**Interview mit Bärbel Wardetzki; Psychotherapeutin, Supervisorin und Autorin Mannhard:** „Sie haben zum weiblichen Narzissmus geforscht und publiziert. Unterscheidet er sich vom männlichen?“ **Wardetzki:** „Ja. In der Psychologie spricht man von offenem und verdecktem Narzissmus, was man mit dem männlichen und weiblichen Narzissmus gleichset­zen kann. Die eine ist die grandiose Form, bei der die Menschen mit ihrer glänzen­den Fassade auftreten, sich überhöhen und sich über andere stellen. Die Form des verdeckten Narzissmus ist im Gefühl von Minderwertigkeit verhaftet. Diese Men­schen haben auch eine Fassade, aber sie spüren hauptsächlich ihre Wertlosigkeit. Um diese zu kompensieren, machen sie sich auch größer. Der grandiose Typ spürt seine Minderwertigkeitsgefühle nicht. Die verdeckte Form des Narzissmus habe ich in den 90er-Jahren als weiblich benannt, da damals Narzissmus immer mit dem Grandiosen und mit Männern verbunden war. Dass auch Frauen eine narzisstische Struktur haben können, was ich in der Arbeit mit Essgestörten entdeckt habe, war damals nicht bekannt. Das heißt aber nicht, dass nicht auch Männer die weibliche Form haben können und Frauen die grandiose. Frauen neigen aber eher zur weib­lichen Form, was kein Wunder ist, denn sie sind über Jahrtausende entwertet worden, während Männer idealisiert wurden. Das steckt noch in uns drin.“ **Mannhard:** „Wenn die Leitung in ihrer Sandwichposition eine narzisstische Chefin hat, leidet diese ja an einem Minderwertigkeitsgefühl. Ist die Gefahr nicht groß, dass sie ihre Machtposition missbraucht, um das zu kompensieren?“ **Wardetzki:** „Dann kann sich schnell eine Rivalität einstellen, gerade unter Frauen. Menschen mit einer narzisstischen Struktur fühlen sich häufig in ihrer Position angegriffen. Die gute Leistung der Leitung bringt die Vorgesetzte in Not, sie fühlt sich dadurch abgewertet. Wenn die Leitung gut ist, glaubt die Vorgesetzte, nicht ebenso gut zu sein, sondern schlechter. Dann muss sie sich überhöhen, die Leitung schlecht machen, ihre Arbeit entwerten oder mit ihr in Konkurrenz gehen. Ist die Leitung selbstbewusst, kann sie vielleicht damit umgehen, aber wenn nicht, wird **83** Interview mit Bärbel Wardetzksie sich von der Chefin verunsichern lassen. Sie wird entweder nicht lange auf der Position bleiben oder stark leiden. Mit einer solchen Chefin ist man in einem Kampfmodus, und muss seine Position verteidigen, um darin zu ‚überleben‘.“ **Mannhard:** „‚Kampfmodus‘ hört sich anstrengend und nicht auflösbar an. Wer will schon täglich in den Kampf ziehen? Heißt das, es kann keine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einer solchen Chefin geben?“ **Wardetzki:** „Mit narzisstischen Vorgesetzten in der Regel nicht. Man wird von der Chefin keine Unterstützung und Anerkennung und kein Lob bekommen. Das darf man gar nicht wollen, da man es nicht kriegt. Wenn man aber darauf ange­wiesen ist, verhungert man auf der Position. Oder man holt es sich von seinen Mitarbeiter/-innen, was aber ausbeuterisch sein kann. Wenn die Situation nicht bearbeitet wird, chronifiziert sie sich. Von alleine löst sie sich nicht auf.“ **Mannhard:** „Mit der Lösungsfindung dürften die Grenzen schnell erreicht sein. Man hat ja eine Arbeitsbeziehung und geht nicht zur Eheberatung. Muss man sich in solchen Fällen auf eine Unveränderbarkeit einstellen, zumal der Aspekt der Hierarchie eine Rolle spielt?“ **Wartdetzki:** „Ja, man verlässt die Stelle wieder, oder man lernt, bei sich selbst mehr Stärke zu entwickeln, um besser mit der Chefin umgehen zu können. Das Motto könnte lauten: ‚Ich brauche dich nicht, aber ich bin auch keine Gefahr für dich.