

## **Frühförderung im gesellschaftlichen Wandel – Was stärkt die Fachkräfte?**

Fachpersonen in der Frühförderung -  
Zwischen Pflicht und kreativer Entscheidung

Katharina Bieber

Guten Morgen!

Ich freue mich, dass sie so zahlreich erschienen sind.  
Und ich freue mich, dass ich zu ihnen über das Arbeitsgebiet der Frühförderung sprechen kann, ein Gebiet, das ich seit den frühen Anfängen in der Schweiz und zum Teil auch in Deutschland mit großem Anliegen verfolge.

- In meinen ersten Anfängen in den frühen 70-er Jahren habe ich die Situation - oft auch die Not der Eltern mit entwicklungsbeeinträchtigten Kindern kennengelernt.
- Später in der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonen im pädagogischen und medizinischen Frühbereich die Bedürfnisse der Fachpersonen.
- Noch später - in der immer wiederkehrenden Zusammenarbeit mit Behörden und Institutionen - verstand ich die Fragen der zuständigen Ämter.

*Ich werde mich mit ihnen zusammen in einen Prozess des Reflektierens, des Betrachtens und des Verstehens begeben.*

*Daraus lassen sich für ihre aktuelle Situation und für Sie als einzelne Personen – so hoffe ich - einige Aspekte herauschälen.*

*Wie diese zwischen Pflicht und Kreativität anzusiedeln sind, werde ich am Schluss meiner Betrachtungen skizzieren.*

Lassen sie mich zuerst in kurzen Skizzen einen Blick auf das Aufgabengebiet der Frühförderung werfen – so wie es sich in den Anfängen gezeigt, wie es sich entwickelt hat ... und wie es sich heute zeigt.

Es sind holzschnittartige Vereinfachungen, die ich vornehme.

Die ersten Frühförderstellen wurden um 1970 gegründet. Es war die Zeit der Nach-68er Jahre.

Im Zuge des Behaviorismus herrschte der Glaube an die Veränderbarkeit, ja, die Machbarkeit des Menschen vor. Es sollte eine neue Gesellschaft entstehen. Sie sollte durch neue Erziehungsmethoden der Kinder friedlicher, aggressionsloser und kreativer sein. Untersuchungen zur Plastizität des kindlichen Gehirns gaben diesen Theorien zusätzlichen Aufschwung. Behinderung – so könnte man es vereinfacht

ausdrücken – wurde damals als etwas gesehen, was man zum größten Teil wegtherapieren konnte.

Daran glaubten die Fachpersonen, daran glaubten die Eltern und die staatlichen Institutionen investierten Geld.

Fachpersonen der Frühförderung waren damals Experten, wie das Kind optimal zu fördern sei. Die Eltern wurden zu Co-Therapeuten wie Otto Speck (der große Pionier der Frühförderung in Deutschland) das formulierte.

### **Das führte zu folgender Situation:**

#### **BILD 1**

**Heilpädagogin und Kind meistens auf dem Boden, in gegenseitiger Interaktion, eine „Fördereinheit“ bildend. Mutter auf Stuhl, zuschauend.**

Pos.: die gute, intensive und wenig gestörte Spiel- und Lerneinheiten zwischen Kind und Fachperson.

Neg.: ambivalente Gefühle der Mutter dieser „Frühförder-Einheit“ gegenüber, von der sie einigermaßen ausgeschlossen war.

#### Reaktionen:

Die Mutter meldet Bedenken an, durch ihr Verhalten oder verbal, (Hanni *Holthaus*, 1983). Sie will nicht Therapeutin des Kindes sein, sie will Mutter sein. Es gehe nicht darum, das Kind bestmöglich der Norm anzupassen. Es gehe um Erziehung, das Kind sollte geliebt und gefördert werden. Geliebt auch in seiner Eigenart.

Das sah auch die Frühförderin so. Es brauchte einen Konsens zwischen Mutter und Frühförderin.

