Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 64 (1993)

Heft: 8

Artikel: Referat gehalten an der Jahrestagung vom 12./13. Mai 1993 in Zug : Geld und Geist : Anregungen zur Organisation des Wandels in einer schwierigen Zeit

Autor: Hagmann, Thomas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-811412

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Referat gehalten an der Jahrestagung vom 12./13. Mai 1993 in Zug

Geld und Geist
Anregungen zur Organisation des Wandels in einer schwierigen Zeit

Thomas Hagmann

«. . . und Änneli sagte: «Kuchen ist keiner mehr, aber ich will dir lings Brot holen» («Subventionskürzungen»).

«He, das wäre kurios, wenn kein Kuchen mehr da wäre», sagte Christen, «es ist ja gestern noch so viel übrig geblieben. Gehe du, Annelisi, du wirst wohl noch finden.» («Direktzahlungen?»)

«Du hast gehört», sagte Änneli, «es ist keiner mehr, und du brauchst das Meitschi nicht zu schicken, wenn ich es dir sage.»

«Aber wo ist denn der Kuchen hingekommen?», fragte Christen. «Er ist einfach nicht mehr da», sagte Änneli («Rezession»).

(Jeremias Gotthelf)

1. Geld und Geist, einst und «heute»

Der junge Gottfried Keller warf Jeremias Gotthelf in einer seiner Rezensionen vor, er scheine der Meinung zu sein, dass ein guter Bauer ein reicher Bauer sein müsse *(«Reagenomics»)*, wovon doch kein Wort in der Bibel stehe. Tatsächlich war Pfarrer Bitzius der Auffassung, dass ein reicher Bauer auch ein besonders guter Christ sein müsse *(«Organisationskultur»)*.

Dies wird am deutlichsten in Gotthelfs Werk «Geld und Geist», das vom Streit um das Geld handelt. Er wusste, dass der Bauer mit Leib und Seele am Geld hängt und eine Religion nicht verstehen kann, die ihm das irdische Gut als eine Illusion erklärt *(«Die Schweiz und die EG?»)*.

Deshalb verband er die Frage nach der Erlösung mit der nach dem irdischen Wohlergehen. Die soziale Frage drehte sich bei Gotthelf nicht um die Anerkennung oder Verneinung des Besitzes, sondern um seine Heilung (Corporate Identity) und seinen Missbrauch *(ital. «Tangenti»)*.

Im reichen Bauernhof von Liebiwyl enstehen Geldverluste («Kantonalbank Bern; Wertberichtigung»).

Und weil die Bewohner diesem Vorkommnis geistig nicht gewachsen sind, wächst sich der Verlust zum Unglück aus *(«Konkurs, Arbeitslosigkeit»)*.

Das Misstrauen wuchert, die Herzen verbittern und verhärten sich, die Familiensituation ist tief zerrüttet *(«Patient Familie»)*.

Die Organisation des Hofes beginnt an der Zwietracht Schaden zu erleiden, weil jedes seine eigenen Wege geht *(«Isolationismus»)*.

Und das glückliche Zusammenspiel der Kräfte stockt *(«GATT-Verhandlungen»)*. Es zeigt sich eine Wahrheit, die bisher niemand bedacht hat: Dass äusseres Gedeihen *(«der Fall Rey?»)*

ohne inneren Frieden nicht möglich ist *(«Bahamas?»)*.
Drum merke:

Geld allein ist nicht Glück!

Die Alten haben nach herkömmlicher Art beide verwechselt, dies ist die wahre Ursache ihrer Zwietracht *(«Verstaatlichung der Verluste, Privatisierung des Gewinns»)*.

Die Krise, die sie heimsucht, stammt aus einer geistigen Schuld und kann nicht mehr mit Geld, sondern nur noch gemeinsam überwunden werden *(«Jubiläumsfeiern – 700 Jahre Eidgenossenschaft»)*.

Der frühere Familienstreit zwischen Geld und Geist wird jetzt zum Streit zwischen zwei Häusern *(«Wir und die Ausländer»)*.

Der moderne Zeitgeist ist der Todfeind der althergebrachten Ordnung, er bedroht die Grundlagen unserer Kultur *(«Nationalismus»)*.

Erst in der Läuterung durch die Liebe und die Vergeistigung durch den Verzicht *(«Sanierung des Haushaltes durch Sparmassnahmen»)*

entsteht der Weg, auf dem die Beteiligten sich zu reifen Menschen entwickeln.

Die Handlung spielt von nun an auf dem doppelten Schauplatz des weltlichen und des geistigen Lebens, und der Pfarrer findet prophetische Worte:

«Lasst euch nicht irren durch ödes Geschwätz unseliger Toren *(«Massenmedien»)*; es ist nicht der Staat *(«Schmiergeldaffären»)*,

nicht die Schule *(«ED ZH vs. VPM»)*,

nicht irgend etwas anderes des Lebens Fundament *(«Konsumismus»)*, sondern das Haus ist es *(«Heimat»)*.

Nicht die Regenten regieren das Land *(«Bundesrat»)*,

nicht die Lehrer bilden das Leben *(«Maturitätsverordnung»)*,

sondern Hausväter *(«Vereinigte Bundesversammlung»)*

und Hausmütter *(«Christiane Brunner nein, Ruth Dreifuss ja»)* tun es;

nicht das öffentliche Leben in einem Lande ist die Hauptsache *(«Politikverdrossenheit»)*,

sondern das häusliche Leben *(«Vater-land – Mutter-schafft?»)*

ist die Wurzel von allem, und je nachdem die Wurzel ist, gestaltet sich das Andere *(«Gentechnologie»)*.

Täuschet euch nicht, es mag zuweilen die Krone des Baumes noch grün scheinen, während schon die Wurzel welket *(«Ökobilanz»)*;

aber lange bleibt die Krone nicht grün, dürre wird es bald in ihren Ästen *(«Wirtschaftsprognosen»)*,

und wenn ein Sturm übers Land kömmt *(«Identitätskrise»)*,
so wird sie einen grossen Fall tun *(«Steuerertrag»)*,
die Wurzel hält den Baum nicht mehr; so wird es dem Vaterland ergehen, wenn man es bauen will auf öden Wüsten statt auf gottseligen Häusern *(«Verschuldung»)*.
Hier wird die politische Seite des Werkes sichtbar.

Darum merke:

Wahre Gemeinschaft wird in Zeiten der Not sichtbar!

