

# Mehr Autonomie wagen! Abschied von alten Beziehungsbildern und Aufbruch ins Neuland.



## **Kirsten Jetzkus**

ist Dipl. Sozialarbeiterin und PTSTA  
im Anwendungsfeld Beratung.

## **Guglielmo Menon**

ist Dipl. Kaufmann und PTSTA  
im Anwendungsfeld Organisation.

Kirsten und Elmo lieben, leben und lehren in Aachen, im Dreiländereck D-B-NL. Sie sind schwerpunktmäßig im Sozial- und Gesundheitswesen als Supervisoren und Berater tätig. Die Begleitung von Entwicklungsprozessen und lebenslanges Lernen macht ihnen besondere Freude. PHASEFÜNF Institut für Transaktionsanalyse bildet in Transaktionsanalyse und Supervision aus.

[www.phasefuenf.de](http://www.phasefuenf.de)  
[mail@phasefuenf.de](mailto:mail@phasefuenf.de)

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Menschen lassen sich im Rahmen ihres Arbeitsumfeldes am ehesten auf Veränderung ein, wenn Sie das Vertrauen haben können, dass ihre Befürchtungen gehört und ihre Anliegen berücksichtigt werden. Dieser Praxisbericht zeigt auf, wie die Führungsriege eines Trägers der Behindertenhilfe anhand einer humanistischen Vision eine Wandlung erfährt. Eine von Angst und Befangenheit geprägte Führungskultur erfährt eine Transformation zu einer Kultur der offenen Begegnung und des bezogenen Miteinanders, wesentlich merkbar durch ein verändertes Narrativ der Beteiligten. Die angesprochenen Themen sind Abschied, Trauer, Loslassen, jedoch geht es auch um Mut, Energie, Konfliktfähigkeit und gelingende Beziehungen. Die Autoren begleiten die Organisation seit mehreren Jahren in diesem Entwicklungsprozess zu mehr Autonomie und neu gelebten Beziehungsbildern.

## **GRUMMELN IN DER UNGELIEBTEN KOMFORTZONE**

Veränderungen werden in Organisationen selten als ersehnter Aufbruch ins Neuland angesehen. Vielmehr werden sie häufig als von aussen gesetzte Umweltbedingungen wahrgenommen, denen sich die Organisation und die dort beteiligten Menschen stellen müssen.

Im beschriebenen Fall waren die Veränderungen, geschehene und absehbare, vielfältig. Wir lernten die Geschäftsführerin eines Trägers der Behindertenhilfe kennen, kurz vor ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Gleichzeitig stand als Herausforderung an, das Geschäftsmodell an die neue Gesetzeslage in Nordrhein-Westfalen (Wohn- und Teilhabe-Gesetz NRW und in der Bundesrepublik Deutschland (Bundesteilhabegesetz 2020) anzupassen. Demnach können Anbieter nicht mehr pauschal mit den Kostenträgern verhandeln und abrechnen, sondern die Klienten kaufen als direkte Vertragspartner die einzelnen Betreuungsleistungen und den Wohnraum ein, ggf. auch bei unterschiedlichen Anbietern. Zu guter Letzt hatte eine anonym durchgeführte Befragung der Belegschaft ein erhebliches Mass an Unzufriedenheit mit Arbeitsklima und Führungskultur im Unternehmen offenbart. Eine hohe Krankheitsquote und Abwanderungstendenzen von Führungskräften und Fachkräften in einem leergefegten Personalmarkt für Heilpädagogik und Pflege rundeten ein für Bestand und Arbeitsfähigkeit der Organisation bedrohliches Szenar ab.

