

erwartete S nun auch Geld, Möbel und Hausrat, weil sie ihre eigenen Möbel ja nicht aus ihrer alten Wohnung holen könne. Die Mitarbeiterin unterstützte sie auch dabei noch. In den Auseinandersetzungen im Team über ihr Engagement in diesem Fall verteidigte sie das Verhalten von S immer wieder, während die anderen Mitarbeiterinnen zunehmend Zweifel an der Beziehung zwischen der Mitarbeiterin und S entwickelten und versuchten, die Hilfsbereitschaft der Mitarbeiterin auf ein professionelles Maß zurückzuschrauben. Über irgendeine Kleinigkeit geriet S dann in Zorn über die Mitarbeiterin, so daß sie nicht mehr mit ihr redete und zum Schluß auch nicht mehr in den Laden kam.

An dem weiter oben beschriebenen Nachmittag entwickelte sich zwischen S und der Mitarbeiterin eine Beziehung, die weit über die in diesem Frauenprojekt übliche Hilfsbereitschaft hinausging. Die Mitarbeiterin war stark persönlich betroffen, das führte auch zu heftigen Auseinandersetzungen im Team. Sie versuchte S vor allen Zweifeln der anderen Mitarbeiterinnen zu beschützen, rechtfertigte S und ihre Verhaltensweisen und dramatisierte ihre Probleme. Sie ließ sich von S die Sichtweise aufdrängen, daß S das Opfer ist, das die ganze Welt verfolgt (einschließlich der übrigen Mitarbeiterinnen des Projektes), das aber selbst nie an den Problemen beteiligt ist.

Viele der Probleme der Besucherinnen finden in den gesellschaftlichen Angeboten keine angemessene, sondern nur eine unzureichende Lösung. Insbesondere, wenn die Probleme aus realer Armut, aus akuter Bedrohung durch den Ehemann oder Vater resultieren, stoßen die aktuellen Hilfsmöglichkeiten der Frauenprojekte schnell an ihre Grenzen.

Die private Hilfsbereitschaft scheint in diesem Zusammenhang als selbstverständliche Rettung und obwohl jede Mitarbeiterin der These zustimmen würde, daß private Hilfsbereitschaft keine Lösungsstrategie für gesellschaftlich verursachte Probleme sein kann, kann jede auch über Beispiele berichten, bei denen sie einzelnen Frauen privat Geld geliehen oder eine private Übernachtungsmöglichkeit organisiert hat.

Im Einzelfall ließe sich gegen das verstärkte Engagement einer Mitarbeiterin gegenüber einzelnen Besucherinnen kaum etwas sagen, wenn nicht die Erfahrung gezeigt hätte, daß für die Mitarbeiterinnen aus ihrem Engagement in diesen Fällen eine prinzipiell andere Beziehung zu den Besucherinnen entstehen würde: eine private Beziehung mit starker Betroffenheit aber auch mit verstärkten Erwartungen an die Frauen.

Das in der normalen Alltagsarbeit verdrängte Bedürfnis nach Nähe, Vertrautheit, Sympathie, Dankbarkeit und nicht entfremdeten Beziehungen erwacht in diesen Fällen mit besonderer Heftigkeit. Auf beiden Seiten entstehen Erwartungen, die sich deswegen, weil auch diese Beziehungen keine zwischen Gleichen sind, nicht erfüllen lassen: die Mitarbeiterin erwartet für ihr Engagement freundschaftliche Gefühle von der Besucherin, für diese ist sie aber nach wie vor in erster Linie Vertreterin einer Institution, die sie um Hilfe gebeten hat und die Besucherin erwartet aufgrund der scheinbaren Privatheit der

Beziehung eine bevorzugte Behandlung gegenüber den anderen Besucherinnen etc., die natürlich auf die Dauer auch nicht zu leisten ist.

Die Emotionalität gewinnt bei der Mitarbeiterin gegenüber der Rationalität und Professionalität überhand. Wenn sich dann im Verlauf der Beziehung herausstellt, daß die Besucherin über das private Engagement der Mitarbeiterin nur eine verstärkte Unterstützung durch den Frauenladen erhalten wollte, daß sie aber nicht bereit ist, ihr Verhalten den Erwartungen der Mitarbeiterin anzupassen und deswegen schnell dazu bereit ist, die private, freundschaftliche Beziehung wieder abzubrechen, dann ist die Mitarbeiterin natürlich verletzt und enttäuscht.

Als die Mitarbeiterin in obigen Beispiel versuchte, mit S darüber zu reden, daß einiges an dem von ihr Erzählten nicht stimmen könne, war S zuerst entrüstet, daß ihr nicht bedingungslos geglaubt wurde und zog sich dann zurück. Für sie stellten die Erwartungen der Mitarbeiterin an ihr Verhalten, z.B. an das Maß ihrer Ehrlichkeit und Offenheit, eine Überforderung dar, von der sie sich nur durch Rückzug befreien konnte. Bei der Mitarbeiterin blieb das Gefühl: "Ich habe alles mögliche für sie versucht und ich hätte das auch weitergemacht, aber sie kann doch wenigstens ehrlich sein. Sie muß mich doch nicht belügen, das habe ich ihr doch deutlich bewiesen."

Wenn sich die Beziehung zwischen Mitarbeiterin und Besucherin auf die Arbeit, die Arbeitszeit und den Laden beschränkt, besteht ein nicht gering zu schätzender Schutz durch die anderen Mitarbeiterinnen. Es ist möglich, das Verhalten und die Motive jeder Mitarbeiterin in Gesprächen im Team immer wieder zu hinterfragen. Die Kolleginnen können dabei helfen, rationale Entscheidungen zur Grundlage dessen zu machen, was geschieht, das Ausmaß der Enttäuschungen kann geringer gehalten werden, wenn dauernd darüber diskutiert werden kann.

Auch in der professionellen Beziehung zu den Besucherinnen gibt es genügend Ursachen für Enttäuschungen bei den Mitarbeiterinnen im Verhalten der Frauen, z.B. wenn sie sich untereinander unsolidarisch verhalten, wenn sie sich gegenüber anderen Frauen oder den eigenen Kindern gewalttätig verhalten, wenn sie hinter bereits Erkanntes und Gelerntes zurückfallen etc..

