

Transformative Kraft

Pim Blomaard

Dem Wort Transformation begegnet man vielerorts. Offenbar werden wir herausgefordert, uns mit Transformationsprozessen auseinanderzusetzen. Und tatsächlich finden viele Änderungen in Arbeits- und Organisationsverhältnissen statt und wir stehen oft auch persönlich vor der Frage, wie wir uns selber ändern werden. Trans-Formation heisst ja, die gewordene Form oder Struktur in eine andere herüberzuführen, ohne vorher zu wissen, wie die letztere aussieht. Dies ist nicht nur Umstrukturierung, sondern auch Verwandlung. Dass Transformation in unserer Gesellschaft so wichtig erscheint, mag auf eine besondere Zeitlage hindeuten.

In diesem Artikel versuche ich einige Streiflichter auf gewisse Tendenzen zu werfen, aus denen hervorzugehen scheint, dass unsere Gegenwart deutlicher als vorher auf eine Kraft-Wende hinweist. Diese «Wende» ist wahrscheinlich schon lange im Gange und tritt anscheinend jetzt stärker hervor. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die gebildeten Formen oder Strukturen nur dann tragen bzw. tragfähig sind, wenn sie mit ihrer Ursprungskraft, mit ihrer Bilde-Kraft, in einem wirksamen, aktuellen Zusammenhang stehen oder wieder neu durch einen Transformationsprozess in einen wirksamen, inneren Zusammenhang gebracht werden. Vielleicht darf man sagen, dass es heute um eine (selbst-)bewusste Hinwendung zu der Gestaltungs-Kraft dreht. Ich möchte hier einige Beispiele dieser Tendenz und einige Gedanken zu ihrer Bedeutung für die Begleitung von Klienten und für die Gestaltung von Organisationen bringen.

Streiflichter

Eine der Erscheinungen, welche die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, ist die niederländische Organisation «Buurtzorg» (sprich: bührtsorch), die seit einigen Jahren auch international tätig ist. Sie ist von einer einzelnen Pflegekraft, Jos de Blok, begründet worden, der sich über das Ausmass an Bürokratie in der Einrichtung, wo er arbeitete, ärgerte und aus diesem Ärger heraus selbst etwas neues gründete. Die Idee war, dass kleinere selbständige Teams von etwa fünf bis höchstens zwölf Pflegekräften, in ihrem eigenen Viertel (= buurt) autonom betreuen (=zorg), sich selber organisieren und dass sie den Träger, die grosse Dach-Organisation, im Prinzip nur für die administrativen Leistungen benutzen. Obwohl ich von Menschen, die dort arbeiten, weiss, dass es auch bei Buurtzorg Schatten und Probleme gibt, ist die Ausstrahlung dieser Idee gross, weil sie die Autonomie der Fachkraft voll anerkennt, sie wieder in Kraft setzt und die Bürokratie des Systems herunterspielt. Die Selbständigkeit in der Gestaltung der Arbeit und der zurückgewonnene Berufsstolz geben den Mitarbeitern eine grosse Motivationskraft. Man sieht hier eine Wende von der Form des Angestelltseins, des «Funktionär-Seins», zu der inneren Kraft der fachlichen und sachlichen Selbstverantwortung und der Arbeits-Motivation.¹ Buurtzorg gilt als Beispiel für die blaugrüne (cyane oder teale) Phase einer Organisation, die den ganzen Menschen in seiner Selbstverantwortung in den Mittelpunkt stellt (Laloux 2015). Das Beispiel hat sich schnell und weit verbreitet, Buurtzorg ist international sehr attraktiv und aktiv geworden. Die innere Kraft der fachlichen Selbst- und Arbeits-Motivierung will offenbar wieder frei werden.²

Zugleich mit dieser Bewegung zur Selbststeuerung wächst die Einsicht, dass die Protokollierung der Arbeit zu weit gegangen ist und dass sie zurückgeschnitten werden muss. Leider kommt das nicht so schnell voran, weil es immer wieder spezifische Instanzen gibt, die ihre jeweiligen Teilziele (Zertifizierung, Sicherheit, Transparenz usw.) dermassen optimieren wollen, dass dabei das Ganze an Qualität einbüsst bzw. suboptimal wird. Es wachsen inzwischen Projekte und Konzepte zur Ent-Bürokratisierung, wie «regel-arme» Fürsorge und «zurück zur ursprünglichen Absicht».³ Von dem humanistisch geprägten Ethiker A. Baart wird der Begriff der Klugheit wieder thematisiert, mit dem er den aristotelischen Begriff der «Phronesis» meint: In jeder Situation muss der professionelle Begleiter die Regeln und Protokolle zeitweise aufheben können, um dasjenige zu tun, was in dieser Situation angebracht, eben «klug» ist. «Damit das Gute in der Betreuung erreicht werden kann, ist «Sorge tragen für» der umfassende Rahmen – das Eingehen einer Beziehung, das Suchen des Sich-Verstehens, des Anschliessens und Abstimmens und das Bestimmen desjenigen, was für den betreuten Menschen

in diesem Moment gut sein könnte; zu diesem sind Protokolle eine Ergänzung und dürfen dabei behilflich sein. Protokolle sind weder der Anfang noch der Rahmen der Fürsorge» (Baart 2016).⁴ Dem Protokoll nicht zu folgen, ist für den Betreuten manchmal besser. Dies erfordert allerdings, dass der Begleiter imstande ist, zu reflektieren und sein Vorgehen erklären und dokumentieren zu können. Diese Anerkennung einer ungebundenen situativen Urteilskraft wächst – neben aller weiteren Protokollierung – in vielen Bereichen des Gesundheitswesens. Die Struktur einer festgesetzten Prozedur wird zeitweise aufgehoben zugunsten einer Urteilskraft, die sich situativ zu dem Mitmenschen in seiner Ganzheit und dem Kontext verhält.

