



## Wer ist der Täter – Organisationsentwicklung in einem Gefängnis.

Unten in dem blauen Abschnitt finden Sie einige Kernpunkte der Worldwork-Theorie von Amy und Arnold Mindell. Es werden darin mehrere Begriffe und Konzepte erklärt, die in der Fallbeschreibung auftauchen. Wenn Sie sich mit Worldwork schon auskennen oder an den theoretischen Aspekten nicht so interessiert sind, dann gehen Sie bitte gleich [zum Anfang der folgenden Fallbeschreibung](#). Für mehr Information über Begriffe und Konzepte lesen Sie bitte den einführenden Artikel: [Worldwork – Transformation in Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und in der Öffentlichkeit](#).

### Kernpunkte der Worldwork-Theorie

Innerhalb des Worldwork-Paradigmas funktioniert eine Organisation oder Gruppe auf verschiedenen **Ebenen**, die sich wie parallele Welten verhalten. Eine dieser Ebenen ist die der Alltagsrealität, zusammengesetzt aus die Organisation betreffenden Fakten, Menschen, Strukturen, Zielen, Strategien und zu lösenden Problemen. Auf einer anderen Ebene wird eine Gruppe durch ein **organisierendes Prinzip**, ein **Feld**, strukturiert. Das Feld verteilt die verschiedenen Polaritäten oder Positionen innerhalb der Gruppe. Auf einer selbstorganisierenden Ebene sind einige Themen, die als „Probleme“ gelten, in Wirklichkeit Versuche des Systems, sich ins Gleichgewicht zu bringen. Einige dieser selbstausgleichenden Tendenzen beziehen sich auf Gegensätze, von denen nur eine Seite direkt sichtbar und die andere eine nichtlokale Präsenz innerhalb einer Gruppe ist. Hören Sie zum Beispiel eine Führungskraft sagen: „Wir sind stark und furchtlos und werden weitermachen, egal was auf uns zukommt“, so können Sie die Polarität innerhalb der Gruppe spüren: Es ist ein Zweifler und Skeptiker, an den diese Worte gerichtet sind, ein imaginärer Gegner, der glaubt, wir seien ohne Hoffnung und wollten nicht weitermachen.

Als FacilitatorInnen können wir aus diesen Positionen **Rollen** machen, um sie sichtbarer werden zu lassen und ihnen die Möglichkeit der Interaktion zu geben. Stellen Sie sich vor, die Gruppe folge dem Drehbuch eines unsichtbaren Regisseurs – so etwas wie ein größerer nichtlokaler Gruppengeist –, um ein Theaterstück aufzuführen. Wenn Sie versuchen, eine

Gruppe zu leiten, spüren Sie möglicherweise so etwas wie eine unsichtbare Hand, die gegen Sie arbeitet. In Wirklichkeit ist es jedoch die selbstorganisierende Tendenz, die in eine andere Richtung zieht.

Rollen lassen sich weiterhin in **Rollen der Konsensrealität** und **Geistrollen** unterteilen.

**Rollen der Konsensrealität** (auch „KR – Rollen“ genannt; manchmal benutze ich den allgemeinen Begriff „Rolle“) sind Positionen, die zum zentralen Glaubenssystem einer Kultur oder Gruppe gehören und daher generell von dieser Gruppe akzeptiert werden. Sie können ausgesprochen werden, ohne eine starke Gruppenreaktion auszulösen. Im Gegensatz dazu sind **Geistrollen** Verhaltensweisen, die wir nicht aussprechen können, weil sie innerhalb der jeweiligen Organisationskultur nicht als „akzeptabel“ oder „rational“ gelten oder sich außerhalb dessen befinden, was diese als Wirklichkeit betrachtet. Obwohl Geistrollen nicht offensichtlich sind, fühlt jeder ihre Anwesenheit und leidet unter ihnen. Geistrollen finden sich auch in unbeabsichtigter Kommunikation.

KR-Rollen und Geistrollen führen eine Art Schattentheater miteinander auf. Stellen Sie sich ein Marionettentheater vor, in dem sich zwei Marionetten miteinander unterhalten, und hinter einem erleuchteten Wandschirm sehen Sie die Umrisse einer dritten Marionette. Die beiden Marionetten im Vordergrund sind in ein Gespräch verwickelt, doch hin und wieder wirft die Marionette hinter der Stoffwand einen Satz ein. Die Marionetten im Vordergrund scheinen sich der Anwesenheit der Schattenmarionette nicht bewußt zu sein und glauben, die andere sichtbare Marionette habe die Bemerkung gemacht. In einem Marionettentheater führt dies zu lustigen Mißverständnissen – belustigend zwar für die Zuschauer, doch nicht für die Marionetten, denn diese sind tatsächlich verstört! Die Ebene der verstörten Marionetten, die die Schattenmarionette nicht sehen können, entspricht der Ebene der Konsensrealität; die Ebene, die die Schattenmarionette mit einschließt, entspricht der selbstorganisierenden Ebene oder dem, was wir die Traumebene nennen.

Das obige Beispiel, bei dem die Zuschauer, jedoch nicht die Marionetten das Stück genießen, trifft übrigens auch auf Gruppenprozesse zu. Viele Interaktionen, in denen Sie in einer Polarität oder Rolle gefangen sind, können sehr schmerzhaft sein. Doch sobald Sie die Struktur, sprich: die Geistrolle, hinter der Verwirrung, verstehen, könnte das sogar ein Lächeln auf Ihr Gesicht zaubern.