Die Frustrationen durch die Arbeit sind aber leichter auszuhalten, wenn sie mehrere oder alle Mitarbeiterinnen eines Teams betreffen und von ihnen diskutiert werden können, als wenn sie in einer Quasi-Privatbeziehung zu einer einzelnen Frau entstehen, die der Erfahrung und Kontrolle der anderen weitgehend verschlossen bleibt.

Allgemeine Rezepte oder fertige Lösungsstrategien für diese Probleme gibt es wohl keine. Sie kommen in allen Projekten der Sozialarbeit immer wieder vor.

Ein Faktor, der zwar nicht die ideale Lösung darstellt, aber die Probleme zu verringern hilft, ist die Veränderung des zahlenmäßigen Verhältnisses zwischen Besucherinnen und Mitarbeiterinnen. Durch eine größere Anzahl von

gut ausgebildeten (und entsprechend bezahlten) Mitarbeiterinnen bestünde ein größerer Spielraum für die einzelne Besucherin. Ihre Wünsche und Erwartungen müßten nicht dauernd in einem so starken Maße reduziert werden. Bei einer streßfreieren Arbeit in den Frauenprojekten bestünde eine größere Möglichkeit zur Reflexion der Erfahrungen und zu fundierteren Praxiskonzepten.

Durch vermehrte Angebote für Frauen ausländischer Herkunft, durch eine Humanisierung der Gesellschaft und der Nachbarschaft, durch gezielte Förderung von Selbsthilfepotential unter den Frauen, würden die Ansprüche der Besucherinnen an die Mitarbeiterinnen herabgesetzt. Private Beziehungen und Hilfsbereitschaft könnten zum Teil die Funktion der Mitarbeiterinnen in den Frauenprojekten ersetzen (genauso wie jetzt die Frauenprojekte zum Teil private Freundschaften ersetzen müssen) und so den unmittelbaren Handlungsdruck verringern.

Solange diese gesellschaftlichen Veränderungen nichts weiter als ein Traum sind, bleibt als einzige realistische Möglichkeit für die Teams in den Frauenläden, Supervisionsangebote zu schaffen. Professionelle Sozialarbeit muß ihre eigenen Grenzen kennen und berücksichtigen. Schon während der Ausbildung, aber auch parallel zur Berufstätigkeit, muß den Sozialarbeiterinnen die Möglichkeit der Selbstreflexion und Selbsterkenntnis geboten werden. Dabei muß die Gelegenheit bestehen, eigene narzistische Bedürfnisse kennen, verstehen und akzeptieren zu lernen, Grenzen zu erfahren und die Motivation sowohl zur eigenen Berufswahl als auch zu einzelnen Entscheidungen in der Berufsarbeit zu hinterfragen und zu überprüfen. Die eigenen Bedürfnisse nach Nähe und vertrauensvollen Beziehungen müssen von den Anforderungen der Arbeit getrennt werden. Auch die Teamsupervision bietet hierbei keine garantierten Lösungen. Aber sie kann in dem Beziehungsdschungel der Alltagsarbeit hilfreich sein und bei akuten Konflikten eine Erleichterung bieten.

Insgesamt bedeutet die Arbeit in einem Frauenprojekt für ausländische Frauen einen permanenten Prozeß der Selbstreflexion und Auseinandersetzung. Die individuellen und die dem Team als Ganzem gesetzten Grenzen müssen ständig reflektiert und jedesmal neu durchgesetzt werden - eine für alle Beteiligten schmerzhaft und konfliktreiche Erfahrung, diese Grenzen in der täglichen Arbeit durchzusetzen.

Probleme zwischen den Mitarbeiterinnen

Probleme in den Teams der Frauenläden für ausländische Frauen und Mädchen sind in der Regel äußerst komplex. Die Auseinandersetzungen können sich sehr subtil oder sehr brutal und vernichtend gestalten. Dabei sind die Ursachen für die Auseinandersetzungen nie ausschließlich auf eine der im folgen-

den beschriebenen möglichen Ursachen zurückzuführen. Zu den hier aufgeführten Konfliktpunkten kommen meistens noch ganz andere, individuelle Momente hinzu. Die Probleme in den Teams sind aber keinesfalls nur auf Projekte für ausländische Frauen oder Frauen generell beschränkt. Konflikte in den Teams finden genauso in gemischtgeschlechtlichen Teams oder in reinen Männerteams statt. Auch ist die Zielgruppe der Projekte (Jugendliche, Obdachlose, Frauen, AusländerInnen, Strafgefangene etc.) nicht ursächlich mit bestimmten Teamkonflikten verknüpft.

Unterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen

In jedem der Läden für ausländische Frauen und Mädchen gibt es mehrere Mitarbeiterinnen, mit unterschiedlicher Qualifikation, mit unterschiedlicher eigener Geschichte, unterschiedlicher Motivation und Engagementbereitschaft, unterschiedlicher Kultur und Tradition, unterschiedlichen politischen Meinungen, unterschiedlichem Temperament und meist auch unterschiedlicher Nationalität (4).

Diese Verschiedenartigkeit bietet die Chance, - wenn man sich ihrer bewußt ist und die Verschiedenartigkeit nicht als unterschiedliche Wertigkeit begreift - konstruktiv zusammenarbeitende Teams zu bilden, in denen sich die Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiterinnen ergänzen.

Die Fähigkeit, Texte zu verfassen, die Fähigkeit, mit Behörden Kompromisse auszuhandeln oder durchzusetzen, die Fähigkeit, zu den Besucherinnen positive Beziehungen aufzubauen, die Fähigkeit, unterschiedliche Erkenntnisse zu vermitteln und alle anderen speziellen Fähigkeiten, über die einzelne Mitarbeiterinnen verfügen, sind wichtig für die Arbeit eines Projektes. Es besteht allerdings die Gefahr, daß diese verschiedenen Fähigkeiten eine unterschiedliche Bewertung erfahren und sich insbesondere in Streßsituationen hierarchisierend auswirken: wenn man sowieso überlastet ist, schreibt eben diejenige die Briefe oder Anträge, die dies schneller kann und wird das dann auch in Zukunft schneller können, da sie noch geübter wird.