‘ Gut wäre eine Supervision, was aber ein Problem in der Hierarchie darstellt, denn die Chefs nehmen daran nicht teil. Meist wird diese nur für die Leitung und das Team angeboten. Gut wäre eine Führungssupervision, an der alle Führungs­kräfte von der höchsten bis zur untersten Führungsebene teilnehmen. Leider machen bei einer solchen Maßnahme viele Führungskräfte nicht mit. Deshalb ist tatsächlich die Auflösungsmöglichkeit solcher Probleme gering.“ **Mannhard:** „Der Prozess würde Selbstreflexion und Selbsterkenntnis bei den Füh­rungskräften voraussetzen, und nicht jeder schlägt diesen Weg ein. Leichter scheint zu sein, aus Kompensationsgründen gegenüber der Leitung punktuell das Macht­gefälle zu betonen und ‚durchzuregieren‘“. **Wardetzki:** „Genau, es sei denn, die Chefinnen holen sich einen eigenen Coach. Sie leiden ja selbst unter der Situation, auch wenn man es ihnen nicht anmerkt. Sie **84 Interviews** fühlen sich innerlich nicht so sicher, wie sie nach außen auftreten. Das kann übri­gens auch auf männliche Vorgesetzte zutreffen. Sie sind unter großem Druck, müs­sen bedienen, die Zahlen müssen stimmen, ihre Leute müssen gut arbeiten, und sie selbst sind manchmal auch in der Kritik. Sie müssen nach vielen Seiten kämp­fen. Die eigene Unsicherheit ist in der weiblichen Form mehr spürbar, und trotz­dem müssen sie die starke Frau spielen. Das ist nicht einfach. Sie trauen sich nicht, ihre schwache Seite zu zeigen. Sie haben Angst, dass sie dann verheizt werden, was ja auch der Fall sein kann. Es wäre gut, wenn sie sich selbst eine bestärkende Unterstützung suchen würden. Jemand, der sie auf eine gute Art selbstbewusst macht, und nicht mit dieser Fassade, die nicht angenehm und beziehungsstörend ist. Solche Frauen sind im Zwiespalt, wenn sie das Gefühl haben, Betrügerinnen zu sein, weil sie daran zweifeln, für ihre Position gut genug zu sein. Je mehr sie das kompensieren müssen, umso größer ist das Spannungsfeld in ihnen. Wenn sie nirgendwo eine Anlaufstelle haben, bei der sie ihre schwachen Seiten zeigen kön­nen, ist das Burnout vorprogrammiert. Auch die Chefinnen der Leitung brauchen Anerkennung, und die Frage ist, woher kriegen sie sie? Besonders wenn sie ganz oben stehen, gibt es keinen mehr, der sagt, dass sie ihren Job gut machen.“ **Mannhard:** „In der Pädagogik arbeitet die Leitung überwiegend mit Frauen. Manchmal geht es in Teams stark um die emotional bedürftige, kümmernde Seite, die mit Kindern schön ist, aber auf der Erwachsenenebene nicht immer passend. Häufiger werden Sachkonflikte personifiziert oder auf der Beziehungsebene inter­pretiert. Selbst wenn ein Streit beigelegt wurde, begegnen sich die Beteiligten manchmal hinterher nicht mehr offen. Konflikte geraten schneller auf die persön­liche Ebene. Können Frauen schwerer zwischen Sach- und Beziehungsebene tren­nen, nehmen sie Konflikte schneller persönlich, und falls ja, wie könnten sie einen besseren Umgang damit erlernen?“ **Wardetzki:** „Frauen sind persönlich störbarer, wenn wir davon ausgehen, dass sie eher mit dem Minderwertigkeitsgefühl in Kontakt sind. Dann richten sie schneller Kritik gegen sich als Person. Männer reagieren auf Kritik eher beleidigt und Frau­en mit Schuldgefühlen, etwas falsch gemacht zu haben. Sie schlucken und werten sich als Person ab, obwohl es nur um die Sache geht, und Männer weisen sie stär­ker von sich. Nach außen hin haben es Männer leichter. Wie es in ihnen aussieht, mag dahingestellt sein. Das Kränkungspotenzial unter Frauen kann hoch sein, **85** Interview mit Bärbel Wardetzkgerade wenn es um Neid und Konkurrenz geht. Frauen müssen lernen, Konflikte klar auszutragen, ohne sie persönlich zu nehmen. Das haben Frauen nicht gelernt, und sie mussten es auch nicht, weil sie früher vor allem mit Kindern zu tun hatten, und die Männer mussten mit klarer Aggression den Kampf in der Welt austragen. Wir alle haben ein schlechtes Konfliktniveau und können kaum mit Konflikten konstruktiv umgehen, unabhängig vom Geschlecht. Nehmen Sie nur einmal eine typische Situation beim Einkaufen: Jemand drängelt sich an der Kasse vor. Was passiert? Die einen pöbeln, die anderen halten die Klappe. Keiner sagt: ‚Hallo, hinten ist das Ende der Schlange, sind Sie bitte so nett, sich dort anzustellen?