Wir alle sind uns dieser Mechanismen bewußt. Wenn wir darüber sprechen, was „wirklich“ in einer Gruppe vorgeht, im Gegensatz zu dem, was an der Oberfläche gesprochen wird, befinden wir uns im Bereich von Rollen und Geistrollen. Die Rollen sprechen die angemessenen Sätze, benutzen den

angemessenen Kommunikationsstil und haben die angemessenen Ansichten, was immer das auch in der jeweiligen Organisation sein mag, doch hören wir das Flüstern der Geistrollen in den Anspielungen, zwischen den Zeilen, dem Klatsch und dem Ausbleiben von Reaktionen auf einiges, was gesagt wird.

Ein Grund, warum Gruppen oft vermeiden, unbeabsichtigte Botschaften offen auszusprechen oder den Geistrollen Stimmen zu geben, besteht in der Angst, die daraus entstehenden Konflikte könnten unlösbar sein. Auf der Ebene der Konsensrealität leuchtet das ein, denn dort sind wir es gewöhnt, daß unsere Konflikte sich nicht auflösen und daß Beziehungen dauerhaften Schaden nehmen können, weil jemand „die Wahrheit“ gesagt hat. Aus der Worldwork-Perspektive betrachtet, ergibt es jedoch noch aus einem anderen Grund einen Sinn. Rollen und Geistrollen sind nichtlokal in dem Sinne, daß sie zu jedermann gehören. Daher bedeutet das Prozessieren von Geistrollen, zu begreifen, daß man selbst genauso ist wie die Person, Rolle oder Gruppe, von der man angenommen hatte, sie sei für alle Schwierigkeiten verantwortlich. Das ist auch der Grund, warum eine unpopuläre Rolle oft von jemand anderem ganz oder in einigen ihrer Aspekte aufgegriffen wird, wenn die Person, die diese Rolle zuvor verkörperte, die Organisation verläßt. Obwohl Geistrollen sehr leicht auf „andere“ Gruppen projiziert werden können, sind sie auch in der eigenen Gruppe vorhanden, wo sie ein Dasein am Rande fristen. In der Fallbeschreibung können Sie sehen, wie die beiden beschriebenen Untergruppen ein bestimmtes Verhalten ihrer eigenen Gruppe auf eine andere projizieren.

Aufgrund dieser Mechanismen bedarf es häufig einer emotionalen oder geladenen Interaktion, um ganz zu verstehen, auf welche Weise diese Rollen in der eigenen Gruppe vorhanden sind. Der Prozeß, in dessen Verlauf man Gewährsein über das eigene Wesen erlangt, kann nicht einfach nur auf einer rationalen und linearen Ebene stattfinden, denn gerade diese Ebene enthält ja oftmals die Glaubenssysteme, welche genau das Thema marginalisieren, für das die betreffende Gruppe sensibler werden muß. Aufgrund dieser Spiegelungsprozesse besteht die einzige Lösung in diesem Sinne in einer erhöhten Wahrnehmung der Art und Weise, in der wir genau wie unser Gegenüber sind, in der wir selbst an den Dingen Anteil haben und zu ihnen beitragen, die uns am meisten aufregen. Kein Wunder, daß wir vor direkten Konfrontationen zurückschrecken.

Der Prozeß, durch den dieses Gewährsein erreicht wird, kann hochemotional sein. Oft zwingt er uns, durch eine Zeit der Eskalation und Konfrontation zu gehen. Wenn wir dies tun und dabei gleichzeitig unserer vollständigen Erfahrung mit bewußter Aufmerksamkeit Schritt für Schritt folgen können, werden wir schließlich in der Lage sein, nachzuvollziehen, daß diese Rollen innerhalb des gesamten Systems präsent sind. Die vollständige Information bzw. das in den Rollen enthaltene Wissen tritt jetzt offen zutage und kann von der ganzen Gruppe kreativ genutzt werden. Aus dieser Perspektive

betrachtet sind Störungen oder Probleme Potentiale, die geradezu danach schreien, genutzt zu werden! Es ist die Aufgabe des Facilitators, ein sicheres Gefäß für die Teilnehmer zu schaffen und dafür zu sorgen, daß am Ende des Gruppenprozesses die Konflikte gelöst sind und daß alle Beteiligten neue Dimensionen der vorgetragenen Probleme verstanden haben.

TeilnehmerInnen und KlientInnen haben nicht nur das Recht, sondern sogar die Pflicht, skeptisch und besorgt um die Ergebnisse zu sein. Es gehört zur Arbeit der Facilitatorin, diese Ängste zu bemerken, sich darauf zu beziehen und dafür zu sorgen, daß alle geschützt sind.