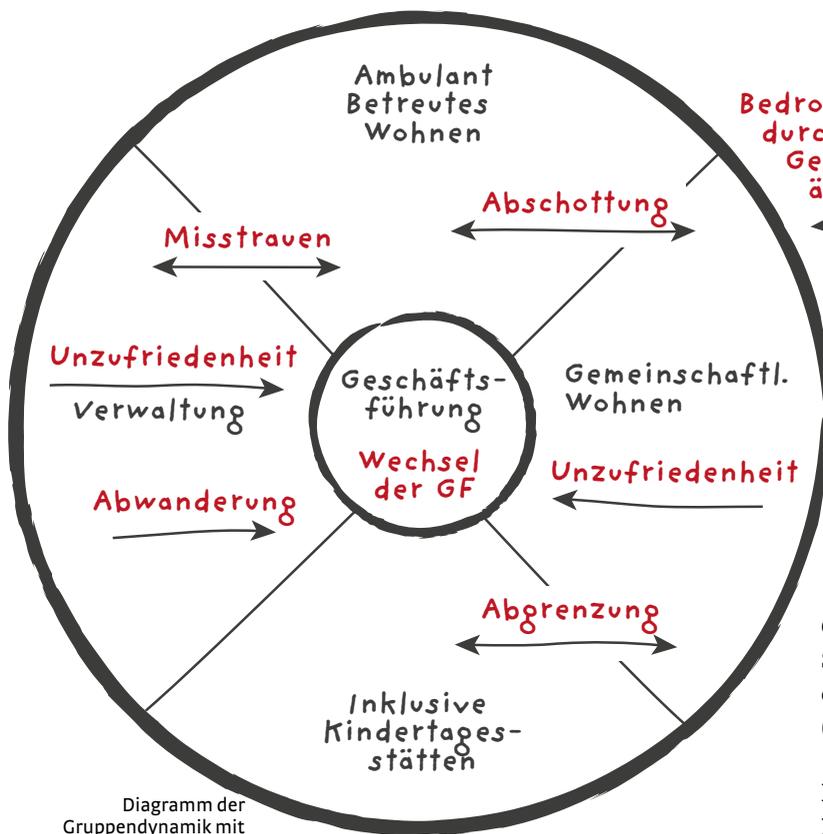


Diagramm der Gruppendynamik mit den Herausforderungen für die Arbeits- und Lebensfähigkeit der Organisation (Berne 1979)

So weitermachen wie bisher, darin war sich die neue Geschäftsführung klar, wäre ein Programm ins Desaster gewesen. So kamen wir als Beratungsteam für die interne Organisationsentwicklung ins Spiel. Die Reise, auf die wir uns mit diesem Kunden begeben haben, hat uns über viele Wegstrecken geführt, darunter auch Umwege und Sackgassen, jedoch auch etliche Meilensteine. Gemessen an den 7 grundlegenden Handlungen der Menschheit (Booker 2004) können wir den vorliegenden Fall als eine Geschichte der Wiedergeburt einordnen, in der die in der Organisation tätigen Menschen Eigensinn, Misstrauen und Erstarrung überwinden und zu neuer Lebendigkeit finden. In Kategorien der Transaktionsanalyse ist es eine Geschichte neuer Beziehungsmuster, in denen die Menschen die Fähigkeit wiedergewinnen, ihre Ich-Zustände situationsgerecht mit Energie zu besetzen. Wollen wir eine Heldin in dieser Geschichte ausmachen, so ist sie in unserem Fall als allegorische Figur die Führungskultur.

### RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN ORGANISATIONALEN WACHSTUMS

Während in der Weihnachtsgeschichte (Charles Dickens: A Christmas Carol) der Geist

der alten Weihnacht einen ersten Wandel einleitet, bekamen wir es hier an vielen Stellen mit dem Geist alter Führungskräfte zu tun, die in den Köpfen herumspekten. Beobachtbar wurde das für uns durch die Erzählungen aus früheren Zeiten, die uns als Beleg für die Unlösbarkeit von Problemen angeboten wurden. Das Narrativ einer erstarrten patriarchalischen Führungskultur war fest in den Köpfen verankert. Dieses war das wesentliche Beziehungsmuster, welches von den Menschen in der Organisation gelebt und jeden Tag neu in Szene gesetzt wurde. Es ist eine Beziehung der Abhängigkeit zwischen Eltern und Kind. (Berne 1971)

Die Wirksamkeit alter Beziehungsmuster lässt sich auch daran ermessen, dass uns der Name des Vor-vor-Geschäftsführers bestens Erinnerung ist, obgleich dieser schon seit 5 Jahren aus dem Träger ausgeschieden war, als unsere Organisationsberatung angefragt und ein Veränderungsprozess in Angriff genommen wurde. Wir sind ihm also nie leibhaftig begegnet, jedoch vielfach in der organisationalen Narration.

