

Gemeinsame Gestaltung versus Effektivität im Alltag

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine gelingende Seelenpflege ist die Art von sozialer Beziehung, die an den Orten ermöglicht wird. Seit Beginn der heilpädagogischen Bewegung bemühen wir uns um die Gestaltung der sozialen Fragen einer Organisation. Die richtige Sozialform hat sich dabei nicht gefunden, wohl aber die Erfahrung, dass das Bemühen einer Mehrheit von Menschen um die richtige soziale Form förderlich ist.

Da wir nicht nur an unserem Bemühen, sondern vor allem am Gelingen gemessen werden, ist die Frage der Effektivität einer solchen gemeinsamen Arbeit berechtigt.

Die gemeinsame Gestaltung einer übernommenen Aufgabe kann ein erhebendes Erlebnis und sehr effektiv sein, wenn es gelingt, dass die Mitglieder sich die Handlungsstränge ohne viele Worte und Diskussionen anreichern und zuspitzen. Die Tätigen sind dann im Herzen und im Geiste in einer Idee, einer Aufgabe vereint, sodass sie mit Interesse und Anteilnahme gegenseitig auf das **Gelingen** achten und beispringen, wo es Not tut. Die unterschiedlichen Kompetenzen und Ideen tragen zum Erfolg bei. Was einer nicht hätte vollbringen können, kann durch das Zusammenspiel erreicht werden. Nicht selten wächst der Einzelne über seine bisherigen Fähigkeiten hinaus. In der Aufgabenerfüllung kann eine Gemeinschaft erlebt werden, die nur durch ein gutes Zusammenspiel der Handlungen das Ziel erreicht hat.

Man möchte jeden ermuntern, solch ein solches Gemeinschaftswerk als Krönung seines Tuns anzustreben.

Was macht die gemeinsame Gestaltung so effektiv und erfolgreich? - Die nonverbale Kommunikation ist viel schneller, als die verbale und Missverständnisse können sich im **Tun** wieder auflösen, ohne diskutiert zu werden. Nichts anderes als die gemeinsame Aufgabe ist das Ziel und alle persönlichen Ressentiments stellen sich diesem nicht in den Weg. Über die gemeinsame Farbgestaltung eines Hauses würde wohl gerungen werden, aber **Aufgaben orientiert** und nicht in abstrakten Diskussionen. Im Abstrakten werden assoziativ mögliche Meinungen und Überzeugungen angesprochen, die nicht zwingend zielführend sind, weil sie Prinzipielles berühren, das wohl von Einzelnen, aber nur äußerst selten von Menschen gemeinsam als bindend erkannt werden kann.

In unseren Lebensgemeinschaften begründen wir solche gemeinsamen Gestaltungen des Zusammenlebens, in dem wir auf vielfältige Weise immer wieder unser Bewusstsein der Aufgabe am Menschen schulen und mit dem Interesse am anderen Menschen eine Begegnungskultur gestalten, die **geistige Erkenntnis** aufleuchten lassen kann. Der individuelle Schulungsweg wird so zum Entwicklungsmoment für die ganze Gemeinschaft.

Das freie Geistesleben zeigt hier in vollkommener Weise sein Wirkensprinzip.

Leider gelingt dieses nicht immer und die Vielzahl und Vielfalt der Individualitäten lassen sich über Leitbild und inhaltliche Arbeit nicht mehr genügend binden. Die gemeinsame Arbeit verwandelt sich von Lust in Last, aus Gremien werden "Grämien" und die gemeinsame

Gestaltung wird entsprechend ineffektiv. Alles und Jedes muss besprochen werden. Das kann demotivierend wirken und der Ruf wird laut nach dem „einen“, der endlich die Entscheidung fällt. Das bedeutet den ersten Schritt für den einzelnen Mitarbeiter in die „Emigration“, den Rückzug in „seine Gruppe“ und in die Arbeit mit dem behinderten Menschen.

In der Folge kann es geschehen, dass die pädagogischen Stile und Ziele nicht mehr abgestimmt werden. Die Vielfalt der pädagogischen Stile wird zur Beliebigkeit und es droht der Verlust des gemeinsamen Konzeptes¹.

In dieser Phase treten mindestens für die Verantwortungsträger (Vorstand, Heimleiter, Werkstattleiter) überfordernde Situationen auf, weil sie ohne Kollegium nicht entscheidungsbefugt sind, die Sache aber eine Entscheidung abverlangt.

