

# **Über Transformationen: Abschliessen und Beginnen**

*Diplomrede FHNW APS vom 11.9.2013*

## **Abreisen, Ankommen, Weiterreisen**

Sehr geehrte Hochschulleitung, liebe Gäste und vor allem liebe Diplomandinnen und Diplomanden, an Sie richte ich meine kurze Rede.

Wer ankommt, ist vorher abgereist. Sie kamen vor einigen Jahren von ganz verschiedenen Orten her angereist, haben teilweise zusammen dieselbe Wegstrecke unter die Füsse genommen und beenden heute eine wichtige Reisetappe, sie sind definitiv angekommen.

Die Geographie individueller und gruppaler Lernprozesse ist vielfältig: Sie mussten Berge besteigen, der eine oder die andere scheiterte dabei vielleicht beim ersten Versuch, einige kamen zumindest ziemlich ausser Atem; sie durchquerten tiefe Täler, durch welche Sie wieder zu Anhöhen gelangten, durchschwammen oder durchwateten mehr oder weniger tiefe Gewässer, fanden sich plötzlich in Nebelbänken, in welchen Sie umherirrten, dabei hin und wieder unverhofft einem Mitirrenden begegneten oder mit Hilfe eines Nebelführers oder einer Nebelführerin wieder aus der Unklarheit herausfanden oder aber plötzlich selber an einer Stelle helles Licht entdeckten, an einem Ort wo Sie das nie erwarten konnten - mit unverhofften Aussichten; Sie werden sich an schweisstreibende Wegstrecken, aber auch an erhebende neue Ausblicke erinnern, an sumpfiges Moor, in welchem Sie beinahe zu versinken drohten, an Menschen, welche Ihnen aus dem Morast halfen oder solche mit welchen Sie die Ausblicke ganz einfach gemeinsam geniessen durften. Sie erinnern sich vielleicht an auch mühsame Begebenheiten, an schwierige Auseinandersetzungen oder an urkomische Begegnungen auf Ihrer Reise, an schallendes Gelächter. Einiges davon klingt noch nach.

## **Transformation**

Ich bin überzeugt, Sie selber haben sich dabei verändert, haben sich transformiert. Durch neues Wissen, durch Auseinandersetzungen mit Themen und Menschen, durch Selbsterkenntnisse. Sie sind nicht einfach nur einer Reiseleitung mit Schirm nachgelaufen, mit Tunnelblick auf die Kollegin oder den Kollegen vor Ihnen. Sie liessen ihren Blick seitwärts streifen, hatten den Mut hin und wieder einen Umweg zu nehmen oder den vorgegebenen Weg in Frage zu stellen, Sie haben Mitverantwortung übernommen für die Gestaltung Ihrer Reise. So habe ich Sie während meiner Einsätze an Ihrer Hochschule kennengelernt: Neugierig, motiviert, tatkräftig mitwirkend, skeptisch nachfragend, anregend.

Sie selber, Ihre Hochschule und Ihre Angehörigen und Freunde oder Ihre Praxispartner, die Sie heute begleiten, können stolz auf Sie sein.

Übergänge werden lediglich durch Rituale sichtbar, durch feierlich-festliche Anlässe wie dieser Diplomfeier, welche Sie sozusagen als gemeinsame letzte Besiegelung der Gemeinschaft begehen.

## **Anfänge mit Orientierungsschwierigkeiten**

Übergänge führen von Vertrautem, Bekannten zum Ungewissen, Abreisende und Neu-Beginnende erleiden einen Verlust der Integration mit der Umgebung, geben sich in einen Zustand des Ungleichgewichtes, sind am neuen Ort auf Orientierung und Stabilisierung angewiesen. Erinnern Sie sich an den ersten Tag in der Hochschulausbildung, an den Raum, die Menschen, an Klänge, Gerüche, an die Spannung? Kannten Sie schon jemand?

Anfangssituationen an neuen Orten mit neuen Menschen zeichnen sich durch spezielle Merkmale aus:

- Wir sind Teil einer sichtbaren, aber unbekanntem Einheit.
- Inhalte sind zum Teil klar - Prozesse jedoch nicht voraussehbar, was Unsicherheit oder Ängste auslösen kann.
- Unsere Erwartungen sind mehr oder weniger diffus, bewusst oder unbewusst vorhanden, aber unausgesprochen.
- Spielregeln sind noch unbekannt.

## **Individualität von Übergängen**

Sie sind mehrere Male schon auf eine Reise gegangen, jetzt sind sie vielleicht wieder auf dem Sprung oder sogar schon anderswo angekommen, sind daran, einen neuen Übergang zu meistern. Abreisen, Ankünfte und Übergänge verlaufen nicht immer linear. Häufig kommt man schon am nächsten Ort an, obwohl man den letzten noch gar nicht ganz verlassen hat.