Der soziale Träger war vor über 50 Jahren von betroffenen Eltern gegründet worden, um angehörige Menschen mit geistiger Behinderung, zumeist die eigenen Kinder, in eine professionelle Betreuung unterbringen zu können. Mit den Jahren ist aus einem ehrenamtlich geführten Projekt eine Unternehmung mit unterschiedlichen Wirtschaftszweigen und mehreren Hundert haupt- und ehrenamtlich Mitwirkenden geworden. Alle eint das Thema der Fürsorge für Menschen, die sich nicht selbst versorgen können.

Als ein Merkmal in der Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung haben wir kennengelernt, dass es betroffenen Eltern schwerfällt, Ablösungsprozesse zu akzeptieren. Die frühkindliche Symbiose erfährt aufgrund der verzögerten Entwicklung des Kindes mit geistiger Behinderung kaum Änderungen. Vielmehr wirken die elterlichen Erfahrungen und daraus resultierende Anweisungen bis hinein in den Alltag der Wohneinrichtungen. Das kann bis hin zu Anweisungen

an die Fachkräfte gehen, welche Hemdenfarbe der Bewohner einer Wohneinrichtung zu tragen hat oder welchen Brotaufstrich die Angehörige zum Frühstück immer benötigt.

Von den Fachkräften werden diese Eingriffe als Fremdbestimmung erlebt und als Abwertung ihrer Fachlichkeit empfunden. Die resultierenden Konflikte werden nicht geklärt, sondern zu häufig unterdrückt, denn ihre Führungskräfte sorgen sich um den Ruf der Einrichtung in der Öffentlichkeit bzw. fürchten Anzeigen bei der Heimaufsicht, der Aufsicht führenden Behörde für Wohnheime.

Diese Konfliktvermeidung sehen wir als das zentrale Thema, welches auf Dauer zu Frustration, Misstrauen und Erschöpfung führt. Hier zeigt das überkommene Narrativ der dauerhaften und unveränderlichen Fürsorge seine destruktive Wirkung. Es kommt zu einer Erstarrung der Beziehungsmuster in Fürsorge. Die Wirkung ist, dass die notwendige und fällige Auseinandersetzung mit dem Ziel der Ablösung von den Eltern ausbleibt.

Organisationen sind geronnene Beziehung. Dieses Diktum von Matthias Sell lässt sich hier gut daran zeigen, wie sich die Beziehungserfahrung in einem Parallelprozess durch die Organisation von der Gründung durch die Elternschaft bis hin zur heutigen Organisation mit mehreren Hundert Mitarbeitern zieht. Das Spannungsfeld zwischen den Autonomieentwicklung der Klienten und der Symbiose

der Eltern mit ihren Kindern bildet dabei ein Skriptelement für die Organisation.

### ABSCHIED VON DER DEPRESSION

Darf man eigentlich in der Behindertenhilfe freudig bei der Arbeit sein? Ist es statthaft, auf sich zu achten und dann erst die Klienten in den Blick zu nehmen? – Wer durch die transaktionsanalytische Ausbildung gegangen ist, wird diese Fragen sicher eindeutig mit „Ja“ beantworten. In der Beraterischen Praxis allerdings begegnen uns andere Narrative. So auch bei diesem Träger. Sich verausgaben, nur für die Klienten da sein, dem Träger und den Angehörigen der Klienten grollen und immer wieder krankheitsbedingt ausfallen, sind Symptome, die uns begegnet sind. Letztlich sind es direkte Ableitungen aus dem beschriebenen symbiotischen Beziehungsbild.

Die genannten Gesetzesänderungen zielen darauf, Klienten in stationären Einrichtungen mehr Autonomie und Teilhabe zu sichern. Der neue Geschäftsführer hat sich der Vision verschrieben, Partizipation zu ermöglichen. Sein Credo ist, dass alle Menschen in der Organisation eine neue Kultur der Teilhabe erfahren sollen, ganz gewiss auch die Belegschaft. Damit war ein radikaler Bruch mit dem überkommenen Organisationskript und damit auch der Führungskultur verbunden. Die Inspiration dazu hatte er aus einer klaren Analyse der aktuellen Lage, der auf den Träger zukommenden Anforderungen und aus den

