

**Rundbrief
"Wege zur Qualität"
2/2003
Dezember**

Inhalt

Editorial	1
Stiftung "Wege zur Qualität"	2
Arbeitsmaterial zu Kapitel 1	
Wie man zum Leitbild kommt	5
Arbeitsmaterialien zu Kapitel 4	
Aufgaben- / Mandatsbeschreibungen	6
Umgang mit Konflikten unter dem Gesichtspunkten von "Wege zur Qualität"	10
Adressen	

Herausgeber

ist der Verfahrenskreis des Handbuchs "Wege zur Qualität": Johannes Sieweke, François Meier, Gabriella Manfredotti.

Erscheinungsdaten: nach Bedarf. Wir nehmen gerne Erfahrungsberichte entgegen. Sie erscheinen in Eigenverantwortung des Autors und tragen die Idee des Rundbriefes entscheidend mit.

Layout

Gabriella Manfredotti.

Adressaten

Bitte an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Handbuch "Wege zur Qualität" arbeiten, verteilen.

Editorial

Liebe Freunde

Die neue Ausgabe des zweiten Rundbriefes dieses Jahres beinhaltet grosse Themen:

Neben dem Geschäftsbericht des Stiftungsrates finden Sie zwei Mal Arbeitsmaterial (Zu Kapitel 1 und 4) und einen thematischen Artikel zum Umgang mit Konflikten.

Möglicherweise ist Ihre Institution schon weit über den ersten Prozess der Erarbeitung eines Leitbildes hinaus. Gerade deshalb kann es interessant sein, sich klar zu machen inwiefern das eigene Leitbild die Situation noch trifft und was darin alles verankert wird.

Im Leitbild gerinnen von Zeit zu Zeit jene Grundlagen, die sich eine Arbeitsgemeinschaft für ihre Tätigkeit und ihren Impuls bewusst zu machen vermag. Mit den in Wort und Schrift erläuterten Antworten auf diese Fragen, geht

ein starker Prozess des gemeinsamen sich Besinnens auf die wesentlichen Aufgaben einher. Dieser Prozess kann grosse Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben, indem schleichende Anpassungen, unbewusste Vernachlässigungen usw. bemerkt und ausgetauscht werden können. Es gibt also klärende Prozesse, die mit der Leitbildarbeit in Gang gebracht werden können. So liegt es auf der Hand, dass mit einem Leitbild nicht über Jahrzehnte gearbeitet werden kann, ohne dass es gepflegt bzw. auf seine Gültigkeit geprüft wird. Hier liegt die Kunst der Verantwortlichen einer Institution, den Griff zur Leitbildarbeit im günstigen Moment zu wählen und sich diese "Auszeit zu gönnen". Der Gestaltung der Leitbildarbeit sind wenig Grenzen gesetzt. Mit Phantasie angeleitet, kann die Mitarbeiterschaft, die / der einzelne Mitarbeitende in eine freudige Arbeit an den eigenen Grundsätzen und der Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit in der eigenen Institution geführt werden.

Zum Kapitel 4 sind die Gesichtspunkte zur Aufgaben- und Mandatsbeschreibung umfassend erfasst und in einem Vorschlag zusammengefasst.

In den letzten Monaten hat sich die Auseinandersetzung mit der Konfliktthematik in verschiedenen Arbeitszusammenhängen hervorgehoben. Aus der praktischen Arbeit und der Auseinandersetzung mit den Grundlagen ist der Artikel von J. Sieweke hervorgegangen.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

Gabriella Manfredotti

Stiftung Wege zur Qualität Jahresbericht 2002

Insgesamt hat sich die Bewegung "Wege zur Qualität" im Berichtsjahr in allen Bereichen konstant weiterentwickelt:

Zum Verfahren

Die im Berichtsjahr zuvor im Bereich der Heilpädagogik ausgestellten Zertifikate der Confidentia wurden von den Behörden grundsätzlich anerkannt und positiv beurteilt. Damit hat sich das Verfahren „Wege zur Qualität“ definitiv in der Schweiz etabliert. In anderen Bereichen besteht z.Zt. keine Zertifizierungspflicht, so dass die Anerkennung durch die Behörden oft in der Akzeptanz durch die Aufsichtsinstanzen liegt; in einigen Fällen konnte "Wege zur Qualität" in den kantonalen Zusammenarbeits- und Leistungsvereinbarungen verankert werden. Die Nachakkreditierung für Krankenhäuser ist zwischenzeitlich beantragt.

In Deutschland konnte inzwischen eine Bestätigung der Gleichwertigkeit von der Deutschen Gesellschaft für Qualität eingeholt werden. Die Anerkennungsprozesse in den Ländern Oesterreich, Frankreich und England sind begonnen und hängen von den dortigen, meist etwas verzögerten Entwicklungen ab.