Tragfähige Facilitation beruht darauf, die grundlegenden selbstfacilitierenden Tendenzen des Kollektivs zu entdecken und zu unterstützen. Rollen, die tatsächlich den gesamten Prozeß facilitieren, sind in allen Gruppen vorhanden; jedoch werden diese Rollen nicht immer erkannt oder von der Gruppe selbst ausgedrückt. Ein Beispiel für eine solche Rolle ist der oder die Älteste. Ältestenschaft beruht auf einer Haltung warmherziger Losgelöstheit, die das Leben und die Menschen als ein sich ständig entwickelndes und entfaltendes Mysterium begreift und daher jede Person und Tendenz respektiert und unterstützt, aber dennoch auf eine nicht beleidigende Weise Grenzen setzen kann. Sie wurzelt in den Überzeugungen des oder der Ältesten über den Sinn des Lebens und die Rolle, die der Geist (Spirit) und die Natur spielen. Diese Überzeugungen müssen nicht unbedingt offensichtlich sein, sondern werden oft einfach nur im Herzen der Person gefühlt. Der oder die Älteste bleibt in den eigenen Glaubensvorstellungen über die Grundwerte zentriert, die das Zusammenleben auf diesem Planeten ermöglichen. Diese Glaubensvorstellungen werden anderen jedoch nicht aufgezwungen, sondern auf eine Weise vorgelebt, die andere zur Nachfolge inspirieren. Ältestenschaft ist keine Frage des Alters und wird genauso oft von normalen Menschen verkörpert wie von Führungspersonen und FacilitatorInnen.

### **Fallspezifische Bemerkungen: Quantenverknüpfung – Organisationen als Hologramme**

Die von der Quantentheorie geprägte Worldwork-Perspektive geht von der Existenz eines feldähnlichen, organisierenden Prinzip aus, das Organisationen strukturierend beeinflusst. Vergleichbar mit einem Magnetfeld, bei dem der Magnet nicht in direkten Kontakt mit den Eisenspänen kommt, kann es die Wirkung eines Feldes ausrichten. Diese Wirkung ist auf allen Ebenen der betreffenden Organisation spürbar, obwohl es häufig keine direkte kausale Verbindung zu irgendeiner Quelle zu geben scheint, die sie hervorrufen könnte. Auf jeder Ebene der Organisation oder auch in einer bestimmten Abteilung, Unter- oder Führungsgruppe können wir bestimmte lokale Ausformungen beobachten. Die Anstrengungen vieler Organisationen im Changemanagement könnten besser greifen, wenn dieser Hologrammeffekt bekannt wäre, in dem die

Probleme einer bestimmten Abteilung oder Sektion einen Prozeß spiegeln, der die gesamte Organisation betrifft.

Dieselben Themen können auch oft in der Gesamtgesellschaft beobachtet werden. Manchmal hat die Gesellschaft noch keine Lösung für das Thema gefunden, an dem eine Organisation arbeitet. Dann wird die Organisation, indem sie einen neuen Weg bahnt, dem wir alle folgen können, zu einem Werkzeug kultureller Wandlung. Wenn eine Organisation diesen Aspekt ihrer Entwicklung kennengelernt hat, kann sie eigene Strategien entwickeln, um auf dieser Ebene effektiver zu werden. Dies wiederum wird einen produktiven Einfluß darauf haben, wie sie ihre Neuerungen auf den Markt bringt und wie gut sie ihre inneren Konflikte versteht.

Unter den vielen Organisationen, in denen wir Wandlung facilitiert haben, befinden sich auch Vollzugs- und Gefängnisssysteme. Wir haben in Strafanstalten in den USA, in Japan, Australien und einigen europäischen Ländern geforscht und gearbeitet. Der folgende Artikel vermittelt ein kurzes Schlaglicht auf diese Hologrammdynamik in unserer Arbeit innerhalb einer solchen Strafanstalt. Er demonstriert, wie der Prozeß, mit innerem Wandel zu arbeiten, nicht nur neue und verbesserte Praktiken innerhalb des Gefängnisses hervorbringt, sondern auch die Grundlage für eine mögliche Werbekampagne zur Veränderung des gesellschaftlichen Bewußtseins enthält. Darüberhinaus kann es zu besseren Strategien für den Umgang mit Geldgebern und den das Strafsystem kontrollierenden politischen Körperschaften führen.

### **Eskalation und Deeskalation: Facilitatoren als Teilnehmende, Führende und Gefolgsleute.**

Ein weiterer wichtiger Aspekt jeder Facilitation ist die Entfaltung des Eskalations- und Deeskalationsprozesses. Jede Eskalation beruht auf dem Prozeß einer Person oder einer Gruppe, die sich bedroht, nicht gehört oder nicht respektiert fühlt. Wenn wir es mit einem offenen Konflikt zu tun haben, brauchen wir daher Facilitierungsmethoden, die es uns erlauben, den Konflikt auf eine Weise zu eskalieren, die die Person oder Gruppe unterstützt und Selbstrespekt und Würde ermöglicht, während gleichzeitig Grenzen geschaffen werden, die eine weitere Eskalation des Konflikts verhindern. Worldwork betrachtet Eskalationen selbst als nützlich, da sie die Kraft und den Schwung enthalten, die es schließlich beiden Parteien gestatten werden, einander als Gleichgestellte zu begegnen und ihre Unterschiedlichkeit auf neue und kreative Weise zu nutzen.

