Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 74 (2003)
Heft: 7-8

Artikel: Eine Rückbesinnung auf elementare pädagogische Begriffe im monetären Zeitalter : Autorität : Vorbilder brauchen nicht unfehlbar zu sein
Autor: Schneider, Peter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-804762

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: 23.06.2025

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

Eine Rückbesinnung auf elementare pädagogische Begriffe im monetären Zeitalter

Autorität: Vorbilder brauchen nicht unfehlbar zu sein

In Pädagogenkreisen, besonders im Sozialbereich wird seit einiger Zeit regelmässig nach Personen mit Management- und Führungsqualitäten gesucht. Weil es aber in den immer anspruchsvoller werdenden sozialen Berufen auch Teamarbeit braucht, muss jemand über sein Durchsetzungsvermögen und Organisationstalent hinaus neuestens auch die Rolle eines «Mannschaftscoachs» ausfüllen…

Nichts gegen neue Begriffe und Bezeichnungen, wenn mit ihnen eine soziale oder pädagogische Aufgabe zutreffender umschrieben werden kann. Mich dünkt zwar, der betriebswirtschaftlich geprägte Sozialjargon bewirke eher das Gegenteil: er führt von den ursprünglichen Zielsetzungen der Erziehung und Betreuung weg.

Jeder Begriff, jede neue sprachliche Formulierung lässt auf Grundhaltungen schliessen, löst bestimmte Vorstellungen aus und weckt entsprechende Erwartungen.

Weil also jedes Wort, das zur Sprachgewohnheit wird, mit der Zeit auch eine gewisse Wortgewalt ausübt, ist es notwendig, sich einmal Gedanken darüber zu machen, was einerseits neue Begriffe aus- und anrichten und was andererseits mit dem Verlust elementarer pädagogischer Begriffe an entsprechender Substanz verloren geht. Ein Manager ist – wörtlich übersetzt – einer, der etwas zu handhaben versteht, etwas geschickt zu bewerkstelligen und zu bewältigen in der Lage ist.

Manager wurden erstmals bekannt als Personen, welche Künstler oder Spitzensportler betreuen und dort vornehmlich ihre Engagements zu organisieren und ihre Einkünfte zu verwalten haben. In Wirtschaftsunternehmen haben sogenannte Manager grundsätzlich dieselben Aufgaben, jedoch in Anbetracht der Grösse eines Betriebs weitergehende Verfügungsgewalt und umfassende Entscheidungsbefugnisse. Ihre Kompetenzen reichen weit über blosse Verwaltungsaufgaben hinaus und setzen eben zusätzliche «Führungsqualitäten» voraus.

Dr. phil. I Peter Schneider, freischaffender Referent und Kursleiter in heilpädagogischen Institutionen

Führungsaufgaben verlangen Planung und Voraussicht. Es genügt nicht, einfach auf die laufenden Ereignisse und Veränderungen im Betrieb zu reagieren. Es wird auch aktive Gestaltung erwartet, und dementsprechend soll die Führungspersönlichkeit das Unternehmen durchaus auch prägen. Dies alles hat zweifellos seine Berechtigung, wenn es darum geht, die Produktion eines Betriebs auf Hochtouren zu halten oder irgend eine Institution in betriebswirtschaftlicher Hinsicht über die Runden zu bringen. Man erhofft von solchen Leuten oft die Rettung aus schwieriger Lage und überlässt es ihnen allein, dafür die geeigneten Massnahmen zu treffen – oft zur grossen Überraschung, dass ihre Fehlentscheidungen nicht etwa umgekehrt proportional zu ihren Gagen abnehmen. Denn auch für die Grossbetriebe gilt: ein Manager, der nur Manager ist, ist nicht einmal ein guter Manager.