Die Ausbreitung des Verfahrens ist in der Schweiz zunächst fast zum Stillstand gekommen, da der grösste Teil der Klientel, zu der eine intentionale Nähe besteht, bereits Mitglied ist. In Deutschland liegt der Schwerpunkt der Entwicklung in den Kindergärten. In vielen Branchen sind die Qualitätssicherungsanforderungen zwar vorhanden, die Umsetzung hat aber noch sehr zögerlich begonnen. In Frankreich und Oesterreich gibt es sehr viel weniger Einrichtungen auf Grundlage des anthroposophischen Sozialimpulses; in England hat der öffentliche Druck erst in jüngster Zeit so zugenommen, dass sich die Einrichtungen in Bewe-

gung setzen müssen.

Innere Organisation

Stiftungsrat:

Um die Qualität des Verfahrens selbst zu erhalten, zu vertiefen und zu erweitern, wurden verschiedene Massnahmen weiter entwickelt. Der Stiftungsrat hat einen geschäftsführenden Ausschuss gebildet, der sich oft in halbmonatlichem Abstand trifft und die Aktivitäten vorbereitet und koordiniert. Im November wurde der Internationale Verbund zusammengerufen, um die Gesamtentwicklung wahrnehmen zu können und die notwendigen Unterstützungsmassnahmen zu besprechen. **Verfahrenskreis:**

Gemäss Stiftungsstatut hat der Verfahrenskreis die geistige Verfahrensverantwortung. Um diese auszufüllen, trifft er sich einmal monatlich in Zürich zu einer Grundlagenarbeit und einer Arbeit an den aktuellen Aufgaben. Zweimal im Jahr wird diese Sitzung zu einer zweitägigen Klausur erweitert. Vertreter aus Deutschland und Frankreich nehmen regelmässig teil, Vertreter aus Oesterreich nur von Zeit zu Zeit.

Grundlagenseminare:

Neben den Kursen und Seminarien zur Einführung in das Verfahren wurden im Jahre 2002 auch Grundlagenseminare durchgeführt, die den geistigen Hintergrund weiten sollen.

Weitere Organe:

Für Fachbereiche gibt es eigene Fachkreise, z.B. für Altersheime, Krankenhäuser, Kindergärten. Der pädagogische Fachkreis wurde aufgelöst und die Verantwortung an den Verfahrenskreis zurückgegeben. Ebenfalls eigene Kreise bestehen regional: Deutschland, Oesterreich und Frankreich. Aus diesen Organen ist in der Regel mindestens ein Mitglied auch im Verfahrenskreis vertreten. Es wurde begonnen, alle Beziehungen zwischen den verschiedenen Verantwortungsgruppen auf eine vertragliche Basis zu stellen.

Geschäftsstellen

Die Hauptgeschäftsstelle ist Winterthur, in der auch die zentrale Rechnung geführt wird. Durch externe professionelle Unterstützung in der Buchführung wurde das Rechnungswesen an die gestiegenen Anforderungen der Verfahrensentwicklung angepasst. In der Westschweiz (Lausanne) und in Deutschland (München) sind ebenfalls Geschäftsstellen eingerichtet, deren Rechnung in die Gesamtrechnung der Stiftung integriert ist.

Ausbildungen

Das Volumen der angebotenen Ausbildungskurse ist weiterhin sehr hoch und bildet die Grundlage für die Ausbreitung des Verfahrens. Neben allgemeinen Einführungskursen werden Seminare für alle 12 Felder des Verfahrens angeboten, dazu eine Reihe von Spezialthemen zur Organisation, wie Leitbildentwicklung, Regelungsformen, Dynamische Delegation, Mitarbeitergespräche, Konferenztechnik, Vertragswesen, Konfliktbearbeitung usw. Dazu kommen verstärkt gezielte Ausbildungen für Mitarbeiter oder Führungskräfte, die in den Einrichtungen die Umsetzungsverantwortung übernehmen. – Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von Ausbildungen für die Auditoren der Confidentia, z.B. für Rückblick- und Rechenschaftsaudits.

Nach der grossen Ausbildungswelle zu Beginn der Einführung wird das ganze Programm auch für Kurse mit wenigen Teilnehmenden angeboten. Damit konnte sichergestellt werden, dass der Ausbildungsbedarf der Einrichtungen zu jeder Zeit beantwortet werden kann.

Beratungen

Aus den angeschlossenen Einrichtungen ist im letzten Jahr vermehrt der Wunsch nach Begleitung und Beratung entstanden. Die Stiftung ist dabei, diese Fragen zu bearbeiten. Vor allem, welche Beratungen von Wege zur Qualität di-

rekt angeboten werden oder wie weit nur eine Beratungsvermittlung erfolgen soll. Das führt auch erneut zu der Fragestellung, wie Berater für das Verfahren ausgebildet werden können. Es wird geplant, eine Arbeitstagung zu veranstalten, wo sogenannte Instrumente der Beratung auf Verfahrensverträglichkeit hin bearbeitet werden sollen.