Die Frühförderin rückte näher zur Mutter. Sie erlebte deren Ängste, Nöte und Sorgen und zusammen suchten sie nach einem Weg der Förderung.

Die Fachperson wurde zur Vertrauten der Mutter.

### **Und so sieht das vereinfachte Bild jener Zeit aus:**

#### **BILD 2**

**Mutter sitzt auf Stuhl, neben ihr sitzend oder stehend die Frühförderin. Das Kind, die Kinder spielen am Boden. Der Vater ist meist abwesend.**

#### Pos:

- gute Stütze und Begleitung der Mutter in ihrem Prozess, ihr Leben mit dem Kind und dessen Behinderung und mit den anderen Kindern zu leben.
- Gutes Selbstverständnis der Fachperson, sie bildet mit der Mutter ein Team, um einen der Familie angemessenen Erziehungsstil zu finden.
- Gute Situation auch für das Kind, zwei Personen sind ihm zugewandt. Sie suchen einen möglichst guten Weg der Erziehung und Förderung.

#### Neg:

- Der Vater ist z.T. ausgeschlossen. Er fühlt sich dadurch vor allem im Außenbereich (Finanzen etc.) verantwortlich.

- Die Frühförderin wird durch die große Nähe zur Mutter emotional zu sehr in das Geschehen hineingezogen. Gefahr, eine Art Freundin der Mutter zu werden besteht.
- Neg. auch: Das Modell orientierte sich zu sehr an konventionellen Familienstrukturen. Familien fremder Kulturen und solche in Armutslagen stellten andere Herausforderungen dar. (Hans Weiss: Frühförderung mit Kindern und Familien in Armutslagen 2000)

#### Reaktion:

- Vermehrter Einbezug des Vaters, dadurch vermehrte Gespräche über Effizienz und Sinn der Massnahmen.
- Vermehrtes Aushandeln, was für **diese besondere** Familie sinnvoll ist.
- Aktive Orientierung aller Beteiligten nach außen: Schulen, Vereine, Organisationen.
- Die Idee der Arbeitsbündnisse (Bieber, 1996, Arbeitsbündnisse als stetige Herausforderung zum Empowerment) wurde postuliert, um zwischen Eltern und Fachpersonen auszuhandeln, was gemacht werden kann und was nicht gemacht werden soll.

#### **Daraus ergab sich:**

##### **Bild 3**

Eltern und Frühförderung in einem großen Geflecht.  
 Auf der einen Seite die Eltern, auf der andern Seite alle Aussenbezüge: Kinderärzte, Ambulatorien der Lebenshilfe, Jugendämter, Kindergärten, Beratende Institutionen, Schulen.  
 Die Frühförderin als Vertraute der Eltern und Vermittlerin zwischen den Eltern und den Außenbereichen stehend. Sie stützt die Eltern, sich ihre Rechte zu nehmen. Politische und berufspolitische Einmischung in Vereinen und Ausbildungsinstitutionen werden wichtig.

#### Pos:

- Rolle der Frühförderung gut angesiedelt zwischen Innenbereich Familie und Außenbereich der päd. Institutionen oder solchen, die in der Familie tätig sind.
- Eltern fühlen sich gestützt und ihre Haltungen und ihre Schritte in die Außenwelt sind dadurch bewusster und oft weniger konfliktgeprägt.
- Eltern und Frühförderin bekommen eine definierte Rolle im Familienraum und in den Außenbezügen.

#### Neg:

- Die Aufgaben werden durch Doppelrolle der Frühförderin vielfältiger.
- Eltern werden sich ihrer Rechte und Kompetenzen bewusst und fordern mehr.
- Sie verunsichern dadurch die Fachpersonen. Diese beziehen dadurch oft zu viele Hilfssysteme ein.

Dazu kommt:

Ausländische Eltern haben andere Erziehungskonzepte, es braucht Dolmetscher, die Aufgaben werden unübersichtlich.