Spätestens in den sozialen Berufen, die Teamarbeit erfordern, kommt es zur Einsicht, dass blosses Management zur Lösung der pädagogischen, sozialen und allgemein menschlichen Probleme nicht ausreicht. Denn wo Menschen gemeinsame Aufgaben zu bewältigen haben, ist die Frage nach dem Sinn und dem Ziel der Arbeit nicht zu umgehen. Diese Vorstellungen sind jedoch individuell sehr verschieden und erfordern erst einmal eine Klärung und letztlich eine Einigung unter den Mitarbeitern. Da ist es in unserer Zeit wohl nahe liegend, nach jenen Personen Ausschau zu halten, die gleich eine ganze Mannschaft an dasselbe Ziel zu befördern vermögen.

«Coachman» heisst ja ursprünglich der Kutscher. Er soll die Gruppe sicher ans Ziel fahren. Man überlässt es also dem «Coach», was er mit der Gruppe vorhat. Erfüllt er allerdings die Erwartungen nicht, so setzt man sich nicht mit ihm an einen Tisch und verhandelt, man entlässt ihn vorher und sucht einen andern.

Ein Coach ist so lange gut, als er die Leute, die ihn angestellt haben, auch erfolgreich an jenes Ziel bringt, das sich die Leute gesetzt haben.

Man unterzieht sich durchaus sklavisch seinen Anweisungen, erwartet von ihm alles und hält sich selber ganz zurück. Da werden auf der einen Seite nur Forderungen entgegengenommen und keine eigenen Beiträge geliefert. Da werden auf der andern Seite nur Befehle erteilt und keine Einwände geduldet. Ich überzeichne jetzt natürlich bewusst dieses Verhältnis zwischen Coach und Mannschaft. Aber die Vorstellung darüber, was von einem Tausendsassa von Spezialisten erwartet werden darf, und wie er es vermag, die Leute im Sinne ihrer eigenen Wünsche gefügig zu machen, spukt heute in den Köpfen vieler Menschengruppen herum, die sich solchen Anweisungen unterziehen. Nur ist Erziehung und Umgang mit Menschen allgemein viel anspruchsvoller als dass sie im volkstümlichen Sinn gemanagt oder gecoacht werden können.

Die Generaldirektoren und Geschäftsführer von Unternehmen – heute CEO genannt – rechnen in der Regel nicht damit, dass ihnen die Untergebenen widersprechen oder sie gar von ihren Zielsetzungen abbringen. Sie erteilen die Direktiven, und veranlassen ihre Ausführung. Die Anweisungen erfolgen hierarchisch, von oben nach unten, die Einflussnahme geschieht hauptsächlich einseitig, ohne Rücksprache, bestenfalls nach Anhörung der betroffenen Mitarbeiter.

Die Führungsqualitäten der Leiter von Erziehungs-, Ausbildungs- und Sozialinstitutionen erschöpfen sich nicht in der Erteilung von Direktiven, denn das Einvernehmen zwischen den Menschen, die sich gegenseitig anvertrauen, ist Bedingung einer erfolgreichen Arbeit.
Erst im Austausch der Anliegen, der Gedanken und der Ziele entstehen Gemeinsamkeiten.

Werden in dieser Hinsicht Ergebnisse erzielt, ist keiner der Beteiligten noch derselbe. Jeder hat einen Weg der Reifung hinter sich und an gemeinsamen Entwicklungsprozessen teilgenommen. Wer unter den Gleichberechtigten und Gleichgesinnten tonangebend wird, soll nicht jener sein, der seine Dominanz am besten ausspielt und über die besten gruppendynamischen Tricks verfügt, sondern wer am tiefsten darüber nachgedacht hat, was dem Menschen als Menschen aufgetragen ist und an Erfüllung in Aussicht steht.

Überall, wo Menschen zusammen leben, wo Erziehung stattfindet, geht es somit nicht einfach darum, Erwartungen und Forderungen nachzukommen. Es finden Begegnungen statt, die Erwartungen und Forderungen grundsätzlich auch in Frage stellen können.

Nicht der eine oder andere gewinnt die Oberhand, beide haben sich unter Umständen neu auszurichten.