Wenn der Streß über einen längeren Zeitraum nicht reflektiert wird, können im Team Strukturen entstehen, die eigentlich niemand gewollt hat. Kommen dann noch negative Gefühle zwischen den Mitarbeiterinnen hinzu, so wachsen die Auseinandersetzungen bald allen Beteiligten über den Kopf: "Ich mache die eigentlich wichtige Arbeit mit den Frauen und du machst bloß Karriere" oder "Ich mache die ganze Scheißbürokratie und du unterhältst dich mit den Frauen und trinkst Tee". Beide Arten von Tätigkeiten sind für ein Projekt notwendig und da beide sowohl befriedigende als auch frustrierende Momente ent-

4) Auf Probleme, die aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen ethnischen Gruppen resultieren, wird in den Aufsätzen von Teil IV näher eingegangen. Hier bleibt dieser Themenkomplex daher ausgeschlossen.

halten, kann eine derartige Auseinandersetzung kaum zu einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Lösung führen.

Damit sich die Unterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen nicht als Hindernis für die gemeinsame Arbeit entwickeln, ist es notwendig, daß die unterschiedlichen Interessen und Verhaltens- und Reaktionsmuster bewußt sind. Die These "Wir sind alle gleich, alle gleich betroffen, als Frauen, als Ausländerinnen, als Sozialarbeiterinnen in Frauenprojekten etc." bringt natürlich ein Gefühl von Sicherheit in der Gruppe mit sich. Die Individualität der einzelnen Mitarbeiterin zu sehen und zu akzeptieren, bedeutet umgekehrt ein Stück weit Vereinzelung. Es bedarf eines größeren Maßes an Selbstbehauptung, um sich durchzusetzen anstatt an die Solidarität unter Gleichen zu appellieren.

Ein Konzept, das die Individualität der Mitarbeiterinnen miteinbezieht, bietet allerdings auch die Möglichkeit, daß sich die Unterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen positiv auf die Arbeit auswirken können: Unterschiedliche Interessen ermöglichen unterschiedliche individuelle Schwerpunktsetzungen, diese sind konstruktiv und anregend, können sich gegenseitig ergänzen.

Das setzt allerdings voraus, daß das Team auch die Notwendigkeit einsieht, einen Konsens über die Ziele und Methoden der Arbeit zu entwickeln, um überhaupt arbeiten zu können. Dieser Konsens muß in der konkreten Alltagsarbeit für jedes kleine Problem erneut hergestellt werden. In jeder Teamsitzung gibt es Diskussionen, die explizit oder implizit zu dem Themenkomplex gehören: "Was wollen wir und wie erreichen wir dies". Fehlt dieser Konsens z.B. gegenüber in der Frage, inwieweit gehen wir auf die Bedürfnisse und Wünsche der Besucherinnen ein oder in der Frage, welche Außenkontakte und projektübergreifende Arbeitsgruppen sind für unsere Arbeit notwendig und wieviel der ohnehin knappen Arbeitszeit wird in solche Gruppen und Kontakte investiert, dann entsteht schnell eine Situation, in der die Mitarbeiterinnen isoliert "vor sich hinwurschteln" oder in der permanente Gefühle der Unzufriedenheit mit den Kolleginnen die Arbeit beherrschen.

In einem der Teams war beschlossen worden, daß zwei Mitarbeiterinnen an der Arbeitsgruppe zur Vorbereitung einer Fachtagung zur psychosozialen Gesundheit von ausländischen Frauen, Jugendlichen und Familien teilnehmen. Als Öffentlichkeitsarbeit über die Mängel im Gesundheitswesen für ausländische Frauen und als Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten und Expertinnen war diese Fachtagung als wichtiger Bestandteil der Arbeit angesehen worden. Außerdem sollten sich diese beiden Mitarbeiterinnen für die Lösung der gesundheitlichen Probleme der Besucherinnen qualifizieren. Die Arbeitsgruppe fand regelmäßig statt, kurz vor der Tagung häuften sich die Treffen, dauernd mußten Diskussionspapiere erstellt oder gelesen werden. Eine Rückkopplung der Arbeit der Arbeitsgruppe in das Team fand nicht statt, weil immer andere Probleme dringender waren.

Bei den anderen Mitarbeiterinnen entstand so langsam das Gefühl, die Arbeit der beiden "Gesundheitsfrauen" sei nicht mehr zu kontrollieren, sie entzögen sich der konkreten Alltagsarbeit mit den Besucherinnen des Ladens und bei den Arbeitsgruppentreffen käme offensichtlich nichts heraus.

Der ursprüngliche Konsens war verloren gegangen und die beiden "Nicht-Gesundheitsfrauen" forderten, daß die Teilnahme an der Arbeitsgruppe aufgegeben werden sollte, weil das Ergebnis der Treffen in keinem Verhältnis zu dem zeitlichen und arbeitsmäßigen Aufwand stünde. Auch der Hinweis, daß man ja gemeinsam beschlossen habe, an diesem Projekt teilzunehmen, half da nicht weiter.

Deutlich wird an diesem Beispiel, daß auch ein einmal entwickelter Konsens oft nicht ausreicht, daß dieser Konsens verloren gehen kann und mühsam wiederhergestellt werden muß. Dieses "dauernd alle Entscheidungen wieder in Frage stellen, alles erneut zur Diskussion stellen" ist sicher ein mühsamer Prozeß, der viel Zeit und Energie in Anspruch nimmt. Er ist aber notwendig für alle Projekte, in denen die Mitarbeiterinnen hauptsächlich selbst entscheiden, was getan wird, was wichtig ist und wie die Arbeitszeit aufzuteilen ist. Wenn in den Teams nicht genügend Raum und Zeit auch für sich wiederholende Diskussionen besteht, wird dies nach kurzer Zeit zu Spannungen in den Beziehungen führen.

Wenn man sich über die große Linie, über Ziel und Methoden der Arbeit einig ist und die Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen einigermaßen gleichberechtigt sind, sie sich gegenseitig ernst nehmen und akzeptieren, ist auch in jedem kleinen Konfliktpunkt ein Konsens zu finden und immer wieder herzustellen.