‘ Ich favorisiere das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation, auch wenn man es nicht nach dem Lehrbuch anwendet. Es geht vor allem darum, jemanden achtungsvoll auf etwas hinzuweisen und zu sagen, was man nicht in Ordnung findet. So verrin­gert sich das Kränkungspotenzial. Vor allem Vorgesetzte müssen ihrerseits lernen, Kritik konstruktiv zu äußern. Die, die kritisiert werden, müssen lernen, den Inhalt nicht als persönliche Abwertung zu interpretieren, sondern nachzudenken, ob sie wirklich etwas falsch gemacht haben, ob sie etwas verbessern könnten. Kritik ist etwas sehr Hilfreiches, und damit es nicht zum Konflikt kommt, muss ich die Ver­antwortung dafür übernehmen, wie ich es sage, aber auch für das, was ich gesagt bekomme. Leider passiert das zu selten, denn wir wollen alle gut sein. Wenn uns jemand kritisiert, fangen wir an, unsere negativen Muster zu aktivieren. Hier kön­nen Vorgesetzte ein achtungsvolles Klima schaffen, sodass man sich gegenseitig auf gute Art eine Rückmeldung geben kann. Das ist eine Führungsaufgabe, ein vertrauensvolles Klima zu schaffen, in dem man sich gegenseitig etwas sagen kann.“ **Mannhard:** „Die Leitung kann sich angewöhnen, konstruktiv zu kritisieren, aber was, wenn ihre Mitarbeiter/-innen das nicht tun und hintenrum agieren, was bis zu Intrigen führen kann? Das Thema Mobbing gibt es ja nicht nur unter Kollegen oder Bossing seitens der Vorgesetzten gegen die Leitung, es kann ja auch Staffing geben,bei dem sich mehrere Mitarbeiter/-innen gegen die Leitung zusammentun.“ **Wardetzki:** „Da spielen sowohl die Führungspersönlichkeit als auch die Beziehung eine Rolle. Zu mir sagen Führungskräfte immer wieder, dass sie gerne hören wür­den, was die Mitarbeiter/-innen an ihnen nicht mögen, denn das stellt ja ein Kor­rektiv dar. Die Leitung könnte im Team ein solches Klima herstellen, in dem offen **86 Interviews** gesagt werden kann, was einem gefällt und was nicht. Dass man als Team mitein­ander reift, braucht Zeit, ist aber machbar. In der Kita steht man ja nicht unter einem Profitdruck, sondern es geht in der Arbeit um Menschlichkeit und um das Miteinander. Gerade da kann ich mir gut vorstellen, dass man sich jede Woche mal zusammensetzt und gemeinsam reflektiert, was gut gelaufen ist und was nicht. Dann nimmt man sich auch die Zeit für Konflikte.“ **Mannhard:** „Sie publizieren zu ‚Kränkungsfallen‘‘. Welche gibt es in der Sand­wichposition und wie kann man mit ihnen umgehen?“ **Wardetzki:** „Eine Kränkungsfalle können unklare Arbeitsaufträge sein. Die Lei­tung hört, was sie heute zu tun hat, was morgen schon wieder falsch sein kann. Kränkend kann auch sein, dass von oben eine andere Botschaft kommt als von unten, sodass die Leitung etwas von oben auf die Mitarbeiter/-innen bezogen durchsetzen soll, was unten schlecht ankommt. Wenn sie mit einer Mitarbeiter/-in spricht, die entlassen werden soll, hat das für beide Seiten ein hohes Kränkungs­potenzial. Die Leitung kriegt ja dann auch viel Unangenehmes ab. In ihrer Sand­wichposition ist sie nicht frei, zu entscheiden, was richtig ist, da sie immer an das, was von oben kommt, angedockt ist. Das kann kränkend sein, denn wenn die Leitung eine Vorstellung hat, was für ihre Mitarbeiter/-innen gut wäre, und wird sie ausgebremst, läuft sie gegen die Wand. Sie kann ihre innovativen Ideen und Kräfte nicht umsetzen.