Die Einflussnahme ist beidseitig, und in Anbetracht dessen, was da verhandelt wird, gibt es am Schluss nicht einfach Sieger und Besiegte.
Noch ein zweiter Unterschied zwischen Unternehmensführung und Erziehung scheint vergessen zu gehen:

Wir erziehen nicht so sehr durch das, was wir tun, sondern durch das, was wir sind.

In diesem Sinn betrachten wir Pädagogen unsere Möglichkeiten, auf die Menschen direkten Einfluss zu nehmen, als sehr begrenzt und eher bescheiden. Eben weil der Mensch prinzipiell die Möglichkeit hat, sich uns zu verweigern, höhlt hier nicht unbedingt steter Tropfen den Stein. Unablässige Aufdringlichkeit macht, wenn nicht bedingungslos gefügig, dann eben bockbeinig.

Beides ist vom erzieherischen Standpunkt aus nicht erwünscht. Erfolgreicher, aber auch anspruchsvoller als intentionale Erziehung ist das kontinuierliche menschliche Zusammenleben, in welchem sich Erziehung funktional, wie von selbst und nebenher ergibt. Das setzt freilich voraus, dass man füreinander da ist und sich nicht damit begnügt, in einer Randstunde Direktiven zu erteilen bzw. zu erhalten. Von besonderer Wichtigkeit ist diese kontinuierliche Verlässlichkeit für Kinder in den ersten Lebensjahren. Hier lernen sie sich, in der zunächst überschaubaren Welt zurechtzufinden, erfahren in der Beständigkeit und Kontinuität des Lebensvollzugs Sicherheit und fassen Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und ins Leben überhaupt.

Erziehung ist, länger als man glaubt, eine Vollzeitaufgabe, die im Grunde anspruchsvoller ist als eine berufliche Tätigkeit. Sie lässt sich nicht einfach nebenher verrichten. Alles was man in den entscheidenden Jahren an den Kindern versäumt hat, rächt sich in späterer Zeit. Wir müssen für sie da sein, und sie müssen die Gewissheit haben, dass wir jederzeit in ihrer Nähe sind. Wir leben ihnen vor, was durch tausend tägliche Anweisungen nicht zu ersetzen ist. Wir sind ihnen Beispiel und Vorbild – und als Lehrpersonen

und qualifizierte Sozialarbeiter Autoritäten im guten Sinn. Verweilen wir also bei diesen unzeitgemässen, aber für die Pädagogik noch immer unentbehrlichen Bezeichnungen!

Was in den Unternehmen von Angestellten oft beklagt wird – die hierarchischen Verhältnisse in Form einer Pyramide – ist nicht grundsätzlich anzufechten. Es gab zwar in der Pädagogik immer wieder Epochen, die sich gegen jede Form von Autorität wandten, zwischen Erzieher und Kind ein väterliches oder gar kumpanenhaftes Verhältnis installieren wollten und jeglichen Erfahrungsvorsprung als für die Erziehung vernachlässigbar erachteten. Doch selbst unter Erwachsenen würden wir uns namhaften Lebenserleichterungen entgegenstellen, könnten wir uns unter bestimmten Umständen nicht vertrauensvoll an Leute wenden, die in irgend einer Sache kompetenter sind als wir. Wir flicken unsere Zähne nicht selber, sondern gehen zu einer fachlichen Autorität, zum Zahnarzt. Wenn er seine Sache gut macht, halten wir ihm die Treue.

Welcher Weltanschauung der Zahnarzt anhängt und was für ein Leben er führt, interessiert uns nicht weiter.

Anders verhält es sich mit sittlichen, religiösen und pädagogischen Autoritäten. Da wird nicht bloss auf Fähigkeiten geachtet, sondern die Lebensgrundhaltung recht kritisch unter die Lupe genommen. Hier geht es zweifellos um eine umfassendere Art von Autorität, und da würde ein sogenanntes «Doppelleben» jemanden sofort unglaubwürdig machen. Viele Menschen geniessen jedoch kraft eines Amtes oder einer Funktion Autorität. Sie erhalten einen gewissen Autoritätsvorschuss und müssen sich nachträglich als Repräsentant einer Institution, die sie vertreten, für würdig erweisen.