Sammelt der geneigte Zuhörer oder die mitfühlende Leserin die kursiv, aber doch nicht ganz zufällig erfundenen Assoziationen, ergibt sich eine beeindruckende Sammlung problembeladener Wörter. Ihnen allen haftet wenig Prosaisches an. Der Zeitgeist wird spürbar: Der Sozialismus eine Utopie von gestern, der Kapitalismus in der Krise, die Ideale beliebig und der Fortschritt eine gute Idee, die aber zu lange gedauert hat. Die Zeiten sind schwierig geworden. Und ebenso sehr meine Aufgabe, Ihnen einige Anregungen zur Organisation des Wandels zu unterbreiten. **An Geld mangelt's zunehmend vielen und der Geist weht sowieso nur da, wo er will (falls Substanz vorhanden).**

Aktualisierte "Geld und Geist"-Liste

Subventionskürzungen	*Direktzahlungen*
Rezession	*Reagenomics*
Organisationskultur	*Die Schweiz und die EG*
Corporate Identity	*Tangenti*
Kantonalbank Bern	*Wertberichtigung*
Konkurs	*Arbeitslosigkeit*
Patient Familie	*Isolationismus*
GATT-Verhandlungen	*Verschuldung*
der Fall "Rey"	*die Bahamas*
Verstaatlichung der Verluste	*Privatisierung des Gewinns*
Jubiläumsfeiern	*700J. Eidgenossenschaft*
Wir und die Ausländer	*Nationalismus*
Sanierung des Haushalts	*Sparmassnahmen*
Massenmedien	*Schmiergeldaffären*
ED Kt. ZH versus VPM	*Konsumismus*
Heimat	*Bundesrat*
Maturitätsverordnung	*Ver. Bundesversammlung*
Christiane Brunner	*Ruth Dreifuss*
Politikverdrossenheit	*Vater-land*
Mutter-schafft	*Gentechnologie*
Oekobilanz	*Wirtschaftsprognosen*
Identitätskrise	*Steuerertrag*
usw.	*usw.*

Die wesentlichen Elemente einer Organisation

Auf dem Hintergrund meines systemischen Verständnisses unterscheide ich in Anlehnung an GLASL (1983) sieben Wesenselemente einer Organisation und drei Subsysteme, dich ich im folgenden etwas näher charakterisieren möchte.

2. Organisationskultur

«Kultur ist das, was die Menschen verbindet»

(Ruth Benedict, 1962)

Organisationskultur (OK) ist als Konzept aus der Anthropologie entliehen, wo es in bezug auf Gesellschaften oder Gruppen von Menschen verwendet wird. Da Heime und Schulen soziale Systeme sind, liegt es nahe, dass sie auch eine eigene Kultur haben. Kultur wiederum wird beschrieben als Denk- und Verhaltensmuster, Werte und Normen, die im Verlaufe der Zeit entstanden sind und die beim Lösen von Problemen benutzt werden. Die Kultur eines Heimes oder einer Schule ist einerseits das Ergebnis von Handlungen, andererseits Bestandteil zukünftiger Handlungen.

Der Kern einer Organisationskultur einer Institution ist ein Netzwerk von Konzepten, die den «Geist» einer Organisation und ihre speziellen Fähigkeiten beschreiben. Die Kultur einer Organisation spiegelt deren Charakter wider. Damit gemeint sind jene speziellen Eigenschaften, die ihre Institution von andern unterscheidet und die sich durch wachsende Erfahrung im Laufe der Zeit entwickelt hat.

Der Kern einer OK besteht aus einigen grundlegenden Wert- und Glaubensvorstellungen, die deutlich machen, dass bestimmte Zie-

le und Verhaltensweisen andern vorzuziehen sind. Diese Glaubens- und Wertvorstellungen dienen als Normen und Standards. Sie werden von den loyalen Mitgliedern der Organisation geteilt (Identitätsbildung und Findung) und finden ihren Ausdruck in Grundsätzen oder Prinzipien der Philosophie einer heilpädagogischen Institution.

Name der Institution:

_____

Unser Auftrag lautet:

_____

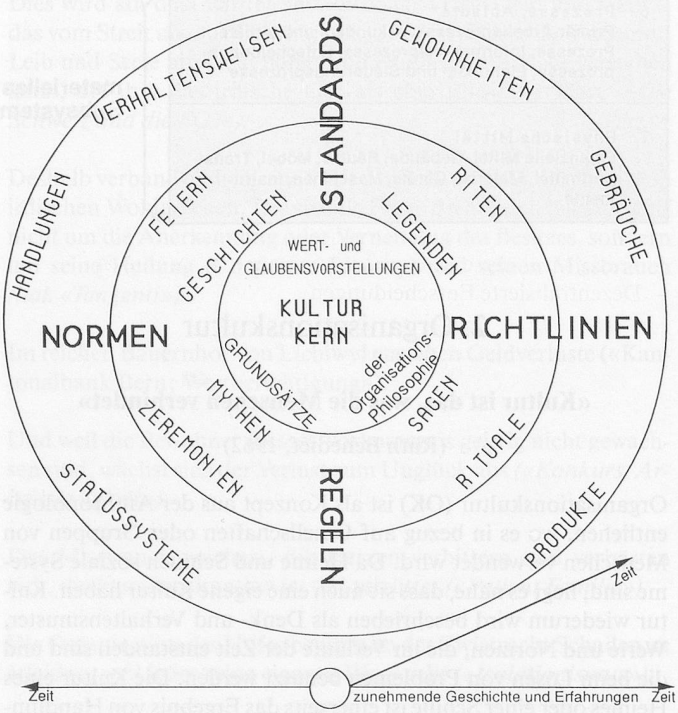
_____

Unsere wichtigsten Anliegen sind:

1. _____
2. _____
3. _____

Zusammen bilden diese Organisationsphilosophie, Wert- und Glaubenssysteme das, was wir als «Kognitive Struktur» oder Denkmuster einer Organisation bezeichnen. Diese Muster dienen als Filter oder Linse für die Steuerung der Wahrnehmungen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder wie auch ihrer nachträglichen Rechtfertigung.

Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgrösse
(S. SACKMAN, 1983)



Die grundlegenden Wert- und Glaubenssysteme einer Organisation bezeichnet SACKMAN (1983) als Kulturkern. Dieser Kern wird im Verlaufe der Zeit in Form von Regeln und Richtlinien operationalisiert und institutionalisiert. Mit zunehmender Erfahrung wird der Kulturkern durch ein immer dichter werdendes Netzwerk angereichert und umsponnen. Zu den wichtigen kulturstützenden Symbolsystemen gehören Geschichten, Legenden, Riten, Mythen, Sagen, Rituale Zeremonien, Statussymbole, Gewohnheiten sowie die konkreten «Ergebnisse» der Organisation (siehe dazu unter anderem WESTERLUND/SJOESTERAND, 1981).

Die OK spiegelt also in ihrer Gesamtheit die gesammelten Erfahrungen einer Organsiation wider. Sie zeigt sich in den Strukturen und Prozessen einer Institution, in den formellen und informellen Handlungen ihrer Mitglieder, in den vorhandenen Symbolsystemen und den materiellen Gütern.