Familien in Armutslagen und anderen sozialen Notlagen fordern neue Verständnisse. Die Situation ist kaum mehr als zusammenhängendes Ganzes zu verstehen. Die Gefahr besteht, dass einzelne Teile davon sich verselbständigen, aus dem Fachgebiet ausgelagert werden. Oder dass von außen, politisch, bildungspolitisch Begrenzungen gefordert werden. (z.B. entwicklungsgefährdete Kinder auszuschließen, oder Zeit und Finanzen rigide zu begrenzen)

#### **4. Phase:**

Hierzu wird kein Bild erstellt .... Es würde zu unübersichtlich werden.

Evtl. ist im jetzigen Verständnis noch zu wenig Distanz um eine Vereinfachung vorzunehmen.

**Eine Fülle von Aufgaben steht an, eine unübersichtliche Anzahl von Pflichten. Und in manchen Situationen auch einschneidende Erschwernisse.**

Einige wichtige möchte ich aufzeigen:

1.

Unsere Zeit ist geprägt durch die Forderung nach schnellen Erfolgen. Steve Ballmer, Vorstandschef von Microsoft nannte das Motto unserer Zeit: Schneller, schneller, schneller, schneller. (3mal reichten nicht – er sagte es 4mal)

Die Frage nach Erfolgen und Effizienz wird zurzeit immer dringlicher gestellt und belasten in diesen komplexen Zusammenhängen die Fachpersonen. Und was unter Effizienz verstanden wird, ist nicht definiert.

2.

Entmutigend wirkt der Druck von außen, von Behörden und Ämtern, die Forderung Zeit und Finanzen einzusparen. Diese Forderung wird von Fachpersonen oft als Kritik, Abwertung und ein Nicht-Wertschätzen des Aufgabengebietes und der bis jetzt geleisteten Aufgaben wahrgenommen.

3.

Verunsichernd wirkt auch, dass Eltern unter den Anforderungen der heutigen Leistungsgesellschaft und - oft nur noch in Angst und Sorge um ihre Kinder – immer mehr klar definierte kognitive Entwicklungsfortschritte fordern. Eingliederung in die Gesellschaft oder Förderung im sozialen Bezug ist nicht nur zweitrangig sondern oft außerhalb der Diskussion.

**Und so steht die Fachperson da, vor einem grossen breitgefächerten Aufgabengebiet, dem Druck der Eltern, der Schulen, den Behörden und dem was allgemein gefordert wird: schnelle Erfolge und gleichzeitig die Investition von weniger Zeit und weniger Geld.**

Das ist die Ausgangsbasis aufgrund derer über Pflicht und Kreativität gesprochen werden kann und über ganz persönliche Entscheidungen.

Pflicht wird im alltäglichen Sprachgebrauch – bewusst oder unbewusst – meist mit irgendwelchen Autoritäten verbunden: Kirche, Staat, Ausbildungsinstitut. Alle von uns haben Erfahrungen mit Eltern, Lehrern, Vorgesetzten. Diese haben damals vorgegeben was Pflicht sei. Und alle von uns sind **mehr oder weniger gut** mit diesen Anforderungen zurechtgekommen.

Zurückgeblieben sind jedoch oft schemenhafte, undefinierte, unangenehme Gefühle und Erinnerungen. Sie prägen die Einstellungen / Autoritäten seines Gegenübers und so gibt es Pflichten gegenüber insgeheimer Gefühle des Zwangs, der Einengung und den Wunsch auszubrechen...oder sich aufzulehnen.

Pflicht kann jedoch auch in einem anderen Sinne verstanden werden:

Als Pflicht der einzelnen Person in einem vorgegebenen Auftrag das ihr Eigene, das für sie Sinnhafte zu finden und zu tun. Hier nicht in Auflehnung gegen eine Autorität, nicht GEGEN etwas, sondern im Verstehen einer einzelnen Situation, und dem Entscheid, das zu tun, was darin Sinn macht.

