

Zeitschrift:	Fachzeitschrift Heim
Herausgeber:	Heimverband Schweiz
Band:	72 (2001)
Heft:	2
Artikel:	Aus der Praxis der kreativ-rituellen Prozessgestaltung : Wagnisse des Lernens : Anmerkungen eines Quereinsteigers
Autor:	Tondeur, Edmond
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-812787

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: 09.01.2026

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

Aus der Praxis der kreativ-rituellen Prozessgestaltung

WAGNISSE DES LERNENS

Anmerkungen eines Quereinsteigers

Von Edmond Tondeur

Als «lebenslänglicher Autodidakt und Grenzgänger» stellte ich mich auf der Teilnehmerliste im Lehrgang «kreativ-rituelle Prozessgestaltung» (hinfür krPg genannt) vor. Die Bezeichnung war nicht mutwillig gewählt, sie drückt vielmehr aus, wie ich mich, bald siebzig, als Gast und Spross dieser Welt verstehe.

Nun hat sich der Autodidakt in die Lernerfahrung eines Outdoor-Didakten gewagt. Da liegt es nahe, danach zu fragen, wie sich diese Erfahrung einfügt in das bisher Gelernte, und gleich noch konkreter: Wie verbinden sich die Eindrücke aus dem erlebnispädagogischen Training mit Erfahrung der Organisationsberatung und Führungsbegleitung, in der ich seit Jahrzehnten tätig bin?

Ich versuche, im Folgenden dieser Frage nachzuspüren, gleichsam das Anwendungspotenzial der krPg über den pädagogischen Bereich hinaus etwas auszuloten.

Ebenso werde ich mich einigen Reflexionen darüber hingeben, wie sich krPg im Selbstgebrauch nutzen lässt – womit sich der Kreis vom Autodidakten zum Outdoor-Didakten wieder schliessen lässt (danke, Cito, für diesen Anstoß!). Dazu vorweg eine Beobachtung an mir selbst und anderen während des Lehrgangs: Keiner durchlief diese zwei Jahre unverändert, jedem und jeder sah man bestimmte Wirkungen dieses Lernprozesses an, in der Haltung und nicht nur in der methodischen Kompetenz. Diesem Zusammenhang zwischen Haltung und Methode begegne ich in der Führungsbegleitung ganz stark. Die Qualität des Führens verbessert sich nie primär durch die Anwendung neuer Methoden und «Modelle», sondern durch die (klarere, einfühlsamere) Haltung der Leitenden gegenüber ihren Mitarbeitenden. Daran gilt es, in erster Linie, zu arbeiten. Dies also vorweg. Nun aber «der Reihe nach».

Während Jahrzehnten habe ich Menschen in Organisationen, das heisst im Erfahrungsfeld Leistung/Zusammenarbeit/Erwerb, beraten, begleitet in ihren vielfältigen Konfigurationen. Die Kompetenz für mein Mitwirken erwarb ich mir Schritt für Schritt, im Lernen durch das Tun, autodidaktisch eingeschworen,

zudem im häufigen Besuch von Tagungen und Kursen, im Austausch mit BerufskollegInnen und dergleichen mehr.

Noch wichtiger als die beruflich-fachliche Kompetenz war mir, schon frühzeitig und mit den Jahren immer bewusster, die Wahrnehmung und Würdigung der Menschen, die meine Mithilfe beanspruchten.

Ein erster Bezug zur krPg bietet sich hier an: Ich bin dann (zum Beispiel in der

Mitarbeiterführung) ressourcenorientiert, wenn ich die Menschen wahrnehme und würdige, mit ihrem je besonderen Potenzial, ihrer Einmaligkeit, ihrem Selbstwert und Lebensanspruch. Menschen so zu sehen und zu leiten, ist keineswegs leicht, weil sie sich oftmals nicht so erleben und aufführen. Manche der Methoden, die ich im Lehrgang krPg kennlernte, dienen dazu, dass Menschen sich, zumindest für einige Mo-

Ein Buch und sein Nachwort

rr. «Wagnisse des Lernens» lautet der Titel zu einer Neuerscheinung im Haupt Verlag. Astrid Habiba Kreszmeier und Hans-Peter Hufenus stellen sich die Frage: «Was wirkt in der Erlebnispädagogik?» Sie sammelten und diskutierten alle Methoden und Techniken, die ihre Arbeit im Grossfeld Bildung, Pädagogik und Therapie unterstützen. Aus all den Unterlagen kristallisierten sich letztlich vier Überschriften heraus: Naturerfahrung, rituelle Erfahrung, szenische Erlebnisse und kreatives Schaffen. Die darin entdeckte Methodenkomposition trugen sie in lang- und kurzzeitigen Angeboten sowie einem Ausbildungslehrgang in die Welt hinaus. Das Küken nannte sich «Kreativ-rituelle Prozessgestaltung».