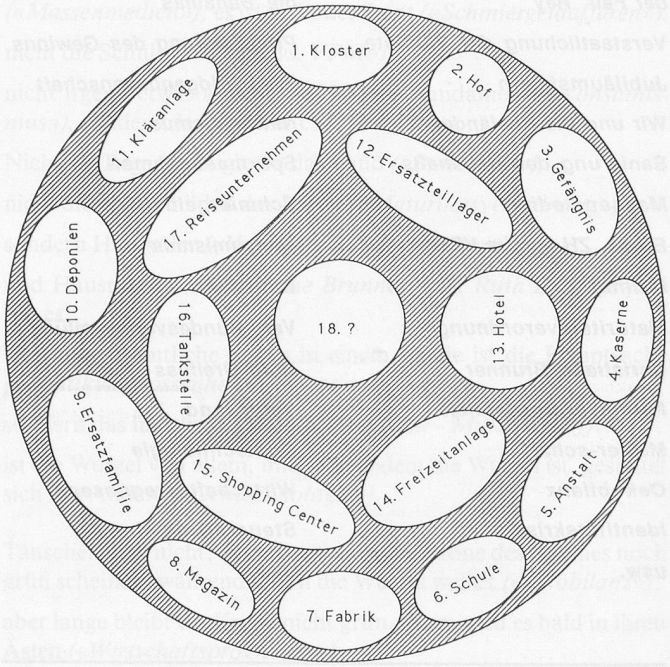
Entscheidend für uns ist dabei die Erkenntnis, die wir auch aus der Literatur zum Thema «Unternehmenskultur» gewinnen können: Es geht bei unserer Arbeit nicht um die isolierte und beliebige Anwendung einzelner Methoden und Formen. Entscheidend für die Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit unserer Bemühungen ist ein Gesamtkonzept an Werten und Auffassungen, das von den Mitarbeitern ausgetragen, geteilt, mitgetragen und glaubwürdig umgesetzt wird. Der «**stimmige Zusammenhang**» wird zu einer entscheidenden Grösse unserer Bemühungen.

Die Beschäftigung mit der Kultur eines Unternehmens bedeutet, dass wir uns mit den Hintergründen, mit den unsichtbaren Einflussgrössen unseres Handelns auseinandersetzen. Indem wir zu Ethnologen in eigener Sache werden, befassen wir uns mit folgenden Punkten:

1. Den Leitvorstellungen, Werten und Normen der eigenen Institution, wie sie in Leitbildern, Leitlinien, Vorgehensweisen und überlieferten Regeln zum Ausdruck kommen.
2. Den Symbolen, wie sie in den Mythen, Sagen, Legenden und Heldengeschichten zum Ausdruck kommen.
3. Mit den Riten und Ritualen, die in der «heimischen Folklore», aber auch in den Arbeitsprozeduren ihren Niederschlag gefunden haben.
4. Mit dem Image und der Geschichte der Institution.
5. Mit dem Unternehmenskern, nämlich der Identität einer Institution, dem Selbstkonzept.

Die Pädagogik selbst ist als eine Kulturform heute wohl im Beziehungsfeld von Ethik und Wissenschaft anzusiedeln und Erziehung ist dabei noch ein Muster, das verbindet, aber wahrlich nicht mehr das Einzige. Mit dem Wandel der gesellschaftlichen Verhältnisse haben sich unter anderem auch die Formen der Behinderung gewandelt und deren Einordnung. Aus religiösen und moralischen Kategorien (siehe zum Beispiel die berühmten Kinderfehler im 19. Jahrhundert) wurden zunehmend medizinische, psychologische und materielle. So wurden, um ein Beispiel zu nennen, in der

Zur Auswahl steht die Institution Heim als:



Schweiz mit der Gründung des liberalen Bundesstaates im letzten Jahrhundert viele Klöster aufgehoben und zu psychiatrischen Anstalten umfunktioniert. Wen wundert's, dass später neue Kliniken gebaut wurden, die wie Klöster aussehen. Ich selbst leitete vor Jahren ein grosses Heim für Geistigbehinderte, dessen Altbau im Aufbau exakt einer Kaserne entspricht, währenddem die Neubauten Pavillons sind, die den Einfamilienhäusern in der Umgebung gleichen. Die Wandlungen in den Modellvorstellungen bezüglich der Institution Heim werden also auch deutlich, wenn wir die gelebte Philosophie und Daseinsgestaltung mit der sprachlichen und arichtektonischen Repräsentanz verbinden.

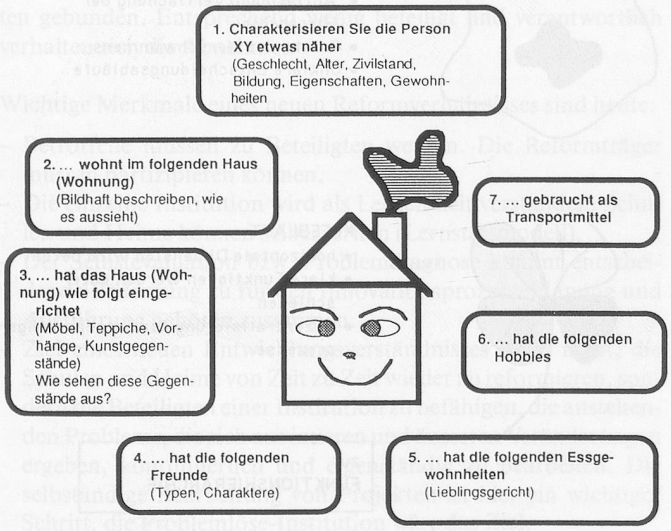
Inwieweit sich in diesen Begriffen gesellschaftliche Verhältnisse widerspiegeln, mögen Sie selbst entscheiden. Manchmal haben Heime Vorbildcharakter, manchmal sind sie eine Nachbildung vergangener und überholter Zeiten. In ihrer Kultur ist der Verstand und das Geständnis der Organisation enthalten. Die OK schafft Stabilität und ermöglicht damit die Koordination zwischen den Mitgliedern einer Gruppe und den verschiedenen Gruppierungen. Es ist wichtig, dass jede pädagogische und soziale Institution im Laufe ihrer Existenz eine Kultur entwickelt, welche die Eigenheiten und Besonderheiten dieser Organisation widerspiegeln («Corporate Identity»).

Dieser Prozess lässt sich mit dem einer Charakterbildung vergleichen. Flexibel bleibt die OK, mit der sich die Mitglieder identifzieren können, weil sie Denk- und Verhaltensspielraum gewährt und wichtigen, breit angelegten Wertvorstellungen treu bleibt. Während der Kern bestehen bleibt, folgt das ihn umgebende Netzwerk einem Lebenszyklus und wandelt sich. Dabei ist zu beachten, dass mit wachsender Institutionalisierung manchmal auch der Widerstand gegen Veränderungen wächst. Krisen sind dann mit der Zeit oft die Folge. Je mehr dabei der Kulturkern betroffen wird, um so grundlegender und existentieller wird die Krise. Ich würde heute behaupten, dass ein Heim, in dem deren Mitglieder mehr als ein Drittel der Zeit für Gespräche über ihre Situation aufwenden, ernsthaft erkrankt ist.