Wie wir den Eskalationsprozeß zwischen zwei oder mehr Seiten verstehen und unterstützen, wenn wir uns in der Facilitator-Rolle befinden, ist bei jeder Facilitierung ein entscheidendes Element. Das betrifft auch die Art, wie wir mit Eskalation arbeiten, wenn wir selbst persönlich angesprochen

werden. Verschiedene Organisationskulturen haben häufig ihre eigenen Absprachen und Grundregeln für den Umgang mit eskalierenden Prozessen entwickelt. Diese Programme funktionieren für gewöhnlich bis zu einem gewissen Punkt, zum Beispiel dann, wenn das Brechen der Grundregeln zum Verlust des Arbeitsplatzes führen oder andere Konsequenzen nach sich ziehen kann. Worldwork wurde mit dem Gedanken an kriegführende Parteien entwickelt, für eine Situation also, in der die Grundregeln nicht befolgt werden und wo es keine Mittel gibt, deren Einhaltung durchzusetzen. Dies hat sich als großer Vorzug erwiesen, da wir herausgefunden haben, daß die Grundregeln nur so lange respektiert werden, wie ein Gleichgewicht der Kräfte besteht. So sind sich die Militärexperten wohl bewußt, daß die Genfer Konvention an dem Punkt eher nicht befolgt wird – nicht einmal von Gruppen mit einem ethischen Standpunkt -, an dem eine Partei das Gefühl hat, um ihr Überleben kämpfen zu müssen. Dies haben wir auch in Organisationen auf allen Ebenen bestätigt gefunden, wie in der folgenden Fallbeschreibung demonstriert wird.

## **Hintergrund**

Die Organisation, die wir hier vorstellen, war ein Gefängnis, wo wir einige Tage lang arbeiten sollten. Unser Programm, das wir mit der verantwortlichen Person für Changemanagement entwickelt hatten, sah vor, eine Gruppe von Insassen des Hochsicherheitstrakts zu facilitieren und danach mit einer Gruppe der Belegschaft zu arbeiten, die sich aus Wachpersonal, medizinischem Pflegepersonal, BeraterInnen und Verwaltungspersonal zusammensetzte. Schließlich trafen wir uns mit einigen Mitgliedern der Leitungsebene. Unser Ansatz für Change Management im Gefängnis beschränkte sich nicht darauf, nur mit der Belegschaft zu arbeiten. Wir entwickelten auch einen prozeßorientierten Beratungsansatz für die Insassen und ein prozeßorientiertes Coachingmodell für das Wachpersonal. Als Teil dieser Vorgehensweise versuchten wir, den Hologrammeffekt für alle Beteiligten sichtbar zu machen, um sowohl zu erreichen, daß die Gruppe einige ihrer Konflikte versteht, als auch den Zugang zu einer Parallelwelt zu eröffnen, in der jede/r die wichtige Rolle erkennt, die er oder sie für die Gesellschaft als Ganzes spielt. Dies half allen, gemeinsam für einen Wandel zu arbeiten, während sie gleichzeitig in einer Welt der festen Grenzen und Regeln blieben, die von einer Seite durchgesetzt werden. Das Folgende ist eine Zusammenfassung eines dieser Tage.

## **Eröffnungssituation**

Die erste Gruppe, mit der wir arbeiteten, war eine Mischung aus Insassen, einigen Vollzugsangestellten und uns, den drei Facilitatoren. Als wir begannen, forderte mich einer der Insassen als den führenden Facilitator sofort heraus.

**Sein grundlegender Standpunkt:** „Ich weiß, daß sie euch Typen aus den USA eingeflogen haben, weil sie (*die Gefängnisleitung*) Angst vor einem Gefangenenaufstand haben und weil es uns allen so stinkt, was hier drin passiert. Jetzt sollst du das verhindern, stimmt's? Das wird nicht funktionieren, Kumpel!!“

Instinktiv versuchte ich zu de-eskalieren und antwortete wahrheitsgemäß, daß das nicht der Fall war und daß wir im Vorfeld von keiner Unruhe erfahren hätten.

**Insasse:** „Na klar“, antwortete er, „entweder haben sie euch nicht erlaubt, uns das zu sagen, oder du wärst zu feige, es zuzugeben, wenn du es dürftest.“

*Analyse: Dies ist eine direkte Konfrontation und Eskalation, die jetzt nicht mehr vermieden werden kann, da mein Deeskalationsangebot nicht akzeptiert wurde. Ich muß zugeben, daß es ein wenig beängstigend war. Die Gefängniswelt unterstützt Interaktionen, wo man aus einer Position der Stärke und nicht der Schwäche heraus verhandelt. Dafür gibt es viele Gründe. Einer, der oft übersehen wird, ist der Verlust von Selbstachtung und Würde, der mit der Inhaftierung einhergeht und eine Subkultur oder Welt schafft, die teilweise brutalen Kampf zum Wiedererlangen von Selbstachtung und Würde billigt. Hinter dem Tyrannen, der jeden überrennt und kein Mitgefühl für die andere Seite zeigt, kann sich eine Geistrolle verbergen, die wir folgendermaßen beschreiben können:*

*„ Ich bin im Gefängnis, und ich bin eingesperrt. Ich kann nicht handeln oder meinen Tag so planen, wie ich es will, trotzdem habe ich noch meine Selbstachtung und meine Kraft. Lieber riskiere ich etwas und zahle den Preis dafür, als diesen Glauben an mich selbst aufzugeben.“*

*Auf der anderen Ebene spielen die Insassen und das Wachpersonal das Drama von Instinkt und Zähmung, von Macht und Begrenzung.*