Nach mehrjähriger Anwendung und Weiterentwicklung, unterstützt und ermuntert von den Teilnehmenden der Angebote, aber auch angeregt durch die Auseinandersetzung mit wohlwollenden und kritischen Geistern, reifte der Entschluss, die kreativ-rituelle Praxis in einem Buch darzustellen.

Nun liegt das Werk vor. Doch was bedeutet kreativ-rituelles Lernen?

Inmitten schneller Veränderungen und förmlich umspülten von Informationen stellen sich viele Menschen die Frage nach ihrem persönlichen Lernen – oder sie stellen die Fragen als Verantwortliche für jene, deren Lernen sie mitgestalten. Lernen wird in der kreativ-rituellen Prozessgestaltung (krPg) in einem umfassenden Sinn verstanden: Es geht um Themen wie Standortbestimmung, das Erkennen von Mustern und natürlich auch um Lösungen und Veränderungsmöglichkeiten.

Die kreativ-rituelle Prozessgestaltung ist handlungsorientiert und geht von den eigenen Fähigkeiten und Ressourcen aus. Sie vereinigt Ansätze aus Pädagogik und Psychologie in vier Methodenfeldern – die Naturerfahrung beinhaltet Aspekte der Erlebnispädagogik, das szenische Arbeiten beruht teilweise auf der systemischen Therapie, und die Kreativtechniken sowie rituelle Gestaltung knüpfen beispielsweise an Konzepte der Biographiearbeit oder der Kunst- und Tanztherapie an.

Zahlreiche Beispiele veranschaulichen die beschriebenen Methoden und zudem werden auch Fragen wie das Verhältnis von Pädagogik und Therapie oder die Position der Leitung in der Prozessgestaltung kritisch reflektiert.

Während zwei Jahren besuchte Edmond Tondeur, im Heimwesen bekannt als Ausbildner, Berater und Referent, den Lehrgang krPg. Im Nachwort zum nun vorliegenden Buch schreibt er als «Anmerkungen eines Quereinsteigers» über seine Erfahrungen und seine Überlegungen. Tondeur stellt vor allem auch den Bezug her zur Führungsaufgabe und Führungspraxis. Er hat der «Fachzeitschrift Heim» seine Ausführungen zum Abdruck zur Verfügung gestellt.

Astrid Habiba Kreszmeier, Hans-Peter Hufenus
Wagnisse des Lernens

Aus der Praxis der kreativ-rituellen Prozessgestaltung
Verlag Paul Haupt, ISBN 3-258-06216-1

LERNPROZESSE

mente, aus ihren selbstbegrenzenden Mustern herauslösen, sich in einem gleichsam unverbrauchten Kontext neu begegnen.

Kann diese Erfahrung auf Arbeitsbeziehungen und betriebliche Situationen übertragen werden? Dies bejahend, denke ich an folgende Beispiele:

Leitung von Arbeitsteams: Vorgesetzte, die im täglichen Kontakt mit Mitarbeitenden Leitungsverantwortung tragen, haben grossen Einfluss darauf, ob sich die Mitarbeiter verstanden, ernst genommen, als ganze Menschen wahrgenommen fühlen. Dies macht den Vorgesetzten noch keineswegs zum «Sozialarbeiter», das Fordern und Fördern geht Hand in Hand.

Entscheidend ist die, jeden Tag erinnerte und erneuerte, Ausrichtung auf den «Mitarbeiter als Ressource», als vielleicht noch nicht entdeckten Schatz, als wertvoll. Aus vielen Teambegleitungen weiss ich, wie sich dieses im besten Sinn «zumutende» Führungsverständnis auszahlt, menschlich und wirtschaftlich.

