

## Leseempfehlungen

**Janina Evers: Vertrauen und Wandel sozialer Dienstleistungsorganisationen. Eine figurationssoziologische Analyse. Wiesbaden (Springer VS) 2018, 265 Seiten, € 49,44.**

Krankenhäuser, Altenheime, Einrichtungen der Behindertenhilfe oder allgemeiner Organisationen sozialer Dienstleistung sind in den letzten Jahren unter einen ständig wachsenden Einsparungs- und Veränderungsdruck geraten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden mit permanenten Wandlungsprozessen konfrontiert und Führungskräfte sind aufgefordert, die ihnen Unterstellten zu motivieren, die Veränderungen mit zu gehen. Mit Anweisungen und der Androhung von Sanktionen geraten sie dabei nicht selten an Grenzen.

In Situationen, in denen formalisierte Einflussmöglichkeiten nicht ausreichen, bietet Vertrauen – wie in allen sozialen Beziehungen – eine wichtige Ressource. Vertrauen wird aufgebaut, wenn eine Seite einseitig in Vorleistung tritt – und damit ein Risiko eingeht – und dies die andere Seite nicht für einen kurzfristigen Vorteil ausnutzt, sondern dieses Vertrauen später erwidert. Dieser Tauschprozess ist nicht wirklich formalisierbar, sondern verbleibt im Latenzbereich von Organisationen. Häufig erlebt man, dass gerade das Reden über (fehlendes) Vertrauen die Beteiligten irritiert und misstrauisch werden lässt.

In der vorliegenden Veröffentlichung geht Janina Evers der Frage nach, ob und inwieweit Vertrauen in sich wandelnden Organisationen eine Rolle spielt. Grundlage der Untersuchung ist eine Einzelfallstudie eines Vereins, der u.a. psychosoziale Hilfen in Form von stationärem und ambulanten Wohnen anbietet.

Um die Verflechtungszusammenhänge zu erfassen, mit denen Organisationen in fortlaufenden Wandlungsprozessen zu tun bekommen, greift J. Evers zurück auf die Figurations- und Prozesssoziologie von Norbert Elias. Der zentrale Aspekt des Figurationsmodells ist die wechselseitige Abhängigkeit der Akteure voneinander und ihre Verflechtungen. Dies ermöglicht, die Organisation in der Verflechtung von psychogenetischen und soziogenetischen Prozessen zu betrachten. Wie dies im Einzelnen zu verstehen ist, beschreibt sie im ersten grundlegenden Kapitel.

In der Auseinandersetzung mit Ansätzen in der soziologischen Diskussion arbeitet J. Evers heraus, dass Vertrauen gerade in Wandlungsprozessen, die immer auch mit Unsicherheiten verbunden sind, besonders wichtig wird – und zwar in einer Verknüpfung von interpersonalem Vertrauen zwischen zwei oder mehreren Personen und systemischen Vertrauen in die Stabilität von Organisationen und Institutionen. Eine figurationssoziologische Betrachtung – so eine der Kernthesen – vermag die Differenz zwischen interpersonalem und systemischen Vertrauen zu überwinden: „Vertrauen bildet sich in Figurationen aus, in denen sich eine relative Machtbalance bzw. ein ‚Machtgleichgewicht‘ (Elias) eingependelt hat und Machtverhältnisse durch Verhandlungen dynamisch balanciert sind. /.../ Um Vertrauen zu analysieren, müssen Machtverhältnisse analysiert werden, deren Balance ein sich stabilisierendes und entwickeltes Vertrauen erst ermöglicht.“ (S. 66) Und da sich in wandelnden Organisationen auch die Figurationen verändern, verändert sich auch das Vertrauen.

Die Analyse von Vertrauen und Wandel wird anhand einer Einzelfallstudie aus dem Bereich der Sozialen Dienstleistung ausgeführt. Im Anschluss an eine Betrachtung der Entwicklung sozialer Dienstleistungsorganisationen von der „guten Tat“ über eine zunehmende Organisierung/Professionalisierung bis hin zur aktuellen Ökonomisierung wird der Verein „HUB“ vorgestellt, der mit der Fusionierung dezentraler Häuser zur Unterstützung von Menschen mit Behinderung beschäftigt ist. In Experteninterviews, Gruppendiskussionen und Protokollen teilnehmender Beobachtung entfaltet sich ein Verein im Spannungsfeld zwischen christlichem Leitbild und effizienter Ökonomisierung. In der Folge des Wandlungsprozesses verändern sich die Machtbalancen zwischen den dezentralen Teams des ambulant betreuten Wohnens und der Wohnheime, die in ein gemeinsames Haus umziehen sowie deren direkten Führungskräfte, der Mitarbeitervertretung und der Bereichsleitung.