Da die Identität einer Organisation mit einer rein rationalen Beschreibung schwer zu erfassen ist, schlage ich Ihnen hier eine kleine imaginative Übung vor. Sie sollte Ihnen helfen, die kulturelle Identität Ihrer Institution als personale Gestalt wahrzunehmen.

Steckbrief für die Organisations-Persönlichkeit

Stellen Sie sich vor, dass Ihr Heim, Ihre Schule als Ganzes in einer Person verkörpert ist. Welche Eigenschaften wären dann – im übertragenen Sinne – charakteristisch für diese fiktive Person?



PS: Wie würden Sie jetzt den Lebensstil, die Identität Ihrer Institution charakterisieren? Wie passt die institutionelle Kultur mit derjenigen Ihrer eigenen Persönlichkeit zusammen?

3. Strukturen für Menschen mit gemeinsamen Aufgaben

Toll ein anderer macht's!

Eine gebräuchliche Kurzformel definiert Organisationen als dauerhafte soziale Gebilde zum Zwecke der Erreichung gemeinsamer Ziele.

Schulen und Heime als professionelle Systeme müssen aufgrund ihrer Aufgabe immer wieder ihre kulturelle Identität (das heisst ihr pädagogisches und ethisches Handeln) überprüfen. Sie können dabei aber kaum kontrolliert werden von aussen. Sie brauchen deshalb eine hohe Selbstüberprüfung, das heisst auch eine hohe Selbstorganisation. Zur Selbstorganisation gehören eine gute innere Struktur und die Übernahme von Verantwortung. Leider sind heute noch viel zuviele Heime und Schulen als formale Bürokratien organisiert. Ihre wichtigsten Merkmale sind:

- Hierarchische Struktur
- Arbeitsteilung und funktionale Spezialisierung
- Orientierung an Regeln und Verfahrensvorschriften
- Trennung von Position und Persönlichkeit
- Kontrolle von oben und aussen
- Durch die Struktur vorweg geregelte Kooperation
- Zweck-rationales, regelhaftes und rechenhaftes, zielorientiertes Handeln.

Soweit die Arbeit uniform und die Bedingungen konstant sind, ist diese Organisationsform effektiv. Problematisch wird dieses Modell dann, wenn eine Tätigkeit eine dauernde, individuelle Anpassung an neue und veränderte Situationen erfordert, wie dies in der Erziehung der Fall ist, und wenn die Ziele (Erziehung zur Mündigkeit, Bildung usw.) soziale und kommunikative Fähigkeiten verlangen.

Eine veränderte Sichtweise wird deutlich, wenn wir die Merkmale der modernen professionellen Organisation skizzieren:

- Professionelle Berufsausübung auf allen Stufen
- Wenig Führungsebenen, Abbau hierarchischer Stufen
- Dezentralisierte Entscheidungen
- Orientierung an den Unternehmenszielen
- Situative Problemlösung an Ort
- Selbstkontrolle
- Kooperation und Kooperation mit Kollegen
- Beratung wird wichtiger als Kontrolle

Neue Erkenntnisse zeigen, dass Organisationen lebensweltlich konstituierte Handlungszusammenhänge sind mit eigenen speziellen Kulturen und Subkulturen. So sind soziale Einrichtungen geprägt durch Unschärfe, Vielfalt, Divergenz der Zielsetzungen und hohe Erfolgsunsicherheit. Organisationen erreichen ihr Gleichgewicht durch permanente Bewegung, das heisst fortlaufendes Lernen ist wichtig; die Zeit, die «Biografie», das Alter, die Geschichte der Institution und der Beteiligung ist bedeutsam. Die Annahme, dass Organisationen rational sind und kausal handeln, ist ein Mythos. **Wie man sich organisiert, so löst man Aufgaben.**

Organisationen (vor allem die schönen «Kästchen-Organigramme»), bestehen nur in den Köpfen; man muss die Leute in den Köpfen ändern, wenn man etwas verändern will. **Organisation ist ein Netzwerk geistiger Prozesse, die von allen hervorgebracht werden und ganzheitlich sind. Organisation ist nicht primär Arbeitsorganisation, sondern die Gestaltung von Beziehungen.**

Komplexe Systeme müssen nicht komplizierte werden. Sie bleiben lebensfähig und elastisch, indem sie intern Netzwerke selbststeu-

ernder Gruppen mit einer unterstützenden Leitung ausbilden. Diese Subsysteme können sehr wohl unterschiedlich organisiert sein. Überdies werden Ziele, Werte und Motive häufig nicht als Handlungsursachen begriffen. Sie sind vielmehr selbst Handlungsprodukte, das heisst sie werden im Handeln hervorgebracht und sind erklärungsbedürftig statt erklärend.

Ein Heim oder eine Schule sollte aber nicht einfach eine Ansammlung einzelner Gruppen oder Klassen sein, sondern ein Ganzes bilden mit einem konkreten «Gestaltungsbedarf». **Der Bedarf an gemeinsamer Entwicklung und Gestaltung bezieht sich auf die Normen und Wertvorstellungen (Leitbild), auf das pädagogische Konzept wie auf die Kooperation unter den Beteiligten (Teamentwicklung).**

Konzepte der Heimerziehung

DAS ANSTALTSPRINZIP (Goffman)	DAS FAMILIENPRINZIP (Mehringer)
DAS THERAPEUTISCHE MILIEU (Redl / Bettelheim)	DIE THERAPEUTISCHE GEMEINSCHAFT (Helm)
DAS GRUPPENPRINZIP (Tuggener)	DAS NORMALISIERUNGS-PRINZIP (Nirje/Bank-Mickelsen)

Pädagogische Organisationen haben nur dann eine Existenzberechtigung, wenn sie inhaltlich, strukturell und personell ihren Adressaten gerecht werden. Pathogene Formen verweisen darauf, dass die Anliegen der MitarbeiterInnen sich verselbständigt haben und nicht mehr dem eigentlichen Auftrag gerecht werden.