“ **Mannhard:** „Zur Sandwichposition wird in der Literatur vom ‚Bypass-Problem‘ gesprochen, und tatsächlich ist es in der Pädagogik nicht ungewöhnlich, dass die Vorgesetzte der Leitung direkten Kontakt zu deren Mitarbeiter/-innen pflegt und/oder diese die Leitung als direkte Vorgesetzte übergehen, wenn sie zum Bei­spiel mit einer Entscheidung nicht einverstanden sind, und an deren Chefin her­antreten. Je nachdem, wie diese damit umgeht, kann die Leitung die kränkende Erfahrung machen, dass sie in ihrer Führungsrolle geschwächt wird.“ **Wardetzki:** „Das kenne ich tatsächlich von Nonprofit-Unternehmen, dass Teams die Leitung übergehen und gleich zur nächst höheren Ebene gehen. Da muss die Leitung bemerken, dass hier etwas nicht stimmt. Es kann nicht sein, dass ihr Team sie übergeht und das von ihrer Chefin unterstützt wird. Sie sollte sich eine Super­vision nehmen und schauen, was ihr in ihrer Position fehlt, dass sie als Leitung und **87** Interview mit Bärbel WardetzkAnsprechpartnerin wahrgenommen wird. In die Kränkung zu gehen und zu jam­mern, dass ihr Team oder ihre Vorgesetzte sie nicht mögen, hilft ihr nicht weiter.“ **Mannhard:** „Nehmen wir an, es ist eine selbstbewusste Leitung, die die Dinge klarstellt und nicht möchte, dass sie in ihrer Führungsrolle geschwächt wird. Dann hängt es wieder an der Vorgesetzten, wie professionell oder eben nicht diese mit der Rückmeldung umgeht. In der Vorbereitung zu einem Interview im Buch habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass manchmal zu viel darauf geschaut wird, was die Leitung in der Sandwichposition alles an sich und/oder am Team optimieren soll. Was aber, wenn der Führungsstil ihrer Vorgesetzten nicht fördernd und nicht wert­schätzend ist, oder die Organisationsstrukturen für die Leitungsaufgabe ungünstig sind? Da kann die Leitung Coaching bis zum Sankt-Nimmerleinstag machen und trotzdem nichts für sich verändern, sodass sie gut arbeiten kann.“ **Wardetzki:** „In solchen Fällen muss sich die Leitung sicher fragen, ob sie auf die­ser Stelle bleiben will, denn sie kann so ja nicht richtig arbeiten. Sie soll die Ver­antwortung tragen, kann das aber nicht, weil sie nichts in der Hand hat, das geht gar nicht. Solche Probleme liegen entweder in der Organisation oder an der Vor­gesetzten der Leitung. Das wäre nur mit einem externen Berater lösbar. Ich kenne es aber leider von Nonprofit-Organisationen, dass sie genau das nicht wollen, dass etwas an den Strukturen verändert wird. Da herrscht sehr viel Angst. Da macht man dann ein Alibi-Coaching.“ **Mannhard:** „Vor was haben die Menschen Angst?“ **Wardetzki:** „Patienten fragen wir, ob sie Therapie machen oder ihr Leben ändern wollen. Ich kann eine Therapie bis zum Lebensende machen und alles beim Alten lassen, und das gilt auch für Beratungen und Coachings. Hier wäre die Frage: Ist in diesem System etwas veränderbar? Wenn man merkt, dass dem nicht so ist, ist jede Maßnahme umsonst, dann kann man gleich gehen. Das ist meist bei Strukturen der Fall, die schon mehrere Jahrzehnte genauso bestehen und die oberen Füh­rungskräfte ihre Pfründe haben, die sie sich nicht wegnehmen lassen wollen. Auf den unteren Ebenen wird dann ein wenig herumorganisiert, aber nichts wirklich verändert. Aus meiner Sicht ist es schwierig, als untere oder mittlere Führungskraft in solchen Systemen weiterzuarbeiten. Maximal kann man vielleicht schauen, dass es dem Team gut geht. Man kann sehen, wie man die Arbeit innerhalb der gesetz­**88 Interviews** ten Grenzen so strukturieren kann, dass man sie jeden Tag trotzdem gerne tut. Sich dann ewig zu beschweren, hat auch keinen Sinn, weil die Beschwerden nichts bringen.