Wenn in unserer Zeitlage von einer gewissen Wende gesprochen werden kann, dann könnte diese so gekennzeichnet werden, dass jetzt die Fähigkeit gefragt wird, zu rechter Zeit gewordene und feste Formen loslassen zu können und sich selbst zu einer Kräfteebene zu erheben, aus der diese Formen einst gestaltet wurden, damit man auch neue und unvorsehbare Formen (strukturell oder situativ) hervorbringen und zeitgemäss gestalten kann. Wir sind aufgefordert, gleichsam wie ein Maler, immer wieder nach hinten zu gehen, das Gemalte aus neuer und grosser Perspektive anzuschauen, und dann aus frischer Inspiration weiter zu malen oder neu anzufangen.

In dieser Zeitlage kann man zwei Richtungen der Erneuerung unterscheiden: Die technologische und die spirituelle Richtung. Dank der digitalen Möglichkeiten zeigt sich z.B. die alte Tugend der «Gastfreundschaft» in äusseren Formen wie AirBnb, findet die Interaktion des Tausches in regionalen und digitalen Währungen statt und wird die Geste des Teilens in Formen wie Viertel-Apps vermittelt. Wir erleben heute den Anfang einer digitalen Revolution, die in den kommenden Zeiten unsere Zivilisation weitgehend umstrukturieren und auch verwandeln wird. Die Domotik und Robotik haben die Fürsorge ja schon erreicht: Demente Menschen streicheln eine sprechende Robotpuppe und sprechen mit Mitarbeitern via Bildschirme. Diese Digitalisierung schreitet stark voran (wie in e-health) und wird auch in unseren Körper allmählich Einzug nehmen.

Wir dürfen aber nicht übersehen, was leicht geschehen könnte, dass es auch Ressourcen und Chancen auf der spirituellen Ebene gibt. So kann dank der spirituellen Offenheit, die man an vielen Menschen erleben kann, eine helfende Wirkung durch gebündelte Aufmerksamkeit mehrerer Mitarbeiter herbeigeführt werden, zum Beispiel zur Reinigung energieschwacher Räume oder zur Unterstützung eines Teams in Not, es können Übergänge im Lebenslauf von individualisierten Ritualen bekräftigt werden, Menschen können durch Kreisbildung (alternative Möglichkeit: Gemeinschaftsbildung) in ihrer Transformationsarbeit zusammenwirken. Manche erleben heute eine Einladung bzw. Herausforderung, unsere Kraft der Aufmerksamkeit gerade diesen spirituellen Möglichkeiten zur Erkräftigung und Transformierung zuzuwenden und uns in dieser Richtung gegenseitig zu ermutigen.

Kraftquelle in der Begleitung

Im Jahr 2013 prägte die anthroposophische Ärztin Machteld Huber einen neuen Gesundheitsbegriff: die positive Gesundheit (Huber et al. 2011; www.ipositivehealth.com). Dieser Begriff enthält eine Erweiterung und findet einen unerwartet grossen, und auch internationalen, Anklang. Er wird vielleicht die heute geltende Definition der WHO aus 1948 einmal ersetzen. Huber versteht Gesundheit als die Fähigkeit, mit schwierigen Situationen zurecht zu kommen, Resilienz zu zeigen und selbständig mit Herausforderungen umgehen zu können: «Health as the ability to adapt and to self manage, in the face of social, physical and emotional challenges».

In einem weiteren Forschungsprojekt hat sie aufgrund vieler Umfragen und Interviews sechs Dimensionen definiert, die eine integrale Betrachtungsweise zur Gesundheit bzw. zur Resilienz bieten.⁵ Dazu gehören auch soziale, mentale und spirituelle Kraft. Oft werden in der professionellen Praxis verschiedene Dimensionen ausgeblendet, weil sie weder zu dem Berufsprofil gehören noch in der Berufsausbildung thematisiert werden. Von einem einseitig ausgerichteten Begleitungsstil lädt diese Betrachtungsweise, die inzwischen auch zu einem konkreten Modell bzw. zu einer Methodik ausgearbeitet ist, zu einem weitsichtigen und offenen Begleitungsstil ein. Man geht auf die Gesundheit fördernde Kraft des Einzelnen ein (health promotion), statt auf die Hilfe bei vereinzelt Problemen. In diesem Sinne ist auch die Begleitung von Klienten dauernd in der Gefahr, einzugreifen, wo es schief geht, statt das Gesunde und das Entwicklungspotential zu fördern. Statt Problem-strukturiert zu arbeiten geht es darum, Kraft-orientiert zu arbeiten. Es geht letztendlich um die reale existentielle Bedeutung, die meine Handlung für den anderen Menschen hat. Die Methodik der positiven Gesundheit regt dazu an, die Perspektive und die Interaktion stark zu erweitern und aus einem grösseren Zusammenhang heraus die Kraft-Quelle des Anderen zu suchen. So kann es ja sein, dass es für einen (alten) Menschen besser ist, eine gute Geschichte zu hören, die bei ihm Resilienz und Kraft anregt, als intensiv zu einer nicht erwünschten Mahlzeit aufgefordert zu werden. Eine schöne Geschichte oder eine individuelle Biographie-Arbeit erweckt vielleicht eher den eigenen Willen zum Essen, weil sie die innere Kraft des Anderen berührt.