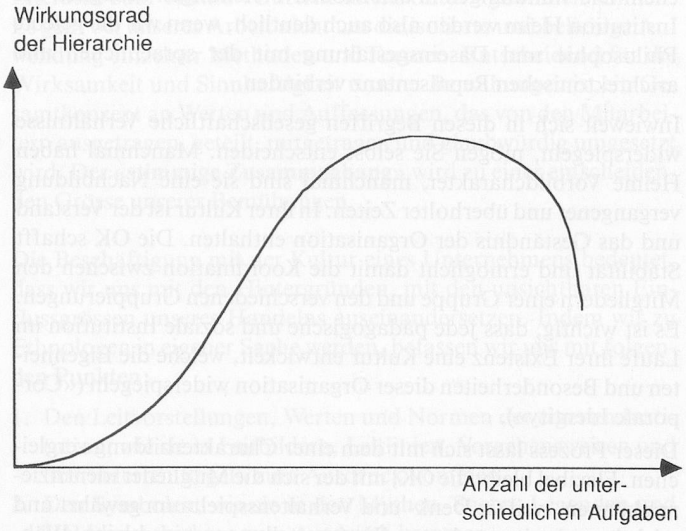
Pathogene Formen

THEATER hysterisch	SANATORIUM ängstlich
KREUZRITTER herrschsüchtig	BURG paranoid

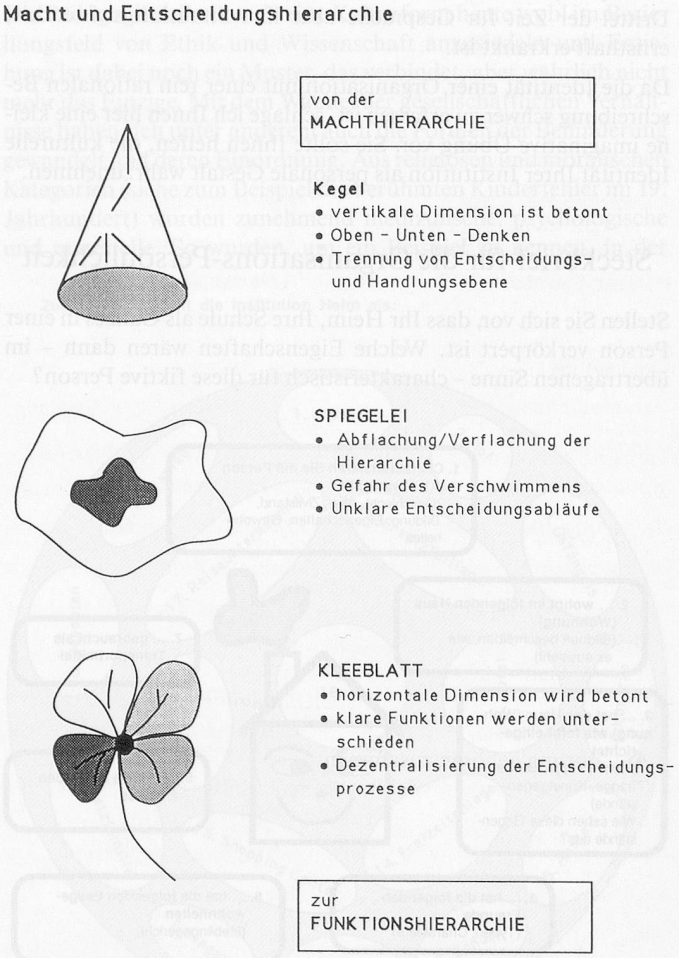
Der Ansatz, soziale und pädagogische Organisationen als «Netzwerke» zu verstehen, ist für uns von speziellem Interesse. Es gehört zu den Besonderheiten von Heimen und Schulen, dass sie eine relativ hohe Autonomie haben. Diese relative Autonomie von Erziehungs- und Bildungseinrichtungen lässt sich aus einigen Besonderheiten erklären.

- Bildung und Pflege ist keine Ware und keine Dienstleistung, sondern ein zu gestaltendes Verhältnis.
- Schulen und Heime veranstalten Erziehungs- und Bildungsprozesse, die auf Mündigkeit hin angelegt sind. Sie beruhen auf Dialog und Begegnung und lassen sich nicht leicht instrumentalisieren.
- Rezepte sind unbrauchbar, eine allgemeine Didaktik ist nur begrenzt gültig. Individuelle Lernprozesse, Bewusstseinsbildung und Eigenentwicklung lassen kein mechanisches Verständnis der Berufsausübung mehr zu.
- Schulen und Heime, oft auch therapeutische und pflegerische Einrichtungen, haben das Recht zur Auslese. Sie setzen damit Normen zur Aufrechterhaltung ihrer eigenen Existenz.
- LehrerInnen, ErzieherInnen und TherapeutInnen haben ein grösseres Mass an Autonomie als die meisten Berufstätigen. Sie sind, verkürzt ausgedrückt «Beamte mit freier Methodenwahl».

Die Problematik einer hierarchischen Organisation, die sich am Modell der Bürokratie orientiert, wird heute offensichtlich und sogar in der Staatsschule diskutiert. In unserer Arbeit erwiesen sich bis heute alle Standardisierungsversuche als fragwürdig. Dort, wo der einzelne zuerst zu verstehen und die Mitwelt einzubeziehen ist, kann das Fehlende nicht einfach verordnet oder zentral entschieden werden.



Wenn ein Unternehmen wie Ciba-Geigy in Basel allen MitarbeiterInnen ab Sommer 1993 die Unterschriftsberechtigung für ihren Zuständigkeitsbereich gibt, sämtliche Titel abschafft (es gibt nur noch Funktionsbezeichnungen) und die Hälfte aller bisherigen Hierarchiestufen auflöst, dann ist das kein fauler Zauber, sondern



(R. SIMMEN, 1991)

die klare Erkenntnis, dass neue, leistungssteigernde Ansätze wie Gruppenarbeit in der Produktion, Projektmanagement, Kosten-Profit-Center und «Lean-organisation-Konzepte» sich nur dann realisieren lassen, wenn die «Macht-Hierarchie» allmählich zur «Funktionshierarchie» wird. Dies ist ein qualitativer Sprung, ein bewusster Übergang von hierarchischen Strukturen zu Netzwerken und muss von der Organisation gewollt sein.

Das Tabu über Machtprozesse führt in vielen Organisationen zu einer Art Totstellreflex bezüglich neuer Organisationserkenntnisse. Wie jeder in unserem Bereich aus Erfahrung weiss, werden fast alle Arbeitsprozesse zu wesentlichen Teilen informell organisiert, und zwar oft gegen die formale Organisation oder bestimmte Arbeitsanweisungen. Die Mitarbeiter eines Heimes oder einer Schule verhalten sich meist in einer Art communication-all-Modell (jeder ruft jeden, von dem er oder sie etwas braucht oder will), das nahezu alle wesentlichen Informationen inklusive Gerüchte transportiert und leicht chaotisch, aber sehr effektvoll funktioniert. **Das Ganze ist nicht planbar, sondern organisiert sich tagtäglich selbst – und funktioniert gerade deshalb.**

Dies sind Erfahrungswerte, denen wir vertrauen sollten. Sie werden gedanklich-theoretisch unterstützt durch die neuen Erkenntnisse aus der Chaos-Forschung, dem System-Management und der Erforschung der Selbstorganisation.

Nicht nur eine Hierarchie für alle Aufgaben, sondern für jede Aufgabe eine eigene Organisation, die nach Erledigung aufgelöst wird. Die Umkehrung liegt in der Erkenntnis begründet, dass in der jeweiligen Organisation einer selbst-steuernden Gruppe das Wissen der Mitarbeiter am besten organisiert werden kann.