Deutlich wird, dass Vertrauen ein multidimensionales Phänomen darstellt. In Veränderungsprozessen geraten Machtbalancen in Bewegung und werden dadurch sowohl sichtbar als auch kommunizierbar. Verschiebungen von ehemals wirksamen Machtverhältnissen führen gleichzeitig zu Veränderungen von Vertrauensgrundlagen. Die Wirkungen sind dabei durchaus unterschiedlich. Vertrauen kann z.B. „durch Gruppenprozesse dynamisch gestärkt werden, während es gleichzeitig auf weiteren Ebenen abgebaut wird.“ (S. 226) Vor dem Hintergrund der Orientierung an der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertgeschätzten Dezentralität und eines christlichen Berufsethos ist Vertrauen „innerhalb der Teams gestärkt worden /... und/ die eigene mit selbstzugewiesenem ‚Gruppencharisma‘ ausgestattete Gruppe tritt geschlossener auf. Vertrauen in andere Ebenen der Organisation weicht Machtspielen und –proben, die im Veränderungsprozess initiiert werden.“ (S. 227)

Janina Evers hat Soziologie, Wirtschaftspolitik und öffentliches Recht studiert und ist als Personalmanagement- und Organisationsberaterin tätig. Bei der vorliegenden Buchveröffentlichung handelt es sich um ihre Dissertation. Insofern müssen sich Leserinnen und Leser auf einen akademischen Schreibstil einstellen, der aber an keiner Stelle die Verstehbarkeit und Lesbarkeit behindert. Für Supervisorinnen und Supervisoren, die Veränderungsprozesse im Sozialen Feld begleiten – und wer müsste dies heutzutage nicht – seien die Fallstudie und die Grundlegung in der Elias’schen Figurationssozialisation ans Herz gelegt.

Der durch die Figurationssoziologie von N. Elias konstituierte theoretische Rahmen richtet den Fokus auf ein Verständnis von Organisationen, das psychodynamische und soziodynamische Faktoren miteinander verknüpft. Damit wird eine Perspektive auf Organisationen eröffnet, die in den eher betriebswirtschaftlich ausgerichteten Transformationsprozessen deutlich zu kurz kommt.

Die Darstellungen der Interviews in der Fallstudie ermöglichen einen tiefen Blick in das innere einer Einrichtung, die sich angesichts ökonomischer Notwendigkeiten in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess bewegen soll. Die Gespräche mit der Bereichsleitung, der Mitarbeitervertretung und der mittleren Führungsebene sowie die Gruppendiskussionen in den Teams veranschaulichen, wie sich Vertrauen manifestiert, verändert und verschiebt.

Jürgen Kreft

**Friedrich Christian Delius: Die Zukunft der Schönheit, Berlin (Rowohlt Verlag) 2017, 96 Seiten, 16,00 €.**

Das Buch ist eine beeindruckende Rückblende auf die biographischen Erinnerungen von Delius an die 1960er Jahre, er schreibt zwar 2016-17, aber sein Blick geht 50 Jahre zurück zu einer Erfahrung am 1.5.1966 in einer New Yorker Bar, in der er einem berühmten Free-Jazz-Saxophonisten und dessen Band zuhört. Diese Erfahrung in einem Jazz-Keller bringt ihm die ganze Auflehnung, den ganzen Widerspruchsgeist der 1960er in Erinnerung und darin verwickelt auch seinen persönlichen Aufbruch als Dichter, Schriftsteller. Das Jahr 1960, er wird 17 Jahre alt, sein Vater stirbt nicht lange danach, er veröffentlicht sein erstes Gedicht erfolgreich, es wird im Radio übertragen und bezieht sich auf den Tod von Soldaten in einem U-Boot.

Die Erinnerungen scheinen ausgelöst durch den ihn erst abschreckenden, dann überwältigenden Free-Jazz, dem er 1966 zuhört, Free-Jazz, eine alle Grenzen der Harmonie und des Rhythmus sprengende Musik, deren überraschende Sprünge und Risse die vulkanische Lava der eigenen Biographie aus den 1960ern in ihm hervorschleudert.

