

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 56 (1985)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Die Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung in meiner Arbeit  
**Autor:** Mayer, Alma  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811686>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

vom Tode der Mutter erfahren darf und benachrichtigt wird. Deutlich spüre ich ihre Verbitterung und erschrecke dabei. Mit ganzer Aufmerksamkeit frage ich sie, ob es ihr wirklich wohl sei bei diesem Entscheid? Sie bleibt bei ihrer Haltung und verlässt das Büro. Monate später ruft sie mich auf ihr Zimmer und bittet mich, falls ich die Tochter-Adresse gestrichen hätte, möchte ich sie doch wieder neu aufschreiben. Was ging vor in dieser Frau? Das Aufbewahren von alten, negativen Erinnerungen wurde verwandelt. Anstelle der Bewahrung von Negativem rückte der neue Gedanke der Versöhnung. Also kann man sagen – Echte Versöhnung verändert die Welt.

Die anderen Menschen in ihrer Wahrheit lassen, bedeutet, sie bewahren vor meinen egoistischen Wünschen, sie bewahren vor meinen Vorurteilen, sie bewahren vor meinen Aggressionen. Diese Bewahrung ist meine Sache – es wäre einfach, sie Gott zu überlassen.

Erleben kann ich die Bewahrung oftmals auch in den zwischenmenschlichen Beziehungen zu den Kranken und Sterbenden. Im Angesicht des Sterbens schauen wir der Wahrheit ins Gesicht, ob wir wollen oder nicht. Stehen doch solche Menschen wahrhaftig in einer Bewährungsprobe. Denn in solchen Zeiten zählen andere Worte, wie zum Beispiel körperliche Fähigkeiten, Leistungen, sichtbare Erfolge, materielle Güter usw. Es bleibt ihnen doch einfach zum DA SEIN ein Ja zu finden – ein Ja zu ihrem Leiden, ein Ja zu ihren Schmerzen. Gelingt ihnen das, wie einer Frau, die nach langer Krankheit sagen konnte: «Wissen Sie, ich habe keine Angst, ich gehe heim» – dann sind das für mich Augenblicke der Hoffnung – Augenblicke, die mich ganz klein werden lassen – Augenblicke, die mich dem Geheimnis der göttlichen Bewahrung näher bringen.

*Bewahrung – Bewährung in dieser Zeit*

*ist heute unser Tagungsthema*

*und wird das Thema bleiben bis zu unserm Tod.*

Sr Alma Mayer, Basel:

## Die Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung in meiner Arbeit

Ich bin Mitglied des St. Katharina-Werks Basel. Das ist eine religiöse Welt-Gemeinschaft, die einen ihrer Schwerpunkte im Engagement für erziehungsschwierige Jugendliche und Randgruppen der Gesellschaft sieht.

Wir haben in unserer 70jährigen Geschichte schon viele Heime geführt und infolge der Veränderungen dieser Zeit wieder aufgegeben. Heute setzen wir all unsere verfügbaren Kräfte in der Jugendarbeit vor allem für das Therapieheim Sonnenblick in Kastanienbaum ein.

Von 1965 bis Ende 1982, also fast 18 Jahre, war ich Generalleiterin dieser Gemeinschaft. Und ich denke, dass mir wegen dieser ehemaligen Eigenschaft die Aufgabe gestellt wurde, aus meiner Sicht über «*die Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung in meiner Arbeit*» zu Ihnen zu sprechen.

Wie habe ich sie erlebt, wie durchgehalten?

Ehe ich zum Konkreten komme, möchte ich *ein paar grundsätzliche Überlegungen zur Thematik «Bewahrung – Bewährung in dieser Zeit»* anstellen und mit einem Zitat von Jean Gebser in das mir gestellte Thema einsteigen:

«Wir sehen, denken oder ge-wahren immer nur, was uns jeweils gemäss ist und dem wir gewachsen sind.»

Ich habe darin eine Aussage gefunden, die meiner Erfahrung sehr nahe kommt; eine Aussage, von der aus ich auch einen Zugang in das zunächst verwirrende Begriffspaar Bewahrung – Bewährung gefunden habe.