- Die Komplexität pädagogischer Institutionen führt dazu, dass einzelne Interventionen anders verarbeitet werden als beabsichtigt. Verordnete Reformen und Einzelmassnahmen erzeugen oft Widerstand und werden heimlich unterlaufen. Die Akzeptanz der Beteiligten und ihre Möglichkeiten zur Integration entscheiden, wieweit Reformen nicht einfach als Störungen wahrgenommen werden.
- Pädagogische, didaktische und organisatorische Fertigprodukte tragen zu wenig den lokalen Gegebenheiten und individuellen Voraussetzungen Rechnung.
- Zentral gesteuerte Reformen sind schwerfällig. Sie brauchen heute in der Regel 15 Jahre von der Entstehung der Idee bis zu ihrer Realisierung. Ist die Reform eingeführt, ist sie schon wieder reformbedürftig.

Überdies wird die Reformleistung ans Zentrum bzw. an die Experten gebunden. Entsprechend wenig beteiligt und verantwortlich verhalten sich die Abnehmer.

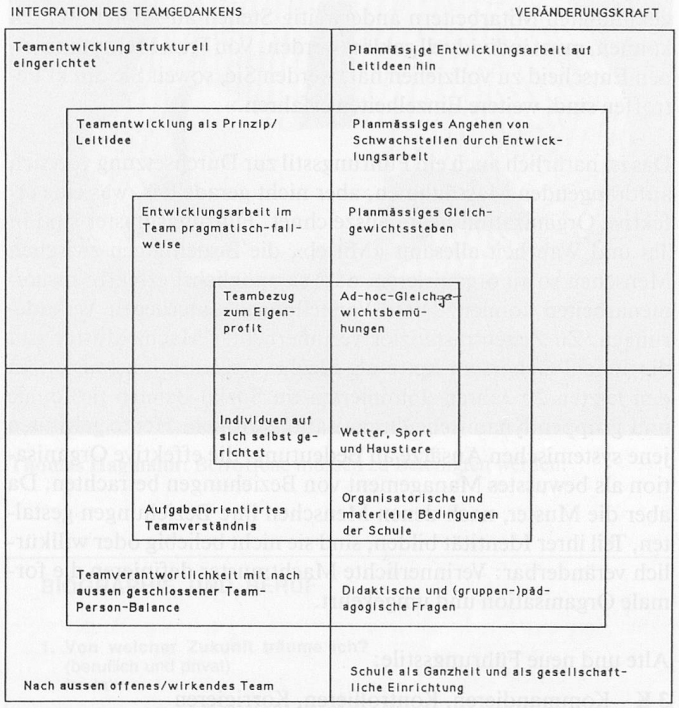
Wichtige Merkmale eines neuen Reformverhältnisses sind heute:

- Betroffene müssen zu Beteiligten werden. Die Reformträger müssen partizipieren können.
- Die einzelne Institution wird als Lerneinheit verstanden. Schulen und Heime können selber lernen (Lernstattmodell),
- Der Selbstevaluation bzw. Problemdiagnose kommt entscheidende Bedeutung zu für den Innovationsprozess. Planung und Ausführung gehören zusammen.
- Ziel eines neuen Entwicklungsverständnisses ist es nicht, die Schulen und Heime von Zeit zu Zeit wieder zu reformieren, sondern die Beteiligten einer Institution zu befähigen, die anstehenden Probleme, die sich aus inneren und äusseren Veränderungen ergeben, kontinuierlich und eigenständig zu bearbeiten. Die selbständige Bearbeitung von Projekten ist hier ein wichtiger Schritt, die Problemlöse-Institution wäre das Ziel.
- Berater, Moderatoren von aussen können für einen solchen Prozess hilfreich sein.
- Noch wichtiger ist es, die Leitung zu befähigen, dass sie diese Entwicklungsaufgabe kompetent und kooperativ mit den Beteiligten löst und verantwortet.

Das folgende Schema macht deutlich, dass institutionelle Entwicklungen, die tragfähig sind, immer die kulturelle, soziale und materielle Ebene umfassen müssen.

Unsere Team- und Veränderungskraft

Annahme: Es ist erstrebenswert, dass sich die Zusammenarbeit in den vier Dimensionen in Richtung auf die äusseren Ebenen hin entwickelt. Die Entwicklung wird dabei schrittweise von einer Ebene zur nächsten geschehen.



(Schema von Van Ernst ALEX, 1985, Uebers. T. STRITTMATTER, 1992 modif. von T. HAGMANN)

4. Leiten in schwierigen Zeiten

Ist es ein Zufall oder hat es Methode, wenn ich als Pädagoge gerne über kulturelle und soziale Fragen nachdenke und dabei die instrumentellen und materiellen Aspekte vernachlässige? Ich weiss nur, dass uns heute und auch noch morgen finanzielle Sorgen plagen werden. Die einen behaupten, es gäbe weniger zu verteilen, die andern sagen, es werde umverteilt. Tatsache ist, es wird abgebaut. Und das Tempo des Abbaus erhöht sich dramatisch. Wir sind, wirtschaftlich gesehen, in einer kritischen bis krisenhaften Situation. Und können schlecht damit umgehen. Die meisten von uns sind sich gewohnt, Entwicklung mit Wachstum und Aufbau gleichzusetzen. Wir haben, wirtschaftlich gesehen, vergessen, dass Entwicklung als Prozess zu verstehen ist, der Aufbau und Abbau ebenso beinhaltet wie Freude und Trauer, Geburt und Tod. Jede Krise hat zwei Gesichter: Die Gefahr des Rückfalls, der Erstarrung, des Todes und die Chance der Veränderung und des Neuanfangs. Entsprechend ist unser Erleben verschieden. Bin oder fühle ich mich als Opfer, nehmen die andern mir etwas weg. Bin ich Mitgestalter, dann gebe ich im Sinne von Verzicht etwas weg.

Die meisten Kriseneingriffe werden nach dem klassischen Reorganisationsmuster durchgeführt: Es wird gehackt und amputiert,

aber kaum noch kommuniziert und partizipiert. In solchen Situationen werden auch die Prozesse in den Institutionen schnell pathologisch. Die Fehlentscheidungen häufen sich, Wesentliches wird über Bord geworfen, das Misstrauen wächst.

Ich zitiere aus dem Schreiben eines Leiters einer Stiftung für Behinderte, das kürzlich an alle MitarbeiterInnen versandt wurde:

«Wie sie wissen, stellt uns die Kostenschere zwischen Aufwand und Ertrag vor wachsende Probleme. Die Nachfrage nach Plätzen geht zurück, das Betreuungsverhältnis ist zu hoch, das Restdefizit ebenfalls. Der Kanton fordert konkrete Massnahmen, um das Defizit zu senken. Ich beschliesse deshalb folgendes:

Das Platzangebot wird aufgestockt. Der Personalbestand wird gesenkt. Verschiedene Pensen werden gekürzt. Bei der Entscheidung, wem gekündigt werden muss, ist selbstverständlich die Qualifikation der einzelnen MitarbeiterInnen das Kriterium. Wieweit gekündigten Mitarbeitern anderweitig Stellen angeboten werden können, muss individuell geklärt werden. Von Frau Meier, die meinen Entscheid zu vollziehen hat, werden Sie, soweit Sie direkt betroffen sind, weitere Einzelheiten erfahren.»