In diesem Sinne kann für die einen von Ihnen der jetzige Moment der letzte oder der einzige des Überganges von Ihrer Hochschulausbildung in eine neue Berufswelt sein. Weitere bleiben – wenn auch verändert – in ihrer angestammten beruflichen Umgebung, Andere bleiben noch etwas länger im Zwischenraum, ihnen bleibt noch etwas Unsicherheit, dafür Zeit, um das Vergangene abzuschliessen und die nächste Ankunft zu planen; wieder andere machen einen Boxenstopp um auf einem anderen Niveau auf demselben Weg noch etwas weiter zu reisen (z.B. durch den Eintritt in die Masterausbildung).

Zwischen Anfang und Schluss ist sowieso eher von einem Kontinuum auszugehen. Jeder Anfang hört ja auch irgendwann auf und der Schluss beginnt jeweils früher als man denkt. Vielleicht sind Anfang und Ende auch lediglich unsere Konstruktionen, eine Art Leuchttürme im Ozean des Chaos, eine Form von Portionierungsstrategie, um dem Fluss des Lebens durch Zäsuren eine Struktur verleihen und Distanz und Überblick gewinnen zu können.

## **Schlüsse als emotionale Situationen**

Anfänge und Schlüsse sind auch emotionale Situationen: Von der Angst vor Anfängen habe ich schon berichtet. Schlussituationen werden noch individueller erfahren. Die einen von Ihnen realisieren erst grad jetzt, dass der definitive Schluss des Studiums unmittelbar bevorsteht, andere haben schon lange Schluss gemacht und warten sehnsüchtig auf den offiziellen Schluss, die einen von Ihnen sind traurig, möchten vielleicht lieber noch etwas verweilen, andere sind heilfroh, haben sie die Reise und ihre

Reiseleiter endlich hinter sich gebracht. Wieder andere treffen sich schon nächsten Monat wieder untereinander, um den Schluss hinauszuzögern. Zu welchen gehören Sie? Wenige sind vielleicht gar nicht unter uns hier und mussten den Schluss für sich alleine gestalten.

Nun bei aller Individualität von Übergängen: Das letzte Gemeinsame, das Sie heute alle verbindet, ist der Anlass hier und jetzt. Denn diese Veranstaltung hier ist wirklich eine Schlussituation.

Die paradox klingende Aussage: «Wenn du wenig Zeit hast, dann nimm dir am Anfang viel davon und am Schluss auch etwas» erweist sich meines Erachtens immer wieder als bedeutsam. Wir sind nun bald am Schluss dieser Schlussituation.

### **Aufhören ist einfach, Schluss machen nicht**

Aber eben: Aufhören ist einfach, Schluss machen nicht: Lassen Sie mich deshalb den Schluss noch etwas hinauszögern.

### **Transformationen begleiten**

Einerseits sind Sie, wie ich nun bereits zur Genüge dargestellt habe, Betroffene und Gestalter von eigenen berufsbiografischen Übergängen. Andererseits begleiten Sie in Zukunft oder jetzt schon Individuen oder Systeme in Transformationen, in Übergängen, in gewollten oder nicht gewollten Anfangs- oder Schlussituationen, sozusagen als Reiseabschnittsbegleitungsfachleute auf individuellen oder kollektiven Reisen: Zum Beispiel Organisationseinheiten, welche vor einem radikalen Change stehen, in welchen die einen Mitglieder noch lange nicht mit der Vergangenheit Schluss gemacht haben und die anderen schon in die nächste Zukunft vorgeprescht sind. Oder Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, mit welchen einfach Schluss gemacht wurde während sie selber noch nicht abgeschlossen haben, weil für sie kein neuer Anfang mehr möglich scheint. Vielleicht beraten sie aber auch Menschen, welche sich freiwillig und neugierig in neue Arbeitssituationen oder -funktionen begeben, bieten ihnen Unterstützung im Abbau von Unsicherheit, in der Wahl von optionalen Reiserouten. Vielleicht unterstützen sie verschiedene Gruppen, welche bisher getrennt unterwegs waren und fortan gemeinsam einen Weg begehen sollen. Oder aber Sie beraten Verantwortliche in der Frage, wie man dezidiert Projekte startet, wie ein professionelles Contracting mit Startsignalcharakter aussehen könnte, wer in ein Kick off-Meeting involviert sein sollte und wann man in welcher Form Abschlüsse gemeinsam feiert – bevor „es“ einfach aufhört und jede Person für sich einen Schluss findet.

Als Arbeitspsychologinnen und Arbeitspsychologen sind Sie eine Art sich ständig selbst transformierender Transformationsbegleiterinnen und Transformationsbegleiter.

Nun, wahrscheinlich durften Sie ja im Rahmen Ihrer Projekte auch schon Erfahrungen mit der Inszenierung von Anfängen und Schlüssen machen, vielleicht ist Ihnen dies gut gelungen, vielleicht bemerkten Sie aber im Nachhinein, dass die Anfangssituation sich dehnte, weil im Verlaufe des Projektes immer mehr Stake Holder mit ihren Erwartungen auftauchten und dadurch der Start des Projektes harzte, es sozusagen nie aus den

Anfängen herauskam, weil immer wieder neue Prämissen auftauchten oder aber Sie konnten keinen gemeinsamen Abschluss finden, weil der Projektpartner sich schon wieder mit anderen Themen beschäftigte oder der Alltag ihn wieder eingeholt hatte. Zur Planung jedes Projektes gehört ja bekannterweise die Terminierung und Kommunikation seines Endes durch die Definierung des Schlusses.