Die Erweiterung des Berufsprofils über eine rein pflegende und begleitende Professionalität hinaus geht mit dem grösseren Interesse für das Thema der Aufmerksamkeit einher. Aufmerksamkeit (attentiveness; auf niederländisch: aandacht) ist nicht mehr eine selbstverständliche beiläufige Zugabe, sondern wird zunehmend zu einem spezifischen Teil der professionellen Aufgabe.⁶ So wurde in einem care-ethischen Forschungsprojekt – mit dem provozierenden Namen «das liebste Krankenhaus» – ver-

sucht, im Rahmen der Humanisierung des Gesundheitswesens der Bedeutung und der Wirksamkeit der aufmerksamen Beziehung näher auf den Grund zu gehen. Baart behauptet, dass aufmerksame Beziehung keine Zugabe ist, sondern die Care-Praxis gerade konstituiert, d.h. wesentlich zustande bringt, auch im Krankenhaus. Er meint, dass sowohl die fokussierte Aufmerksamkeit, z.B. während einer Operation, als auch die offene Aufmerksamkeit, z.B. in einem Gespräch, gleichwertig und beide abwechselnd notwendig sind (vgl. Baart 2005).⁷ Hier ist die Bewegung von einer einseitig strukturierten Aufgaben-orientierten Behandlung (Intervention) zu einer geöffneten und öffnenden Person-orientierten Begegnung (Interaktion) gemeint. Die Kraft der Aufmerksamkeit wird aus seiner Gebundenheit und Geschlossenheit befreit und für die momentane situative Wirklichkeit geöffnet. Damit ist auch ein In-Kraft-Setzen der Beziehung gemeint, damit das «Gute» nicht verfehlt wird.⁸

Care Ethik

Die Care Ethik hat sich seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts nach und nach entwickelt und sich von einem mehr politischen und feministischen Ansatz innerhalb der Pflege erweitert zu einer allgemeinen Betrachtungsweise. In dem letzten Jahrzehnt hat sie sich als eine wissenschaftliche Strömung etabliert, die sich auch international ausdehnt und im Wesentlichen auf vier Prinzipien basiert.⁹ Ihre theoretische Perspektive ist die einer beziehungsorientierten, situationsorientierten, institutions- und systembewussten und empirisch begründeten Disziplin. Ein neuerer Ansatz aus dem Bereich der Care Ethik bietet Carlo Leget, der sich zur Zeit vor allem mit Palliative Care beschäftigt. Er hat die mittelalterliche Sterbenskunst (*ars moriendi*) modernisiert, indem er sie auf fünf Polaritäten und auf einen offenen und einfachen Spiritualitätsbegriff aufbaut (Leget 2016 & Leget 2017). Dieser Begriff der Spiritualität bezeichnet er mit den Worten «innerer Raum» (*inner space*). Spiritual Care bedeutet eine Hinwendung zu dem inneren Raum und zwar in dem Betreuten, in dem Begleiter und in den Verwandten. Gute Fürsorge heisst u.a. die Fähigkeit, in der Situation und aus der Beziehung heraus dasjenige zu tun, was den inneren Raum erweitert und in diesem Raum als individuelle und existentielle Bedeutung entstehen kann und will (*meaning making*). Das Gute und Bedeutende ist nicht, es kann nur in der jeweiligen Situation herausgefunden werden, in einem heuristischen Prozess. Um die eigene Spiritualität zu intensivieren, verweist er auf fünf Wege: auf den Humor, der den inneren Raum aufleuchten lässt; auf eine leibliche Verankerung, die eine innere Verfestigung einer gut inkarnierten leiblichen Existenz verschafft; auf eine emotionale Vertiefung, die sich berühren lässt, ohne unfrei zu werden; auf eine tugendethische Anstrengung, die

persönliche Eigenschaften ausbildet und dabei die goldene Mitte sucht; auf eine weltanschauliche Offenheit und Religiosität, die das Leben in einen grösseren Rahmen stellt; und auf die Stille, die den inneren Raum erlebbar macht.