Die Auseinandersetzung mit dem damit Gemeinten hat erst einmal Fragen in mir aufsteigen lassen. Zum Beispiel: «Kann ich be-wahren, wahren, ohne zuvor wahr-zu-nehmen, gewahr-werden? Was führt von gewahren zum be-wahren? Wie nehme ich wahr, oder anders ausgedrückt, sehe ich richtig? Und wie kommt es, dass aus diesem inneren Geschehen – meiner mir gemässen Weise zu sehen – Sinn, Kraft, Anstoss hervorbrechen, um mich in den Prozess der Bewährung einlassen zu können?

Was hier stichwortartig ausgedrückt ist, führt mitten in unsere Problematik. Doch eine weitere kommt hinzu: «Wie gehen Bewahrung und Veränderung zusammen? Wie kann – ohne Missachtung tradierter Werte und Grundlagen – das zu jeder Zeit wachsende neue Bewusstsein in mein bisheriges Welt-Verständnis integriert werden?»

Ich kann diese Fragen jetzt nicht direkt beantworten. Doch was mir hier wichtig ist, möchte ich folgendermassen umschreiben:

Zu *Bewahrung* gehört für mich *zum einen* das Gespür für das, was in sich feststehende und unumstössliche Wirklichkeit ist (für mich ist es «das in allem anwesende göttliche Sein»), *zum andern*, die Bejahung fortlaufenden Wachstums und Wandels dieses, der Welt innewohnenden Schöpfungsprinzips. Im Spannungsfeld gültiger Lebens- und Naturgesetze und ihrer evolutiven Entwicklung haben wir uns zu bewähren, im Sinne von Gebsters Ausspruch «wir vollstrecken nach, was im Ganzen schon vorgegeben ist».

Das kann «nur dieser Zeit» geschehen, muss aber nach vorne ausgerichtet sein. Wenn wir keine Vorstellung von der Zeit haben, die wir erwarten und die wir mitgestalten wollen, wird es schwierig sein, den Prozess der Bewährung durchzustehen.

Für mich liegt der Anreiz, mehr noch, die Hoffnung in der Erwartung der verheissenen biblischen «Fülle der Zeit». Auf sie hin suche ich mich auszurichten.

Doch nun will ich mich auf meine Erfahrungen mit Veränderungen einlassen! Mit welchen Problemen, welchen Umwälzungen war ich in den vergangenen 20 Jahren direkt konfrontiert?

Mein berufsbezogener wie persönlicher Standort hat mich im besonderen den Wandel der Kirche nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil, den unserer Gemeinschaft im gesamten Erneuerungsprozess innerkirchlichen Lebens und den gesellschaftlichen Umbruch in seinen Auswirkungen auf die Jugend – und damit auf die Führung unserer Heime – erfahren lassen. Das brachte Verunsicherung bezüglich alter Wertvorstellungen, Wandel gesellschaftlicher Normen, Brechen von Tabus, Überfluss an äusseren materiellen Gütern auf der einen Seite, Freizügigkeit ohne Grenzen, Überdruß, Auflehnung und Resignation vor allem der jungen Generation auf der anderen! Wenn ich unseren Mädchen heute im Heim begegne, gibt mir ihr Zustandsbild einen Begriff davon, wie viel anders geworden ist.

Doch das Bild ist nicht vollständig, ohne es auch auf dem Hintergrund der Politik, im Zusammenhang mit den Fortschritten von Wissenschaft und Technik, der Expansion der Wirtschaft, der allgemeinen sozialen Besserstellung – zumindest in unserem Lebensraum – zu sehen. Ihr Zusammenwirken hat unsere Lebensqualität gewandelt. (Auch Heime und Gemeinschaften sind in dieser Zeit «auf einen grünen Zweig» gekommen.) Heute steht die Frage im Raum: um welchen Preis? Sie wissen es alle! Wir brauchen nur in die Welt, in unseren Alltag zu blicken. Die täglichen Schlagzeilen werden allmählich zum Alptraum!

Einzig eines gibt Hoffnung «wider alle Hoffnung»: dass nämlich allen «Rufen von Unglückpropheten» zum Trotz (so sagte es einmal Papst Johannes XXIII) stets Kräfte am Werk sind, die aufbauen und Gegenkräfte mobilisieren und dass wir heute in Ansätzen das «Wachsen eines ganz neuen Bewusstseins» gewahren können.