**Intervention:** Dem Insassen muß in beiden Welten begegnet werden.

Ich antworte:

„Du bist furchteinflößend. Du mußt es gewohnt sein, jeden hier herauszufordern und zu tyrannisieren und damit durchzukommen. Ich mache da nicht mit. Ich bewundere die Stärke und den Stolz, die ich hinter

deinen Worten spüre – es ist unglaublich, das in dieser Umgebung zu erleben und zu sehen, wie frei dein Geist sich inmitten all dieser Schwierigkeiten aufschwingt –, aber es paßt mir nicht, wie sich das als Angriff auf mich äußert. Ich bestehe darauf, daß wir uns als Gleiche begegnen, die einander respektieren, unabhängig davon, was du tust, weil ich weiß, daß dir das auch wichtig ist. Warum sonst würdest du so viel Stärke zeigen?“

Einen langen Augenblick starrten wir einander in die Augen. Dann breitete sich ein Grinsen über sein Gesicht und er sagte: „Du bist in Ordnung.“ Alle atmeten erleichtert aus!

***Analyse und Kommentar:** Eine Deutung dieser Interaktion war, daß sowohl die Glaubwürdigkeit des Facilitators als auch der Respekt für den Insassen gleichermaßen ihren Platz fanden, so daß niemand zurückweichen mußte. Es fühlte sich an wie ein Einweihungsritual und ein Test dafür, wie authentisch eine Beziehung innerhalb dieser speziellen Situation sein kann. Die Authentizität der Gefühle des Facilitators stand dabei im Mittelpunkt, wie das Zugeben der Angst oder der Möglichkeit, Fehler zu machen. Diese Ehrlichkeit und Direktheit unterstützt das Erreichen einer tragfähigen Lösung.*

*In unserer Analyse ist der „Gefängnisaufrast“ die Geistrolle. Die Eskalation, die gerade stattgefunden hat, kann als „der Gefängnisaufrast“ gesehen werden, und da er auf einer persönlichen Ebene gelöst wurde, ist die Lösung auf Gruppenebene nun auch eher möglich geworden.*

***Anfangsintervention:** Herausbringen der Geistrolle des Aufständischen und desjenigen, gegen den der Aufstand sich richtet. Schlüsselfragen sind hier u.a.: Wofür wollt ihr einen Aufstand machen? Was ist zuviel geworden? Es folgt eine Zusammenfassung des Verlaufs dieser Interaktion.*

**Facilitator:** „Wir möchten gern genau wissen, warum ein Gefängnisaufrast erwähnt wurde. Wer kann das am besten erklären?“

**Insassen (bestimmt):** „Die Wärter hassen uns, sie machen uns das Leben so schwer wie möglich. Sie halten uns für den Abschaum der Menschheit und schießen auf uns, wann immer sie können.“

**Einige Wärter protestieren:** „Das stimmt nicht; wir befolgen nur Anweisungen. Wir wissen, daß es hier drin schwierig ist, aber wir respektieren euch als Menschen und möchten euch in eurem Rehabilitationsprozeß unterstützen.“



**Insasse:** „Nein, wollt ihr nicht. Gestern wollte ich zum Beispiel meine Familie anrufen, um meiner Tochter zum Geburtstag zu gratulieren, und ihr habt mich nicht gelassen. Wie soll das bei meiner Rehabilitation helfen?“

**Wache:** „Du willst ständig anrufen, aber du weißt, daß du nur eine bestimmte Anzahl Anrufe machen kannst. Du mußt besser planen.“

***Analyse:** Die Geistorolle des Wärters, die die Gefangenen haßt und glaubt, daß sie 'Abschaum' sind, schwebt immer noch im Feld. Sie kreist jetzt. Jeder Vorwurf von seiten der Gefangenen soll zeigen, daß die Wachen sie hassen und sie schikanieren wollen. Jede Antwort darauf soll zeigen, daß das Gegenteil der Fall ist. Es gibt viele Arten, diesen Prozeß zu betrachten. Eine davon ist die Vorstellung, daß die Gefängnisinsassen als diejenigen mit weniger Status sich gegen diejenigen wehren, die mehr Status haben, und daß die selbstreflektierende Tendenz des Systems versucht, mehr Gewährsein für die Statussituation zu schaffen, damit sie besser genutzt werden kann. Das war damals unsere Arbeitshypothese, und wir begannen die Statusposition zu entfalten, indem wir den Wärtern halfen, ihren Status zu zeigen.*

***Intervention:** Wer auf der Seite der Wärter kann ein wenig und manchmal zugeben, daß der ursprüngliche Vorwurf zutrifft und daß es viele Arten gibt, wie er seine Macht einsetzen kann?*

Nach einer langen Reise und der Überwindung vieler Grenzen gibt ein Wärter zu, daß der Vorwurf berechtigt ist. Dieser erstaunlich mutige Mann, der zuvor mehrfach über sein Mitgefühl für alle gesprochen hatte, gab zu, ein Teil der Geistorolle zu sein.

**Wärter:** „Ja, oft finde ich es hier schrecklich, und an manchen Tagen verachte ich euch. An solchen Tagen betrachte ich euch tatsächlich als Abschaum. Ich will dann in meinem Büro sitzen und so wenig wie möglich mit euch zu tun haben. Wenn ich hier hereinkomme, kann ich es kaum erwarten, in meine kleine Kabine zu kommen und den Fernseher anzustellen, so daß ich keinen Kontakt mit euch aufnehmen muß“.