Diese Suche nach einer inneren «Stille», einem offenen Raum, ist meines Erachtens eine Bedingung dafür, von der Struktur, in der man oft gefangen ist, zu einer Krafterfahrung, die neu motivieren kann, zu kommen. Wenn Legets Begriff von Spiritualität im Hinblick auf die Fülle der anthroposophischen Begriffe auch einfach erscheinen mag, er ist für uns in unserer täglichen Arbeit gut verwendbar und von der Sprache her gut verständlich. Viele Menschen suchen diese Erfahrung eines inneren Raumes, aus dem heraus sie ihr Leben und ihre Arbeit besser gestalten können (vgl. Sacks und Kurt 2013). Die sechs anthroposophischen Nebenübungen zielen auch auf diese Erfahrung hin, indem man sich bewusst zu den eigenen Gedanken, Willensimpulsen und Gefühlen – und deren Verbindungen – stellt und sich mit ihnen nicht mehr unbewusst identifiziert, damit man innerlich freier werden kann.

In der Begleitung hat der innere Raum noch eine weitere Bedeutung. Er ermöglicht es uns, etwas innerlich zu vernehmen, was von anderen Menschen oder Wesen kommt. So machte eine Begleiterin abends gezielt eine Mindfulness-Übung, damit sie wieder zur Ruhe kommen konnte, und vernahm auf einmal in sich selber eine Art Stimme, die einen Hilferuf eines von ihr betreuten Menschen enthielt; sie ging hin und konnte ihn gerade vor einem Erstickungstod behüten/bewahren. Unsere heutige Zeit, mit ihrer rasanten Beschleunigung, Informationsvermehrung und Risikovermeidung, füllt den inneren Raum zu oft zuviel aus. Diesen wieder zu öffnen, ermöglicht eine innere Empfänglichkeit für Wirkungen anderer Kräfte. Damit ist zugleich die Fähigkeit angesprochen, die Kraft der Aufmerksamkeit gezielt zu handhaben.

In der Care Ethik hat Anne Goossensen für diese öffnende Haltung den Begriff der Permeabilität benutzt. Die Aufgabe, permeabler, also durchlässiger zu werden, gehört zu einem Begriff einer Professionalität, der auf Begegnung in existentieller Verbindung zielt. Ohne durchlässig zu werden, wird die wirkliche Andersheit (Alterität) des anderen Menschen leicht verfehlt. Goossensen (2013) spricht in dem Sinne von «Mismatch», von einer Verfehlung, wenn man die Wirklichkeit des anderen Menschen verpasst, indem man ihm die eigenen Begriffe aufstülpt. «Mismatch entsteht ... wenn Pflegekräfte zwar die richtigen Inkontinenzmaterialien bestellen oder einen Blasenentzündungstest ausführen lassen, aber nicht auf die Erlebnisse achten, die mit der beginnenden Inkontinenz und deren Bedeutung zusammenhängen. Mismatch entsteht, wenn sie sich nicht auf den Verlust der Würde und den dazugehörigen Schmerz abstimmen, wenn sie den anderen Menschen in dieser Hinsicht im Stich lassen» (S. 86). Man glaubt zwar dem anderen Menschen zu helfen, übersieht aber dessen existentielle Bedürfnisse,

die vielleicht durch die professionellen Begriffe, Kategorien und Typologien überdeckt werden.¹⁰ Es ist erfreulich zu sehen, wie in der Care Ethik ein Verständnis dafür entsteht, dass man eine innere Empfänglichkeit für das Andere (auch das Geistige des anderen Menschen) auf methodische Art zu entwickeln hat.

In spiritueller Sprache bedeutet das, dass neben einer professionellen Bewusstheit auch eine gewisse Leere des Bewusstseins anzustreben ist. Diese Leere ist eine erwartungsvolle Bewusstseinsverfügbarkeit, die sich von den eigenen Vorstellungs- und Emotionsflüssen befreit, damit sich anderes zeigen kann. Man bekommt die Möglichkeit, Eindrücke zu haben von Kräften, die sich sonst nicht zeigen können. Die Form des verstandesmäßigen, vorstellenden Bewusstseins loszulassen, ermöglicht eine Kraft-Erfahrung. Auch hier also, in unserem bewussten Inneren, kann man die Wende zustande bringen: von der Form einer festen Vorstellung zur Kraft einer verfügbar gestellten Präsenz zu kommen.

Kraftquelle in der Einrichtung

Auch in Bezug auf die Organisationsentwicklung tauchen neue Begriffe und Zugriffe auf. Das Wort «agile» als Eigenschaft einer Organisation oder eines Projektes meint die Fähigkeit, beweglich, flexibel, wandelbar, flüssig vorzugehen. Es relativiert die feste Planung und die feste Struktur und fordert Beweglichkeit im Bewusstsein. Man muss sich eben zu rechter Zeit an die vielen Änderungen, gerade auch in der Umgebung, anpassen können. Die Betonung eines raschen Anpassungsvermögens deutet an, dass wir die Fähigkeit brauchen, unsere Vorstellungen (Pläne) loslassen zu können, damit man zum Entstehungs-Prozess, zur Einbildungs-Kraft, zurückgeht. Es handelt sich um eine Fluidität im Umgang mit Vorstellungen, um eine dialektische Bewegung zwischen Form und Kraft.