All das gehört zur Schilderung des Hintergrunds, der meine Arbeit beeinflusst hat.

Mein Auftrag bestand in etwas Zweifachem:

- zum einen im *Bewahren des uns Aufgegebenen aus Erbe und Ursprung*;
- zum anderen im *Aufnehmen des je neu Gegebenen*, sowohl bezüglich der inneren Entwicklung der Gemeinschaft als auch der äusseren in ihren verschiedenen Arbeitsgebieten.

*Erbe und Ursprung* waren geprägt vom Entschluss unserer Gründerinnen, ihre Liebe zu Gott, die Botschaft des Evangeliums umzusetzen in einen tatkräftigen Dienst der Nächstenliebe. Doch zu ihrer Zeit verstanden sie ihre Berufung sehr einseitig bezogen in einer vertikalen Aus-

richtung auf Gott. Sie lebten ihrer Aufgabe zwar ohne jede Rücksichtnahme auf sich selbst, aber hielten sich «um Gottes Willen» ganz heraus aus allen persönlichen Beziehungen.

Was uns von ihnen unterscheidet ist, dass wir, bei aller Treue zum gegebenen Auftrag, diese Trennung von Gottes- und Nächstenliebe nicht mehr so nachvollziehen und leben können. Darin hat sich unser Verständnis radikal verändert. Heute ist es unser Bestreben, Gottes- und Nächstenliebe als Einheit zu sehen und beide in unserem Alltag zusammenzubringen.

Von diesem Wandel «zum je neu Gegebenen» möchte ich darum im folgenden vorwiegend berichten.

Als ich 1965 mein Amt antrat, hatten wir bereits die Wende von der geschlossenen Form klösterlichen Lebens zur Welt-Gemeinschaft hinter uns. Das hiess konkret: Ausrichtung auf ein welthaftes Leben! Es brachte nach aussen mehr Bewegungsfreiheit, forderte unter anderem das Ablegen der Schwesterntracht. Nach innen aber wurden die alten Gewohnheiten des Ordenslebens mehr oder weniger beibehalten. Erst die Forderungen des Konzils brachten in dieser Hinsicht einen Aufbruch. Er hatte zur Folge, dass wir in meiner ersten sechsjährigen Amtszeit neue Richtlinien erarbeiteten, die grösseren Spielraum für persönliche Verantwortung zuließen und mehr Gewicht darauf legten, aus dem Geist statt nach den Buchstaben (das heisst nach Paragraphen) zu leben. Es war der Beginn eines Lernprozesses, dem sechs weitere Jahre des Suchens und Experimentierens folgten. Altes wurde beiseite geschoben, das Neue, das die Lücken hätte ausfüllen sollen, war noch nicht gefunden, erprobt. Und mehr und mehr wurde uns bewusst, dass dieser Weg ein unaufhörliches Suchen bleiben würde, weil Offenheit für innere Dynamik fortlaufende Wandlung bewirkt.

So stand ich von Anfang an im Spannungsfeld von «bewahren und erneuern; zwischen konsolidieren und neu aufbrechen»!

Ich habe bereits erwähnt, dass wir in unserer Gemeinschaft besonders stark mit der Problematik der Jugend konfrontiert sind. Durch unsere Nähe zu ihr spüren wir die Nöte und Leiden der Menschen schlechthin und fragen nach dem, was ihr fehlt. Unsere jungen Mitglieder, die mit der Jugend arbeiten, sind deshalb unsere stärksten Herausforderer. Sie suchen das, was wir als Gemeinschaft leben wollen, in einer Weise zu verwirklichen, die überall ankommen kann. Während vieler Jahre fehlten uns junge Mitglieder. Und als sie da waren, war es erst noch ein langer, mühsamer Weg für sie, in eine führende Rolle hineinzuwachsen. Doch schon bald wurden sie zu den stossenden Kräften, ohne die es für uns keine Zukunft geben würde. Sie mochten uns Ältere mit ihrem direkten Hinterfragen, ihren umwälzenden Ideen oft stören, unsere Vorstellungen durchkreuzen, doch wir konnten in all dem immer spüren, wie echt ihr Bemühen war, den uns aufgegebenen Auftrag für unsere Zeit und die Zukunft zu aktualisieren.