“ **Mannhard:** „Tatsächlich kann es Mitarbeiter/-innen geben, die in berechenbaren Wiederholungen bei Anforderungen – welcher Art auch immer – damit drohen, zu kündigen und dennoch bis zur Rente auf ihrem Posten bleiben.“ **Wardetzki:** „In dem Fall muss man eine klare Entscheidung treffen. Es kann ja Gründe geben, weshalb man auch in einer schlechten Organisationsstruktur blei­ben will, weil man beispielsweise Geld verdienen muss. Aber dann ewig herumzu­jammern oder mit Kündigung zu drohen bringt gar nichts.“ **Mannhard:** „Wenn man von sich weiß, dass man leichter kränkbar ist – entweder aufgrund bestimmter biografischer Erfahrungen oder von seinem Wesen her –, gibt es dann Möglichkeiten, wie man sich etwas besser aufstellen und schützen kann?“ **Wardetzki:** „Ich kann aufschreiben, welche Situationen mich kränken. Was müs­sen meine Vorgesetzte, Mitarbeiter/-innen und Kollegen tun, damit ich mich gekränkt fühle? Meistens sind das dann drei bis vier Themen. Zum Beispiel, dass ich bei der Weitergabe von Informationen übergangen werde, dass ich kritisiert oder nicht gegrüßt werde oder dass mich meine Vorgesetzte nicht lobt. Lobt sie grundsätzlich nicht, ich das aber brauche, muss ich sehen, wo ich es herkriege. Ich kann es mir selbst geben oder Kollegen fragen, wie sie meine Leistung oder Hand­lung fanden. Bei Kränkungen geht es immer um unerfüllte Bedürfnisse. Wenn ich nicht gegrüßt oder nicht gelobt werde, fühle ich mich nicht gesehen. Wenn ich kritisiert werde, habe ich Angst, nicht gut genug zu sein. Im Beruf hängen Krän­kungen fast immer mit Leistung und der Frage ‚Bin ich gut genug?‘ zusammen. Das ist der Kristallisationspunkt in der Arbeit. Ich muss mich immer auch fragen, ob ich das, was ich tue, selbst entwerte, oder ob ich meine Arbeit gut finden und mich selbst bestätigen kann. Damit stärke ich mich und mein Selbstwertgefühl. Wenn ich mich selbst unterstütze, hinter mir stehe und mich mit dem, was ich nicht so gut kann, ausgesöhnt habe, kann ich inneren Frieden finden und mein Kränkungs­potenzial verringern. Natürlich spielen meine beruflichen Vorerfahrungen auch eine Rolle. Wenn ich viele Kränkungen erlebt habe, bin ich angeschlagen und höre **89** Interview mit Bärbel WardetzkAblehnung, wo vielleicht gar keine ist. Dann muss ich mich um meine Verletzun­gen kümmern, um sie zu heilen. Es ist eine persönliche Arbeit, die ich leisten kann, um weniger gekränkt zu sein. Zentral ist, dass ich weiß, was ich in meiner Tätigkeit brauche. Dann kann ich es mir holen.“ **Mannhard:** „Eine Seminarleiterin erzählte, dass es den Führungskräften in der Sandwichposition meist um die Beziehung zur Chefin oder zum Chef und weniger um die zu den Mitarbeiter/-innen geht, wenn sie Probleme haben. Sind wir zu hierarchiefixiert und erwarten Lob und Anerkennung nur von Vorgesetzten?“ **Wardetzki:** „Ich hatte ja selbst mal eine Führungsposition, und mir wurde klar, dass ich als Vorgesetzte immer die Elternprojektionen der Mitarbeiter/-innen abbekomme. Alle Themen bezogen auf Leistung und Bestätigung, die noch offen sind mit den Eltern, Lehrern oder anderen Autoritätspersonen, werden an der Füh­rungskraft abgearbeitet. Die Mitarbeiter/-innen regredieren in der Arbeit ein Stück weit, indem sie unfertige Themen auf ihre Vorgesetzten projizieren. Themen mit unseren Geschwistern strahlen in die Kollegenebene aus. Da geht es vorwie­gend um Konkurrenz und Neid, und dass der andere etwas hat oder bekommt, was mir vorbehalten bleibt oder dass er/sie mehr ‚geliebt‘ wird.