*Darauf folgt Schweigen und eine Veränderung in der Atmosphäre, und unserem Gefühl nach auch eine Art Entspannung. Dann reagiert ein Insasse. Ruhig sagt er:*

**Insasse:** „Wenigstens bist du ehrlich. Seht ihr,“ sagt er zu den anderen Gefangenen, „ich hab’s euch ja gesagt.“

Andere nicken, und ein Gefangener fügt hinzu, er habe es schon die ganze Zeit gewußt. Die Stimmen sind jetzt nicht mehr so laut wie vorher. Das ist ein Zeichen der Deeskalation, das eine Facilitatorin aufgreift.

**Analyse:** *Wieder und wieder erstaunt es uns, wie das Zugeben einer Geistrolle tatsächlich einen deeskalierenden Effekt auf die Situation hat. Besonders hier, wo man instinktiv einen Aufstand erwarten würde, ließ die Anspannung in der Atmosphäre tatsächlich eher nach. Sich wandelnde Atmosphären zu entfalten, ist ein zentraler Teil unseres Facilitationsmodells. Eine Facilitatorin rahmt die gewandelte Atmosphäre und bittet um eine Erklärung für das, was vorgefallen ist.*

**Facilitatorin:** „Das scheint euch zu erleichtern!“ sagt sie, „Könnt ihr mir sagen, warum?“

**Insasse:** „Endlich hat mal jemand den Mut, mir das ins Gesicht zu sagen. Dieser Mann hat von heute an meinen Respekt. Hätten wir mehr Leute wie ihn hier drinnen, wäre dieser Ort nicht so eine Katastrophe. Es steht uns einfach bis hier, daß nie jemand irgendwas zugibt und alle immer so tun, als würden sie alles richtig machen. Es macht einen krank, wenn man den ganzen Tag wie Dreck behandelt wird, und es macht einen noch kränker, wenn sie es einem nie direkt ins Gesicht sagen, sondern einem bloß ständig ausweichen.“

Einer der Wärter nickt unwillkürlich.

**Analyse:** *Ebenso wie in den anderen Fallbeispielen kann man hier sehen, wie ein organischer Rollenwechsel stattfindet, wenn ein Mitglied der gegnerischen Gruppe zustimmt. Bitte lesen Sie im theoretischen Abschnitt mehr darüber, wie der Quantenstandpunkt von Worldwork diese Rolleninvarianz als Teil einer innewohnenden Tendenz von Organisationen zur Selbstreflektion versteht. In dieser Situation können wir nun dem Rollenwechsel folgen und ihn weiter entfalten.*

**Facilitator** wendet sich an den Wärter, der genickt hat: „Du kennst das?“

**Wärter:** ‚Ja, manchmal bin ich in einer ähnlichen Position, denn viele Menschen wenden sich von mir ab, wenn ich sage, daß ich im Gefängnis arbeite. Viele meiner Nachbarn gehen mir aus dem Weg. Wenn ich mich mit jemandem anfreunde, sagen mir die Leute manchmal ganz überrascht, sie hätten gar nicht gedacht, daß ein Gefängniswärter ein netter Mensch sein kann. Sogar die Gefangenen sagen, daß man schon ganz schön blöd sein muß, wenn man nicht woanders einen Job bekommen kann. Sie verachten uns, weil wir hier arbeiten.‘

Ein paar Gefangene nicken.

***Analyse:** Die Geistrolle, als Abschaum gesehen zu werden, ist jetzt ausgefüllt, da beide Seiten nun dazugehören. Es wird ihnen bewußt, daß sie es wechselseitig miteinander machen, gleichzeitig aber auch vom Mainstream so gesehen werden. Dieser Internalisierungsprozeß ist aus der Randgruppenforschung gut bekannt. Die Randgruppen internalisieren die Sichtweise des Mainstreams. Unwillkürlich wechseln sie die Rollen, indem sie sich selbst und einander auf ähnliche Weise wahrnehmen, wie sie glauben, vom Mainstream gesehen zu werden. Eine neue Geistrolle ist jetzt aufgetaucht: die des Mainstream-Zuschauers, der nichts mit Gefängnissen zu tun haben will und auf die Welt des Verbrechens, der Inhaftierung und des Strafvollzugs herabsieht.*

*Hier kann man Rollenwechsel und Quantenverknüpfung sehen. Zuerst betrachtet der Wärter den Gefangenen als Abschaum, dann betrachtet der Gefangene den Wärter als Abschaum, und jetzt betrachtet der Mainstream-Zuschauer das ganze System als Abschaum. Die Wachen, die Gefangenen und die Mainstream-Zuschauer verhalten sich wie miteinander verwobene Quantenobjekte, so daß sich ein Signal nicht mehr nur einer einzigen Gruppe zuordnen läßt. Alle Signale gehören zu allen Gruppen.*

Die FacilitatorInnen beginnen die Rollen zu spielen, und nach einer Weile machen die Wärter und Insassen mit. Hier ist die Zusammenfassung dessen, was die Rolle sagte.