Solche Situationen gaben Ihnen zu denken.  
Besseres kann Ihnen nicht passieren.

### **Das Scheitern als Normalfall**

Die unumstrittene Komplexität der Praxis produziert sozusagen „das tägliche Scheitern als Normalfall“, welches wiederum nur durch reflexive Kompetenz bewältigbar wird; nicht etwa alleine durch Theorien oder durch Management- und Beratungshandbücher. Was bei dieser täglichen Verarbeitung von Scheiter- oder Fastscheitererfahrung geschieht, nenne ich wirkliches Lernen durch Reflexion.

Reflexion situiert sich immer zwischen Schluss und Anfang, zwischen Ende und Neubeginn, zwischen gemachter Erfahrung und bevorstehender neuer Erfahrung, Reflexion führt zur Neu- Gestaltung von Situationen.

### **Reflexion**

Der Begriff «Reflexion» als Konzept in der psychologischen und pädagogischen Arbeit geht auf den amerikanischen Philosophen John Dewey (1997, orig. 1910) zurück; Dewey verstand Reflexion als eine Form des Denkens, welche immer wieder durch Zweifel und Irritation, durch «gefühlte Schwierigkeit»(felt difficulty) in komplexen Situationen geprägt ist und danach zu gezielter Suche und Problemlösung führt. Für diese Problemlösung werden Rüstzeug, Modelle, Theorien benötigt, über welches Sie jetzt ja verfügen. Die gefühlte Schwierigkeit jedoch ist eigentliche Ausgangslage für eine erfolgreiche Verbindung von eigener Erfahrung mit solchen Modellen. Reflexion ist sozusagen eine Transformationshilfe, sie bringt mich eben vom Ende zu einem neuen Anfang, sie kann Weiterentwicklung garantieren.

Das kann das Glücksgefühl nach erfolgreichem Tun weniger, wenn es auch wesentlich angenehmer ist und selbstverständlich gut tut.

Reflexion ist ein berufslebenslanger Prozess, in welchem Sie als professionelle „Komplexitätsbewältiger“ Ihr persönliches, praktisches Wissen und ihre vorhandenen Annahmen und Deutungen immer wieder vergewissern, überprüfen und modifizieren, um ihre Praxis im Sinne der Professionalisierung zu verbessern. Sie beginnen sozusagen immer wieder neu, jedesmal jedoch angereicherter.

Distanz zur eigenen Tätigkeit, Selbstwahrnehmung, Selbstkritik als produktives Zweifeln sowie Motivation und Lust an erweiternder professioneller Veränderung sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg solcher Reflexionsarbeit.

Donald Schön bezeichnete solche Komplexitätsbewältiger unter Bezugnahme auf Dewey als reflective practitioner's, reflektierende oder theoretisierende Praktikerinnen und Praktiker.

Erfahrungswissen wird kontinuierlich verdichtet und im Kreislauf von Aktion und Reflexion angereichert mit bestehenden Erkenntnissen; so entsteht handlungs-

orientierte Expertise. Im Zwischenraum von Erfahrenem und neu Geplantem, von  
Vergangenem und Bevorstehendem.

Reflexion erfolgt dabei immer kasuistisch und situativ, also entlang von wirklichen  
Fällen, von Praxisgeschichten, von Ereignissen, auch von erlebten Anfangs- und  
Schlussituationen oder von gestalteten Übergängen zum Beispiel.

Liebe Diplomandinnen und Diplomanden

Ich habe Sie als anregende und anregbare reflective practitioners kennengelernt

Ihre kontinuierliche Kompetenzentwicklung seit Ihrer Abreise bis zur Ankunft heute,  
entstanden zum Beispiel durch Ihre täglichen Anstrengungen, die Dinge neu  
anzupacken, nochmals einen Versuch zu wagen, Vergangenes zu analysieren, Neues  
aizuprobieren, zäh dran zu bleiben, ist nicht in Zertifikaten verewigbar und eigentlich  
auch nicht aus Ihren Diplomen, welche Sie bald verdientermassen erhalten werden,  
ersichtlich – manche entstandene Fähigkeit spüren nur Sie selber.

Manchmal sind wir uns dessen, was wir am besten wissen oder können sogar am  
wenigsten bewusst...

So, nun ist aber Schluss.

Ich wünsche Ihnen - liebe Sehr- Bald- Diplomierte - bei Ihren Übergängen, bei Ihren  
Neuanfängen, bei Ihren Transformationsbegleitungen und ihrer täglichen  
Reflexionsarbeit ganz herzlich viel Erfolg, Anregung, eine gesunde Portion von gefühlten  
Schwierigkeiten, immer wieder Licht im Nebel, wunderbare Aussichten und vor allem  
aber Freude und Zufriedenheit.

Bleiben Sie wie Sie sind und beginnen Sie immer wieder neu.

Und: Dehnen Sie doch diese Schlussituation, feiern Sie!

Geri Thomann