Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 73 (2002)
Heft: 11

Artikel: Betrachtungen eines Führungs- und Teambegleiters : "Hebammendienst"

Autor: Tondeur, Edmond

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813107

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: 13.07.2025

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

Betrachtungen eines Führungs- und Teambegleiters

«HEBAMMENDIENST»

Edmond Tondeur, Führungsbegleiter, Lebensberater

Die Arbeit mit Menschen, die mein Berufsleben seit nunmehr zwanzig Jahren prägt, wird heute allgemein mit dem Wort «Coaching» benannt. Ich bezeichne sie gerne als «Hebammendienst».

In der sozialberuflichen Fachwelt war lange Zeit von «Supervision» die Rede, und auch diese bezog sich sowohl auf Gruppen («Teams») wie auf Einzelne (vor allem Führungspersonen). Nun ist «Coaching» auch in diesem Sektor zum übergreifenden Begriff avanciert. Was darunter verstanden wird, kann in der Praxis sehr Vieles und sehr Verschiedenes bedeuten. Immer jedoch geht es um das *Begleiten von Menschen* im Rahmen ihrer Arbeit und Leistung. Es geht nicht um persönliche Therapie, um die Meisterung von Lebenskrisen, auch nicht um Hilfestellungen im Sinne der Sozialarbeit – oder gar der Seelsorge.

Indem ich solche Unterscheidungen, ja Abgrenzungen andeute, wird bereits ein «*Unschärfe-Merkmal*» jeder Menschenbegleitung sichtbar: sie entzieht sich grundsätzlich jeder Spezialisierung, weil die Menschen, die sich begleiten lassen, *ganze Menschen* sind, nicht aufteilbar nach Disziplinen, Zuständigkeiten, Ressorts. Begleitung ist von Grund auf ganzheitlich, heute sagt man auch «systemisch»; sie gilt dem Menschen im jeweils für ihn, für sie aktuellen Handlungsbezug.

Die erwähnte Unschärfe folgt aus der dynamischen Instabilität der Handlungsbezüge. Nichts wiederholt sich, auf Gehabtes ist kein Verlass, und meine Erfahrung aus früheren Begleitungen erlaubt mir nicht, zu wissen, was *jetzt* für mein Gegenüber förderlich sein könnte.

Dies ergibt ein Weiteres: Menschen begleiten ist *hochgradig interaktiv*, ein Geben-und-Nehmen, Austausch von Wahrnehmungen, sensible Verständigung. Für die Qualität dieser Interaktion sind verschiedene Massstäbe wirksam, etwa die Fähigkeit, wahrzunehmen, was beim anderen «läuft», mich einzufühlen in die Stimmung und Befindlichkeit der anderen. Im Weiteren meine «*Ressourcenorientierung*», die den Potenzialen zur Lösung einer Aufgabe mehr Gewicht beimisst als den Problemen und Hindernissen. Und endlich kommt es auf eine Grundhaltung den Menschen und dem Leben gegenüber an, die ich als «*biophil*», zuversichtlich und insgesamt bejahend umschreibe.

Mit Absicht betone ich hier nicht das Methodische, nicht die «Professionalität» bestimmter Arbeits- und Vorgehensweisen, nicht die Anwendung von Modellen, Fragebögen, Checklisten und dergleichen, mit denen zweifellos das Lernen in einer Begleitung angeregt werden kann. Den alles entscheidenden Punkt sehe ich darin, ob zwischen Klient und Begleiter eine *Beziehung* gelingt, die zur Offenheit ermutigt, zum Ansprechen des bisher nicht Sprachfähigen, zum Eingeständnis persönlicher Rat- und Hilflosigkeit – und auch zur «Frömmigkeit des Denkens», die darin liegt, *Fragen auszuhalten*, die nicht (sogleich) zu beantworten sind.

Ich skizziere im Folgenden einige Themen und Befindlichkeiten, die mir in der Begleitung von *Führungspersonen* begegnen.