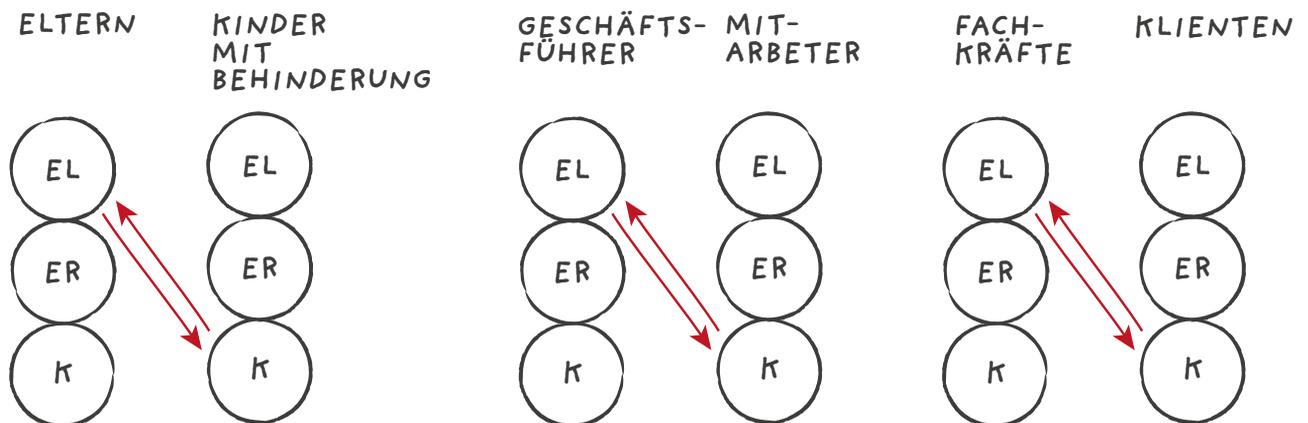


Diagramm der abhängigen Beziehung, welche sich als Parallelprozess durch alle Ebenen der Organisation zieht

Narrativ der partizipativen Organisationen gewonnen, wie es Laloux (2014) u.a. am Beispiel eines niederländischen Pflegedienstes beschreibt.

Damit ergab sich für uns als Aufgabe, die alten Beziehungsmuster durch einen Prozess der Teamentwicklung auf Leitungsebene anzugehen und einen positiven Wandel der Führungskultur zu implementieren.

Unser wesentlicher Ansatzpunkt war es, in gemeinsamen Workshops mit den Führungskräften aus den verschiedenen Geschäftsbereichen ein gemeinsames Kommunikationsverständnis zu entwickeln. Unser Augenmerk lag darauf, einen schutzzvollen sozialen Raum zu bieten, in dem die Gruppe eine offene Gesprächsatmosphäre erleben und Vertrauen aufbauen konnte. Dies diente als Voraussetzung dafür, die Konfliktfähigkeit in der Gruppe zu fördern und neue Lösungsräume zu eröffnen.

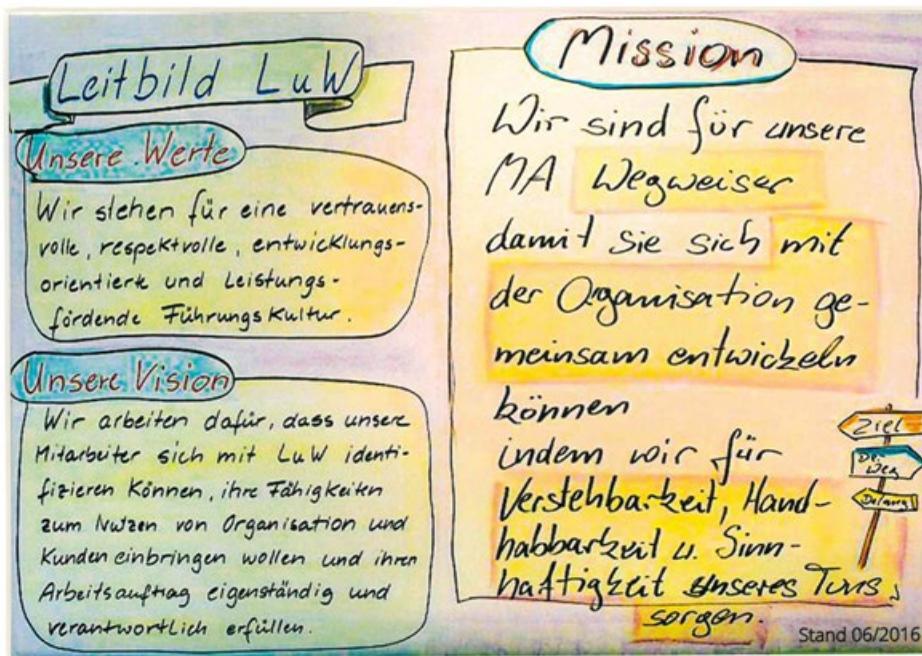
Strokes, wertschätzende Konfrontation, Anerkennung des bisher Geleisteten und gemeinsame Visionsentwicklung waren Elemente unserer Arbeit mit diesen Führungskräften. Unsere Moderation in der Gruppe haben wir bewusst als Rollenmodell eingesetzt, um eine Okay-Haltung als wirksame Alternative zu autoritären Verhaltensmustern zu modellieren und so soziales Lernen zu stimulieren (Bandura 1979).