Mitarbeitergespräch: Über die Wünschbarkeit solcher (periodischen) Gespräche ist längst alles gesagt, was es zu sagen gibt; dennoch überwiegt vielerorts bei Leitenden so etwas wie Berührungsangst. Hundert Vorwände und nicht zuletzt der Zeitdruck (auch ein Vorwand!) versetzen das Mitarbeitergespräch in die Kategorie der «aufgeschobenen = aufgehobenen» Dinge. So wird dann das «obligatorische» jährliche «Qualifikationsgespräch» zum Horror für alle Beteiligten! Dabei könnte auch hier – siehe oben – die Ausrichtung auf den «Mitarbeiter als Ressource» viel Gutes bewirken.

Weiterbildungsprogramme: Weiterbildung hat zu tun mit Anforderungen, Veränderungen und menschlichen Potenzialen. Die Anforderungen ergeben sich aus den zu erfüllenden Aufgaben, die Veränderungen hängen damit zusammen, dass sich Bedürfnisse (der Kunden) ändern, aber auch die Rahmenbedingungen der Leistung. Um mit Veränderungen Schritt zu halten, sind oft Anforderungen zu erfüllen, die über schon Gelerntes hinausgehen, eventuell auch davon abweichen. Damit sind wir bei den Potenzialen der Mitarbeitenden, den Ressourcen.

«Weiterbildung» findet nur statt, wenn sie von den beteiligten Menschen bejaht und mitgetragen wird.

Daran führt kein Weg vorbei. «Verordnete Weiterbildung» ist keine, mögen die Programm noch so gut abgefasst sein.

Führen beginnt also damit, andere wahrzunehmen, die Realität und Potenzialität «der anderen» zu erkennen und zu schätzen.

Nun ist Wahrnehmung anderer eng verknüpft mit dem Wahrnehmen meiner selbst, meinem Selbstkonzept. Banal und doch wie wahr: Wer sich selbst nicht mag, wird kaum je andere mögen, und wer zu seinen Ressourcen keinen Zugang hat, wird sie anderen nicht zugestehen oder allenfalls gar die Ressourcen anderer missbrauchen.

Die ganze Arbeit mit krPg, sahen wir, hängt sehr davon ab, ob die Anleitenden «in der Achse» sind, will heissen: bei sich und ihren Ressourcen. Fehlt diese Senderqualität, verkommt die Anleitung sehr bald zur blosen Technik, eventuell zur Manipulation.

Psychotherapeutische Ansätze verfolgen, übers Ganze gesehen, ein ähnliches Ziel, nämlich die Befreiung des Individuums zu sich selbst. Im aktuellen Wortgebrauch lässt sich formulieren: Erst die Verbindung von Emotionaler Kompetenz mit Sozialer Kompetenz (uff!) begründet die Fähigkeit, andere zu würdigen. Sinn und Wirksamkeit der psychotherapeutischen Disziplinen ste-

hen hier nicht zur Debatte. In Organisationen und Arbeitskontexten sind sie kaum anwendbar, im Unterschied zu manchen Methoden der krPg, die niedrigschwelliger und «spielerischer» in die verschiedenen Bereiche und Prozesse eingebracht werden können.

An mancher Stelle in diesem Buch wird die systemische Sicht als zentrales Element der krPg erwähnt. In der Führung von Organisationen hat diese Sicht schon längst ihre Entsprechung.

Führen wird heute weiterum charakterisiert als «in vernetzten Bezügen bewusst denken und handeln».

Eine Zeit lang war dafür noch der Begriff des «Ganzheitlichen» gebräuchlich.

Wer, in welcher Bildungsarbeit auch immer, den «ganzen» Menschen erreichen und bewegen will, kommt an der systemischen Betrachtungsweise nicht vorbei. Ganz ist der Mensch ja eben darin, dass er nicht nur für sich besteht, sondern Teil eines «morphogenetischen Feldes» (vgl. Rupert Sheldrake) bzw. mehrerer solcher Felder ist.

In der Führungspraxis gerät dann freilich dieses Denken und Handeln in Zusammenhängen nicht selten ins Hintertreffen.