Das ist natürlich auch ein Führungsstil zur Durchsetzung von sich aufdrängenden Massnahmen, aber nicht gerade das, was eine effektive Organisation heute auszeichnet. Führungsmuster sind in Tat und Wahrheit allesamt «Mittel», die Beziehungen zwischen Menschen so zu organisieren, dass sie möglichst effektiv zusammenarbeiten können. Diese Vorstellungen unterliegen Veränderungen. Zu Zeiten distanzlos verinnerlichter Macht-Muster galt die Befehl-Gehorsam-Kette als ideales Organisationsmuster. In den letzten 20 Jahren dominierten im Sozial-Bereich personale und gruppendynamische Organisationsformen. Heute gewinnen jene systemischen Ansätze an Bedeutung, die effektive Organisation als bewusstes Management von Beziehungen betrachten. Da aber die Muster, nach denen Menschen ihre Beziehungen gestalten, Teil ihrer Identität bilden, sind sie nicht beliebig oder willkürlich veränderbar: Verinnerlichte Machtmuster definieren die formale Organisation und umgekehrt.

Alte und neue Führungsstile:

3 K Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren
3 F Fördern, Fordern, Feedback
3 K Kultur, Kontext, Kräfte

An LeiterInnen werden heute viele widersprüchliche Anforderungen gestellt. Sie müssen sich in den unterschiedlichsten Situationen zurechtfinden und komplexe Zusammenhänge überschauen. Zugleich werden sie immer kritischer beobachtet. Die Ansprüche, die LeiterInnen an sich selbst stellen bzw. die von aussen gestellt werden, werden immer grösser, die Flut der Publikationen, in denen beschrieben wird, was Frau/Mann alles können muss, immer ärgerlicher.

Die Frage lautet deshalb: Wie kann ein Lernen stattfinden, das an die persönliche Situation der jeweiligen Leitungskraft ankoppelt, ohne dass Ideale propagiert werden, die nicht zur individuellen Persönlichkeit passen?

Kann einer schnell und allein Entscheidungen treffen, so wird ihm vorgeworfen, dass er die MitarbeiterInnen nicht in den Entscheidungsprozess einbeziehe. Ist eine fähig, die MitarbeiterInnen und deren Meinung ernst zu nehmen, was u.a Zeit und Raum braucht, wird ihr vorgeworfen, entscheidungsschwach zu sein.

Was dem einen vorgeworfen wird, dass es ihm fehle, wird der anderen vorgeworfen, dass sie es habe. Es ist schwer, ein guter Leiter, eine gute Leiterin zu sein. Unterschiedliche Persönlichkeitstypen geraten in unterschiedliche Konflikte. Deshalb gibt es auch nicht die gute oder richtige Lösung für alle und alles.

Ich schlage ihnen deshalb vor, ihrer eigenen Persönlichkeit bzw. ihrer eigenen Biografie auch in schwierigen Zeiten treu zu bleiben. Wenn man weiss, was man auch will, dann ist es nicht so schlimm. Es ist deshalb gut, sich in einem ersten Schritt seiner spezifischen Fähigkeiten und Stärken bewusst zu werden.

In einem zweiten Schritt könnte es nützlich sein, seinen Blick auf den Schatten zu richten, den wir alle mit uns herumtragen. Indem wir uns selbst gegenüber eine akzeptierende Haltung einnehmen und zugleich die Bereitschaft entwickeln, unsere «Löcher» wahrzunehmen, entwickeln wir unsere Kompetenz.

Der Blick auf die Persönlichkeit des Leiters, der Leiterin muss ergänzt werden durch die Betrachtung der Verhältnisse, in denen wir arbeiten. Nicht jeder Leitungsstil passt zu jeder Organisation. Und in jeder Organisation gibt es verschiedene Ebenen: Bei uns zum Beispiel die Klientenebene, die Mitarbeiterebene und die institutionelle Ebene. Es scheint mir wichtig zu sein, die Unterschiedlichkeit der Kontexte zu verstehen und verständlich zu machen. Die einfühlende Sorge für Klienten steht nicht im Widerspruch zu klaren Anordnungen an die Mitarbeiter, und das fehlende Geld kann, muss aber nicht zwangsläufig das Ende eines guten erzieherischen oder pflegerischen Verhältnisses sein. Geld und Geist und Beziehungen sind in der heutigen Diskussion nicht voneinander abzukoppeln, sondern bewusst miteinander zu vernetzen.

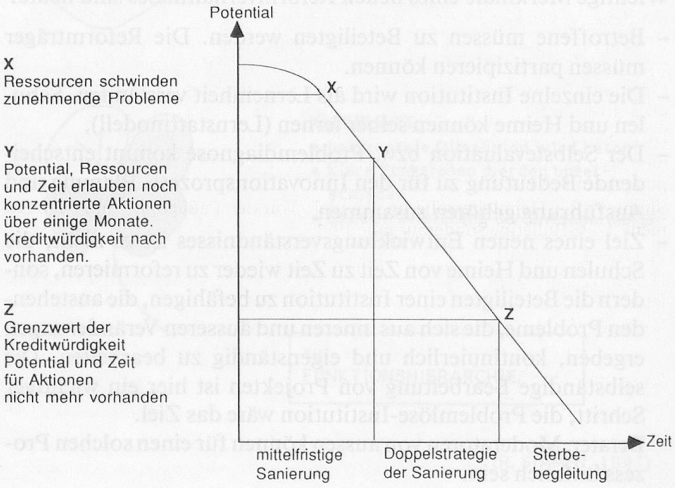
Ein gutes «Schlechtwettermanagement» (GLASL, 1987) besteht in der jetzigen Situation darin, dass eine Doppelstrategie lanciert wird. Eine repräsentative und engagierte Mitarbeitergruppe hat kurzfristige Sparmassnahmen zu erarbeiten, die spürbar sind und schnell greifen. Auf der Suche nach den Löchern sind die Faktoren Geld, Energie und Zeit zu überprüfen. Eine zweite Gruppe geht auf die Suche nach mittelfristigen Lösungen (Leitbild, Aufgaben, Massnahmen). Damit sollen zukünftige Chancen geprüft und neue Möglichkeiten eröffnet werden. Bei solchen Prozessen ist es wichtig, die Mitarbeiter an den Entscheidungen zu beteiligen und wahrhaftig zu kommunizieren. Es gibt kein «Turnaround», wenn es keine Kulturveränderung und keine Erschütterung gibt.