Allmählich hat sich in dieser Gruppe die Fähigkeit entwickelt, Konflikte auszuhalten und lösungsorientiert zu konfrontieren. Solche Konfrontationen haben wir in der Moderation auch unmittelbar gegenüber der Gruppe vorgelebt. Das in dieser Situation von uns wahrgenommene Risiko des Beziehungsabbruchs stellt ebenfalls einen Parallelprozess dar, der die Befürchtungen der Führungskräfte gegenüber Beziehungserfahrungen mit Angehörigen von Klienten, also ihren Auftraggebern, spiegelt. Indem wir diese Prozesse offengelegt haben, konnten wir in und mit der Gruppe Krisen und Konflikte erleben, reflektieren und meistern. Gerade durch solche neue Beziehungserfahrungen haben wesentliche Lern- und Wachstumsprozesse Raum bekommen, die Schritte im Prozess der Autonomieentwicklung von einer Abhängigkeit hin zu einer Bezogenheit bedeuten. (Godard & Lenhardt 2000, S. 112f.)

Wir erinnern uns gut an einen Workshop, in dem wir die Führungskräfte dabei begleitet haben, ihr bisheriges Qualitätsmanagementsystem in einer Zeremonie zu Grabe zu tragen. Diese schwere Entscheidung hat die Gruppe verantwortlich getroffen, nachdem sie das Arbeitsergebnis unzähliger Arbeitsgruppenrunden als zu formalistisch, bürokratisch, und letztlich nicht umsetzbar beurteilten. In vollem Bewusstsein, unzählige Arbeitsstunden zu opfern und neu ansetzen zu müssen, haben die Führungskräfte als Kollektiv diese Entscheidung eigenständig getroffen, d.h. ohne inhaltliche Beeinflussung durch den Geschäftsführer, jedoch mit der Erlaubnis, eine Entscheidung dieser Tragweite zu treffen. Der Mut und die Entscheidung, hier Verantwortung zu übernehmen bedeutet aus unserer Sicht einen weiteren Meilenstein, der eine neue Erfahrung der Selbstwirksamkeit für die Führungskräfte ermöglicht und als Erfahrungsschatz erlebter Partizipation in das gemeinsame Narrativ der Organisation Eingang gefunden hat.

In der Beratung sozialer Einrichtungen legen wir Wert darauf, die Bewusstheit für die Selbstfürsorge zu thematisieren. Wir sind davon überzeugt, dass mit Blick auf die zeitliche, körperliche und emotionale Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden es für den langfristigen Erfolg einer sozialen Einrichtung hilfreich ist, die Führungskultur mit der Salutogenese (Antonovsky 1997) zu verbinden. Wir haben daher im Prozess der Leitbildentwicklung auch Informationen zur Salutogenese, also des Erklärungsmodells, welche Faktoren für die Gesundheit förderlich sind, angeboten. Den Führungskräften bietet sich hierbei die Chance, ihr Führungsverhalten an den Kriterien Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit und Handhabbarkeit auszurichten und so die Voraussetzungen für ein gutes Kohärenzgefühl (stimmige Verbundenheit mit sich und der Welt) zu schaffen.

In einem Workshop haben wir die Führungskräfte begleitet, sich über ihre Wünsche, sowohl als Führende, wie auch als aktiv Folgende, auszutauschen. Entstanden ist aus diesem Prozess eine Visionsvereinbarung zur Unternehmens- und Führungskultur in Form eines Leitbildes.