Es klingt eigentlich selbstverständlich "sich gegenseitig ernst nehmen und akzeptieren". Wie schwer dies aber ist, zeigen Konflikte in den Teams und die vereinzelt aufgeführten Aufsätze über die Zusammenarbeit zwischen ausländischen und deutschen KollegInnen. Insbesondere wenn man mitberücksichtigt, daß die Arbeitsbedingungen in den Frauenprojekten durch Streß, Überlastung, Überforderung gekennzeichnet sind, wird leicht einsehbar, was jede Mitarbeiterin in einem Projekt nach kurzer Zeit feststellen muß: wie schwer eine solch selbstverständliche Forderung in die Praxis umzusetzen ist.

Nicht-hierarchisch strukturierte Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen

Die Arbeitsbedingungen in einem Frauenprojekt für ausländische Frauen und Mädchen sind durch schlechte Bezahlung, zahlreiche Überstunden ohne einen entsprechenden zeitlichen oder finanziellen Ausgleich, ungünstige Arbeitszeiten (Öffnungszeiten am Wochenende oder am Abend, keine Urlaubsmöglichkeiten zu Weihnachten, weil da in den Familien die meisten Krisen entstehen etc.) gekennzeichnet. Ein wichtiges Motiv bei der Entscheidung, die berufliche Tätigkeit dennoch aufzunehmen, ist die Erwartung, daß sich die Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen in den Frauenprojekten von den hierarchischen und bürokratischen Strukturen in Ämtern und großen Wohlfahrtsverbänden unterscheiden. In Behörden und Institutionen sind die Kompetenzen

und Entscheidungsspielräume der einzelnen MitarbeiterInnen stark reglementiert: Einfache SachbearbeiterInnen, GruppenleiterInnen, AbteilungsleiterInnen und AmtsleiterInnen (?) haben jeweils ganz konkret voneinander abgegrenzte Aufgabengebiete und Entscheidungskompetenzen. Durch dieses Macht- und Einflußgefälle werden auch die Beziehungen untereinander geregelt.

Die MitarbeiterInnen in den Alternativ- und Frauenprojekten sind dagegen mit dem Anspruch angetreten, diese strenge Hierarchie, gegründet auf Dienstalter, Bezahlung und Übernahme von Verantwortung, zu verändern, nicht nur bzgl. des Arbeitsfeldes Modellprojekt zu sein, sondern auch bei den Arbeitsmethoden und der Arbeitsatmosphäre.

In der praktischen Arbeit stößt dieser Anspruch aber immer wieder an Grenzen bürokratischer und verwaltungstechnischer Art, aber auch an Grenzen, die in den Fähigkeiten und Unfähigkeiten der MitarbeiterInnen selbst liegen: Wer hat schon gelernt, sich demokratisch zu verhalten, sich nicht konkurrenzlos zu anderen MitarbeiterInnen und Projekten zu verhalten, solidarisch zu sein etc. Hier sind die Ansprüche meist außerordentlich hoch, ohne die persönlichen und politischen Grenzen zu berücksichtigen:

In unserem Projekt gab es von Anfang an die Erwartung, daß alle Mitarbeiterinnen gleichberechtigt sind und daß die unterschiedlichen Vorerfahrungen sich konstruktiv in die Praxis einbringen lassen. Unsere Bedingungen waren sehr günstig: wir haben alle fast gleichzeitig mit der Arbeit angefangen und das Hauptkriterium für die Auswahl der Kolleginnen war gegenseitige Sympathie und Vertrauen in die Fähigkeiten der anderen gewesen. Trotzdem stellte sich in regelmäßigen Abständen heraus, daß sich hierarchische Strukturen zwischen uns gebildet hatten, daß Konkurrenzgefühle entstanden waren und Entscheidungen doch nur von einzelnen oder Teilgruppen getroffen wurden. Da dies keine von uns wollte, versuchten wir es immer wieder zu ändern, indem die Kolleginnen, die bei Teamsitzungen viel redeten und schnell Vorschläge machten, sich zurückhielten und die anderen sich bemühten, ihre Ideen und Meinungen verstärkt zu äußern. Das ging eine Weile gut, dann setzten sich die alten Strukturen wieder durch, bis das Thema erneut als Konflikt auf der Tagesordnung stand. Eine endgültige Lösung gibt es dafür wohl nicht. Die Bereitschaft, eigenes Verhalten infrage zu stellen, Kritik zu akzeptieren, sich verändern zu wollen, ist wohl hilfreich, reicht aber nicht aus.

Insbesondere wenn in einem Projekt die Stellen unterschiedlich dotiert sind und die wöchentliche Arbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen sehr unterschiedlich sind, setzen sich im Team leicht hierarchische Strukturen durch:

- wenn eine Mitarbeiterin häufiger anwesend ist, wird sie auch über mehr Informationen verfügen, um Entscheidungen zu treffen,
- wenn eine Mitarbeiterin über eine höhere formale Qualifikation verfügt als ihre Kolleginnen, wird sie von Senatsstellen, Trägern und anderen Behörden eher als Ansprechpartnerin angesehen werden,

- wenn eine Mitarbeiterin Deutsche ist (manchmal reicht auch ein deutscher Nachname oder ein leicht auszusprechender "ausländischer"), wird sie immer wieder am Telefon verlangt werden etc.

Manchmal sind es nur solche Kleinigkeiten wie Name oder Alter, die dazu führen, daß hierarchische Strukturen innerhalb des Teams von außen gefördert oder begünstigt werden:

Die MitarbeiterInnen von Senatsverwaltungen und Institutionen verlangten immer die deutsche Kollegin zu sprechen, wenn sie anriefen. Deswegen hatten wir im Team beschlossen, daß jede, die gerade am Telefon war, fragte, wozu es sich handele und nicht mehr automatisch das Gespräch an die deutsche Kollegin weitervermittelte. Meist sahen die Telefonpartner dann ein, daß sie die Angelegenheit genauso gut mit der Kollegin besprechen konnten, die gerade das Gespräch angenommen hat, bevor sie sich darauf einließen, ihr Anliegen zweimal erklären zu müssen. Wo dies nicht ausreichte, wiesen wir explizit daraufhin, daß alle Kolleginnen gut deutsch sprechen, gleich kompetent und verhandlungs- und entscheidungsbefugt sind. Wir hatten schon genug Probleme mit unseren eigenen unbewußten undemokratischen, konkurrenz- und hierarchischen Verhaltensweisen, so daß wir wenigstens die Verstärkungen von außen vermeiden wollten.