**Der Mainstream-Zuschauer** (gemeinsam gespielt von den Wärtern und Insassen, so wie sie die Rolle wahrnehmen): Ich finde, Kriminelle sind Dreck, Gefängnisse sind Dreck, und ich will mich nicht damit befassen. Polizisten und Gefängniswärter sind brutal und genießen es, andere Menschen zu schikanieren und einzusperren. Es ist eine Welt von Perversen, ganz gleich, welche Seite man betrachtet. Ich will nichts damit zu tun haben. Ich will sie nicht sehen, nichts darüber lesen und nicht dafür bezahlen. Es ist wie eine Müllkippe. Haltet sie fern von mir.

Diejenigen, die für die Wachen und die Insassen sprechen, antworten dem Mainstream-Zuschauer:

**Insassen und Wachen** (in einem Rollenspiel, das der Zuschauerrolle antwortet): „Du bist auch ein Verbrecher. Du mogelst hier ein bißchen, lügst da ein bißchen, du nimmst legale Drogen und wahrscheinlich auch noch einige illegale. Du bringst deine Freunde um, wenn es deine Karriere fördert, du betrügst deine Kinder, wenn dir das einen Vorteil bringt. Du bist nicht wirklich besser als wir, du hast nur mehr Glück oder bist einfach gerissener.“

***Analyse:** Die Randgruppe entdeckt sich selbst in den flackernden Signalen dessen, der sie ausgrenzt. Der Zuschauer ist ebenfalls ein Verbrecher, indem*

*er gesellschaftliche Themen ignoriert, seine Gewalt nicht prozessiert und vorgibt, nicht Teil des Systems zu sein. Die Gefängnisgemeinschaft, einschließlich der ‚Täter‘ und der Wärter, ist eine Geistorolle für die Gesellschaft, die sich nicht mit ihrer eigenen Aggression auseinandersetzt. Insassen und Wärter agieren sozusagen unser inneres und gesellschaftliches Drama vor unseren Augen aus und sorgen so dafür, daß wir selbst gesetzestreue BürgerInnen bleiben können.*

Von der anderen Seite, aus der Zuschauerrolle, kommt eine Antwort:

**Rolle des Mainstream-Zuschauers:** (ausgeführt von den Gefangenen und Wärtern): „Was ihr sagt, stimmt. Doch ist Verachtung nicht das einzige, was ich für euch empfinde. Manchmal sehe ich einen Gefangenen und beneide ihn um seinen Mut, daß er es gewagt hat, die Regeln der Gesellschaft zu verlassen und seinen eigenen Regeln zu folgen. In diesen Augenblicken wirkt ihr für mich frei, und ich fühle mich wie ein Gefangener.“

Eine erstaunliche Stille breitet sich aus, dann sagt ein Gefangener mit Tränen in den Augen:

„Danke!! Und ich habe euch um euren Mut beneidet, euren Impulsen zu widerstehen, so daß ihr ein Leben führen könnt, in dem ihr eure Familien unterstützen, Beziehungen haben und in der Natur spazieren gehen könnt. Das alles vermissen ich hier drinnen.“

Eine Pause tritt ein. Alle sind still, viele wirken berührt und traurig. Einer der Facilitatoren fragt, ob jemand etwas zur Atmosphäre sagen kann. Ein weiterer Insasse sagt, es sei gut, zu wissen – selbst wenn es nur für einen kurzen Moment sei -, daß wir ganz gleich, wie weit wir auch voneinander entfernt sein mögen, darunter doch irgendwie miteinander verbunden und einander gleich sind. Einige Wärter nicken.

Dann sagt ein Insasse mit einem breiten Grinsen:

„He, das ist klasse, was ihr da macht, wo können wir das lernen?“

In einer weiteren gemeinsamen Diskussion wurde uns gesagt, das größte Problem dieser Gruppe bestehe in Langeweile, und vielen sei klar geworden, wie sehr sie etwas lernen wollten. Wir verbrachten dann die restlichen Sitzungen damit, der Gruppe Konfliktfacilitation- und Peercoaching-Techniken zu vermitteln. Das waren die Gebiete, auf denen wir Expertenwissen hatten. Wir hätten ihnen auch alles mögliche andere beibringen können, von Astronomie bis zu biologischem Gartenbau, so groß war ihr Lerneifer.

**Nachsatz**

Bei dem Belegschaftstreffen, das später am gleichen Tag stattfand, tauchten in einem sehr berührenden Prozeß dieselben Geistrollen auf, dergestalt, daß die Wärter, das Pflegepersonal, die BeraterInnen und Verwaltungsangestellten darunter litten, für ihre Arbeit nicht respektiert zu werden und von der Öffentlichkeit keinen Dank zu ernten. Wir dankten allen Anwesenden dafür, daß sie unsere Straßen sicherer machen, daß wir uns dank ihrer Arbeit nicht so viele Sorgen über Kriminalität machen müssen sowie für ihren Beitrag dazu, für die, die draußen leben, das Leben leichter zu machen. Ein Wärter sagte mit Tränen in den Augen, in 26 Arbeitsjahren habe ihm noch nie jemand für seine Arbeit gedankt oder auch nur ihren Wert anerkannt. Er berichtete, daß manche Menschen mit Schweigen oder Feindseligkeit reagierten, wenn er zugab, im Gefängnis zu arbeiten, andere dagegen neugierig wurden und aufregende Geschichten hören wollten. Einige sagten dann, sie selbst könnten nie so eine Arbeit machen. Die Gruppe beschloß ihre Arbeit mit neuen Einsichten über die Bedeutung der Rolle, die sie in der Gesamtgesellschaft spielten, und einem wachsenden Gefühl der Selbstachtung für ihren Beitrag zur Veränderung der Gesellschaft.