In diesem kurzen Buch rekonstruiert Delius diesen Vorgang von damals, dieses Zusammentreffen von Musik und Erinnerungen sehr genau, sehr einfühlsam. Diese radikale Musik, die da jault und schreit und kreischt und lustvoll aufbegehrt, durchzieht das ganze Buch bis zum Schluss, es symbolisiert ihm die Initiation, die er selbst in den 1960ern durchgemacht hat und deren Stationen er nochmal erinnert, während er die Musik hört. Dieser Abend in der Bar wird zu einem Rückblick und einer Abrechnung gleichzeitig - schließlich auch zu einer rückblickenden Beendigung eines Aufbruchs, den er hier resümiert.

Eine zeitgeschichtliche Rückblende auf die 1960er Jahre (das Kennedy-Attentat, eine fast-Begegnung mit Louis Armstrong auf dem Frankfurter Flughafen – die Erinnerung an Hannah Arendt und die Studentenunruhen und vieles mehr). Es ist eine biographische Rückblende auf seine Adoleszenz (auf die Nazi-Größen im kleinen nordhessischen Dorf, denen erst viel später der Prozess gemacht wird, auf die ersten Liebesversuche, auf die Kränkungen durch den Vater, den späten fremden Heimkehrer-Vater und dessen Tod). Es ist eine Rückblende auf den Anfang als Schriftsteller, die ersten Erfolge und den Beginn eines neuen Erwachsenenstatus, die ersten dichterischen Erfolge.

Lange habe ich mich gefragt: wie löst er das denn nun auf, was er da im Titel mit der Zukunft der Schönheit verspricht? Und schließlich, auf den letzten Seiten wird deutlich, wie er den Zusammenhang sieht: das Neue, die Schönheit, die Zukunft wachsen nur auf dem Zersetzen, auf dem Zerfetzen, auf dem Dekonstruieren des Vergangenen, des Verlogenen, des harmonisierenden Scheins. Zukunft und Schönheit entstand für ihn aus einer Ernüchterung, aus der Akzeptanz von Widersprüchen und aus der Abkehr von Verlogenheit.

Während in der Adoleszenz das Innen und Außen noch bestürzend und irritierend im Erleben zusammenfallen, findet der erwachsene Delius seine Befreiung in einer Sprache, die benennt und kritisch bleibt und sich distanzieren lernt. Die Kraft des Free-Jazz katapultiert vulkanisches Gestein, das nicht nur der Jugendlichkeit des Autors, sondern auch dem damaligen Lebensgefühl verblüffend gut entsprach.

Ein lohnenswertes Buch (auch wenn die musikalischen Passagen für meinen Geschmack ein paar Längen aufweisen), das – wie so oft bei Delius – auf wenigen Seiten eine ganze Welt entstehen und lebendig werden lassen kann.

Bernadette Grawe

**Joël Dicker: Die Geschichte der Baltimores, München (Piper) 2016, 512 Seiten, € 24,00.**

Joel Dicker „Die Geschichte der Baltimores“ ist der zweite Roman des 1985 in Genf geborenen Schriftstellers. Bereits sein erster Roman „Die Wahrheit über den Fall Harry Quebert“ wurde u.a. mit dem „Prix Goncourt“ ausgezeichnet und zog mich in seinen Bann.

Der nunmehr auch auf Deutsch erschienene Roman „Die Geschichte der Baltimores“ hat ebenfalls meine Erwartungen erfüllt. Erzählt wird eine bewegte Familiengeschichte über Erfolg und Niedergang einer typisch amerikanischen Mittelstandsfamilie. Sie besteht aus einem wohlhabenden und einem weniger wohlhabenden Zweig: Den Baltimores und den Montclairs. Protagonist und Erzähler ist Marc aus dem Clan der Montclairs. Marc verbindet seit seiner Kindheit und Jugend eine tiefe Freundschaft mit seinen beiden Cousins. Die Freundschaft endet letztendlich in einer Katastrophe. Mit großer Einfühlung und detailgenau werden die Charaktere des Familienclans über drei Generationen hinweg geschildert sowie ihre Verstrickungen bis hin zur Katastrophe. Gut beschrieben werden die Jugendfreundschaft des Trios und ihre Entwicklung zu jungen Erwachsenen. Ohne allzu viel über den Inhalt zu verraten: Es geht um alle großen menschlichen Themen wie Liebe, Zuneigung, Verantwortung, Eifersucht, Verrat, Schuld, Verzeihung und Vergebung, also dem ganzen Chaos des Lebens.

