnung ganz für mich - mein Problem ist, was ich den ganzen Tag mit mir und meiner Selbstbestimmung mache...“. Wenn dies den Nerv der Zeit trifft, dann scheinen wir neben unserem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung auch ein Bedürfnis nach Gemeinschaft und Zugehörigkeit<sup>10</sup> zu haben (siehe Werte-Index).

---

9 „Durch die Programmierung der sozialen Hilfe gerät nichtprogrammiertes Helfen in die Hinterhand. Es kann sogar organisationsintern ausgesprochen zur Störung werden, wenn jemand programmlos hilft.“ (Luhmann 1979, S. 36)

10 Mit Hegel können man dies auch als Bedürfnis nach „Aufgehobensein“ benennen - im dreifachen Sinn: Aufgehoben im Sinne von „wieder hochhelfen“ nach einem Sturz, aufgehoben im Sinne von „von anderen höher gehoben, also anerkannt zu werden“ und aufgehoben im Sinne von „aufgehen in etwas Größerem“, also nach Verbindungen, die uns über unsere begrenzte Individualität hinauswachsen lassen.

Werte-Index der Deutschen			
Rang	2009	2012	2014
1	Freiheit	Freiheit	Gesundheit
2	Erfolg	Familie	Freiheit
3	Familie	Gesundheit	Erfolg
4	Gesundheit	Gemeinschaft	Familie
5	Sicherheit	Sicherheit	Gemeinschaft
6	Natur	Erfolg	Natur
7	Einfachheit	Anerkennung	Gerechtigkeit
8	Anerkennung	Gerechtigkeit	Anerkennung
9	Gerechtigkeit	Natur	Nachhaltigkeit
10	Gemeinschaft	Einfachheit	Sicherheit

Quelle: Wippermann/Krüger 2014

Daran schließen neu entwickelte Methoden aus Sozialarbeit und Psychotherapie an, – nicht indem das Rad zurückgedreht werden soll, sondern als Entdeckung und Revitalisierung von sozialer, gemeinschaftlicher Hilfe, die im modernen Sozialstaat nahezu irrelevant war, sich aber mit ihm verbinden lässt, so wie in der amerikanischen Gesellschaft Vergemeinschaftungsprozesse als innovativ gelten. "Community" hat dort keine altmodische, sondern eine ausgesprochen fortschrittliche Konnotation. Demokratie ist in den Vereinigten Staaten ohne community nicht denkbar (Joas 1992; Wurtzbacher 2003, S. 94). Insofern kann man bei den folgenden Beispielen von kombinierten Handlungsorientierungen sprechen, zwischen Tradition und Moderne (Kleve 2012) – nicht „entweder Gemeinschaft oder Gesellschaft“, sondern „Gemeinschaft *und* Gesellschaft“, instrumentelle *und* relationale Hilfe.

## Neue Entwicklungen in der Sozialen Arbeit

In *Mediationsansätzen* werden die Betroffenen als Hauptakteure und die Experten als Raum schaffende Assistenten begriffen. Ziel ist, individualisierende Problemsichten zur Gemeinschaftsorientierung zu weiten, um zivilgesellschaftliche Wirkungen zu erzeugen, die auf geteilten Werten, gegenseitigem Verstehen und sozialen Bindungen basieren.

Im *Jugendstrafverfahren* hat sich die Erkenntnis etabliert, dass Wiedergutmachung besser ist als Bestrafung - für beide, für Täter UND für Opfer. Der *Täter-Opfer-Ausgleich* war der erste Ansatz in diese Richtung. Mittlerweile weiß man, dass oft eine ganze Gruppe von Menschen, die ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten zusammen bringen, gebraucht wird, um wirklich wieder gut zu machen. Je mehr Menschen in *Gemein-*



*schaftskonferenzen* (Hagemann 2009 u. Artikel in diesem Band) und *Sozialnetzkonferenzen* ([www.neustart.at](http://www.neustart.at)) beteiligt werden können, desto größer wird die soziale, d.h. gemeinschaftsbildende Wirkung gesehen, die Opfer, Täter und Gemeinschaft stärkt.

In der *Eingliederungshilfe* wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Hilfeorganisationen anpassungsfähiger an die Träume von behinderten Menschen gemacht werden können und mehr Inklusion möglich wird, wenn sich zur *Zukunftsplanung* (Doose 2011; Hinz/Kruschel 2013) ein Kreis von Unterstützern um einen Menschen mit Behinderung etabliert, wenn dieser Kreis zusammen plant und zusammen für die Verwirklichung der Pläne kämpft.