1. Die eigene Führungsbiographie

Menschen in Führungspositionen haben ihren besonderen Werdegang, sind geprägt von Erfahrungen und Wertvorstellungen hinsichtlich Autorität, Gefolgschaft, Vertrauen, Kontrolle, Erfolg, Leistung usw. Oft sind diese Prägungen und Vorverständnisse nicht bewusst aufgearbeitet. Die Beweggründe des eigenen Handelns in der Führungsaufgabe, des eigenen «Führungsstils», sind nicht einsichtig, damit auch nicht relativierbar im Bezug zum konkreten Wirkungsfeld.

Coaching kann dazu beitragen, intensiver den Fragen nachzugehen: Was leitet mich, wenn ich leite? Was hat mein Hineinwachsen in eine Führungsverantwortung, meine «Karriere» bestimmt? Welche Werte und Grundhaltungen bilden mein Fundament, mein tiefer liegendes Bezugssystem? Oftmals drängen solche Fragen dann nach Klärung, wenn in der Berufs- und Lebensentwicklung Brüche eintreten, die Erfolgsgewöhnung nicht mehr trägt und damit «Verunsicherung» aufkommt. Der Begleiter kann hier Lotsendienste anbieten, etwa durch Biographiearbeit, um den Klienten an die eigenen Quellen heranzuführen.

2. Distanz zu den Geführten – und die Erfahrung, einsam zu sein

Dass Führen mit Einsamkeit verbunden sei, wird häufig festgestellt (und beklagt). Ein Bild dazu: an der Spitze der Pyramide wird die Luft dünn. In Wirklichkeit ist Führen zur Hauptsache Beziehungsarbeit, bewusst gestaltete Kommunikation, dies in verschiedenen Rollen und auf jeweils verschiedene Ziele ausgerichtet. Leitende, die zu den Menschen (hierarchisch) auf Distanz gehen und vielleicht gerade deswegen «die Leiter» empor gestiegen sind, bezahlen diese Distanzierung früher oder später mit «Einsamkeit».

Es gibt daneben auch den Aspekt der *Abgrenzung*. Die Dosierung von Nähe und Distanz zu den Geführten ist in der Führungspraxis ein Dauerbrenner, unter anderem abhängig vom persönlichen Bedürfnis der Leitenden nach «Zugehörigkeit» und Anerkennung, aber auch von der jeweils angemessenen Führungsrolle. Im Coaching können die feineren Zusammenhänge zwischen angstbesetzter Abgrenzung und der Wahrung meiner eigenen Grenzen im «geschützten Raum» angesprochen und geklärt werden, was innerhalb der eigenen Organisation, auch bei bestem Arbeitsklima, oft nicht möglich ist.

3. Die notorische Menge der Aufgaben und Verpflichtungen

Die Erfahrung, dass einem die Menge der Arbeit über den Kopf zu wachsen droht, ist bei Führungsverantwortlichen notorisch. Es gibt dafür viele Gründe, sachbezogene und eher psychologische. Da Führen naturgemäss viel mit dem Bündeln und Steuern aller für eine Organisation wichtigen Faktoren zu tun hat, ergibt sich nur schon daraus ein hohes Mass an Informationsverarbeitung, Zielfindung, Planung und Umsetzung – womit noch nichts über die Arbeitsteilung mit anderen bei all diesen Vorgängen gesagt ist.

Klar ist, dass sich Leitende nicht als die hierarchisch höchstgestellten «Schreibtischtäter» verstehen dürfen, sondern durch intensive Kommunikation mit den Mitarbeitenden, vorab

dem Kader, auf die Realisierung der anstehenden «Kernprozesse» hinwirken müssen. Dies allein gibt den «Sitzungsterminen» in der Agenda einen hohen Stellenwert. Sitzungen und Gespräche sind zudem laufend mit «Externen» notwendig, sei es im Umfeld der Klienten, der Trägerschaft, Behörden, verwandter Organisationen usw.