Eine Folge davon kann sein, dass bestimmte Persönlichkeiten Führung übernehmen und aufgrund der allgemeinen Motivationslage auch vom Kollegium geduldet werden. Wenn es keine gewählten Führungspersönlichkeiten (organisatorische Führungsebene) gibt, die sich durchsetzen können, werden charismatische Persönlichkeiten (Charismatische Führungsebene) aus ihrem Verständnis entscheiden und handeln. Wenn sich solche Persönlichkeiten nicht durchsetzen können, werden andere Persönlichkeiten durch ihre Taten führen (Faktische Führungsebene). In jedem der genannten Fälle werden diese selbst ernannten Führungen nicht alle Aufgaben systematisch mit dem Blick auf das Ganze aufgreifen, sondern auch mit einem subjektiv gefärbten, u.U. auf eigene Interessen und Ziele orientierten Blick. .

Wenn die Problemlage eskaliert, wird vielleicht in einer konfliktreichen Mitgliederversammlung eine starke Persönlichkeit in den Vorstand gewählt. Da die Kollegen aber noch von der gemeinsamen Gestaltung träumen, kann es passieren, dass die Persönlichkeit ungeachtet ihrer Eignung und Fähigkeiten zwangsläufig scheitert.

Wie kann also die Effektivität einer gemeinsamen Gestaltung wiedergewonnen werden, wenn alle Versuche der Leitbild- und Konzeptarbeit sowie inhaltlichen Arbeit an geisteswissenschaftlichen Texten gescheitert sind?

Im Rahmen der oben geschilderten **gemeinsamen Gestaltung** aller Aufgabenbereiche stellt sich die Frage nach der Führung des Lebensortes/des Unternehmens nicht, weil die gelungene intuitive Zusammenarbeit eine gesonderte Führungsfrage konkludent beantwortet hat. Wenn also die wesentlichen Voraussetzungen für eine effektive Arbeitsform verloren gegangen sind, wäre eine alternativer Weg, sich der Bestandteile zu vergewissern und zu ermitteln, ob sich daraus förderliche Entwicklungen ableiten lassen, wodurch die einzelnen Mitglieder der Gemeinschaft oder des Arbeitszusammenhanges wieder auf einem Umweg zu einer Gemeinschaftsarbeit geführt werden können.

¹ Hierzu eine Literaturanmerkung: Ferdinand van Koolwijk , „Außer Reden nicht gewesen“. Beschreibung neuer Formen des Dialoges durch Projekteignerschaften.

Einige Thesen zu den Bestandteilen der Führung, die unter dem Regime der **gemeinsamen Arbeit** so erfolgreich war:

1. Jeder Mitarbeiter wurde aus einer wertschätzenden Haltung mit seinem Beitrag gehört und wahrgenommen. Stromlinienförmigkeit war nicht gefordert, sondern der individuelle Beitrag.
2. Jeder Mitarbeiter konnte erfahren, dass sich sein Beitrag als hilfreich in das Ganze einfügt und auch weniger zielführende Beiträge wurden akzeptiert und führen nicht zu diskriminierenden Reaktionen der anderen (Teamgeist)
3. Die Freude an der Vielheit der Meinungen, das Interesse an unterschiedlichen Sichtweisen und das Gespräch darüber war für alle motivierend, weil es als Bereicherung erlebt werden konnte.
4. Die Führung lag nicht in einer Hand, sondern wechselte je nach Fähigkeiten. Niemand konnte sich hinter einer Führungsperson verstecken oder sich seiner Verantwortung entziehen.
5. Jeder handelte im Bewusstsein eines – oftmals ungeschriebenen – Leitbildes und Arbeitskonzeptes. Allerdings ließ man sich auch von Kollegen korrigieren.
6. Diese Thesen sind sicherlich insbesondere um die individuellen Bedingungen zu erweitern, die jede Gemeinschaft ausmacht.

So verschieden die Gemeinschaften von Tätigen sind, so unterschiedlich müssen auch die Führungskonzepte sein, die solchen Thesen umsetzen können. Auf jeden Fall aber erscheint die Grundhaltung der Demut für einen erfolgreichen Führungsprozess wertvoll zu sein²

Basthorst, 16.07.2010

Andreas Möhle
www.atricon.de

² Literaturanmerkungen: Vortrag: Führen bedeutet Dienen - Gedanken zum Dien-mut Führen bedeutet Dienen - Gedanken zum Dien-mut (Demut, althdt. diomuoti = Mut zum Dienen) im Führungsprozess Sinn und Werte für Führungskräfte.

Vortrag auf dem Logotherapie-Fachkongress "Sozialethische Dimensionen in der Wirtschaft. Werteorientierung und Sinnsuche in der Wirtschaft im Geiste der Logotherapie nach Viktor Frankl" am 7. Juni 2008 im Kulturzentrum Fürstenfeld in Fürstenfeldbruck.
Dr. phil. Bernhard A. Grimm, Scheyern/Obb.