TAG DER KRANKEN: SONNTAG, 4. MÄRZ 2001

Der Tag der Kranken wird landesweit am

Sonntag, 4. März 2001

stattfinden. An diesem Krankensonntag wird sich Bundespräsident Moritz Leuenberger über Radio und Fernsehen an die Bevölkerung wenden.

Der diesjährige Medienaufruf zum *Tag der Kranken* wurde von Frau Gardi Hutter verfasst. Das Motto 2001 ist kranken Kindern gewidmet und lautet

«Mit den kranken Kindern träumen»

In diesem Motto eingeschlossen ist das gemeinsame Träumen der kranken Kinder mit ihren Eltern und Anverwandten von der Genesung, von vielen wieder realisierbaren Dingen nach einer Genesung. In unserer Beilage weisen wir auf Stiftungen hin, die sich um kranke Kinder kümmern und am Krankensonntag in vielen Spitäler, Kliniken und Heimen mit besonderen Aktionen den stationierten Kindern eine Freude bereiten werden. Es ist uns jedoch ein Anliegen, dass am *Tag der Kranken* und über den Krankensonntag hinaus landesweit zusätzliche Aktivitäten für alle Kranken veranstaltet werden. Alle dem Zentralsekretariat bekannten Aktivitäten, die am Krankensonntag stattfinden werden, sind ab 15. Februar 2001 auf unserer Website www.tagderkranken.ch ersichtlich.

Das Zentralkomitee *Tag der Kranken*, das 20 der wichtigsten Organisationen des Gesundheitswesens vereinigt, appelliert an alle Vereine, Schulen, Organisationen, Kirchen und Private, den *Tag der Kranken* 2001 zu unterstützen.

Kurzfristige (kurzsichtige?) Handlungszwänge oder Erfolgsverheissungen – engen das Visier ein. Der Virus des «Zupackens ohne lange zu fackeln» greift um sich. Dabei ist gegen zupackendes Führen («in die Handlung gehen») generell nichts einzuwenden. Nur bleibt der Stellenwert dieses Handelns zu prüfen, und es stellt sich die Frage, ob auf dem Deck des sturm bewegten Schiffes überhaupt noch jemand die Aufgaben des Weitblicks und des Steuerns wahrnimmt.

Dem «Systemischen» ordne ich auch folgenden Gedanken zu: *Unternehmen und Organisationen jeder Art sind so etwas wie Kreuzpunkte (oder eher: Kreuz-Räume) von Laufbahnen, Biografien, Reisen vom Ich zum Du, Lernfelder für soziales Zusammenleben.* Dieses Biografie-Bewusstsein kann zur wichtigen Hilfe werden im Gleichgewicht von Aufgabe-Ich-Wir (man denke an Ruth Cohns Modell der Themenzentrierten Interaktion!). Biografie-Bewusstsein kann auch in Organisationen entwickelt und «genutzt» werden durch Methoden des «Sozialen Kosmos», von «Aufstellungen» und dergleichen, wie sie in diesem Buch anschaulich dargestellt werden: Welche Beziehungen und Beziehungsfelder sind für die Beteiligten (Führende und Geführte) energetisch bestimmend? Welche Bündnisse, Vermächtnisse und Rollenerbschaften wirken sich auf die Zusammenarbeit aus? Welche «Geschichte» hat die Organisation, welchem «Mythos» ist sie entsprossen und auf welche «Vision» hin bewegt sie sich?

«Wir arbeiten mit dem, was geschieht» und nicht nach vorgefassten Konzepten, diese Botschaft war im Lehrgang krPg wegleitend, implizit noch mehr als explizit (ging es doch nicht um das Dogma!). Heute hört man und liest man es überall:

Wir sind prozessorientiert. Doch was es wirklich bedeutet, dem Prozess zu folgen und vor allem sich selbst als Teil des Prozesses zu verstehen, erfahre ich in der Führungsbegleitung regelmässig als Stolperstein.

Selbst aufgeschlossene Vorgesetzte neigen leicht dazu, den Prozess in ihrer Organisation gleichsam von aussen zu beobachten und, je nach Ermessen (sprich: Ungeduld), laufen zu lassen. Sie erkennen nicht, wie sie auch mit dieser Beobachterolle selbst Teil des Prozesses sind, indem sie die Macht, geschehen zu lassen oder zu intervenieren, bei sich behalten.