Ein anderer Zugriff kommt aus der kulturellen Anthropologie, die das Zusammenarbeiten von vielen Menschen innerhalb einer Einrichtung als eine Art Stamm-Geschehen betrachtet: die Einrichtung als «Tribe». Aus dieser Sicht erscheinen gewisse Phänomene wie Rituale und Identitäts-Geschichten viel wichtiger zu sein, als sie normalerweise wahrgenommen werden. Die niederländischen Anthropologen und Organisationsberater Braun und Kramer betonen die Bedeutung von einem bewussten und gezielten Umgang mit der Kultur einer Einrichtung (Braun & Kramer 2015). In dieser Kultur ist das «tribale» Selbstbewusstsein enthalten, mit dem man bewusst zusammenarbeiten muss, gerade wenn man sich in einer Transformation befindet. In jeder Transformation soll eine mittlere Phase, die «liminale» Schwellenphase, gezielt gestaltet werden, indem man Übergangsrituale, rites de passage, schafft. Man

braucht dazu «magische Sitzungen», in der sich das Zeiterleben von einer «stres-sigen» Zeit in eine «tiefe» Zeit verwandelt. Diese liminale Phase braucht eine eigene und gesonderte Begleitung, wo die «geistige Verbindung» hergestellt und bewacht wird. Diese Hinwendung zu dem Geist enthält eine Erfahrung der Identitäts-Kraft, aus der eine Organisation lebt.

Auch in der Organisationsentwicklung entsteht regelmässig das Bedürfnis, vom Plan und Leitbild wieder in die Impuls-Kraft hineinzukommen. Das bedeutet gerade nicht eine sich nur erinnernde Rückwärtsbewegung, sondern eine Inne-Werdung einer Entwicklungskraft, die immer sowohl die Vergangenheit wie auch die Zukunft enthält. Jede Entwicklungskraft leitet sich auch von der Zukunft her. Anscheinend gelingt es den jüngeren und kleineren (städtischen) Einrichtungen oft gut, sich locker in die sozialen Verhältnisse einzufügen und sich darin agil und flexibel zu bewegen. Ihre Kontinuität als Einrichtung ist weniger gesichert und von ihrer flexiblen Netzwerk- und Kooperationsfähigkeit abhängig geworden. Sie arbeiten mehr aus der offenen Gestaltungskraft, die Initiativen aufgreift und unterstützt und weniger aus einer Erhaltungskraft, die das Risiko meidet.

Resonanzraum

Damit Menschen wieder zu einer Kraft-Erfahrung kommen, braucht es die Erfüllung gewisser Bedingungen. Man kann da an die soziologische Arbeit von Hartmut Rosa anschliessen, die den Begriff der Resonanz als Beziehungsbegriff aufgreift und ihn dem Begriff der Entfremdung gegenüberstellt (Rosa 2016a & Rosa 2016b). Rosas Begriff der Resonanz enthält zwar eine musikalische Metapher, in der es um das wechselseitige vibrierende Zusammen-Klingen zweier eigenständige Stimmen (oder Stimmgabeln) geht, meint aber damit eine wirksame Beziehungsqualität, die sich durch eine eigene, authentische und wesentliche Verbindungs-Erfahrung auszeichnet. Wo das nicht entsteht, ergeben sich Entfremdungszonen. Das Erleben einer Entfremdung, eines Nicht-dazu-Gehörens, kann man z.B. in Teams beobachten, die sich vom entfernten Management abhängig erleben, in Wohnhäusern, wo aggressives Verhalten zur Beherrschung statt Beziehung führt, in Werkstätten, wo der Alltagstrott zu Perspektivlosigkeit führt. «Resonanz dagegen meint das prozesshafte In-Beziehung-Treten mit einer Sache. [...] Resonanz enthält ein Moment der Offenheit und der Unverfügbarkeit, das sie von Kompetenz unterscheidet. Kompetenz ist Aneignung, Resonanz meint Anverwandlung der Welt; ich verwandle dabei auch selbst» (Rosa 2016b, S.78). Damit Resonanz stattfinden kann, muss es einen Resonanzraum geben. Entfremdung wächst, wo dieser Raum nicht mehr geöffnet und gestaltet wird. Die Bewegung zur

Kraft-Erfahrung hin setzt einen bewussten Umgang mit dem Resonanzraum voraus, mit dem menschlichen Zwischenraum. Wenn dieser frisch geöffnet werden kann, kann (wieder) Vertrauen wachsen. «Wenn man aber den Resonanzraum, diesen Raum wechselseitiger Offenheit, nicht geschaffen hat, ist Feedback problematisch, vielleicht sogar überflüssig oder sinnlos» (ebd., S. 67).

