

ORIENTIERUNG AM GEMEINSAMEN ZIEL

Wodurch lässt sich die Zusammenarbeit in einem Betrieb oder einer Einrichtung optimieren?

Sinnstiftende Bedeutung eines Leitbildes

Wo auch immer mündige Menschen zusammenarbeiten, hängt die Qualität ihrer Arbeit davon ab, ob der Einzelne sich als aktiver Mitunternehmer des Betriebes oder der Einrichtung empfindet oder nicht. Unabhängig von seiner Position oder Aufgabe, die er einnimmt, muss er sich für die Zusammenarbeit geistig mitverantwortlich fühlen können. Der Anschluss an das Leitbild oder die Aufgabenstellung, in deren Dienst die Einrichtung steht, müssen für jeden Mitarbeiter unmittelbar zugänglich sein und ihm das innere Mittragen und Mitvollziehen des gemeinsamen Auftrags ermöglichen.

Damit ist zugleich auch angedeutet, was Führung im Grunde ist: Sie geht vom Leitbild selbst aus, von der Idee, von der Aufgabenstellung, dem Ziel, in dessen Dienst sich eine Menschengemeinschaft, eine Einrichtung, ein Betrieb stellt.

- Diese geistigen Ziele übertragen einerseits denjenigen, die Führungsaufgaben übernommen haben, ihr Mandat und geben ihnen Orientierung.
- Diesen Zielen stellt andererseits eine Gruppe von Menschen ihre Arbeitskraft zur Verfügung. Unter diesem Gesichtspunkt wird Arbeitskraft nicht „verkauft“, sondern einer Sache gewidmet. Diese Widmung gilt es zu honorieren, „bezahlt“ werden kann sie in Wirklichkeit nicht.

Unternehmerische Gesinnung entwickeln

Lebt in einem Betrieb ein solches Bewusstsein, kann dadurch eine brüderliche Gesinnung geweckt werden, die es dem Einzelnen erleichtert, seinen eigenen – vielleicht bescheidenen – Beitrag zum Gelingen der gemeinsamen Aufgabe zu leisten. Es ist wichtig, dass es in der Einrichtung ein Gremium oder Organ gibt, in dem jeder in freier Weise seine Ansichten im Hinblick auf die Betriebsziele zur Sprache bringen kann und umgekehrt auch Gelegenheit hat, zu hören, wie die anderen zu wichtigen Fragen der Arbeitsgestaltung stehen. Wie viel der Einzelne von dem so Gehörten und Erarbeiteten in seinem persönlichen Wirkungskreis und Aufgabenfeld fruchtbar machen kann, hat mit seinen unternehmerischen Fähigkeiten zu tun. Nur wenn jeder einzelne auslotet, wie er durch seine Arbeit und seinen Umgang mit seinen Kollegen das gemeinsame Ziel am besten fördert, entsteht ein Betriebsklima, in dem jeder sich frei fühlt und bereit ist, den anderen zu fördern.

Wenn jemand neidisch ist auf die Arbeit und den Einfluss anderer, wirkt das lähmend auf die Gemeinschaft. Eine solche Haltung erzeugt Argwohn und entlädt sich meist in versteckter oder offener Kritik. Das Kritikpotential, das sich in einer nicht gut zusammenarbeitenden Gemeinschaft gegen nahezu alles und jeden richten kann, entspricht dem Ausmaß an blockierter Initiativkraft bzw. gelähmtem Unternehmertum der einzelnen Mitarbeiter. Wer diesen Zusammenhang erkennt und den Spieß umdreht, indem er von sich selbst in seinem Bereich alles erwartet und dankbar ist für das, was die andern dazu beitragen können,

arbeitet zugleich an seiner sozialen Mündigkeit. Wie viele Probleme, die einer gedeihlichen Zusammenarbeit im Wege stehen, haben ihre Ursache ausschließlich darin, dass man von anderen erwartet, dass sie dies und das tun und zugleich fordert, dass das, was man selber einbringt, mehr Anerkennung finden sollte.

Konstruktive Solidargemeinschaft bilden

In einer Lehrerkonferenz hörte ich angesichts einer zu bewältigenden Schwierigkeit in der Lehrer-/Elternbeziehung einen Kollegen sagen:

„Wir könnten doch alle Phantasie entwickeln, was jeder von uns dazu beitragen kann, die Schwächen der andern auszugleichen, sodass deren Stärken besser zum Tragen kommen können.“

Wenn Eltern und Schüler die Lehrerschaft als konstruktive Solidargemeinschaft erleben, die anstehende Probleme offen und fair bespricht und bearbeitet, können sie der Erziehungsarbeit der Lehrer mit mehr Respekt und Vertrauen begegnen. Wenn Lehrer sich gegenseitig helfen und unterstützen und dabei die Probleme mit Eltern und Schülern nicht unter den Teppich gekehrt, sondern offen besprochen werden können, wird die Schule zu einem Lebensraum, in dem alle daran Beteiligten sich entwickeln können. Auch kann so dem sozialen Märtyrertum vorgebeugt werden, denn jeder wird auf diese Weise selbständig und weiß, was er zum Ganzen beitragen will und kann. Er tut, was er für sachlich richtig hält, aus eigenem Antrieb, ohne zu vergleichen, was andere tun. Er wird so sein eigener Herrscher bzw. Arbeitgeber, auch wenn diese Position äußerlich-juristisch vom Personalchef oder Schulvorstand eingenommen wird. Das Prinzip der hierarchisch-pyramidalen Machtstruktur findet auf diese Weise über die individuelle Ebene Eingang in die heutige Gesellschaft. Der Einzelne übernimmt, was früher der Herrscher für sich und andere repräsentierte, die noch unmündig waren.

Vgl. „Macht in der zwischenmenschlichen Beziehung“, 11. Kapitel, Verlag Johannes M. Mayer, Stuttgart – Berlin 1997