Von solchem «Aufwind» ermutigt, hatten wir 1977 in einem Grundsatzbeschluss entschieden, neue Experimente zu wagen: eine Öffnung unserer Gemeinschaft für Männer, Ehepaare und Mitglieder eines äusseren Kreises einerseits;



25./26. März 1985

# Ausgewählte Probleme der Heimleitung

Fortbildungsseminar für Leiter und höheres Kaderpersonal von  
Alters- und Jugendheimen im Diakonenhaus Nidelbad Rüschlikon

Seminarleitung: Dr. Imelda Abbt, VSA, Prof. Dr. Ernst Kilgus, Universität Zürich, Martin Meier, Heimgarten Bern,  
Theodor Stocker, Tägerhalde, Küsnacht

## Stoffprogramm

Anhand zweier Fallstudien (Alterswohnheim Tägerhalde, Küsnacht, und Heimgarten Bern, Beobachtungsheim und Wohngruppe für weibliche Jugendliche), kommen eine Reihe ausgewählter Probleme zur Behandlung, die sich üblicherweise für die Leiter von Heimen stellen:

- Fragen der Betreuung der Heimbewohner
- Probleme der Personalführung und -ausbildung
- Aspekte der finanziellen Führung und der Organisation
- Einsatz von Führungsinstrumenten, insbesondere Buchhaltung, Kostenrechnung und Budget
- Umgang mit vorgesetzten Behörden und Kommissionen

## Ablaufplan und Unterrichtsmethode

### Montag, 25. März 1985

- 10.00 Uhr
- Seminareröffnung
  - Individuelles Studium des zur Bearbeitung übernommenen Falles
  - Kurze Einführung in die Fallmethode an sich
  - Fallbearbeitung in 4 Gruppen (je 2 Gruppen für Fall «Alterswohnheim» bzw. Fall «Jugendheim»)
  - Zwischenberichte im Plenum und Aussprache hiezu

### Dienstag, 26. März 1985

- Redaktion der getroffenen Gruppenlösung (Teilberichte, Schlussbericht)
  - Präsentation der Gruppenlösungen im Plenum. Diskussion hiezu.
  - Lehren aus beiden Fallstudien für die tägliche Leitungsaufgabe im Heim
- 16.00 Uhr Abschluss

Kurskosten: Fr. 150.-  
Fr. 50.- für Teilnehmer/innen aus VSA-Heimen  
Unterkunft und Verpflegung im Nidelbad separat; Vollpension zirka Fr. 50.- pro Tag

Anmeldung möglichst rasch an das Kurssekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, Tel. 01 252 47 07  
(nur vormittags). Die Zahl der Teilnehmer ist auf 28 beschränkt.

Teilnehmern, die eine Unterkunft bestellt haben, muss bei Rückzug ihrer Anmeldung nach dem  
20. März eine Annullationsgebühr von Fr. 50.- verrechnet werden.

---

## Anmeldung (Probleme der Heimleitung, Nidelbad 85)

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Name des Heims \_\_\_\_\_

PLZ/Ort, Adresse \_\_\_\_\_

Funktion \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

Unterkunft im Nidelbad erwünscht ☐

VSA-Mitgliedschaft des Heims ☐

Zutreffendes ankreuzen

Bis spätestens 18. März 1985 an Kurssekretariat VSA. Die Anmeldungen werden nach dem Datum des Eingangs registriert.

und den sukzessiven Übergang zu einer neuen Führungsstruktur in einem künftigen Leitungs-Team andererseits.

All das verursachte einen eigentlichen Erdrutsch bei uns. Wir hatten die bisher gelebte Ausrichtung nicht nur theologisch tiefer zu fundieren, sondern vor allem in mehr Lebens- und Wirklichkeitsnähe hineinzustellen. Denn wie sollte eine Integration so neuer Elemente in eine bestehende, festgefügte Gemeinschaft möglich sein, ohne gemeinsames «um-denken», ohne «wahr-nehmen» des Neu-Altigen, das auf uns zukam? Wie sollten wir fähig werden für Auseinandersetzungen zwischen den Geschlechtern, zwischen verheirateten und zölibatär lebenden Menschen, ohne uns einzulassen in die ganze Beziehungs-Problematik? Und wie sollte die Umstellung von einer immer noch hierarchischen Führungsform in echt partnerschaftliche Zusammenarbeit glücken, ohne dass auf zwischenmenschlicher Ebene Transparenz, Toleranz eingeübt, Spannungen und Konflikte aufgedeckt, miteinander richtig verarbeitet wurden?