Die Gratwanderung zwischen ermöglichen (facilitate!) und manipulieren

folgt der Bruchlinie von Vertrauen versus Widerstand. Lebendigkeit des Führens hat viel damit zu tun, ob und wie die Leitenden im Biotop ihrer Arbeitsbeziehungen fassbar und transparent sind. Ränkeschmiede und Karrieristen führen jedenfalls nicht prozessorientiert, sie bleiben an der Peripherie des sozialen Kosmos, den ja jede Arbeits- und Erwerbsgenieinschaft in ihrem menschlichen Kern auch darstellt.

Sicher scheint mir zu sein: Die hohe Zeit der Konzepte und «generalstäblichen» Planung ist zu Ende; sie macht einem neu verstandenen Lernen-durch-Tun Platz, neu verstanden deswegen, weil es nicht um einen Rückfall in Pragmatismus geht, sondern um die stärkere Gewichtung des Prozesses. In die Handlung gehen, um miteinander zu lernen und zu wachsen. Wie einfach erschien doch Führen noch in den Jahren der «Stab-Linie-Organisation» (Hier die Vor-Denker, dort die Ausführenden), der «3-K-Prinzipien» (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren).

Der Chef als Befehlshaber, als Kapitän auf dem Schiff, oder idyllisch: als Kutscher, der die Zügel seiner Pferde fest in Händen hält. Ganz andere Metaphern drängen sich heute auf, zum Beispiel die des Architekten (führen als Systembau und -gestaltung), des Orchesterdirigenten (führen als Anleiten und Inspirieren zur konzertierten Aktion). Gewiss gibt es heute auch die Metapher des Spielers: Team Player, Games Man, Global Player, Monney-Power-Game... der gänzenlose Ernst des Spiels ist unverkennbar!

Zurück zur Führungsachse, von der in diesem Buch an verschiedenen Stellen die Rede ist. Wer sich die Merkmale dieser Führungsachse näher anschaut (und Führende in ihrem Wirken näher anschaut), erkennt Eigenheiten, die viel mit individueller Lebensgeschichte und Persönlichkeitsstruktur zu tun haben. Daraus lässt sich folgern: Führen ist nur teilweise eine «Disziplin» (Methodenkomposition), die man/frau lernt wie irgend einen Beruf. Vorverständnisse, Beweggründe, Ängste, Erfolgsbedürfnis usw. wurzeln in der ganz persönlichen Geschichte der Leitenden. Damit sie in der Führungssituation nicht zum Störfaktor werden, müssen diese biografischen Prägungen von den Exponenten (und Exponierten!) ein Stück weit aufgearbeitet und geklärt werden.

Dies vorangeschickt, lassen sich einige Hinweise zum Wie des Führens anbringen, die nun durchaus methodischen Charakter haben, also Lernbares ansprechen. Ich gehe davon aus, dass Führen in jedem Fall auf Interaktion be-

ruht, einer bestimmten Art, mit Menschen in einer Organisation (einer Gruppe usw.) in Beziehung zu sein.

Ich unterscheide im Folgenden drei Arten, in Beziehung zu sein, bzw. drei Führungskulturen, nämlich

- a) die direktive,**
- b) die kooperative und**
- c) die integrative Führungskultur.**

Um diese Unterscheidung zu verdeutlichen, schlage ich vier Kriterien vor, mit denen sich die Qualität der Interaktion namens «führen» in der Praxis konkreter einschätzen lässt:

- **das Kriterium der Zielgerichtetetheit (1)**
- **das Kriterium der Eingriffsdichte (2)**
- **das Kriterium der Unterstützungs-Palette (3)**
- **das Kriterium der Nähe-Distanz-Dosierung (4)**

Die direktive Führungskultur legt das Hauptgewicht auf 1 und 2, die kooperative auf 3 und 4, während integratives Führen das Gleichmass der vier Kriterien anstrebt. Um diese Aussage zu veranschaulichen, erläutere ich die vier Kriterien aus der Sicht und Erfahrung des Führungsleiters.

(1) Zielgerichtetetheit

Wer führt, gibt Ziele vor, auf die sich das Handeln der Beteiligten ausrichten soll. Es besteht heute Einigkeit darüber, dass Zielvorgaben mehr sind als Absichtserklärungen: Sie beschreiben konkret Zustände oder Verhaltensqualitäten, die innert vereinbarter Zeit zu erreichen sind. Ziele sind insofern immer auch Lernziele. Sie setzen einen Maßstab für die Auswertung des Erreichten.

