

Grenzen Erkennen. Aushandeln. Setzen

VERANTWORTLICHE

REDAKTION:

**RONNY JAHN UND
ANDREAS NOLTEN**

2

Editorial

3

Ewald E. Krainz

Grenzgänge

Perspektiven für Management
und Beratung

11

Andreas Nolten & Ronny Jahn

Entgrenzung von Arbeit – Chancen und Risiken

18

Karl Schattenhofer

Worüber wird gesprochen, worüber nicht?

Das Konzept der thematischen
Grenzen von Teams

25

Philipp Hommelsheim

Grenzen der Partizipation

32

Tina Heitmann

Zwischen den Welten

Supervision und die liminale Phase
des Übergangs

38

Martin Teising

Die Kontaktschranke, eine Metapher aus der Psychoanalyse

Zum Verständnis von Grenzen
und Entgrenzungen im körperlichen,
psychischen, sozialen und politischen
Sinn

43

Johanna Ebinger

Erfolgreicher Grenzgang mit multiprofessionellen Teams im Gesundheitswesen

Wie die Arbeit im supervisorischen
Tandem Verstehen, Verständigung
und Entlastung ermöglicht

47

Toolbox

Ronny Jahn & Andreas Nolten

Grenzarbeit und Boundary Management

Eine Gebrauchsanweisung

51

Andreas Wolter

Sinnvolle Grenzen schaffen Raum für Engagement und Vertrauen

Ein Gespräch mit Andreas Wolter
über den Umgang mit Grenzen

54

Patricia Sanches Lima

»Es ist wie im Fußball. In Brasilien wird mehr getanzt und weniger begrenzt«

Ein Gespräch mit Patricia Sanches Lima
über den Umgang mit Grenzen

57

Freier Beitrag

Lisa Himmelsbach

Kontrollieren und Bewerten

Ein Tabu in der Lehrsupervision?

63

Markierungen

Martin Johnsson

Von Grenzen und Grenzverletzungen

65

Rezension

Christina Spaller & Andrea Tippe (2024):

Einführung in die Rangdynamik

67

Kulturspiegel

Wolfgang Weigand

Grenzgänge – »Ich stelle mir vor«

Gedanken zum Buch von Gerhard
Wittenberger: Aufstieg und Scheitern
des Militärpsychologen Max Simoneit
im Dritten Reich und in der
Bundesrepublik Deutschland

70

Die Redaktion empfiehlt ...

Liebe Leserinnen und Leser,

in einem anderen Zusammenhang und an anderer Stelle haben wir schon einmal mutige Grenzgängerinnen und Grenzgänger gesucht. Sie sind hilfreich für Organisationen, weil sie zu deren Weiterentwicklung beitragen.

Obwohl gebraucht und gesucht, Grenzgängerinnen und Grenzgänger haben es in Organisationen meist schwer. Sie stören die Routine, sind unbequem, selten leise und sie fordern heraus. Ganz ehrlich, wer will das schon? Hinzu kommen nun auch noch mächtige Grenzgänger, die weltweit – zumindest bei denjenigen, die einem gepflegten Diskurs um »das bessere Argument« (Jürgen Habermas) zugeneigt sind – Empörung, Besorgnis und Nachdenklichkeit auslösen. Donald Trump, Javier Milei, Elon Musk, Viktor Orbán, Geert Wilders und Co. inszenieren sich als Gegner des Establishments, die bewusst mit Konventionen brechen und durch provokante Äußerungen sowie konfrontative Auftritte Aufmerksamkeit generieren. Sind das die Grenzgänger, die wir gesucht haben? Nein! Eins kann man sich aber durchaus von ihnen abschauen: Die Hartnäckigkeit, für die eigenen Überzeugungen zu streiten und sich nicht anzupassen!

Wenn wir als Beraterinnen und Berater, Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das »Gute« – über dessen Ausgestaltung wieder mehr zu streiten ist – praktisch realisieren wollen, kommen wir nicht umhin, Grenzen zu verhandeln, zu setzen, zu halten und zu verletzen. Es ist nicht alles möglich! Das ist vielleicht die große Einsicht und Lehre aus den (arbeits-)politischen Auseinandersetzungen der letzten Monate.

Das Gute zu wollen und dabei realpolitische (organisatorische) Wirklichkeiten zu tabuisieren oder zumindest auszublenden, ist der Realisierung einer besseren (Arbeits-)Welt nicht zuträglich. Als illustrative Beispiele seien hier genannt: die Idee der Implementierung einer »Werteblume« über »Workshops« in streng hierarchischen »Befehl-und-Gehorsam«-Organisationen oder »Kommunikations-, Konflikt- und Kulturseminare« im Rahmen von »Cultural Changes« in Unternehmen, in denen sich alle verändern sollen, nur die oberste Führungsebene nicht. Feigenblätter haben ihren

guten Sinn. Wenn sie systematisch und dauerhaft eingesetzt werden, fördern sie Zynismus und die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Kürzlich lasen wir einen Gedanken Ferdinand Lassalles – einem der Gründungsväter der Sozialdemokratie: »Alle große politische Aktion besteht in dem Aussprechen dessen, was ist, und beginnt damit. Alle politische Kleingeisterei besteht in dem Verschweigen und Bemänteln dessen, was ist.«¹ Lassalles Worte können uns als Beraterinnen und Berater; Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gute Richtschnur bieten: Was will ich? Wofür stehe ich zur Verfügung? Wie weit bin ich bereit, zu gehen?

Wir sind uns sicher: Ohne die Auseinandersetzung mit Grenzen und angemessene Grenzgänge ist Entwicklung nicht möglich! Was meinen Sie? Die versammelten Beiträge geben in unterschiedlichen Zusammenhängen Anlass, über den individuellen und kollektiven Umgang mit Grenzen nachzudenken. Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und freuen uns auf die Diskussion!

Ronny Jahn & Andreas Nolten

Anmerkung

¹ Lassalle, F. (1919). Was nun? Zweiter Vortrag über Verfassungswesen. 17. November 1862, Berlin. In ders., Gesammelte Reden und Schriften, Zweiter Band. Berlin: Paul Cassirer [abgerufen im Internet Archive: <https://archive.org/details/gesammelteredenu02lassuoft/page/108/mode/2up?view=theater> (08.01.2025)], S. 109.