“ **Mannhard:** „Was in der Transaktionsanalyse als die verschiedenen Ich-Zustände – Eltern-Ich, Kind-Ich und Erwachsenen-Ich – bekannt ist, scheint durch hierarchi­sche Verhältnisse insofern befördert zu werden, dass manche sich gegenüber dem Chef oder der Chefin wie ein Kind erleben oder diese sich wie ein Elternteil gegen­über der Mitarbeiter/-in verhalten. Man kann sich dessen ja aber bewusst werden und aus dem sogenannten ‚Drama- Dreieck‘, wie es im Konfliktfall dann oft gelebt wird, aussteigen.“ **Wardetzki:** „Das Problem ist, dass das fast nie offen thematisiert wird. In der Psychologie oder vielleicht auch Pädagogik kann ich als Leitung besser mit der Projektion umgehen, indem ich aus der Mutterrolle aussteige. In anderen Bran­chen wird dieses Thema nicht angesprochen, weil die psychologische Vorerfahrung fehlt. Es wird nicht darüber gesprochen, obwohl diese Projektionen überall laufen. Viele Führungskräfte werden auf diese psychologischen Hintergründe gar nicht vorbereitet, die ihnen mit Sicherheit begegnen, vor allem dann, wenn es schwierig **90 Interviews** wird. Sie sind dann schnell genervt von den Mitarbeiter/-innen, wenn diese immer etwas von ihnen wollen, was aber eigentlich die emotionale Ebene betrifft.“ **Mannhard:** „Was halten Sie unter Berücksichtigung dieser Kenntnisse davon, dass es in der Pädagogik durchaus üblich ist, dass bei der Auswahl einer neuen Leitung das Team mitentscheiden darf?“ **Wardetzki:** „Das ist immer problematisch, aber besonders dann, wenn die Füh­rungskraft aus dem Team kommt. Vorher waren alle auf einer Ebene und plötzlich steigt die eine eine Etage höher.“

**Mannhard:** „Das wird in diesem Bereich tatsächlich oft gemacht, vor allem bei der stellvertretenden Leitung. Da kommt dann zwar die neue Leitung von extern, weil man das schon erkannt hat, dass das besser für die Führungsrolle ist, aber die Stellvertretung ist die alte oder schon lange im Team, und hat die gewachsenen Strukturen und heimlich mehr Macht. Meine abschließende Frage ist etwas weg von dem Thema der Sandwichposition, aber dennoch sehr wichtig für die Leitung im interkulturellen Kontext vieler heu­tiger pädagogischer Einrichtungen. Manche Familien mit Migrationshintergrund und gegebenenfalls auch mit Fluchterfahrung haben ja in der Tat oft Kränkungen durchlebt. Da darf zum Beispiel ein ehemaliger Lehrer in Deutschland vielleicht nur noch als Lagerist oder Taxifahrer arbeiten und überträgt seine Kränkungser­fahrung auf die pädagogische Einrichtung. Er setzt zum Beispiel voraus, dass sein Kind gegenüber deutschen Kindern benachteiligt wird, obwohl das gar nicht stimmt. Wie kann die Führungskraft dann agieren?“ **Wardetzki:** „Ja, es gibt hier Kränkungen, aber oft auch traumatische Erfahrungen. Da helfen am besten vertrauensbildende Maßnahmen, vorausgesetzt, die Eltern sind bereit, ihre Einstellung zu der Einrichtung zu verändern. Man kann sie zu gemeinsamen Aktivitäten einladen und in die Einrichtung und Arbeit hineinholen. Die negativen Bilder werden nämlich umso stärker, je weniger man die anderen direkt erlebt. Von außen kann ich vieles hineinprojizieren. Im direkten Kontakt verändert es sich. Wenn Menschen sich kennenlernen, miteinander reden und etwas miteinander erleben, gelingt Integration. Mehr kann man eigentlich nicht machen. Ich kann einen Vater schon mal zu einem Gespräch einladen und ihn auf seine Vorbehalte hin ansprechen und ihn von seinen Sorgen und Wünschen erzäh­**91** Interview mit Patrizia Haucklen lassen. Man kann immer Zweifel aufgreifen, aber wenn der andere feindselig ist, muss man ihn stoppen. Man muss sagen, was man nicht in Ordnung findet. In solchen Fällen müssten sie das Kind eben wieder aus der Einrichtung nehmen.“

*Dr. Bärbel Wardetzki ist Psychotherapeutin, Coach, Supervisorin und Buchautorin mit eigener Praxis in München und durch Vorträge, Funk und Fernsehen bekannt.*