All das war Neu-Land auch für mich und bedeutete, dass ich als Vorgesetzte – in meiner letzten Amtsperiode – ganz neu Lernende werden musste. Es war unmöglich, im alten Führungsstil weiterzufahren, mit dem Neuen war ich noch nicht vertraut. Ich musste lernen, meine jüngeren Mitarbeiterinnen – vor allem meine voraussichtliche Nachfolgerin – in meine Nähe zu nehmen und sie mit Aufgaben zu betrauen, die praktisch zu meinem eigenen Pflichtenkreis gehörten. Es waren Aufgaben, die bereits ein Stück Zukunft vorausnahmen, mit denen ich selber keine hautnahe Erfahrung hatte und die bereits nicht mehr meinem ureigenen Gedankengut entstammten.

Mit all dem kam für mich *die Phase der eigentlichen Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung*, denn sie verlangte Ver-änderung erst einmal von mir.

In unserer alten asketischen Schule war ich gelehrt worden, Distanz, Zurückhaltung in den mitmenschlichen Beziehungen, Verschwiegenheit in jeder Hinsicht zu üben. Bindungen mussten losgelassen werden, Gefühle wurden nicht gezeigt und ausgedrückt. Meine Neigung, Probleme und Schwierigkeiten für mich allein zu bewältigen und zu lösen, wurde dadurch noch verstärkt und in meiner Rolle auch nicht vermindert. Ich war geprägt vom früheren Autoritätsverständnis und wurde durch die ältere Generation dauernd konfrontiert mit dem Festhalten am bisherigen theologischen Verständnis, an Traditionen, alten Gebräuchen usw.

Die Umkehr zu mehr Hinwendung, Aufgeschlossenheit, Nähe in den mitmenschlichen Beziehungen, zu grösserer Offenheit und Transparenz, zum bewussten Einlassen in Prozesse gemeinsamer Problem- und Konfliktlösung, konnte sich auch bei mir nur allmählich vollziehen. Ich erfuhr sie als ein Tasten von Stufe zu Stufe, erst unsicher, unklar, dann aber immer befreiender, beglückender ...!

«Wir gewahren nur, was uns gemäss ist und dem wir gewachsen sind», habe ich eingangs zitiert.

Trotzdem war nicht zu umgehen, dass mir immer wieder die Frage aufstieg, ob wir nicht etwas verlieren, preisgeben von dem, was mir und der früheren Generation wichtig und teuer war. Ich befand mich mitunter in einer Phase

zwischen Bejahung und Widerstand, des Fragens nach gültigem und zeitbedingtem, nach richtiger Unterscheidung und Bewertung. Ich musste dazu durchfinden, dass es galt Extreme nach beiden Seiten zu überwinden und im «mich einlassen und einüben» die Balance, das mir entsprechende Mass zu finden. Meine Frage wurde mit der Zeit immer deutlicher die: Was bringt mir ein «mehr» oder «weniger» an Mensch-Sein; was macht mich und uns alle wirklich liebesfähiger (wo wir doch so viel von Liebe sprechen und ein Leit-Wort von uns heisst: «Gottes- und Nächstenliebe sind ein – und dieselbe»); was führt mich näher hin zum Menschen und zu Gott? So fand ich die Antwort!

Ich bin nun schon mitten drin, Ihnen zu erzählen, wie ich die Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung erlebt habe. Die Beschäftigung mit diesem Beitrag hat mich auch genötigt, mich zu fragen, *worin denn eigentlich Spannung besteht und was sie bei mir wirklich war.*

Spannung gehört zum Leben. Wir brauchen sie, damit in uns schöpferische Kräfte frei werden können. Woher kommt es, dass ich sie auf meinem Weg dennoch oft so belastend, aufreibend, negativ empfunden habe?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es nicht die Veränderung, nicht das Neue war, das mir die eigentlichen Probleme, die Spannung, verursachte. Ich wünschte ja Erneuerung, Wandel; spürte, wie zwingend notwendig sie waren. Ich bejahte und förderte unsere Entscheidungen, war beglückt von den weiten Dimensionen, die sich vor uns auftaten. Doch erlebte ich genau in diesem Prozess meine inneren Grenzen und Widerstände: erfuhr, wie meine eigene Problematik Spannungen verursachte: Erziehung, Geschichte, Verhaltensmuster, meine dunklen Seiten, uneingestanden Bedürfnisse usw.