In der *Gemeinwesenarbeit* wurde ein Weg wiederentdeckt, wie man Konflikte bearbeiten und gleichzeitig den Zusammenhalt im Gemeinwesen stärken kann: In *Friedenszirkeln* setzen sich die Bürger zusammen, um *ihre* Dinge zu besprechen und gemeinsam anzugehen. Friedenszirkel sehen Konflikte als Eigentum eines Gemeinwesens (Christie 1977). Wenn professionelle Systeme (Polizei, Sozialarbeit, Gerichte etc.) Konflikte „enteignen“ und stellvertretend lösen, werden Gemeinwesen geschwächt, denn Konflikte sind immer auch Gelegenheiten für die Klärung von Werten und sie sind gemeinschaftsbildend, weil sie Auseinandersetzungen und Verhandlungen zwischen Bürgern notwendig machen. Friedenszirkel (Pranis/Stuart/Wedge 2003; Pranis 2005; Thoß/Weitekamp 2012; Wachtel/Costello/Wachtel 2009; Barter/Mazzetti 2011) sind dagegen ein Verfahren, das nicht nur für viele Menschen und Sichten Platz hat, sondern von der großen Menge der Beteiligten und ihrer Unterschiedlichkeit geradezu lebt. Kreisprozesse versuchen Probleme "sozial" d.h. gemeinschaftlich zu lösen. Die Charakteristika des Kreises kommen dem entgegen: alle sind wichtig und jeder ist gleich wichtig, der geschlossene Kreis ist Verbundenheit. In Kreisprozessen geht es nicht sofort um Problemlösungen, sondern um das Erzählen selbst erlebter Geschichten, mit denen die Teilnehmer etwas zur Situation sagen. Emotionale und spirituelle Aspekte sind willkommen. Der Fokus liegt auf Beziehungen. Die Entscheidungsfindung erfolgt im Konsens und ein "Talking Piece" sorgt dafür, dass alle in den sich wiederholenden Runden einbezogen werden. Kreisprozesse werden nicht nur eingesetzt, um Beziehungen in Nachbarschaften herzustellen, auch um Hilfeleistungen zu planen, um Straftaten zu bearbeiten, um Konflikte zu lösen (vgl. Straub 2012).

In der *Jugendhilfe* wurde, ausgehend von Neuseeland, die Erfahrung gemacht, dass Kinder gut geschützt und gefördert werden können, wenn man dysfunktionale Kernfamilien um den Kreis ihrer Verwandten und Freunde zum Familienrat (Family Group Conference) erweitert (Früchtel/Budde/Cyprian 2013; Früchtel/Straub 2011). Die Hilfeplanung wird zu einer größeren Versammlung der Betroffenen, die Raum lässt für Begegnung, Austausch, Emotionalität. Wegen der großen Anzahl und Heterogenität der Ver-

sammelten entstehen ausgesprochen multiperspektivische Pläne mit einem hohen Selbsthilfeanteil. Die Beteiligten sind stolz auf ihren Plan, angetan von der Zusammenarbeit, überrascht von der gegenseitigen Hilfsbereitschaft und fühlen sich als Gruppe gestärkt. Die Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und Eltern wird in festgefahrenen Auseinandersetzungen durch den Einbezug von Verwandten und Freunden einfacher, weil diese wie ein Schmiermittel wirken (Deutscher Verein 2011, S. 292).

In der *Multifamilientherapie* (Asen/Scholz 2009) und in der Systemischen Interaktionstherapie (Helming 1999) machen verzweifelte Problemfamilien nicht nur die entlastende Erfahrung, dass andere Eltern ähnliche Probleme haben, sie erleben auch, wie sie mit Ratschlägen, Feedbacks, Gesprächen und durch ihr eigenes Beispiel füreinander ausgesprochen hilfreich sein können. Durch die Versammlung und den Austausch in der Gruppe werden eigene Probleme zur wertvollen Information für andere, Selbstwert und soziale Anerkennung steigen. Als Nebenwirkung entstehen neue Kontakte und Freundschaften zwischen den oft isolierten Eltern.

In *Tough-Love-Programmen* versuchen sich Eltern, deren heranwachsende Kinder in schwerwiegenden Verhaltens-, Schul- oder Suchtproblemen stecken, als „community“ zu verbinden (York/York/Wachtel 1982, S. 99), um sich wechselseitig emotional zu stützen und um sich Feedbacks zu geben. In schwierigen Erziehungssituationen, in denen man selbst nicht weiterkommt, agieren die Tough-Love-Eltern sogar stellvertretend füreinander. So werden Erziehungsfragen durch Kreiserweiterung gelöst und selbst wenn sich die Probleme nicht zeitnah aus der Welt schaffen lassen, macht der gewonnene soziale Rückhalt die Dinge aushaltbarer.

Schweitzer-Rothers (2014) beschreibt kollektive Psychotherapiekulturen, die „Heilung als Gemeinschaftsleistung“ bewirken: Sozialpädagogische Familienhilfe und Aufsuchende Familientherapie (Conen 2002) findet nicht am neutralen Ort, sondern *in* der Familie und *zusammen* mit allen Beteiligten statt. In der *Systemischen Akutpsychiatrie* sind Angehörige und mit dem Patienten eng verbundene Menschen kenntnisreiche und mitfühlende Mitbehandler. In *systemischen Aufstellungen* (Kleve 2011) geschieht häufig ein stellvertretender, kollektiver Heilungsprozess, im „Konzept elterlicher Präsenz“ werden Eltern darin bestärkt in einer unübersehbaren Form soziale Präsenz zu zeigen, z.B. in einem Sit-in im Kinderzimmer (Omer/Schlippe 2014, S. 57), das durch ein Netz verwandtschaftlicher Präsenz (Omer/Schlippe 2014, S. 156) legitimiert und gestärkt wird.

In Wirtschaftsunternehmen hat sich der Managementtypus der *Soziokratie* (Rüther 2010; Soziokratisches Zentrum 2013) entwickelt, der die Unternehmensführung von einem instrumentellen zu einem sozialen Geschehen entwickelt. Unternehmen sind Orte des zielgerichteten, hierarchisch gesteuerten Handelns. Komplexe Unternehmen brauchen allerdings eine frucht-