Rituale

Zur Gestaltung von Resonanzräumen werden oft Rituale benutzt. So gibt es den Mahlzeitspruch am Tisch, die Morgenfeier im Kreis, die Sonntagsfeier, das Jahresfest usw. Die Kraft der Gemeinschaft speist sich aus diesen Ritualen, weil sie in ihnen auch real erlebbar wird. Dann kommt manchmal eine Zeit, in der ein Ritual als nicht mehr so stark wirksam erlebt wird. Die Kraft des Rituals entschwindet und die leergewordene Struktur bleibt. Auch hier gilt es, von der Struktur wieder in die Kraft zu kommen. Das erfordert meistens nicht nur eine inhaltliche Neu-Orientierung, sondern auch eine soziale Anstrengung. Oft übernimmt eine Gruppe den Auftrag, es wieder zu «beleben». Das Wieder-Beleben eines Rituals ist ein Prozess, in dem es vor allem darauf ankommt, einen Resonanzraum während des Wiederbelebungsprozesses selber zu gestalten. Einen methodischen Zugang dazu bietet z.B. die Theorie U von O. Scharmer, die dazu anleitet, die eigenen Erfahrungen und Beobachtungen als Ausgangspunkt zu nehmen und diese gemeinsam schrittweise zu vertiefen (Scharmer 2014).¹¹ Die Theorie U bietet eine Anleitung, aus der individuellen Wirklichkeitserfahrung heraus in einen gemeinsamen Austausch der Gefühlsresonanzen zu kommen, damit man in einem gegenwartsfreudigen Willenserleben zu einer Kraft-Erfahrung kommt, die sich in einen gemeinsamen und mehr oder weniger bewussten Zukunftsimpuls hinein kundgibt. Die Fähigkeit des sogenannten Presencing ist die Qualität, zu einem momentanen und schöpferischen Krafterleben zu kommen, das über die Strukturen im Denken und Handeln hinausführt.

Ein solcher Weg kann vielleicht noch besser gelingen, wenn er von Ritualen, sozialen Übungen und künstlerischer Arbeit, d.h. von wortlosem Tun und Austausch, unterstützt wird. Das Gestalten von situations- und themengebundenen Ritualen und Übungen für die Gruppenarbeit schafft einen Resonanzraum und hilft, sich mit der Kraft der Gruppe und der Kraft der Perspektive zu verbinden. Wenn die Rituale und Übungen nicht Zugabe, sondern wesentlich und inhaltlich Teil des Prozesses sind, schaffen sie einen besseren, offenen und vertrauenswürdigen Zwischenraum, in dem gemeinsame Kraft wächst und erlebbar wird.¹² In der Raphaelstichtung haben wir in 2012 eine Kulturwende gestartet, die gerade an diesem Punkt ansetzt. Seitdem gibt

es Teams, die ihre Sitzungen mit einer Meditation anfangen oder mit fünf Minuten Stille nach einem Spruch, die zuerst auf künstlerische Weise ein Thema bearbeiten, die machtfreie Räume schaffen, die soziale Skulpturen versuchen. Das erfordert immer Mitarbeiter, die fähig sind, ihre eigene Stimmgabel anzuschlagen und damit eine Prozesserneuerung vorzuschlagen; aber ihre eher zögernden Kollegen freuen sich, wenn einer den Mut dazu hat und handelt.

Leitbilder leiden manchmal daran, dass sie tiefsinnige Worte enthalten, deren Bedeutung sich nicht ohne weiteres an die Erfahrungswelt der Mitarbeiter anschliesst. Worte können sowohl hohe Wesen als auch leere Hülsen sein. Sie brauchen eine jeweils aktuelle Erfahrungsgrundlage, die man miteinander in einem gemeinsamen Prozess erschafft. Auch Worte sind gewissermassen erstarrte Formen, an die man sich stösst, weil sie nicht flüssig sind. Zur Belebung ihrer Bedeutung müssen weitere Erfahrungen hinzukommen, in denen man sie – gemeinsam – innerlich vertieft.

Zur Kraftquelle

In der Bewegung zur Form-Kraft, zur Bilde-Kraft, zur Gestaltungs-Kraft, die einen selbst und andere wieder in Schwung bringt, weil man eine Kraft-Quelle erlebt, spielt Spiritualität eine wesentliche Rolle. Eine Meditationsübung ist ja auch als eine Bewegung zu sehen, die von einer festen Struktur (Bild, Vorstellung, Wort, Satz) zu einer Kraft-Begegnung kommt, indem man die eigene Kraft aufwendet und imstande ist, die Kraftwelt hinter dem Festgewordenen etwas mehr zu erleben.

Die Offenheit und Bereitschaft, wieder die Kraftquelle aufzusuchen und aus dieser Quelle Neues zu gestalten und zu begrüßen, gehört zur Verwandlungsarbeit, zum Transformationsprozess. Formen verwandeln sich nur, wenn sie flüssig werden und sich auflösen können. Eine weitere Verflüssigung des gewordenen Lebens erfordert den Mut zur Kraft. In einer Welt der Beschleunigung (vgl. Rosa 2016a) steht man zwar immer mehr unter dem Druck der Zeit, der Leistung, der Verfügbarkeit, der finanziellen Knappheit. Dieser Druck hindert uns daran, in eine Kraftquelle hineinzukommen. Zur Hinwendung in die Kraftquelle braucht es zwar auch Zeit.¹³ Aber vor allem brauchen wir Bewusstsein für den Prozess der Transformation, der vielerorts da ist. Unser alltäglicher Blick auf Welt und Selbst kann sich steigern in einen Transformationsblick: Wo begegne ich alter Form, wo ursprünglicher Kraft, wo neuer Gestaltung; wo bin ich verfestigt, wo bin ich fluide; wo sind wir befangen, wo sind wir beweglich? Wir leiden manchmal unter einer entfremdenden Erstarrung. Es gilt jetzt, sich einander aus dem Transformationsblick heraus neue Fragen zu stellen und mutig einen Schritt zu wagen.