Sie alle wissen wohl genau so gut wie ich, dass es ein langer Weg sein kann, daraus herauszufinden.

*Bewahrung wird nur durch Be-währung erkaufte und die ist fortlaufende Veränderung!*

In meiner Rolle als General-Leiterin war ich von aussen lange Zeit wenig angefochten, prägend, dominierend. Das lag schon in der hierarchischen Struktur. In unserer Zusammenarbeit, im Zusammenleben wurden Grenzen gewahrt. Es fehlte nicht an Herzlichkeit, sogenannter schwesterlicher Liebe, aber an wirklicher Nähe. So konnten wir uns in Schwierigkeiten aus dem Weg gehen. Wenn ich ändern Mühe bereitete, Anstoss erregte, wer hatte – abgesehen von geringfügigen Dingen – den Mut, mich direkt darauf anzusprechen? Mich herauszufordern? Wie aber konnte ich so meine wirklichen Schwächen erfahren, wie mich verändern?

Unsere Öffnung zu mehr Direktheit und Transparenz, das Bemühen um echtere Beziehungen zueinander und die Bereitschaft Konflikte aufzudecken und auszutragen, war für mich die eigentliche Chance dazu!

Es fiel mir zwar nicht leicht, nach so langer Zeit zu einem neuen Verständnis meiner Rolle und Aufgabe zu kommen, diese teilweise bereits aus der Hand zu geben, mich oft sogar eines Besseren belehren zu lassen und mir und anderen dies zuzugeben. Doch es wurde immer offensichtlicher:



Spannungen lassen sich lösen, wenn wir zu ihnen stehen können; wenn wir unsere Emotionen, Ängste, Ambivalenzen, unseren Zorn, unsere Verunsicherung erst einmal zulassen, wenn wir unsere Schwächen zeigen lernen. Ich glaubte lange, ich müsse stark sein, dürfe mich als Vorgesetzte nicht klein und arm, gar wütend zeigen. Ich habe grösseres Verständnis gefunden, als es mir gelang, mich mitzuteilen, mich zu zeigen wie ich bin. Ich konnte auch erfahren, wie die grundsätzlichen, sachlichen Probleme ganz anders miteinander bewältigt werden, wenn es auf der Beziehungsebene klappt, wenn unsere Projektionen, Rivalitäten usw. offen zur Sprache gebracht wurden. Spannungen lassen sich auch vermindern, wenn klare Zuständigkeiten, gute Strukturen in einer engen Zusammenarbeit geschaffen sind. In dieser Hinsicht habe ich auch einiges an Widerständen in mir kennengelernt und musste einen neuen Weg finden lernen.

Was ich Ihnen hier geschildert habe, war für unsere Gemeinschaft, doch im besonderen für das Leitungsgremium und für mich ein langer, oft schmerzhafter Lernprozess. Er hat uns phasenweise an die Grenzen des Tragbaren geführt und viel Kraft zum Durchhalten gekostet. Wir hätten ihn wohl kaum durchgestanden, wenn wir uns nicht sehr viel Zeit für die Klärung aller offenen Fragen zwischen uns genommen hätten und dahinter nicht immer die Ausrichtung auf unsere letzten Beweggründe gestanden hätte, nämlich als «Gemeinschaft im Dienst der Versöhnung» diesen Weg miteinander zu gehen und zu leben. Zu dieser tieferen Sicht und meiner persönlichen Überzeugung gehört auch, dass Leiden, Trauer, Schmerzen zu einem Wachstumsprozess gehören und nichts Neues werden, nichts sich verändern, bewähren kann, ohne durch diesen Schmelzofen zu gehen.

«Es war noch immer so», las ich bei Gebser, «dass die an uns gestellten Forderungen erfüllbar waren, wenn es sich um notwendige Forderungen handelt. Wir stehen in der Bewährung, und was das Schicksal von uns fordert, entspricht stets der aufbringbaren Kraft.»