Nikola Hartbaum

**Kazuaki Takano: 13 Stufen, München (Penguin Verlag) 2017, 400 Seiten, € 10,00.**

Für ebenfalls sehr lesenswert halte ich Kazuaki Takano „13 Stufen“. Der Autor ist 1964 in Tokio geboren und arbeitet als Drehbuchautor in Japan und Hollywood.

Im Rahmen einer spannenden Handlung – es geht um die Aufklärung eines mehrere Jahre zurückliegenden Mordes durch ein ungewöhnliches Ermittler-Duo – erfährt man bedrückende Details über das japanische Justizsystem. In Japan, der drittgrößten Wirtschaftsnation der Welt, (neben den Industrienationen USA und China) wird noch immer die Todesstrafe praktiziert. Grausam erscheint, dass die zum Tode Verurteilten teils über Jahre hinweg in Einzelhaft im Todestrakt untergebracht sind. Den Delinquenten wird der Zeitpunkt ihrer Hinrichtung nicht mitgeteilt. Wenn der Exekutionsbefehl vom Justizministerium eintrifft, haben die Verurteilten meist nur noch wenige Stunden zu leben.

Das als Thriller angekündigte Buch beeindruckt durch den – teilweise überraschenden – Perspektivwechsel, den die Protagonisten durch das unterschiedliche Erleben verschiedener Handlungsstränge innerhalb des Geschehens ermöglichen.

Zur Handlung: Seit sieben Jahren sitzt Ryo Kihara in Einzelhaft im Todestrakt wegen eines Mordes, an den er keine Erinnerung hat – er wurde lediglich ohnmächtig und blutüberströmt in der Nähe des Tatorts gefunden. 13 Stufen durchläuft der Entscheidungsprozess, verzögert und unterbrochen durch Einsprüche, Revisionsversuche und Gnadengesuche, bis der Justizminister die Hinrichtung befiehlt, die dann innerhalb einer Woche vollzogen werden muss. Sein Fall ist bereits in der zwölften Stufe angekommen, die Frist für einen Aufschub der Hinrichtung äußerst knapp. In dieser Situation bietet der Gefängnisaufseher Nango dem soeben auf Bewährung entlassenen Jun`ichi einen Job auf Zeit an: Die Überprüfung einer vermutlich falschen Beschuldigung, wegen der Kihara zum Tode verurteilt wurde. Ein anonymer Auftraggeber winkte mit einem hohen Honorar sowie einer Erfolgsprämien von 10 Millionen Yen für jeden von ihnen.

Bei Kihara setzen Erinnerungsfetzen ein und für die beiden Amateurermittler beginnt ein Wettlauf mit der Zeit. Im Laufe der Ermittlungen erfährt man zunehmend mehr über ihre Motive, weshalb sie den ungewöhnlichen Arbeitsauftrag angenommen haben. Nango musste im Verlauf seiner 30jährigen Tätigkeit als Gefängnisaufseher an Hinrichtungen teilnehmen, Jun`ichi war nur knapp der Todesstrafe entkommen. Die Handlung nimmt einen unvorhersehbaren Verlauf, es bleibt spannend bis zum Schluss.

Nikola Hartbaum

**Axel Hacke: Über den Anstand in schwierigen Zeiten und die Frage, wie wir miteinander umgehen, München (Verlag Antje Kunstmann) 2017, 192 Seiten, 18,00 €.**

„Wir haben uns schon an zu vieles gewöhnt, an einen rauen, unverschämten Ton, Shitstorms, Beleidigungen, Lügen, an eine Maßlosigkeit im Urteil über andere. Die grundlegenden Regeln menschlichen Anstands stehen in Frage. Aber was ist das eigentlich genau: Anstand?“ Dieser Frage geht Hacke in seinem kleinen lesenswerten Buch nach.