Gefühlsarbeit und "private" Probleme der Mitarbeiterinnen

Ein dritter Problembereich, der in den Konflikten zwischen den Mitarbeiterinnen immer wieder vorkommt, hängt damit zusammen, daß die Arbeit in den Frauenläden für ausländische Frauen und Mädchen hauptsächlich Beziehungsarbeit ist. Allgemein spielt in allen Bereichen der Gefühls- oder Beziehungsarbeit die Person der Mitarbeiterin, deren psychische Befindlichkeit und "Tagesform" eine große Rolle: eine Mitarbeiterin, die im Moment stark unter privaten Konflikten leidet, kann nur schwer auf die Probleme der Besucherinnen eingehen. Genauso gibt es wohl für jede Mitarbeiterin einzelne Besucherinnen, mit denen sie nicht "klarkommt", oft kann sie nicht einmal konkrete Ursachen für ihre Abneigung erklären. Genauso gibt es Probleme, die aufgrund der eigenen Lebenserfahrung eine zu starke emotionale Betroffenheit auslösen, als daß die Mitarbeiterin noch ruhig und sachlich beraten könnte. Z.B. kann die eigene Erfahrung von sexuellem Mißbrauch in der Kindheit eine Basis für eine einfühlsame, verständnisvolle Beratung in solchen Fällen sein, sie kann aber auch eine derartige Beratung unmöglich machen, weil der Mitarbeiterin bei den Schilderungen der Besucherin ihre eigenen Erlebnisse wieder einfallen und die psychische Belastung zu groß wird.

Da persönliche Konflikte von jeder Mitarbeiterin anders erlebt werden, kann nur eine Diskussion im Team über die Frage: inwieweit dürfen meine eigenen Probleme ins Team und in die Arbeit eingebracht werden, in welchen Fällen sollten sie explizit angesprochen werden, wann sollten sie lieber eine

Zeitlang verdrängt werden, und wie macht frau das, zu Lösungen beitragen. Auch die hierzu nötige Offenheit und das Vertrauen gegenüber den Kolleginnen sind erst das Ergebnis eines langen gemeinsamen Prozesses.

In fast allen Teams erreichen die Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeiterinnen Punkte, an denen es sinnvoll ist, die normale Alltagsarbeit zu unterbrechen und sich zunächst einmal Zeit für die Teamkonflikte zu nehmen, um nach der Klärung der Konflikte wieder effektiv arbeiten zu können. Wo Träger bzw. Geldgeber mit diesem Verfahren einverstanden sind, lassen sich Erfolge beobachten: sogar die Besucherinnen akzeptieren, daß der Laden einen Tag / eine Woche lang geschlossen bleibt, weil die Mitarbeiterinnen miteinander reden wollen oder müssen. In Teams, bei denen Träger oder einzelne Mitarbeiterinnen der Ansicht sind, daß das oberste Ziel der Arbeit die Verfügbarkeit für die Klientinnen ist und daß persönliche und teambezogene Konflikte (wenn überhaupt) erst nach Feierabend geklärt werden sollten, wachsen diese Konflikte an, bis sie nicht mehr oder nur noch schwer lösbar geworden sind.

Ihre unterschiedlichen Vorstellungen und Reaktionsweisen, ihre Verschiedenartigkeit und Gleichwertigkeit, die Macht- und Einflußverteilung im Team und ihren unterschiedlichen Umgang mit persönlichen Problemen in der Alltagsarbeit müssen sich die Mitarbeiterinnen bewußt machen. Dazu ist ein hohes Maß an Selbstreflexion aber auch an Auseinandersetzungsbereitschaft, an Selbstkritik und an Bereitschaft, Kritik zu äußern und zu akzeptieren, erforderlich. Diese Eigenschaften sind eher persönlichkeitsbedingt und werden innerhalb der Ausbildung zur Sozialarbeiterin, Sozialpädagogin o.ä. nicht genügend gefördert (es gibt kaum Vorstellungen darüber, wie diese Eigenschaften innerhalb der Ausbildung zu erwerben sind). Wenn diese Eigenschaften bei den Mitarbeiterinnen fehlen, wenn die Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen die Bedingung der wechselseitigen Akzeptanz und des Ernstnehmens nicht erfüllen, oder wenn der Konsens im Team nur formal oder verbal besteht, ist eine gemeinsame Arbeit unmöglich. Die tägliche Praxis gestaltet sich dann als tagtäglicher "Nerv" und Kampf mit Intrigen, Machtkämpfen und Diffamierungen, mit Gefühlen der Enttäuschung, der Verletzung, der Unzufriedenheit und Hilflosigkeit.

Bei den Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeiterinnen mischen die Besucherinnen dann eifrig mit, da sie meist sofort etwas davon merken und versuchen, die Uneinigkeit der Mitarbeiterinnen für sich auszunutzen.

Inwiefern ein Team, dem es nicht gelingt, befriedigende, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen herzustellen, überhaupt noch sinnvoll arbeiten kann und sich nicht besser auflösen sollte, ist aufgrund der derzeitigen Arbeitsmarktlage für Sozialarbeiterinnen und Pädagoginnen und der Notwendigkeit, die eigene Arbeitskraft zu verkaufen, nicht mehr objektiv zu entscheiden. Es gibt einige Teams (bei gemischtgeschlechtlichen Mitarbeiterteams ist die Situation oft noch trostloser), die mit den oben dargestellten Problemen über Jahre hinweg notgedrungen "weiterwurschteln". Über Spätfol-

gen einer solchen Art von Arbeit wie z.B. Magengeschwüre, psychosomatische Erkrankungen, Nervenzusammenbrüche etc. läßt sich zur Zeit kaum etwas Abschließendes sagen, da die Projekte und die Mitarbeiterinnen noch nicht so alt sind.