**In unserem Körper gibt es einen gewissen Instinkt für das was uns zuträglich ist und in unserem Herzen für das, was unsere ethische Pflicht ist, beides kann durch keine Autorität ersetzt werden. (Marcel Proust; Auf der Suche nach der verlorenen Zeit)**

**Pflicht in diesem Sinne verstanden - ist die Aufgabe - unsere eigene Autorität zu werden.**

Es geht um die Suche nach dem was im je eigenen Sinn und im je eigenen Verständnis Pflicht ist. Diese Suche ist zwar angesiedelt in vorgegebenen Rahmen des Arbeitsauftrags. Der enthält neben der Einengung auch große Spielräume für das selbstdefinierte Handeln.

**Pflicht in diesem Sinne verstanden ist die Entwicklung der Fähigkeit, sich selbst als Fachperson und damit das anvertraute Fachgebiet zu gestalten und weiterzuentwickeln. Es ist sozusagen eine Pflicht in eigener Regie.**

Die Entwicklung des Gebietes der Frühförderung, wie ich es aufgezeigt habe, wurde zum Teil durch das Zeitgeschehen geprägt, auch durch lehrende und forschende Personen, wie Speck, Grond Peterander, Schlack, Neuhäuser, Weiss, Thurmair, Nagl, Pretis, und vielen anderen. Mehr noch als diese Theorien oder zumindest gleichwertig - so wage ich zu postulieren - waren es die Fachpersonen selbst, zusammen und vor allem **in** der Auseinandersetzung mit den Eltern, die diese Entwicklungen bewirkt haben.

Und so kann die aufgezeigte Vielfalt nicht nur als Erschwernis, sondern als fruchtbares Feld verstanden werden.

Umso mehr ist Pflicht in diesem Sinne verstanden, die Entwicklung der Fähigkeit sich selbst als Fachperson und damit das anvertraute Fachgebiet zu gestalten und weiterzuentwickeln.

Und doch: auch wenn das Handeln selbstdefiniert ist, es sind immer noch Pflichten, die zu erledigen sind, seien es selbstgewählte oder von außen festgelegte...und in Pflicht stehen und unter Pflicht handeln, ist meist mühsam und langweilig und nicht

befriedigend...ich habe es an dieser Stelle beim Schreiben dieses Abschnittes über die Pflicht festgestellt, sie vielleicht jetzt gerade beim Zuhören.

### **Was hilft gegen diese abnützenden, ermüdenden, durch Pflichten festgelegten Arbeitsprozesse?**

Was von außen gefordert wird hilft:  
Schnelligkeit, Effizienz, Beschleunigung der Wertvermehrung, der Kommunikation usw...höher, schneller, besser...

Tatsächlich hilft es, sich in diese Maschine der Beschleunigung hineinzubegeben. Alles wird aufregender, Stress regt an, man ist ein nützliches Glied der Gesellschaft und für längere Zeit verstummen die Sinnfragen in der Arbeit und sogar jene des eigenen Lebens. Nur gibt es da eine große Gefahr: Gut- und Besser-werden wollen führt mit der Zeit an sich selbst und an den Mitmenschen vorbei.

Gut und besser werden wollen dient dem eigenen Selbstwert, dem eigenen Ego und kaum der Arbeit und noch weniger der Zusammenarbeit.

Es ist eine dauernde Optimierung der Ich-Zeit, der Zeit, die ich mir nehme, wie das Byung Chul Han, Prof. für Philosophie und Kulturwissenschaft an der Universität der Künste Berlin, kürzlich in einem Artikel in der Zeit formulierte: Die Ich-Zeit – ich will es gut machen, diese vielen Aufgaben gut erfüllen, führt zu immer mehr Aktivitäten und dieses Streben nach mehr und besser wird letztlich sinnentleert, macht unzufrieden und krank.