Autorität kann man nicht befehlen. Sie muss einem zuerkannt werden.

In Erziehungsangelegenheiten spricht man nicht gerne von Autorität. Sie weckt die Vorstellung von einer unnahbaren Person, die mehr furchterregend als respekterheischend ist. Von ihr wird angenommen, dass sie stets fordernd auftritt und ihren Direktiven bei Nichtbefolgen die entsprechende Nachachtung verschaffen wird. Autorität geht daher nicht nur von Personen aus. Auch Institutionen und Lehren, ja selbst der Staat kann als Autorität wirken.

Lieber als eine Autorität ist uns in der Erziehung das gute Beispiel. Wer mit dem guten Beispiel voran geht, erwartet zuversichtlich, dass andere es in der hier zur Nachahmung empfohlenen Sache ihm gleichtun. Das Beispiel betrifft aber eher etwas Äusserliches, einen Charakterzug, eine gute Gewohnheit, eine geübte Fertigkeit, eine einfache sittliche Tugend. Auch hier wird, analog zur fachlichen Autorität, nicht weiter gefragt, wie es um die übrigen Lebenseinstellungen und Fähigkeiten steht.
Das Beispiel ist zudem für denjenigen, der sich danach richten soll, eher eine unverbindliche Anregung, eine Möglichkeit unter anderen, die es zu erproben gilt. Es lässt einem die Freiheit, darauf einzugehen oder nicht.

Vom Vorbild erwartet man hingegen mehr als ein einzelnes beispielhaftes Verhalten. Vorbild ist man durch seine gesamte Lebensgrundhaltung, die in sich glaubwürdig und stimmig sein muss. Wo zwischen den Forderungen an andere und den Anforderungen an sich selbst Diskrepanzen bestehen, kann man kaum Vorbild sein. Und selbst, wenn man selber praktiziert, was man nach aussen vertritt, aber innerlich nicht wirklich dazu stehen kann, verhält man sich allenfalls noch beispielhaft, aber zum Vorbild reicht es nicht. Eine solche Double-bind-Situation, die sich mimisch und gestisch kaum verbergen lässt, verlockt nicht zur Nachahmung. Hält sich aber auch auf eine Weise streng und unerbittlich an das, was man verlangt, lässt sich in der Sturheit dieses Unterfangens wiederum niemand zur Nachfolge bewegen.

Auch Vorbildhaftigkeit ist in diesem Sinne nie etwas Zwingendes, viel mehr etwas Einladendes, etwas das ermutigt.

Welches sind also die Tugenden der Vorbildhaftigkeit? Ich nenne fünf:

1. ***Aufrichtigkeit.*** Vorbildlich ist, wer voll und ganz zu dem steht, was er vertritt. Es kommt aber nicht darauf an, wie lange man an etwas festhält, sondern ob vom Stand der Erfahrungen her deren Vertretbarkeit sich noch rechtfertigt.
2. ***Offenheit.*** Es geht um das Bekenntnis des Unterwegsseins. So erachtet man es als unerlässlich und wertvoll, sich stets wieder mit neuen Situationen und Erkenntnissen auseinanderzusetzen.
3. ***Sachlichkeit.*** Sie ist Ausdruck des Ringens um Wahrheit. Der Sache zu dienen, sich mit ihr auseinanderzusetzen, heisst, sie – und nicht das Subjekt – rückt ins Zentrum der Aufmerksamkeit.
4. ***Verzichtbereitschaft und Mut.*** Der guten Sache wegen nimmt man etwas in Kauf. Wenn man einmal etwas als richtig erkannt hat, setzt man sich dafür ein, und anderes hat zurückzustehen.
5. ***Konsequenz.*** Sie bedeutet Folgerichtigkeit im Handeln, Einsatz für das, was man einmal für richtig erkannt hat. Es bedeutet aber nicht einfach, stur darauf zu beharren. Es kann unter Umständen auch konsequent sein, den eigenen Standpunkt zu ändern.