Probleme in der Zusammenarbeit mit anderen Stellen (Außenkontakte)

Der Berliner Senat weist den Beratungsläden für ausländische Frauen folgende Funktion zu:

"Die besonderen Frauen- und Mädchenläden sind als erste Anlaufstelle zur Kontaktaufnahme zu verstehen. Die Aufgabe der Sozialarbeiterinnen besteht somit vor allem darin, eine Vertrauensbasis aufzubauen (!) und die soziale Kompetenz, die zur Wahrnehmung anders strukturierter, auch weiter entfernt liegender Hilfsangebote befähigt, zu vermitteln."(5)

Im Klartext ist dies das Eingeständnis, daß die traditionellen sozialen Einrichtungen viele ausländische Familien nicht erreichen, so daß eine Vermittlung nötig ist. Die Zersplitterung unseres sozialen Systems nach Zuständigkeiten macht es sehr vielen Menschen in dieser Gesellschaft - Deutschen wie Ausländern - schwer, einen Überblick zu gewinnen, welche Stelle wann, wo und wie für bestimmte Probleme zuständig ist. Gesetze und Verordnungen sind sprachlich so kompliziert gefaßt, daß sie für einen Großteil bereits der deutschen Bevölkerung unverständlich sind und "übersetzt" werden müssen. Hinzu kommt ein Labyrinth von Behörden/Institutionen, die jeweils nur für Teilprobleme zuständig sind und der Tatsache, daß Menschen normalerweise mehrere Probleme auf einmal haben, in keiner Weise Rechnung tragen.

Für MigrantInnen kommt noch erschwerend hinzu, daß sie einen besonderen rechtlichen Status haben, der sie in vielen Bereichen eher aus der Gesellschaft ausgrenzt als integriert (Aufenthalts- und Arbeitsrecht, Sozialhilferecht, Rentenrecht, Strafrecht etc.). Diese Reihe spezieller ausländerrechtlicher Bestimmungen ist nicht nur schwer zu durchschauen, sondern befördert auch Vorurteile, erschwert ein gleichberechtigtes Umgehen zwischen Deutschen und Migranten und fixiert die MigrantInnen in einem unmündigen Zustand.

In diesen Konfliktbereich sollen nun die Frauenläden mit ihren zumeist zweisprachigen, z.T. aus dem Heimatland der Migrantinnen stammenden Mitarbeiterinnen als eine Art "Clearingstelle" vermittelnd eingreifen.

Die den Frauenläden zugewiesene Funktion, eine Vertrauensbasis zu den ausländischen Frauen aufzubauen und ihnen Wissen und Handlungsfähigkeit

5) Bericht über die derzeitige Situation und Perspektive der Treffpunkt-, Bildungs- und Beratungsangebote für ausländische Frauen und Mädchen des Senats für Gesundheit und Familie vom 22.8.84, Vorlage für den Frauenausschuß des Abgeordnetenhauses

zu vermitteln, damit sie in die Lage versetzt werden, selbständig Hilfsangebote wahrzunehmen, deckt sich in dieser Allgemeinheit zunächst einmal mit dem eigenen Anspruch der Mitarbeiterinnen von Frauenläden.

In der alltäglichen Praxis erweist sich die zugewiesene Aufgabenstellung aber als idealtypisch, denn meist kommen die Frauen in die Beratung, wenn sie verzweifelt sind, in Krisensituationen, in denen es weniger um allgemeine Aufklärung und Weiterbildung geht als um schnelle, effektive und problemübergreifende Hilfestellung. Im überwiegenden Teil der Beratung geht es weniger darum, sich in den Strukturen dieser Gesellschaft bewegen zu lernen, als darum, in diesen Strukturen zu "überleben", und dies zum Teil gegen massive gesellschaftliche Vorurteile und bürokratische Hindernisse.

Denn auch die Arbeit der Beratungsläden für ausländische Frauen ist eingebunden in ein Geflecht gesellschaftlicher Zusammenhänge, das die Lebensbedingungen ausländischer Frauen entscheidend bestimmt und den Handlungsspielraum der Läden stark eingrenzt:

- die Gesellschaft (vermittelt über Äußerungen von Politikern/Parteien, Verbänden, Massenmedien etc.) kann ein Klima schaffen, das ArbeitsmigrantInnen aus bestimmten Ländern mehr oder weniger ausgrenzt oder integriert,
- die Gesetzgebung agiert bzw. reagiert auf dieses Klima mit spezifischen Rechtsvorschriften für MigrantInnen, die die Grundlage auch für die Arbeit der Frauenprojekte bilden,
- von der Verwaltungsbürokratie sowie von den Gerichten hängt es ab, wie eng oder weit Gesetze bzw. Ausführungsvorschriften in bezug auf die Probleme von MigrantInnen zu deren Gunsten oder gegen sie ausgelegt werden und wie gründlich jeder Einzelfall geprüft wird.

Auf diese Ausgangsbedingungen sowie die institutionellen Problemlösungsformen haben die Mitarbeiterinnen in den Beratungsläden für ausländische Frauen keinen Einfluß. Aber von ihnen wird trotzdem erwartet, daß sie noch in den absurdesten Situationen gesellschaftlicher Arbeitsteilung (kein Amt und keine Institution fühlt sich zuständig und verantwortlich) nach erfolgreichen Lösungswegen suchen. Dieser schon in den Konzeptionen der Läden angelegte Widerspruch, einerseits potentiell für alle Probleme in Anspruch genommen zu werden und andererseits keinerlei wirklichen Einfluß auf die Lösungsmöglichkeiten zu haben, spiegelt sich in der psychischen Struktur der meisten Mitarbeiterinnen als ein Problem des eigenen Selbstverständnisses wider: Zwischen Omnipotenz- und Unfähigkeitsgefühlen schwankend, müssen sie immer wieder zwischen den Möglichkeiten und Unmöglichkeiten in den Anforderungen an sie unterscheiden.