*Stellen sie sich vor .... die Frühförderin geht in eine Familie...*

*Sie hat keine Zeit, das Kind beim Spiel zu beobachten...sie weiß, was sie mit ihm machen will und muss...*

*Sie hat keine Zeit, der Mutter beim Kaffeetrinken zuzuhören, was sie beschäftigt. Sie muss Anweisungen geben, was die Mutter zu tun hat...oder muss Anweisungen der Eltern entgegennehmen....*

*Sie hat keine Zeit im Team zu sagen, hier komme ich nicht weiter...sie muss das allein schaffen und gut sein...*

*Spielen, Anweisungen geben, Kontakte schaffen, Ziele festlegen und kontrollieren, Berichte schreiben und zu anderen Familien oder zur anderen Institution eilen....*

Das Gegenbeispiel:

Eine Frühförderin erzählt:

*„Nach Beendigung eines Elterngesprächs, es ist abends um 9 Uhr. Ein Vater, Polizist, bleibt am Tisch sitzen und beginnt zu erzählen, langsam, zögernd. Er erzählt, wie es war, damals in jener Winternacht, als er aus dem Spital kam und sich auf den Weg machte zu seinen Kollegen, die ihn am Stammtisch in der Kneipe erwarteten, um die Geburt seines Kindes zu feiern. Er erzählt, wie die Stimmung war. Wie ihm beim Eintreten alle erwartungsvoll entgegenblickten, die Gläser in der Hand, bereit zum Anstoßen. Er erzählt, wie lang ihm die paar Schritte bis zum Tisch vorgekommen seien, wie die Gesichter ihm plötzlich fremd gewesen seien, wie sehr er sich gewünscht hätte, nichts zu sagen, sich zu setzen und stumm zu sein. Fast eine halbe Stunde hätte er erzählt, vielleicht all das, was er damals nicht sagen konnte..... und dann gab es noch ein Gespräch zu dritt und es wurde spät.“*

Sie wusste nicht, ob sie die Zeit aufschreiben dürfe.....!

Dieses Beispiel zeigt eine andere Zeit:

Byung –Chul Han nennt sie die GUTE Zeit, die Zeit als Gabe, die Zeit des Anderen. Eine Art DU-Zeit.

Sie hatte in den ersten beiden Phasen Platz. Die Zuwendung zum Kind erforderte eine Art DU-Zeit, jene zur Mutter, später zu den Eltern auch. Im ganzen Aufgabenkanon der Jetzt-Zeit, dieser 4. Phase, in dem viel und alles gefordert wird, Einschränkungen anstehen, scheint es unmöglich, diese Du-Zeit zu verwirklichen. Im üblichen Verständnis, d.h. wenn die Fachperson der Frühförderung versucht, ihre Arbeit von außen im vorgegebenen Sinn gut zu machen, landet sie heute in einer Sackgasse.

Andererseits kann das Mehr, Besser, Schneller der Jetzt- Zeit nicht aufgehoben werden. Auch Hartmut Rosa, der Verfasser des Buches „Beschleunigung und Entfremdung“, Soziologe an der Jenaer Universität gesteht, dass er noch nicht einmal eine Idee habe, wie dieses außer sich geratende Zeitelement zu bewältigen sei.

### **Was kann denn hier weiterhelfen?**

Auch ich kann hier keine Anweisungen geben, vielleicht kleine Öffnungen unseres Denkfeldes, Denkhorizontes.

*Vielleicht kennen sie folgende Problemstellung:*

*Sie haben 6 Streichhölzer und machen damit 4 Dreiecke, ohne die Streichhölzer zu teilen.....versuchen Sie es bitte – wir reflektieren dann.*

An diesem Beispiel wird deutlich:

### **Wir benötigen andere Ebenen, andere Dimension des Denkens.**

Was im vorgegebenen Beispiel auf der Ebene der Fläche nicht gelöst werden kann, ist möglich unter Einbezug einer neuen Dimension. Da ist einmal eine positive Hingabe zum üblichen Gewohnten – das Dreieck auf dem Tisch, die Streichhölzer --- und gleichzeitig ein Wegtreten davon, ein Loslassen und den Mut haben, das zu tun. Das Gebiet der Frühförderung in dieser 4. Phase kann nur weiterwachsen, wenn die Fachperson mit ihm wachsen kann und zwar in vorsichtiger Übereinstimmung mit dem, was gefordert wird und gleichzeitig in bewusster Absetzung davon.