Zielgerichtetetheit ist in jeder Organisation eine Grundbedingung für «produktives» Arbeiten, vorab auch für das bewusste Zusammenwirken der Kräfte (Synergien!). Wer sich nicht an klar formulierten und vereinbarten Zielen orientieren kann, ist anfälliger für Hektik und Stress.

Nur sehr autonome Menschen setzen ein Zieldefizit für sich in verantwortete Handlungsfreiheit um.

Es leuchtet ein, dass in erlebnispädagogischen Situationen der Zielbezug ein anderes Gewicht hat als in leistungsgerichteten Organisationen. Dies bedeutet aber nicht, dass kreativ-rituelle Prozessgestaltung mit Zielabstinenz gleichzusetzen ist, wie an verschiedenen Stellen diese Buches dargelegt wird.

(2) Eingriffsdichte

Führen heisst immer auch intervenieren, das heisst auf die Leistung der Einzelnen und die Zusammenarbeit aller bewusst einwirken. «Nur zuschauen», wie der Prozess läuft, ist letztlich auch eine Art der Intervention, wenn auch eine sehr passive. Für die Art und die Intensität des Eingreifens durch die Leitenden gibt es verschiedene Aspekte, beispielsweise:

- Aus Führungssicht gewünschte Kontrolldichte.
- Prozessorientierung (*je mehr interviert wird, desto mehr wird der Prozess unterbrochen oder gestoppt*)
- Fehlerfreundlichkeit (*hat mit dem Vertrauen der Leitenden in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu tun*)
- Angestrebter Grad der Eigenverantwortung *?n den Bereichen (bis hin zur Profit Center-Verantwortung)*
- Lernklima in der Organisation *(bis hin zu Modellen der Lernenden Organisation und Kollektiven Intelligenz)*

Mit den anderen drei Kriterien besteht eine offensichtliche Wechselwirkung: Je klarer die Ziele, desto geringer die Eingriffsdichte; je stärker die Unterstützung, desto weniger muss kontrollierend interveniert werden usw.

(3) Unterstützungs-Palette

Führen umfasst viele Unterstützungsmöglichkeiten, die sich nicht einfach auf das Reizwort «Motivation» verkürzen lassen. Die Unterstützung der Mitarbeitenden beginnt schon mit der Zielvereinbarung: Sind die Ziele allen verständlich? Werden sie als erreichbar eingeschätzt, auch bezüglich der Termine? Wie viel Selbstbestimmung wünschen die Mitarbeitenden in der Art, wie sie ihre Ziele erreichen werden? Fühlen sie sich eventuell überfordert? Wie kann/muss durch «Coaching» (als Teil des Führens!) das Wachsen der Menschen an ihrer Aufgabe gefördert werden? usw.

Alles, was mit Weiterbildung und Entwicklung in einer Organisation zu tun hat, gehört hierher. Es ist ganz wichtig, dass bei allen Massnahmen und Anlässen, die der Weiterbildung dienen sollen, der übergeordnete Zielbezug gewahrt bleibt. Dann und nur dann sind die Lernziele abgestimmt auf die vereinbarten Leistungs- und Entwicklungsziele.

Dasselbe gilt für die periodischen Standort- und Beurteilungsgespräche der Vorgesetzten mit dem Mitarbeitenden. Unterstützend (und nicht nur bürokratisch-disziplinarisch) werden diese Gespräche dann erlebt, wenn sie sich

Aufruf zum Tag der Kranken 2001

Verfasserin Frau Gardi Hutter

**KRANKHEIT –
DER TRAUM VOM ANDEREN ICH**

Es hat etwas Arrogantes, als Gesunder über Kranke zu schreiben – sind doch die Gesunden froh, nicht krank zu sein. Es ist, wie wenn ein Reicher einem Bettler erklärt, Geld sei nicht das Wichtigste im Leben. Er hat zwar recht, aber der Bettler darf ihm für seine Grobheit ruhig eine Ohrfeige knallen. Geld und Gesundheit sind bessere Voraussetzungen für gutes Leben. Und man schätzt sie am meisten, wenn sie einem fehlen.