Die Schwierigkeiten einer derartigen Arbeit wollen wir an folgendem Beispiel illustrieren:

Ein gerade 18 Jahre alt gewordenes junges Mädchen kommt zu uns in die Beratung. Sie lebt (mit ihrer Familie) seit 13 Jahren in Berlin. Wegen ständiger harter Auseinandersetzungen mit der Mutter lebt sie derzeit allein in einem Obdachlosenasyll und bezieht Sozialhilfe. Aufgrund der langjäh-

rigen häuslichen Probleme hat sie in Berlin keinen Schulabschluß erworben und ist zur Zeit arbeitslos (bereits mit 10 Jahren wurde sie zum 2. Mal mit ihren Geschwistern in ein Kinderheim eingewiesen, da die damals berufstätige, alleinerziehende Mutter von 4 Kindern nicht in der Lage war, zu arbeiten und sich gleichzeitig ausreichend um ihre Kinder zu kümmern).

Da ihre Mutter zur Zeit ebenfalls arbeitslos ist, wurde der jungen Frau die Aufenthaltserlaubnis entzogen und lediglich die Ausreisefrist verlängert. Allen Familienmitgliedern droht die Ausweisung.

Als die junge Frau zu uns in die Beratung kommt, stellt sich heraus, daß sowohl die Gültigkeit ihres Passes wie die verlängerte Ausreisefrist in einer Woche ablaufen. Um beides zu verlängern, benötigt sie ca. 80.-DM für Gebühren. Das Sozialamt, das sie betreut, hat sich bereits geweigert, diese Gebühren zu übernehmen, bzw. will dies erst nach erfolgter Verlängerung überlegen. Für alle Beteiligten ist jedoch klar, daß weder das Konsulat (Paßverlängerung) noch die Ausländerbehörde (Verlängerung der Ausreisefrist) diese Gebühr stunden werden. Noch dazu hat das Sozialamt, das anscheinend mit einer Ausweisung der jungen Frau schon rechnet, die Sozialhilfe diesmal nur bis zum Stichdatum (der Verlängerung) ausbezahlt, d.h. nur für eine Woche, so daß die junge Frau - wenn sie gleichzeitig noch leben will - auch hiervon die Gebühren nicht vorstrecken kann.

Dieser Fall zeigt: Keines der beteiligten Ämter hat einen eventuellen weiteren Aufenthalt des Mädchens hier für möglich (und wünschenswert?) gehalten und dementsprechend das Nötige veranlaßt. Weder hat die Familienfürsorge versucht, für das gerade 18 Jahre alt gewordene Mädchen eine andere Unterkunft als das Obdachlosenasyll zu finden (ein Platz in einer der Mädchenwohngemeinschaften ist frei und auch die rechtlichen Grundlagen für eine derartige Unterbringung sind in diesem Fall gegeben), noch hat das Sozialamt es für nötig gehalten, dem Mädchen zu ermöglichen, seinen weiteren Aufenthalt hier durchzusetzen.

Mit einer Dienstaufsichtsbeschwerde wäre in diesem Fall wegen der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit nichts auszurichten gewesen. Deshalb haben wir der jungen Frau mit der solidarischen Unterstützung eines anderen Frauenprojekts die benötigte Geldsumme für die Gebühren zur Verfügung gestellt: Mit Erfolg konnte die Gültigkeit des Passes für weitere 2 Jahre verlängert werden, ebenso die Aufenthaltserlaubnis zunächst um weitere 3 Monate.

Die Chancen, einen Daueraufenthalt zu erreichen, stehen nicht schlecht: das Mädchen ist hier aufgewachsen, spricht ausgezeichnet Deutsch, hat hier ihren Lebensmittelpunkt. Im Moment bemüht sie sich, ihren Hauptschulabschluß nachzuholen, die Unterbringung in einer Mädchen-WG ist durchaus realistisch, so daß langfristig erreicht werden kann, daß sie ohne Inanspruchnahme von Sozialhilfe ihren Lebensunterhalt bestreiten kann.

Aus diesem Beispiel wird die Stärke und Funktion der Beratungsläden für ausländische Frauen deutlich:

- sie handeln engagiert und parteilich, während bei Teilen der Verwaltungsbürokratie Gleichgültigkeit oder sogar Ablehnung gegenüber (ausländischen) KlientInnen festzustellen ist.
- die Mitarbeiterinnen der Frauenläden versuchen, wie in einem Puzzlespiel, zunächst die einzelnen Problemtile mühsam zusammensuchen, bis sich ein relativ zusammenhängendes Bild der Problemsituation eines Menschen ergibt, während einzelne Ämter aufgrund der unsinnigen Aufspaltung un-

seres sozialen Sicherungssystem - selbst bei bestem Willen - immer nur unzureichende Teilkenntnisse über die KlientInnen haben, was wiederum Fehlentscheidungen vorprogrammiert.

Diese Stärke der Frauenläden, sich Zeit zu nehmen, zuzuhören, nachzufragen, Anregungen und konkrete Hilfestellung zu geben, Probleme im Zusammenhang zu sehen, unkonventionelle Lösungswege zu suchen und -vorschläge zu machen, beinhaltet zugleich aber auch das Risiko einer Überschätzung der eigenen Einflußmöglichkeiten, wenn nicht immer wieder die eigene Berufspraxis selbstkritisch hinterfragt wird (was z.B. in Form einer organisierten Supervision aufgrund fehlender zeitlicher und finanzieller Möglichkeiten selten realisierbar ist).

Problematisch in der Interaktion zwischen Behörden, ratsuchenden ausländischen Frauen und Mitarbeiterinnen der Frauenläden ist weniger die rein fachliche Kompetenz (Kenntnisse der Gesetze und Ausführungsbestimmungen in allen gesellschaftlichen Bereichen, Kontakte, Vertrautsein mit Geschichte, Sprache, Problemen sowie Handlungs- und Denkstrukturen ausländischer Familien, Kenntnis der Organisationsweise und Entscheidungsstruktur der Ämter etc.) - hier wird meist routiniert gearbeitet - als vielmehr die soziale Kompetenz, bei der die eigene Persönlichkeit mit all ihren Wünschen, Hoffnungen, Erfahrungen, ihrem Handeln eine Rolle spielt.