### **Wir benötigen andere Ebenen, andere Dimension des Denkens**

Eine dieser Dimensionen wäre die Achtsamkeit - wissenschaftlich erforscht, als signifikant wirksam befunden, erfolgreich angewendet.

Eine andere Ebene ist im Berufsalltag die entschiedene Hinwendung zur Einzelsituation und zum Verstehen **der** Situation und der Personen .....**Verstehen vor allem Handeln**

(diesen Teil habe ich in meinem Vortrag vom Februar dieses Jahres in Salzburg bearbeitet. Er erscheint als Rezension, in der ersten Ausgabe von Frühförderung interdisziplinär 2014 geschrieben von **Erna Seeman**. Sie hat sich intensiv mit dem Fachgebiet der Frühförderung und dem Berufsverständnissen der Frühförderung auseinandergesetzt.)

(Erna Seemann: Frühfördern als Beruf, 2003)

Eine weitere Dimension – auf die ich hier näher eingehen will - ist **das Konzept der Kreativität**:

**Ein kreativer Mensch ist primitiver und kultivierter, destruktiver und konstruktiver, sehr viel verrückter und sehr viel vernünftiger als der Durchschnittsmensch.**

© [Viktor Frankl](#) (1905 - 1997), Dr. med. et Dr. phil., österreichischer Neurologe und Psychiater, Professor für Logotherapie an der Universität San Diego

Der Begriff Kreativität geht auf das lateinische Wort *creare* zurück, was so viel bedeutet wie „etwas neu schöpfen, etwas erfinden, etwas erzeugen, herstellen“, aber auch eine Nebenbedeutung von „auswählen“ hat. Der Begriff enthält als weitere Wurzel das lateinische "crescere", das "geschehen und wachsen" bedeutet. Diese Doppelgesichtigkeit der Kreativität zwischen aktivem Tun und passivem Geschehen-Lassen findet sich auch in modernen Kreativitätskonzepten (s. Csikszentmihalyi 1996, Holm-Hadulla 2010).

Um in der Unübersichtlichkeit unserer Zeit und der aktuellen Phase des Fachgebietes der Frühförderung zurechtzukommen, um der Gefahr des Mehr und Besser, der Logik der Effizienz und des Kapitals zu entgehen – neg. ausgedrückt - um zum Eigenen zu finden und den Mut zu haben, dafür einzustehen – pos. ausgedrückt – brauchen wir u.a. diese Dimension der Kreativität.

Und wir brauchen ein großes **Ja-Sagen** zum Aufgaben-Gebiet in seiner ganzen Vielfalt, zu all dem, was an Aufgaben ansteht, was verlangt wird, was vorgegeben ist und gleichzeitig die Verrücktheit, die Primitivität, die Vernünftigkeit und Kultiviertheit das zu tun, was das Eigene ist.

Ich versuche es mit einigen Beispielen:

An einem überfrachteten Arbeitstag ein einstündiger Waldspaziergang, eine lange, lange Ruhepause am Wasser, im Park ----ohne an die Arbeit zu denken.....daraus ergibt sich, was an diesem Tag wichtig ist und was nicht....und abends in der Ruhe und als Rückschau ergibt sich, was davon als Arbeitszeit aufgeschrieben werden kann und was nicht. Es ergibt sich, sie lassen es wachsen und sind so verrückt es zu tun.

In einem Elterngespräch, in dem mit Härte und Nachdruck nur gefordert wird von ihnen und dem Kind ...sich zurücklehnen, eine lange lange Pause machen, atmen, sichtbar, hörbar und doch den Eltern zugewandt : „Ich verstehe, was sie wollen, verstehe es gut...da gibt es jetzt ein Problem: ich als Fachperson möchte auch das Gegenteil davon. Ich möchte, dass ihr Kind einmal etwas von Glück und Zufriedenheit erleben kann, dass es sich einschieben kann in die Gesellschaft, dass es sich dort wohlig und geborgen fühlt.“ ... Konstruktiver und destruktiver sein, vernünftiger und unvernünftiger, bedeutet auch echt sein.