Dr. Pim Blomaard, ehemaliger Geschäftsführer der Raphaelstichting, leitet das Bernard Lievegoed Forschungszentrum an der Freien Universität Amsterdam mit Schwerpunkt Beziehung und Spiritualität in Heilpädagogik/Sozialtherapie. Weiterhin ist er Berater zu Identitätsentwicklung und Transformationsfragen. Sein Buch *Beziehungsgestaltung in der Begleitung von Menschen mit Behinderungen* ist gerade in zweiter Auflage erschienen (Verlag am Goetheanum).

Anmerkungen

(1) So bietet der niederländische Träger Raphaelstichting seit vielen Jahren einen Kurs für Mitarbeiter an, den sie während der Arbeitszeit freiwillig annehmen können. Er heisst «Quellen der Arbeitsfreude». Es handelt sich um folgende Qualitäten: Wohlbefinden, Kollegialität, Wertschätzung, Leistung, Entwicklung, Beseelung, (spirituelle) Bedeutung (vgl. Kees Kouwenhoven: www.zevenbronnen.arbeidsvreugde.nl). Es werden sieben Quellen vorgestellt und man ist miteinander und mit sich selbst in Gespräch darüber, woher denn vor allem die eigene Arbeitsfreude fließt. Diese selbstreflexive Arbeit hilft Menschen, sich besser ihrer Motivationskraft bewusst zu werden. Diese Kraft ist vielen nicht recht bewusst und vielleicht von normativen Vorstellungen über gute Leistungen verdeckt. Es gelingt dank des Kurses manchen Mitarbeitern, ihre Arbeit neu zu ergreifen oder sie sogar zu wechseln. Der Kurs wird jeweils von eigenen Mitarbeitern, die trainiert wurden, geleitet.

(2) Inzwischen gibt es Einrichtungen, welche die populäre Selbstregulation eines Teams als Sparmassnahme benutzen, indem sie die Führungskraft nicht mehr brauchen oder zum zeitweiligen Coach machen. Das führt öfters zu Problemen. In der Raphaelstichting sprachen wir zunächst die «unternehmerische» Haltung als solche an; dann sind wir dazu übergegangen, dass die Teams selbst angeben konnten, ob sie zu (mehr) Selbststeuerung kommen wollten. Dann begann ein Prozess, der von einem externen Berater begleitet wurde: es wurden Rollen und Aufgaben definiert und zugesprochen, und in diesem Prozess einige Phasen durchlaufen; kritisch wird es, wenn die Mitarbeiter sich untereinander wirklich ansprechen und Feedback geben müssen: die wichtige Phase der «mutigen Gespräche». In den Niederlanden hat sich übrigens die Welle schon wieder etwas beruhigt. Die Transformation zur Selbststeuerung von Teams ist eine erhebliche Herausforderung, vor der man jetzt wieder öfters zurückschreckt.

(3) Das Projekt *Regelarme Fürsorge* ist ein staatliches Projekt des niederländischen Gesundheitsministeriums; Organisationen dürfen dabei Regeln und Protokolle zeitweise ausschalten und evaluieren, was dann geschieht. Siehe weiter Hart, W. (2012) *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Kluwer Deventer. Hart meint, die Umkehrung, dass die organisatorische Systemqualität wichtiger als die menschliche Lebensqualität ist, soll wieder umgedreht werden.

(4) Übersetzung von P.B.

(5) Es handelt sich um ein qualitatives und quantitatives Forschungsprojekt. Vgl.: <http://bmjopen.bmj.com/content/6/1/e010091>. In der Zusammenfassung steht: «The qualitative study identified 556 health indicators, categorised into six dimensions: bodily functions, mental functions and perception, spiritual/existential dimension, quality of life, social and societal participation, and daily functioning, with 32 underlying aspects.»

(6) In den Niederlanden hat diese Anerkennung der Aufmerksamkeit für die Altenpflege in 2017 zu einer Budgeterhöhung von 2 Milliarden Euro geführt.

(7) Baart unterscheidet vier Grundarten der Aufmerksamkeit: eine konzentriert-fokussierte, eine offene-periphere, dauerhaft-wachsamen und gleichzeitig-geteilte.

(8) Auch in Bezug auf die Betreuung gilt diese Forderung einer stetigen Erneuerung der Aufmerksamkeit. Wir sollten die Vorstellung, die wir über einen Betreuten haben, eben nicht festsetzen. Es gibt Fälle, in denen nach zwanzig Jahren alle Mitarbeiter eines Teams dreimal gewechselt haben, aber die Vorstellungen, Bezeichnungen und Worte in Bezug auf diesen behinderten Menschen unverändert geblieben sind. Der andere Mensch ist «hinter die Tapete geklebt», sagen wir in Holland. – Die Klientenbesprechung hat gerade auch diesen Zweck,

dass sie die festen Vorstellungen wieder auflockert, die Aufmerksamkeit in der Wahrnehmung wieder anregt und erfrischt, damit man neu wahrnehmen kann und sich wieder neu mit einem Menschen verbinden kann.