Wenn Sie mich nach meinem persönlichen Durchhalten fragen, so muss ich Ihnen sagen, dass ich es nicht geschafft

hätte, wenn ich mich nur auf meine eigenen Kräfte hätte stützen können. Die besten Voraussetzungen – wie positives Denken, Glauben an die Kraft des Guten, eine starke Motivation zu ganzem Einsatz genügen nicht. Selbst eine religiöse Grundhaltung, die Gewissheit einer inneren Berufung für diese Aufgabe, ist steten Belastungen ausgesetzt und hat sich in solchen Herausforderungen zu bewähren.

Meine Erfahrungen haben mir bestätigt, dass es ein «Mehr» braucht, gerade wenn man sich im Dunkel, in ausweglosen Situationen befindet, mit sich selbst nicht zurecht kommt.

Dann ist es, wie ich glaube, das höchste Geschenk, wenn man sich nicht allein, nicht fallen gelassen fühlt. Und dies auf zwei Ebenen: in den Beziehungen, die uns zu Menschen verbinden und in der Beziehung zu Gott, als der eigentlichen Wirklichkeit, die in uns und allem Geschehen gegenwärtig ist, uns führt und trägt.

Ich hatte das Glück, in allen Zeiten neuer Aufbrüche, jeder Not-Zeit das starke Wirken, die Führung Gottes spürbar zu erfahren. Ich suchte mich ihr auch immer voll und ganz anzuvertrauen. Dabei verstand ich immer besser, dass mir nur das gelingen konnte, was mit seinen Plänen übereinstimmt, so letztlich von ihm gewollt ist.

Ich hatte aber auch das Glück, gerade in der jungen Generation, den Mitarbeitern, die mich am härtesten bedrängten, nach vorne stiessen und forderten, meine treuesten, ehrlichsten Mitkämpfer und Freunde zu finden. Wir begegneten einander im gemeinsamen Ringen und Mühen um Veränderung; in der Ausrichtung auf den Grund und das Gut, das zu bewahren uns allen gleichermaßen anvertraut war. Das Durchstehen von Bewährungsproben hat uns nicht auseinandergebracht, sondern geeint und stärker gemacht. Es hat uns erfahren lassen, dass das, was wir Liebe nennen, in solchem Sein und Tun gegenwärtig wird.

*Die Liebe ist darum die eigentliche Kraft zum Durchhalten.*

**Martin Meier, Bern:**

## Als Pädagogen müssen wir Anwälte der Hoffnung sein

Bewährung – Bewahrung; Bewährtes bewahren, Bewährtes bewahrt sich. In der Bewährung Bewahrheitetes; in der Bewahrung Gewähr bietendes. – Räsoniere ich über solche Wortspiele, so gerate ich schnell in ein Philosophieren. Dem will ich widerstehen, weil es ja darum geht, über tatsächlich Erfahrenes zu berichten. Konkret sei deshalb gefragt: wo begegne ich im Heimalltag Bewährtem, das sich bewahren lässt? Und wo findet sich Bewahrheitetes, das Bewährung erstrebt? Antworten dazu sollten sich in jedem Heim finden lassen. Ich denke an Traditionen mit Gewohnheiten, die sich über Jahre oder gar Generationen hinweg eingebürgert haben. Jedes Heim hat auch seine Perspektiven, mit denen die Zukunft bewältigend vorweg-

genommen wird. Schliesslich sind auch die Mitarbeiter mit ihren offenen und verdeckten Motivationen angesprochen und ebenso die Bewohner des Heimes mit ihren Erwartungen und Einstellungen. Doch vieles erscheint auf den ersten Blick unausgesprochen; wie geheim. Was bewahrt wird und Bewahrung ausmacht, entspricht ganz einfach der guten Kontinuität im Alltag. Es ist der Arbeits- und der Lebensstil aller, der Betreuten und der Betreuer, im Heim. Wer darüber reden will, muss etwas aufbrechen. Ja, es muss sich ihm etwas aufbrechen. Die Offenheit dazu möchte ich gerne mit Ihnen zusammen suchen. Sie sind ja meine Kolleginnen und Kollegen, die ich um der gemeinsamen Aufgabe willen schätze.