Visionsvertrag Leitbild des sozialen Trägers

Die als patriarchalisch empfundene Führungskultur anzugehen, war eine zentrale Aufgabe, wenn es erfolgreich Schritte hin zu „Partizipation“ geben sollte. Zu einem galt es, eine Vision davon zu entwickeln und zu vereinbaren (Visionsvertrag), wie ein partizipatives Miteinander aussehen sollte. Zum anderen galt es, danach und dann fortlaufend in der täglichen Praxis miteinander auszuhandeln (Missionsvertrag), wie das partizipative Miteinander gelebt werden soll. Was wir hier implementiert haben, sehen wir als einen Prozess des emergenten, d.h. nicht vorhersehbaren, Wandels in der Organisation (Laugeri 2011). Diesen Prozess verstehen wir als einen Lernprozess für alle Beteiligten, welcher sich täglich aktualisiert, und daher nicht abgeschlossen wird.

Ein neues Leitbild ist noch nicht die neue Praxis. Jedoch ist es Ausdruck dafür, sich auf einen gemeinsamen Weg einzulassen, auf dem Kooperation und Vertrauen im Mittelpunkt stehen. Wir haben es als einen wichtigen Schritt wahrgenommen, indem sich die Haltung der Beteiligten auf eine Ok-Ok-Haltung und somit ein „Vorankommen“ („Get-on-with“, Ernst 1971) ausrichtet.

## LEBENSLANGES LERNEN UND ENTDECKEN

Wir kommen nun zum vorläufigen Ende unserer Geschichte der Neugeburt einer Führungskultur. Wohin sind wir gekommen, wohin geht die Reise und was waren die Erfolgsfaktoren?

Die Organisation des Trägers der Behindertenhilfe hat sich verändert, neues Personal ist in die Belegschaft eingetreten, Projekte für neue Wohnformen sind auf dem Weg. Besonders in der Krise der COVID-19 Pandemie hat die Belegschaft Resilienz und Kreativität gezeigt. Werkstätten für Behinderte mussten schließen, Kontaktbeschränkungen und Hygienevorschriften haben die Wohneinrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung besonderen Belastungen ausgesetzt. Alles dieses konnte aufgefangen werden und die in der Organisation Tätigen haben Lösungen gefunden, indem sie gelernt haben, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungsräume zu nutzen.

Ganz wesentlich unterstützt wurde dieser Prozess durch die unzweifelhafte Haltung des Geschäftsführers, diesen Weg mit Geduld und Beharrlichkeit zu gehen. Allen Beteiligten

wurde mit der Zeit klar, dass sich hier eine neue strategische Ausrichtung Bahn bricht, die nichts weniger als die Erneuerung der vorherrschenden Beziehungsmuster zielt und daher auch eine Veränderung der Führungskultur notwendig macht.

Diese Beharrlichkeit haben wir im Beratungsprozess über mehrere Jahre aufgenommen und über periodische Impulse einen allmählichen Aufbau von Vertrauen in die Wege geleitet, der eine Kultur des gemeinschaftlich lösungsorientierten Umgangs miteinander ermöglicht. Eine neue „Grammatik der Beziehungen“ hat sich Bahn gebrochen (Sell 2009), durch welche alle Beteiligten ihre Beziehungen flexibler zu gestalten wissen. Solche Wandlungsprozesse der Unternehmenskultur benötigen Geduld und langen Atem, wenn die beteiligten Menschen mitgenommen werden sollen. Unser Kunde, der Träger der Behindertenhilfe, ist auf dem selbstbestimmten Weg in seine Zukunft.

Es stellt sich zuletzt die Frage, welche Rückwirkungen hatte dieser Transformationsprozess auf alle Beteiligten, auch für uns als Beratungsteam?

Eine klare humanistische Haltung, Vertragsarbeit, der Aufbau tragfähiger und damit auch konfliktfähiger Beziehungen als positiver Pa-

ralleprozess waren Elemente unserer Arbeit. Wir haben gelernt, Prozessschritte zu planen und die Planung tagesaktuell an nicht vorhersehbare Ereignisse anzupassen, wobei eine hohe Flexibilität und eine Bandbreite an Methoden aus der Transaktionsanalyse und aus anderen Bereichen uns hilfreich waren.