(9) Care Ethics ist an der Universität für Humanistik in Utrecht (NL) angesiedelt, an der u.a. Baart, Goossensen, Leget und Vosman verbunden sind. In Deutschland sind u.a. Elisabeth Conradi und Helen Kohlen damit beschäftigt. Zur Zeit ist die Diskussion, ob Care Ethics eine eigene Disziplin oder ein interdisziplinäres Forschungsgebiet sei, siehe dazu: Leget, C. , Nistelrooy, I. van, Visse, M. : Beyond demarcation: Care ethics as an interdisciplinary field of inquiry, in: Nursing Ethics, Mai 2017.

(10) Goossensen hat auch den Begriff einer Poetik des Betreuten entwickelt: Wie bei einem Gedicht sucht der Begleiter die eigene innere Logik des poetischen, mythischen «Sprechens» eines Betreuten, die man nur in einer heuristischen Suche einigermassen erschliessen kann, kraft einer anderen, poetischen Art des Denkens. (Übersetzung von P.B.)

(11) Siehe auch Campagne, Cl. (2016) Theorie U in Teams. Christoffor Zeist.

(12) Ein Beispiel: Zur Belebung des sozialtherapeutischen Leitbilds für das Wohnen in Wohngruppen setzten wir uns in einen Kreis, in der Mitte lag ein Kleid. Jede Hausleiterin hatte einen ihr wertvollen Gegenstand aus ihrer privaten Wohnung mitgenommen. Jeweils eine Hausleiterin stand auf, ging ausserhalb des Kreises einige Schritte herum und trat irgendwo langsam und aufmerksam zwischen zwei Kollegen hindurch (wie durch die Tür einer Wohnung) in die Mitte, legte da ihren Gegenstand hin und erzählte, warum sie diesen mitgebracht hatte. Sie ging durch dieselbe «Tür» auch wieder hinaus und setzte sich wieder. Über diese Sammlung tauschte man sich zu zweit aus (was war für dich wichtig bzw. weckend?), dann wurden die Befunde in dem Kreis ausgewertet. Es kamen vier Grundwerte zutage. Nach einer zweiten Runde mit dem Thema «Erfolgsgeschichten im Haus» machten wir eine Vorstellungsübung in dem eigenen inneren Raum: «Setze dich in dem Wohnzimmer; fühle nacheinander, wie die vier Werte in diesem Zimmer leben; lade die Betreuten nacheinander ein, sich da zu setzen; fühle ihre gemeinsame Zukunft und sage in dir einen Satz: ich gönne euch ...». Jeder schrieb dann seinen Satz an die Wand und daraus liess sich das Leitbild formulieren, als Konzept für neue Gesprächsrunden mit Betreuten und Verwandten.

(13) Es gibt genügend Erfahrungen, die bestätigen, dass die Verbindung mit Kraftquellen eher Zeit bringt als sie nimmt.

Literatur

Baart, A. (2005) Aandacht. Etudes in presentie. Uitgeverij Lemma, Utrecht.

Baart, A.; Vosman, F. Et al. (2015) De patiënt terug van weggeweest. Werken aan menslievende zorg in het ziekenhuis. Uitgeverij SWP, Amsterdam.

Baart, A. (2016) Over de nieuwe regels, gehoorzaamheid en verstandigheid. Reflecties bij het kwaliteitskader ouderenzorg in ontwikkeling. Stichting Presentie, Utrecht.

Braun, D. & Kramer, J. (2015) De Corporate Tribe. Organisatielessen uit de antropologie. Vakmedianet, Deventer.

Huber, M.; Knottnerus, J., Green, L. et al. How should we define health? In: BMJ 2011; S. 343:d4163. doi:10.1136/bmj.d4163.

Goossensen, A. (Hg.) (2013) Schetsen van Mismatch. Movisie, Utrecht.

Leget, C. (2016) Van levenskunst tot stervenskunst. Over spiritualiteit in de palliatieve zorg. Lannoo, Tiel.

Leget, C. (2017) Art of Living, Art of Dying. Spritual Care for a Good Death. Kingsley Publishers, London.

Rosa, H. (2016a) Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Suhrkamp Verlag, Berlin.

Rosa, H. & Andres, W. (2016b) Resonanzpädagogik. Wenn es im Klassenzimmer knistert. Beltz Verlag, Weinheim.

Scharmer, O. (2014) Theorie U. Von der Zukunft her führen. Carl-AuerVerlag, Heidelberg.

Sacks, S. und Kurt, H. (2013) Die Rote Blume. Ästhetische Praxis in Zeiten des Wandels. Drachen Verlag, thinkOya, Klein Jasedow.

Internationale Tagung
für Heilpädagogik
und Sozialtherapie
8. – 12. Oktober 2018
Goetheanum
Dornach

sozial spiel raum

Orte für gelingende Biografien



Goetheanum, Freie Hochschule für Geisteswissenschaft
Konferenz für Heilpädagogik und Sozialtherapie
www.khdsornach.org