Doch ich muss etwas Seltsames gestehen. Ich, die als rotbäckiges «Heidi» aufgewachsen bin, deren Kranksein immer als Simulation abgetan wurde, ich habe im Geheimen für die «kranke Klara» geschwärmt. Ihr bleiches, zartes, edles Dasein hat bei mir Sehnsucht erweckt. Manchmal wünschte ich mir, lahm zu sein. In meinen Tagträumen sah ich mich schwach im Rollstuhl liegen und die Menschen um mich mit meiner lächelnden Tapferkeit beeindrucken.

Ich nehme an, ich hegte diese Phantasie, wenn ich im Leben überfordert war. Als «Lahme» hätte ich «nicht mehr müssen». Allen wäre klar gewesen, dass ich «nicht konnte». Ich wäre nicht mehr verantwortlich gewesen für mein «nicht machen».

Und ist das nicht die Chance des Krankseins? Äusseres Tun ist nicht möglich. Die Innenwelt wird Zuflucht, wird die ganze Welt. Alles reduziert sich auf das Wesentliche: Sein. Sich sein. In sich sein.

Und obwohl Kranksein in erster Linie eine Auseinandersetzung mit Grenzen, Schmerzen, Leiden, Ausgeschlossenheit, Einsamkeit und manchmal sogar mit dem Tod ist, birgt es tief in sich eine Möglichkeit, Kraft zu sammeln. Existentielle Kraft: (über)leben wollen!

Wenn es wahr ist, wie unsere Kultur behauptet, dass der Geist über dem Körper steht, dann ist Krankheit eine Möglichkeit, dies zu beweisen. Leben wollen wird zur Entscheidung. Geistige Kraft muss gebündelt werden, um wieder gesund zu werden und das Leben zu packen. Erstaunlich viele Biographien von spannenden Menschen erzählen von langen Krankheiten in der Jugend. Und mir scheint oft, die Krankheit hätte positive Richtungsänderungen und klarere Selbstbestimmung unterstützt.

Kranksein enthebt dich momentan von den konkreten Leistungsforderungen der Welt. Der Kranke ist im Ausnahmezustand. Momentan nicht erreichbar. Er lebt in einer inneren Welt. Hier ist die Freiheit immens. Die Phantasie darf Sprünge machen, darf sprudeln. Sie muss sich nicht an der beschränkenden Realität messen. Sie darf blühen.

Sie darf – und muss – träumen.

Und Träume sind Energiebündel, die sich selbst erfüllen wollen.

**Motto zum Tag der Kranken 2001:
«Mit den kranken Kindern träumen»**

klar auf die vereinbarten Ziele beziehen. Die Verständigung gilt dann der Frage, ob die Ziele in der Praxis tatsächlich erreicht werden, welche Schwierigkeiten eventuell eingetreten sind und was

zu tun ist, um die Zielerreichung zu gewährleisten. Dass bei alledem Offenheit und Vertrauen in der Kommunikation von grosser Bedeutung sind, wissen wir alle aus Erfahrung.

(4) Nähe-Distanz-Dosierung

«Offenheit und Vertrauen» sind keine absoluten Werte, sondern relativ zur Nähe-Distanz-Kultur in einer Organisation bzw. in den Arbeitsgruppen, die sehr wohl verschiedene «Subkulturen» leben können. Will man solche Kulturen etwas genauer einschätzen, lässt sich dies anhand von zwei Fragen tun: Wie viel Information (im engeren Sinne, also Inhalte und Themen) tauschen die Menschen miteinander aus? Und die andere Frage: Wie stark und emotional stehen die Menschen zueinander in Beziehung? Wie nahe sind sie einander?

In der spezifischen Mischung von beidem Informationsfluss und Beziehungs-tiefe – sucht sich und entwickelt jede Organisation ihren Lebensraum und ihre Identität. Leitende sind wichtige, wenn

auch nicht immer massgebende Regler der Nähe-Distanz-Dosierung. Ihr Einfluss beruht einerseits auf der persönlich gelebten und ausgestrahlten Kultur, andererseits auf inszenierbaren Formen der innerbetrieblichen Kommunikation bis hin zu rituellen Gestaltungen.