Grundlegend sind dabei die folgenden Fragen:

- Was geschieht, wenn wir nichts tun?
  Wie sieht es Ende Jahr aus, wenn alles so bleibt, wie es ist?
  Wie geht's mir dann dabei bzw. was tut das mit mir?
  Was können wir bzw. ich tun, damit es so bleibt, wie es ist?
- Ist das, was wir bzw. ich tue, wertschöpfend für die direkt betroffenen Menschen?
- Worauf kann ich, worauf können wir verzichten?

Schlechtwetter-Strategien

Krisenstadien und strategische Möglichkeiten



Andächtige Konzentration.

Je früher dieser Prozess beginnt, desto grösser sind in der Regel noch die Ressourcen und der Spielraum für Veränderungen. Beginnen die Interventionen zu spät, bleibt manchmal nur noch eine korrekte Sterbebegleitung übrig.

Wir stehen also, institutionell wie individuell vor der Aufgabe, Lebensqualität zu sichern durch die Erhaltung und kreative (Um-)Gestaltung von Freiräumen unter erschwerten Rahmenbedingungen. Dies war schon immer eine soziale und heilpädagogische Aufgabe. Was sich verändern muss, ist der Blickwinkel der Betrachtung. Wir können es uns nicht mehr leisten, nur auf den einzelnen zu schauen. Wir müssen versuchen, die Verhältnisse einzubeziehen und das Zusammenspiel der vorhandenen Kräfte wahrzunehmen. Zu diesen Kräften gehören der Mensch, seine objektiven Rahmenbedingungen und unsere subjektiven Bewertungen.

Der «kritische Fall» stellt eine «kritische Situation» dar.

Situationen aber sind veränderbar und der Gestaltung zugänglich. Drei Fragen gilt es immer wieder zu überprüfen:

1. **Was steht mir zur Verfügung?** (Setting; objektiver Handlungsspielraum)
2. **Was kann ich?** (Subjektiver Handlungsspielraum)
3. **Was traue ich mir zu?** (Subjektive Bewertung von Setting und Fähigkeiten)

Ich lade Sie abschliessend ein, über Ihr persönliches Verhältnis von Biografie und Beruf nachzudenken. Phantasie ist gefragt und der Mut, Entscheidungen zu treffen. Ich habe Ihre Aufmerksamkeit geleitet. Sie haben mich dabei begleitet. Danke.

Literatur:

Dalin, P.; Rolff, H.: Institutionelles. Soest 1990.

Glasl, F.: Konfliktmanagement. Bern 1980.

Glasl, F.: Diverse Manuskripte zur Ausbildung in Organisationsentwicklung. Salzburg/Basel 1992.

Gotthelf, J.: Geld und Geist. Basel 1949.

Hagmann, T.: Kaderfortbildung: (Heil)Pädagogische Institutionen leiten und entwicklen. Pilotprojekt 1994/95. Kursprogramm. HPS Zürich 1993.

Hagmann, T.; Simmen, R. (Hrsg.): Systemisches Denken und die Heilpädagogik. Luzern 1990.

Livegood, B.: Organisationen im Wandel. Bern 1974.

Sackmann, S.: Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgrösse. In: Gruppendynamik, 14, 1983, pp. 393–406.

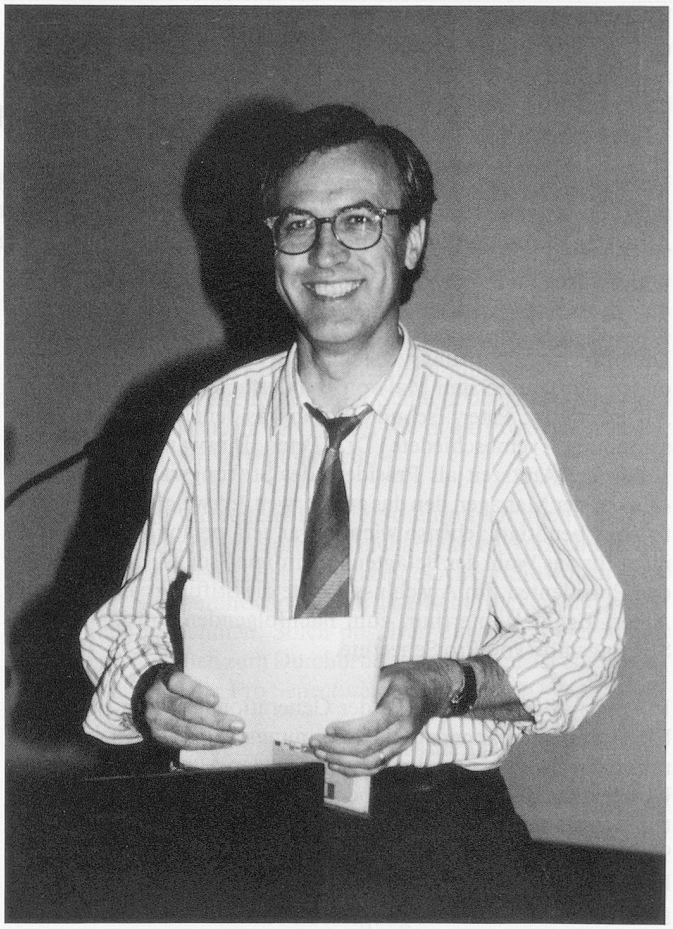
Simmen, R.: Heimleiterrolle im Wandel: Von der Pädagogik zum Management. SVE-Bulletin, Sonderausgabe 1991.

Probst, G.: Selbstorganisation. Berlin 1987.

Ulrich, H.; Probst, G.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern 1988/2.

Westerlund, G.; Sjoestrand, S.: Organisationsmythen. Stuttgart 1981.

Anschrift des Verfassers:
Thomas Hagmann
Rektor Heilpädagogisches Seminar Zürich, Kantonsschulstr. 1, 8001 Zürich, Tel. 01 251 24 70



Thomas Hagmann: Betroffene müssen zu Beteiligten werden.

BIOGRAPHIE UND BERUF

1. **Von welcher Zukunft träume ich?**
(beruflich und privat)
Im Jahr

1995
2000

2. **Was waren in den letzten 7 Jahren die wichtigsten Entwicklungen?**
(beruflich und privat)

In mir
Im Umfeld

3. **Letztes Jahr:**

Am meisten missriet mir ...
Am meisten stolz bin ich auf...

4. **Perlen zum Mitnehmen** =
meine besten Eigenschaften, Fähigkeiten...

5. **Personen, die direktes Interesse an meiner Entwicklung haben**

Was senden sie mir?
Was erwarten sie?

6. **Beschreiben Sie ihre gewünschte Situation im Jahre 1995**

Was wollen Sie bis dann verwirklicht haben?
Welche Rolle, Umgebung, mit wem?

7. **Eine konkrete Aktion ab morgen:**

(nach GLASL, 1992)