Das wichtigste jedoch war es, dass wir mit unseren Kunden das beiderseitige Wagnis der Begegnung (Liechti-Genge 2018) eingegangen sind. Gemeinsames Erleben im gemeinsamen Begegnungsraum ist das eigentliche Element der Veränderung. Menschen lernen in Beziehung. Begegnung ist auch für uns als Beratende ein zweiseitiges Geschehen und für beide Seiten etwas Existenzielles. Wir bringen uns mit unseren Persönlichkeiten als Kirsten und als Elmo in den Prozess ein. Jede Begegnung birgt das Risiko von Konflikten und auch mit dem Risiko des Scheiterns von Beratungsprozessen. Dabei sind Prozesse, in denen auch punktuell Stillstand, Rückschritte und Zweifel Raum haben dürfen, fruchtbar, wenn sie in einer offen lernbereiten Atmosphäre reflektiert werden. So werden sie zum Initial der Umbildung der eigenen Identität durch die Begegnung als Angebot und Gelegenheit zur Veränderung.

---

## Literatur

- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt.
- Bandura, A. (1979). Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Berne, E. (1979). Struktur und Dynamik, von Organisationen und Gruppen. München: Kindler.
- Berne, E. (1971). Spielarten und Spielregeln der Liebe. Psychologische Analyse der Partnerbeziehung. Reinbek bei Hamburg: Rowolt.
- Booker, Chr. (2004). The Seven Basic Plots. Why we tell stories. London: Bloomsbury.
- Ernst, F. (1971). The OK Corral: The Grid for Get-on-With. In: Transactional Analysis Journal, 1:4, 33-42
- Godard, A. & Lenhardt, V. (2000). Transformational Leadership. Shared Dreams to Success. New York: Pelgrave.
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organisations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Lauger, M. (2011). Emergenter Wandel und Transaktionsanalyse. Schlüssel für den hierarchischen Dialog. In der Übersetzung von Chris Altmicus. Nyon: LTCO.
- Liechti-Genge, F. (2018). Das Wagnis der Begegnung gestalten. In: „Rationalität“, Festschrift zum 70. Geburtstag von Matthias Sell, herausgegeben von Georg Franzen (S.164ff.). Hannover.
- Sell, M. (2009). Beziehungsformen als Element konsequenter transaktionaler Denkweise. In: ZTA, Heft 2 · 26.Jahrg. (S.101-119). Konstanz.

Das kannst du bei uns erleben

PHASEFÜNF  
Institut für  
Transaktionsanalyse

Transaktionsanalyse  
im  
**WESTEN**

**Elmo Menon**  
PTSTA-O

**Kirsten Jetzkus**  
PTSTA-C

[www.phasefuenf.de/  
transaktionsanalyse](http://www.phasefuenf.de/transaktionsanalyse)

# Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse  
Organisation und Beratung  
Ausbildung auf allen Stufen

BEWEGEN  
**bweg**

Leitung  
**Maya Bentele** TSTA-OC

[www.b-weg.ch](http://www.b-weg.ch)

+41 44 253 23 36  
[www.bentele.ch](http://www.bentele.ch)

**ERIC  
BERNE  
INSTITUT**  
für angewandte  
Transaktionsanalyse

**EINFÜHRUNG IN TRANSAKTIONSANALYSE (TA101)**

**Beziehung – Kommunikation – Persönlichkeit**

- Ichzustände und Transaktionen
- Psychologische Spiele
- Lebensskript
- 2.5 Tage

**LEHRGANG IN TRANSAKTIONSANALYSE**

**Für Menschen, die mit Menschen arbeiten  
in Beratung, Führung, Pflege, Bildung, Leitung...**

- Grundlagen und praktische Anwendung der TA
- Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen
- Training in Coaching, Beratung und Gesprächsführung
- 20 Tage pro Ausbildungsjahr
- in Zürich und Winterthur

Aktuelle Daten und Informationen unter [www.ebi-zuerich.ch](http://www.ebi-zuerich.ch).  
Besuchen Sie uns!

[WWW.EBI-ZUERICH.CH](http://WWW.EBI-ZUERICH.CH)

**cornelia willi**

bildung und beratung gmbh

**IntrovisionCoaching**  
geniale Methode  
achtsam Alarme löschen  
Imperativ suchen Satz finden  
wirkungsvoll

Introvision-Einblickstage  
Supervision zur Methode Introvision  
101 Einführungskurse in TA  
Grundausbildung Start jeweils im August  
siehe [www.cornelia-willi.ch](http://www.cornelia-willi.ch)