Darüber hinaus brachten wir der Belegschaft Interventionen bei, die sie in Situationen einsetzen konnten, in denen sie sich von ihren Mainstreamfreunden marginalisiert fühlten, und begannen Strategien zu entwickeln, um die Öffentlichkeit über die tieferen Aspekte ihrer Arbeit zu informieren. Dies wurde als Teil einer Langzeitstrategie betrachtet. die Selbstachtung, Verbreitung von Ideen und Bewußtheit in der Gesellschaft, verbesserte Finanzierung und höhere Löhne miteinander verband und von der Organisation als Ganzes unterstützt werden mußte.

### **Schlußbemerkungen**

In einem Treffen mit dem Direktor dankte ich ihm und bat ihn um Unterstützung bei diesen Langzeitprojekten. Seine Anliegen befanden sich zwar auf einer anderen Ebene, ähnelten jedoch sehr den Prozessen, die die Wärter, Insassen, PsychologInnen, Verwaltungsangestellten und andere Belegschaftsangehörige durchlaufen hatten. Im darauffolgenden Gespräch beklagte er sich über die mangelnde Unterstützung seiner Arbeit seitens der PolitikerInnen und der Medien. Er übte scharfe Kritik an den PolitikerInnen, die nicht mit Kriminalität und Gefängnis in Zusammenhang gebracht werden wollten, weil sie es als schädlich für ihr Image empfanden, besonders in solchen Zeiten, in denen das Thema der öffentlichen Sicherheit eher im Hintergrund stand. In ähnlicher Weise, so klagte er, berichteten die Medien nur dann über Gefängnisthemen, wenn es sich um einen Skandal handle. Während unserer Diskussion sprachen wir darüber, wie die Politiker und die Medien selbst ein Teil eben jener Polarität sind, die wir während unsere Tage im Gefängnis beobachten konnten. Der Direktor wurde darin

unterstützt, zu erkennen, daß er nicht nur einen Gefängnis-Komplex leitete, sondern gleichzeitig ein Vermittler für gesellschaftliches Bewußtsein in diesem Themenbereich sei. Der Direktor empfand diese Diskussion als sehr hilfreich und berichtete ebenfalls über die negative Haltung in der Gesellschaft und den Mangel an Anerkennung für seine Arbeit. Er drückte das folgendermaßen aus: „Diese Haltungen nagen an einem, und irgendwann fängt man selbst an zu glauben, daß das, was man tut, keinen wirklichen Wert hat.“ Wir waren schockiert, aber auch nicht gerade überrascht, daß auch er sich nicht erinnern konnte, wann ihm jemand zuletzt öffentlich oder privat für seine Arbeit gedankt hatte.

Wie in einigen der anderen Fälle, schufen diese Tage eine Grundlage für einen neuen Prozeß zur Visionsfindung in der Organisation. In einem der Länder, in denen wir arbeiteten, wurde einiges von unserer Arbeit auf Video aufgenommen und anderen Strafvollzugseinrichtungen zur Verfügung gestellt, um ihre Erfahrungen und Ergebnisse im gesamten System zu verbreiten.

Wir waren selbst sehr bewegt und versuchen seitdem, das gesellschaftliche Bewußtsein über diese Themen zu erhöhen, wann immer wir die Gelegenheit dazu haben.

Das Strafvollzugssystem spiegelt ein größeres Problem innerhalb der Gesellschaft als Ganzes wider und zeigt sowohl, daß es möglich ist, dieses Problem zu lösen, als auch die Art und Weise, in der das geschehen kann.

Das Problem liegt weniger in den besonderen Merkmalen einer der beteiligten Rollen begründet, sondern vielmehr in der mangelnden Beziehung zwischen ihnen. Die Isolation, die die Insassen erfahren, wenn sie eingesperrt werden, führt zu komplizierten Reaktionen, die unsoziales Verhalten fördern und Rehabilitation verhindern oder hemmen. Diese Isolation ist ein umfassenderes Thema, wie man am obigen Fall sehen kann, da nicht nur der Insasse, sondern tatsächlich das gesamte System isoliert wird. Durch die Arbeit mit einem prozeßorientierten Beratungsansatz ergeben sich eine Reihe von Veränderungen, wie zum Beispiel ein Wandel in der Beziehung zwischen den verschiedenen Teilen der Organisation und neue Strategien, um die Isolation zu durchbrechen. Dies spricht indirekt die Probleme des Direktors mit dem Mangel an finanzieller und politischer Unterstützung für seine Organisation an. Mit den inneren Veränderungen der Organisation werden deren Mythos und Vision klarer. Diese können dann in weiteren Sitzungen angesprochen und zu angemessenen Strategien für Öffentlichkeitsarbeit und Politik ausgearbeitet werden. Und schließlich wirft diese Arbeit ein neues Licht auf die Ausbildung der Mitarbeiter und die Betreuung der Insassen und schafft so die Grundlage für ein organisches Change Management.