Vorbilder brauchen nicht unfehlbar zu sein. Ein ehrlich Suchender kann auch irren. Das gehört zum stetigen Bemühen um Wahrheit. Echtes Vorbild vermag gerade der zu sein, der sich selbst noch auf dem Wege fühlt und sich stetig um das Bessere bemüht. Er bringt am ehesten das Verständnis auf für alle, die Schwierigkeiten haben, das Leben zu meistern.

Friedrich Fröbel hat einmal gesagt:

«Erziehung ist Beispiel und Liebe – sonst nichts.»

Mit Beispiel meinte er wohl dies, was wir hier mit Vorbild zu umschreiben versuchten. – Und die pädagogische Liebe, das ist ein weites Feld, das einer gesonderten Betrachtung bedarf.
In Managerkreisen und Führungskursen spricht man wohl kaum davon. Dennoch bin ich überzeugt, dass dauerhaft gute Führungsleute und Manager – ob in Industrie oder Dienstleistungsunternehmen, ob in Schule und Beruf – in erster Linie jederzeit beispielhaft, ja selbst Vorbilder sein müssen.
Und darüber hinaus müssen sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch dann mögen, wenn sie ihnen nicht nach dem Munde reden. ■

Fachbereich «Management» bei CURAVIVA

CURAVIVA verfügt innerhalb der Weiterbildungsabteilung über einen eigenen Fachbereich «Management».

Das Angebot umfasst die Diplomausbildung für Heimleitungen (Führungsausbildung für das untere, mittlere und obere Kader), Nachdiplomkurse sowie eine grosse Anzahl von ein- bis mehrtägigen Fachkursen (in den Bereichen Management, Recht, Finanz- und Rechnungswesen).

Immer gefragter sind sogenannte Inhouse-Trainings, bei denen alle Mitarbeitenden oder bestimmte Teilgruppen institutionsintern weiter gebildet werden. Massgeschneidert kann sich eine Institution so mit einer bestimmten Themenstellung oder Methode auseinandersetzen und/oder eine gemeinsame Grundhaltung erarbeiten.

Der Fachbereich «Management» ist gerne bereit, ein Angebot speziell für Ihre Institution bedürfnisgerecht zu entwickeln und mit Ihnen zu realisieren.

Alle Weiterbildungen im Bereich «Management» zielen darauf ab, die Führungsqualifikationen von Mitarbeiter/innen in Unternehmen mit sozialem Auftrag weiter auszubauen. Sie knüpfen an die Praxiserfahrungen der Teilnehmenden an und orientieren sich an den Erfordernissen und Perspektiven professionell geleiteter Organisationen.

Haben Sie Fragen zu Weiterbildungen im Bereich Management?
Planen Sie eine interne Weiterbildung?
Rufen Sie uns an! Gerne beraten wir Sie!

Programmverantwortung Managment:
Paul Gmünder, dipl. theol, Telefon 041 241 01 50, E-Mail: pgmuender@curaviva.ch

Sekretariat:
Birgit Freier, Abendweg 1, Postfach, 6000 Luzern 6, Telefon 041 419 01 67 oder 041 419 01 72
E-Mail: bfreier@curaviva.ch oderweiterbildung@curaviva.ch

▲ Prozessmanagement ▲ Kostenträgerrechnung
▲ Effizienzsteigerung ▲ Balanced Scorecard

Lösungen – effizient und professionell

www.keller-beratung.ch

Tel. 056 470 10 20 Email: keller@keller-beratung.ch Mellingerstr. 12 5443 Niederrohrdorf

▲KELLER UNTERNEHMENS BERATUNG