Abschliessen will ich mit einigen Reflexionen zum Selbstgebrauch der krPg. Tatsächlich war für meine Anmeldung zu diesem Lehrgang vor allem der Wunsch bestimmend, mich in einem für mich ungewohnten «Setting» neuen Erfahrungen mit dem Lernen und mit mir selbst auszusetzen. Ungewohnt und zunächst unvertraut waren die Menschen, denen ich begegnete; die Situationen draussen und drinnen; die Arbeitsweisen und Lebenstechniken; die Erlebnisse, die mich bis zu Grenzerfahrungen hinführten.

Mein Lernen von krPg war somit primär dem Selbstgebrauch zugeschrieben, meinem Lebensalter entsprechend keine Vorbereitung auf neue Berufsaufgaben, dennoch das beherzte Wagnis eines «Neuen Anfangs». Dieses Anfangserlebnis – von Tag zu Tag, von Situation zu Situation – war wohl der grösste Gewinn, den ich aus dem Lehrgang zog. Erfreulicher leben im Zeichen von Wandel und Vergänglichkeit; mit dem, was geschieht, leben und arbeiten; meinen 1001 Vorverständnissen und Vorurteilen entkommen; die ganz dichte Präsenz der Menschen, der Dinge, der Natur geniessen und gegebenenfalls auch erleiden.

Kreativ-rituelle Prozessgestaltung kann meinen Alltag befruchten und verändern, in der Essenz und den Grundhaltungen, und auch in einzelnen Methoden, die dieses Buch beschreibt. Als kleines Beispiel dafür: Wenn ich den Ablauf meiner täglichen Lebenshandlungen, vom ersten Aufstehen bis zur Vorbereitung der Nachtruhe (nicht nur!) als rituelle Gestaltung achtsam begleite, entwickelt mein Leben höhere Schwingungsfrequenz. Ich erliege dann weniger der «Macht meiner Gewohnheiten», den Wiederholungszwängen und der Selbstbegrenzung, die gerade das Älterwerden oft so trostlos werden lassen.

Es geht ums Verbundensein; mich immer wieder verbinden mit dem Leben, das gerade geschieht, mit den guten Kräften, mit der Gnade in jedem Atemzug ... so etwa kann ich den Auftrag zusammenfassen, den mir dieser Lehrgang mitgab. Ein Auftrag mir selbst und anderen gegenüber. Auftrag wozu? Ich will und kann kein «Programm» von mir geben. Die Worte der Dichterin mögen ausdrücken, was «es in mir weiss».

SCHULEN UND KURSE



Schweizerische Epilepsie-Klinik

Grundkurs Epilepsie

Menschen mit Epilepsie sind häufig auf professionelle Hilfe, Pflege und Betreuung angewiesen. Ihre Krankheit erfordert Verständnis und eine hohe fachliche Kompetenz seitens der Betreuungs- und Pflegepersonen, weil oft zur Epilepsie zusätzliche Beeinträchtigungen oder Behinderungen hinzukommen.

Der Grundkurs Epilepsie richtet sich an Mitarbeitende im Gesundheitswesen und in Behinderteninstitutionen, die im Berufsalltag Menschen mit Epilepsie fördern und betreuen.

Der Kurs dauert drei Tage und wird jeweils vom **7. bis 9. Mai** und vom **5. bis 7. November 2001** angeboten.

Kurskosten pro Person: Fr. 750.–
(inbegriffen Mittagessen und Pausengetränke).

Programm und Anmeldung:
Schweizerische Epilepsie-Klinik
Verena Surbeck
Bleulerstrasse 60, 8008 Zürich
Tel. 01 / 387 64 01
E-Mail: verena.surbeck@swissepi.ch
Internet: www.swissepi.ch

www.heimverband.ch

Heimverband Schweiz

Besuchen Sie uns
auf unserer Homepage
mit dem aktuellen
Bildungsangebot

www.heimverband.ch

Rose Ausländer (Farben II):

Wieder runden sich die Rosen
der neue Anfang
nimmt dich mit

Dein Alter fällt ins Wasser
deine Fingerspitzen
blühen

Grüne Worte spricht das Gras
der Himmel blaue
Sonne umgoldet
deinen Schritt

Dein Schatten
lang und schwarz
begleitet dich