Eine Familie aus fremder Kultur, vieles ist fremd. Sie als Fachperson handeln nicht, sie handeln nicht im Sinne von gegen außen aktiv sein. Lange nicht, ganz lange nicht, ganz ganz ganz lange nicht. Das Nicht-Handeln ist kein Warten, es kann sich über mehrere Besuche hinziehen....sie sind einfach dabei, fühlen was mit ihnen

geschieht, wie viel Verstehen und wie viel Nicht-Verstehen sie haben und wie sich beides anfühlt. Und ... sie betrachten dieses Verstehen und Fühlen als berufliches Handeln und können es später fachlich begründen.

- **Wachsen lassen, neu schöpfen und auswählen**
- **Primitiv und kultiviert sein**
- **Verrückter und vernünftiger sein**

Kreativität kann nicht als Aufgabe verstanden werden. Es ist eine Entscheidung, sich kreativen Akten zuzuwenden und die Kreativität in der eigenen Arbeit und im eigenen Leben zu gewichten...und für Entscheidungen braucht es Energie. Die haben sie nicht, wenn sie sich in ihrer Arbeit verlieren.

Dieser Apell geht – wie Vieles in meinen Ausführungen – nicht nur an die Fachpersonen, denn es sind nicht nur sie, die neue Wege erproben müssen, es sind wir alle, Vertreter der Behörden, Leitungspersonen, Lehrpersonen, jede Person, die in der Frühförderung engagiert ist.

Ich möchte nur ganz kurz und beiläufig auf die tragischen Fälle im obersten Management der großen Konzerne hinweisen und auf die zunehmende Zahl der von Burn-out Betroffenen in den weniger hohen Etagen und in den Schulen.

Ich wiederhole..... Kreativität kann nicht als Aufgabe verstanden werden. Es ist eine Entscheidung, sich kreativen Akten zuzuwenden und die Kreativität in der eigenen Arbeit und im eigenen Leben zu gewichten...und für Entscheidungen braucht es Energie. Die haben sie nicht, wenn sie sich in ihrer Arbeit verlieren.

Was sie aber sicherlich haben, als eine Art Kapital, ist ein grundsätzliches und engagiertes **JA** zum Fachgebiet. Da ist so etwas von Herzblut, ein Engagement, ein Einstehen wollen, sonst wären sie wohl nicht mehr dabei.

Jetzt braucht es noch das Engagement und das Herzblut **für sie selbst**, dass Wissen, dass sie **sich** nicht aufgeben wollen, sich nicht aufopfern wollen, nicht gut sein wollen.....sondern dass sie leben und arbeiten wollen aus einer schöpferischen lebendigen Kraft heraus, die ihnen jeden Tag wieder neue Energie gibt.

Gute Arbeit machen sie, wenn sie zu etwas mehr als 50 Prozent ihrer Zeit lustvoll, gelassen oder zufrieden zur Arbeit gehen und das nach außen ersichtlich und spürbar ist. Es wird sie, ihre Arbeitsbereiche und das ganze Gebiet aufwerten und weiterentwickeln. Zu dieser Haltung kommen sie nicht, wenn sie gut sein wollen, auch nicht, wenn sie nett, freundlich und brav sind, auch nicht in Auflehnung und Trotz. Sie erwächst aus den Quellen ihrer Engagiertheit und ihrer Kreativität. Und sie erwächst aus den Entscheidungen, die sie primitiver und kultivierter, destruktiver und konstruktiver, sehr viel verrückter und sehr viel vernünftiger fällen als der sogenannte Durchschnittsmensch.

Vielen Dank.  
Katharina Bieber