Die Folgen für das Zeitbudget in der Führung sind hinlänglich bekannt, das Schlagwort vom «Zeitmanagement» macht die Runde. Im *Coaching* kann der Erfahrung «Arbeitsüberlastung» mehr von der persönlichen, menschlichen Seite her nachgegangen werden: Wie erfährt der Klient seine Belastung, welche inneren Kräfte setzt er ein, um ihr «gewachsen» zu sein, bzw. an ihr zu wachsen? Wieviel Delegation mutet er seinen Mitarbeitenden zu? Welche Leistungs-Massstäbe beeinflussen in der Organisation den Aufwand, der für bestimmte Arbeiten erbracht wird? Undsoweiter.

4. Der allgegenwärtige Wandel (Führen im Transit)

Dass herausragende Merkmal unserer Lebenssituation in den letzten Jahrzehnten dürfte der Wandel auf allen Gebieten sein, genauer: das Tempo dieses Wandels, welches auch in Begriffen wie «Diskontinuität», «Akzeleration», «Umbruch» usw. Ausdruck findet.

In der Führung von Organisationen schlägt sich der Wandel u.a. in Vorgaben und Rahmenbedingungen nieder, die von Halbjahr zu Halbjahr ändern können. Für längerfristige Ausrichtungen und Projekte fehlt der Raum. «Visionen» (noch unlängst heiss begehrt) fehlt die Nahrung, weil sich niemand mehr getraut, den Blick in die weitere Zukunft zu richten – oder gar nach den Sternen zu greifen.

Führen heisst heute, ganz imperativ, beweglich bleiben, schnell und immer wieder neu erkennen, «was angesagt ist» und wohin die verfügbaren Kräfte zu lenken sind. Also die hohe Kunst der Improvisation, im Wortsinne. Kompetenter Umgang mit dem Unerwarteten, dem Unvorhersehbaren. So zu führen – und zu leben! – hat seinen Preis, nämlich den Verzicht auf Werte, die mit «Weitblick», «Konsolidierung», «Investition in Zukunft» usw. umschrieben sind. Der lange Atem, früher als Führungsqualität beschworen, bezieht sich nun nicht mehr auf den Langstreckenlauf, vielmehr auf den «Tanz der Dinge», die «adaptiv fitness» in einer vom Wandel bewegten und erregten Welt.

Wörter wie «Change management» – oder gar «Chaos Management» – täuschen da leicht etwas vor, was bisher zum Selbstbild der Führenden unbedingt gehörte: nämlich der Anspruch, die Dinge und Ereignisse «wie auch immer in den Griff zu kriegen». In Wirklichkeit bekommen wir die heutigen (Makro-)Ereignisse und Entwicklungen n i c h t in den Griff, sondern müssen sie, wenn schon, zum Anlass eines Umdenkens, eines Bewusstseins-Wandels, nehmen.

Als *Coach* versuche ich auf dieser Ebene anzusetzen. Ist es wirklich so, dass wir dem Wandel nur mit Instrumenten des «Change managements» begegnen können. Gibt es nicht auch jenen anderen Weg: die *Be-Sinnung auf die Mitte*, auf das, was bei allem Lärm um den Wandel still und gültig bleibt, verlässlicher Kompass auf dem nomadischen Weg? Im Gespräch mit Menschen, die zu irgend einem Zeitpunkt ihrer «Laufbahn» ausser Atem, irritiert und manchmal auch entmutigt innehalten, bringt diese Besinnung auf die Mitte oft viel Energie ins Spiel. Eine Bündelung der Gedanken und Empfindungen ist spürbar. Im Schnittfeld meines Werdeganges («woher komme ich?») und meiner Lebensvision («wohin zieht es mich?») werden Kräfte und Stimmungen gegenwärtig, die mein Leben jetzt prägen. Ich erfahre, oder ahne zumindest, mein tieferes Potenzial, meine Einmaligkeit, meine Berufung, den Auftrag des Lebens an mich: «Sei, der du bist!».