Da ist das Erschrecken über die Perversion des Begriffs „Anstand“/„anständig“ im Dritten Reich, das Nachdenken über die Enteignung von Begriffen, das Nachdenken über Unverschämtheiten, denen Taten folgen; die Frage nach Kultur und Zivilisation, die Frage nach der Verantwortung des Einzelnen. Für Hacke hat Anstand, der scheinbar verstaubte Begriff, etwas mit dem Sinn für Gerechtigkeit, einem Gefühl für Solidarität, mit Fairness, mit Aufrichtigkeit, mit Selbstkritik, mit Verstehen zu tun.

Hacke befragt Cicero und Knigge, Kant und Kästner, Anthropologen und Soziologen – seine Assoziationen in Verbindung mit vielen konkreten Alltagserfahrungen regen zum Nachdenken an, lassen über scheinbare Selbstverständlichkeiten stolpern und weiter denken!

Elisabeth Gast-Gittinger

**Navid Kermani: Ungläubiges Staunen Über das Christentum, München (Verlag C.H.Beck)  
2017, 304 Seiten, 18.00 €.**

Navid Kermani war mir vage bekannt als nachdenklicher Schriftsteller und kluger Moslem, der eine beachtete Rede in der Paulskirche hielt. Zu Weihnachten bekam ich sein Buch „Ungläubiges Staunen Über das Christentum“ geschenkt. Ich begann mit dem Buch in der Erwartung, eine tiefgründige Erörterung des Christentums aus der Sicht eines Moslems zu bekommen. Da war zuerst Enttäuschung, denn das Buch ist eine Sammlung von Beschreibungen christlicher Bilder und von Berichten über Begegnungen mit Christen.

Die Einteilung war nachvollziehbar: zuerst „Mutter und Sohn“ – es geht um die christliche Lehre von der Menschwerdung Gottes; dann „Zeugnis“ – wichtige Christen der Vergangenheit; aber was sollen da Kain und Abel, Judith? Als dritte Abteilung „Anrufung“, christliches Leben heute – in Ordnung. Aber die Auswahl der Bilder und Begegnungen fand ich weder kunsthistorisch gut ausgewählt noch für „das Christentum“ sehr repräsentativ. Navid Kermani wählte eher unbekanntere Bilder, greift auf die apogryphen Schriften zurück – z.B. wenn er im Kind Jesus das verzogene Bürschchen sieht.

Ich begann zu lesen. Was Navid Kermani in den Bildern sieht, aus ihnen herausliest, befremdete mich zuerst. Der Autor bringt unangepasste, ketzerische und verdrängte Seiten des Christentums zur Sprache, weist auf Widersprüche in Leben und Denken hin, was ich wiederum spannend und anregend fand.

Wirklich überrascht hat mich dann aber, wie stark er sich von den Bildern und deren Aussagen berühren lässt. Er macht zwar keinen Hehl daraus, dass er die zentrale Botschaft der Christen, die Menschwerdung Gottes in Jesus, auch eine weniger zentrale wie die Jungfrauengeburt ablehnt. Unbeschadet dessen lässt er sich berühren, anrühren, bleibt nicht in intellektueller oder andersgläubiger Distanz. Er lässt diese christliche Welt an sich heran und findet sich selbst immer wieder darin, mit seinen Erfahrungen, mit vielen zentralen Anliegen seiner eigenen Religion und mit all den Fragen nach dem, wie denn Menschen leben, fühlen, leiden, wie sie um das Unbedingte ringen. Er zeigt in seinen Bildern und in seinen Begegnungen die „divina comedia“. Ich erlebte ihn zugewandt, mitfragend, mitgehend, mit Sympathie, bemüht um Verstehen, gelassen dort, wo er etwas nicht versteht.

Ich merkte, dass ich nicht mehr fragte: stimme ich ihm zu? stimme ich nicht überein? teile ich seine Sicht oder nicht? Ich fragte: berührt dich deine Religion selber auch noch? Lässt du dich berühren? Sind die Bilder, Menschen, Geschichten, die du von Kindheit an aufgenommen hast, für dich wichtig? Was und wer ist für dich wichtig? Setzt du dich damit auseinander, im Herzen, nicht im Hirn?

Der Blick von außen, von einem „Fremden“, hat mich ein Stück weit sehend gemacht, seine Berührung ließ mich wieder spüren. Ich blieb verwirrt, nachdenklich und ein wenig mit meiner Religion wieder versöhnt.

Bruno Gittinger