Hier liegen die Fallstricke der Arbeit, und sie sind vielfältig:

"Klientinnen": Es ist schwierig, den Grad der individuellen Hilfsbedürftigkeit, Sprachlosigkeit und Durchsetzungsfähigkeit der ausländischen Frauen zu bestimmen. Immer wieder muß im Einzelfall entschieden werden, wie die Unterstützung aussieht: ob einer Frau nur ein Hinweis oder eine Information gegeben werden muß, damit sie selbst tätig wird und ihr Problem nicht einfach nur an die Mitarbeiterinnen "abgibt", um Konflikte zu vermeiden oder ob z.B. eine Frau in einer Krisensituation zu einem Amt begleitet wird oder ob klar gesagt werden muß, daß unter den gegebenen persönlichen wie gesellschaftlichen Bedingungen kein Lösungsvorschlag möglich ist. Selbst ein Stellvertreterhandeln kann im bestimmten Situationen notwendig und sinnvoll sein. Wichtig ist, daß immer wieder neu sowohl die persönliche Situation der ratsuchenden Frau als auch die objektiven Bedingungen überprüft werden, um die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen von Frauenläden zu bestimmen und dem "Helfersyndrom" nicht auf den Leim zu gehen.

Behörden und Institutionen: Organisationsstruktur und Funktionsweise von Ämtern sind von anderen Kriterien bestimmt als die Arbeit in den Beratungsläden für ausländische Frauen. Begriffe wie "Fallzahl" (Anzahl der von einem Sachbearbeiter zu erledigenden Akten) verdeutlichen, daß Faktoren wie "Zeit" und "Effektivität" eine bestimmende Rolle spielen. Hier wird eine Klientin, die Schwierigkeiten mit der Sprache hat und ein Problem nicht ohne weiteres "auf den Punkt" bringen kann, den reibungslosen Ablauf der Arbeit stören

und Unmut wecken. Das teilweise hilflose, teilweise aber auch vorurteilsbedadene Verhalten von BehördenmitarbeiterInnen hat seine Ursachen auch in Unkenntnis, Ängsten und kulturellen Barrieren gegenüber den andersartigen Problemen, Kommunikations- und Verhaltensformen von MigrantInnen. Immer noch fehlen zumeist qualifizierte ausländische MitarbeiterInnen, die hier aufklärend und vermittelnd eingreifen können.

Und so bekommen oft die Frauenläden als "Mittlerinnen" den Unmut und teilweise die Vorurteile der BehördenmitarbeiterInnen zu spüren. Sie sollen die unterschiedlichen Erfahrungen und Kommunikationsstrukturen sowohl der ausländischen Frauen wie der Ämter berücksichtigen und vermitteln, bei der Lösung von Problemen den Gesamtzusammenhang nicht aus dem Auge verlieren und auf eine Prüfung des Einzelfalles dringen, gleichzeitig noch sich mit Vorurteilen von zwei Seiten auseinandersetzen. Ausländerfeindlichkeit und Vorurteile hier nicht persönlich zu nehmen, fällt sehr schwer, vor allem den ausländischen Mitarbeiterinnen der Frauenläden, die für die Behörden nicht immer gleich als "Ausländerinnen" identifizierbar sind, sich aber als solche von den Vorurteilen in besonderer Weise betroffen fühlen.

Um solche Konfliktfälle nicht zu eskalieren (und damit auch für künftige Fälle eine schwierigere Ausgangssituation zu schaffen), bedarf es sehr viel Fingerspitzengefühl, aber auch Durchsetzungsvermögens. Hilfreich kann es hier sein, wenn - trotz unverzichtbarer persönlicher Kontakte zu Ämtern - eine Austauschbarkeit der Mitarbeiterinnen der Frauenläden untereinander in bezug auf die Außenkontakte möglich ist, um die Konflikte zu entschärfen.

Mitarbeiterinnen der Frauenläden: Auch die Zusammenarbeit unter den Mitarbeiterinnen der Frauenläden bleibt von den oben geschilderten Konflikten nicht unberührt: Gerade in den Außenkontakten, die zumeist über den Erfolg der Durchsetzung von Ansprüchen der ratsuchenden Frauen entscheiden, ist die Gefahr der Konkurrenz der Mitarbeiterinnen untereinander sehr hoch: wer hat die besten Kontakte, wer ist am erfolgreichsten, wer wird bevorzugt angesprochen?

Manche Mitarbeiterin "verbeißt" sich in einen Fall, weil sie nicht oder zu spät merkt, daß ihr Verhalten auch von "sachfremden" Motiven bestimmt ist: z.B. dem Wunsch nach Dankbarkeit, Bestätigung, Erfolg, Macht, Unersetzbarkeit - den klassischen Fallstricken jeder Sozialarbeit.

Wenn diese potentielle Konkurrenzsituation nicht offensiv angegangen wird, d.h. über die unterschiedlichen, aber gleichrangigen Fähigkeiten, Ansprüche an die Arbeit und Verhaltensweisen im konkreten Fall immer wieder gesprochen und nach einem gemeinsamen Weg gesucht wird, dann werden die Mitarbeiterinnen von allen Beteiligten gegeneinander ausgespielt werden (Finanzgeber, Ämter, ratsuchende Frauen) und von ihnen oft Situationen als persönliches Versagen empfunden werden, in denen objektiv nicht mehr möglich war.

Wenn ausländische Frauen bei der Bewältigung ihres Lebensalltages unterstützt werden sollen, so kann nicht gewartet werden, bis sich unser unzureichendes und oft inadäquates soziales System verändert hat, sondern es muß versucht werden, sich auf die bestehende Gesellschaft einzulassen - sowohl auf die ausländischen Frauen mit ihren speziellen Erfahrungen, Ängsten und Hoffnungen wie auch auf die Behörden mit ihren Vorschriften, Umgangsweisen, Vorurteilen. Ein Teil der Arbeit muß es immer sein, beide Seiten füreinander zu sensibilisieren, Veränderungen im Denken und Handeln zu befördern, aufzuklären, damit auf beiden Seiten erste Erfolgserlebnisse entstehen. Unverzichtbar erscheint jedoch gleichzeitig der Versuch, verallgemeinerbare Erfahrungen aus der alltäglichen Arbeit immer wieder in Form von Forderungen öffentlich und damit auch die strukturellen Grenzen der Arbeit in den Frauenländern deutlich zu machen.