5. Selbstvergesslichkeit als Falle

»Selbstvergesslichkeit» meint eine geistige Verfassung, in der die handelnde Person von aussen betrachtet «bestens funktioniert» (eventuell auch etwas «rotiert»), jedoch bei näherem Hinschauen nicht «bei sich» ist. Das Risiko, sich vor lauter «Erledigtem und Unerledigtem» in diese zwiespältige Verfassung hinein zu manövrieren, ist bei Führungsbeauftragten ausgeprägt. *Coach und Klient* können miteinander der Frage nachgehen: «Wenn du dich mit all deinen Aktivitäten als Rad betrachtest: wie viel von deiner Energie wird an der Peripherie verbraucht, wie viel generiert die Nabe, die Mitte des Rades? Und wer oder was sind in deinem Rad die Speichen, welche die Nabe mit der Peripherie verbinden?

Meine Erfahrung in der Führungsbegleitung sagt mir, dass es hier auf anderes ankommt als auf «Techniken» und Methoden (die heute zuhauf und für teures Geld angeboten werden!). Einfühlsames Arbeiten am eigenen Führungsbild, auch Lebensbild, ist notwendig; diesen innersten Raum aufsuchen, wo wir uns selbst nahe sind, unseren Visionen und Wünschen nachspüren, dem, was uns daran erinnert, «*was für mich Leben heisst*».

6. «Was heisst für dich leben?» – die tabuisierte Frage

«Eigentlich bin ich ein ganz Anderer, nur komme ich fast nie dazu!» – etwa so fühlt sich der Zwiespalt an, der Führungsverantwortliche (und nicht nur sie) auf die Frage reagieren lässt, was denn eigentlich für sie LEBEN bedeute. Der Beruf, die täglichen Aufgaben, der prallgefüllte Terminkalender, die Verantwortung, die familiären Pflichten, die Erwartungen und Drücke – dies alles hat sich mit den Jahren zu einem *Lebensmuster* verfestigt, in dem ich meiner eigenen Lebendigkeit nicht mehr sicher bin; in dem ich mich eingeengt und «behaftet» erfahre aufs blosse «Überleben» und Funktionieren. Da bleibt Vieles auf der Strecke, das «zum Wunder des Lebens» gehört – worüber ich so viel höre, bei meinen Kindern beobachte, in Büchern lese, in mir ahne. Und in den seltenen Stunden meines stillen Daseins werden Sätze laut wie zum Beispiel:

- Ich will mir wieder Raum zum Leben erlangen – aber wie schaffe ich das?
- Meine Kräfte sind begrenzt (ich werde älter ...): wie kann ich Prioritäten setzen, durchsetzen?
- Welche Bedürfnisse, Träume kommen in meinem gegenwärtigen Leben zu kurz, und was bedeutet dies für mich?
- Wie kann ich den inneren Menschen, dieses «Einzigartige in mir», stärken, umarmen, entwickeln?
- Stehe ich vielleicht am Scheideweg zwischen «ausharren» und «Wandel wagen»? Welche Ängste kommen dabei in mir hoch?

Im *Coaching* dürfen, müssen solche Fragen ihren Platz finden, gleichsam «ausgelebt» werden. Angenommen, mir würde mitgeteilt, ich hätte noch ein Jahr (1 Jahr!) zu leben, worauf käme es mir noch an? «Lebe jeden Tag so, als wäre er der letzte deines Lebens», sagen weise Lehrer. Pragmatischer können wir sagen: Du kannst deinem Leben nicht mehr Tage geben, als dir vom Schicksal beschieden ist, aber den *Tag mehr Leben*. Das ist es.

Das Leben, das viele von uns führen, lässt uns für die obengenannten Fragen keinen Raum, so dass wir das «Wunder des Lebens» noch mehr aus unserem Bewusstsein verdrängen als die «Unvermeidlichkeit des Sterbens». Tatsächlich jedoch sind Leben und Sterben zwei Gesichter ein- und derselben Wirklichkeit, und dies immer wieder, von Lebensabschnitt zu Lebensabschnitt. So betrachtet, fliessen der «Hebammendienst» und die «Sterbebegleitung» ineinander. ■