Finanzen

"Wege zur Qualität" kommt ohne Subventionen aus und finanziert sich einerseits durch eine finanzielle Umlage (Eintritts- bzw. Entwicklungsbeitrag) und andererseits durch die Seminargebühren, die eine Vielbeteiligung stark begünstigen. (Damit wird sichergestellt, dass die Plattform der Menschen, die die Umsetzung in der Alltagspraxis tragen sollen, möglichst breit gebildet werden kann). Die Jahresrechnung ist insgesamt ausgeglichen. Alle gestellten Aufgaben konnten ausreichend bearbeitet werden. Auch für das Jahr 2003 zeigt das Budget eine ausgeglichene Rechnung.

Dornach, den 10.08.03

Stiftung Wege zur Qualität

Udo Herrmannstorfer

Präsident

Arbeitsmaterial zu Kapitel 1

Aufgabenstellung

Wie man zum Leitbild kommt

Da erwartet wird, dass eine Einrichtung, die sich mit ihrem Leistungsangebot an die Öffentlichkeit wendet, ihr Leistungsversprechen in Form eines Leitbildes allen Interessierten bekannt macht, wird dieses Leitbild zum verbindlichen und rechtlich verpflichtenden Vertragsbestandteil nach innen und nach aussen. Deshalb darf es sich bei der Erarbeitung eines Leitbildes nicht bloss um die einmalige Suche nach schönen, bedeutenden oder werbewirksamen Worten und Formulierungen handeln, sondern um Darstellungen oder Hinweise auf die in einer Einrichtung angestrebte und gelebte Wirklichkeit. Der bereits im Handbuch beschriebene Aufbau des Gesamtleitbildes ergibt sich, wenn man den folgenden Fragen nachgeht:

1. Warum? – Bedarfsnachweis

Welche Bedürfnisse deckt die Arbeit der Einrichtung ab?

Für welche Notstände fühlt sich die Einrichtung verantwortlich?

An wen wendet sich die Einrichtung?

2. Wohin? – Impuls, Ziel

Auf welche Weise will die Einrichtung die Situation der bedürftigen Menschen verbessern?

Welche Wirkungen sollen ausgelöst oder erreicht werden?

Welche Entwicklung sollen die Leistungen der Einrichtung fördern?

3. Woher? – Grundlagen der Arbeit

Auf welchen Erkenntnissen und welchem Menschenbild beruht die Arbeit der Einrichtung?

tung?

Aus welchen Erkenntnis-Quellen schöpfen die Verantwortungsträger der Einrichtung ihre Impulse? Wie können diese Quellen erschlossen werden?

Welches sind die wichtigsten Kriterien für die Qualität der Arbeit?

4. Wie? (fachlich) – Konzeption der einzelnen Leistungsbereiche oder -arten

Wie setzt die Einrichtung in ihren verschiedenen Leistungsorten oder Leistungsarten den Impuls in die Wirklichkeit um?

5. In welchen sozialen Formen? – Strukturen und Organisation

In welchen für die Aufgabenerfüllung geeigneten Organisationsformen arbeiten die beteiligten Menschen zusammen? Unter welchen Kriterien?

6. Wie hat sich die Einrichtung entwickelt? – Geschichte, Biographie

Die Art, wie eine Einrichtung ihre Aufgabe bisher erfüllt hat, gibt ihr einen eigenen Werdegang und damit einen unverwechselbaren Charakter. Das Verständnis der Entwicklung einer Einrichtung in der Vergangenheit macht die gegenwärtige Situation verständlich und weckt Vertrauen in deren Lebenskraft für die Zukunft.

7. Wie stellen sich die Beteiligten in den Impuls hinein?

In einer Einrichtung mitarbeiten, heisst auch, sich für die Verwirklichung des Impulses, wie er im Leitbild dargestellt ist, im Rahmen der übernommenen Verantwortung fachlich und sozial einzusetzen.

Die Abschnitte 1-3 bilden den eigentlichen Kern des Leitbildes (richtunggebend, keimhaft).

Der Abschnitt 4 zeigt Aspekte der daraus hervorgegangenen Einrichtung (Breite des Impulses).

Der Abschnitt 5 zeigt auf, in welchen sozialen Formen der Impuls lebt.

Der Abschnitt 6 kann als Präambel dienen oder an einer anderen geeigneten Stelle stehen.

Der Abschnitt 7 erhält seine Wirklichkeit vor allem durch die Verankerung der Aspekte des Leitbildes in den verschiedenen Gestaltungsfeldern der Zusammenarbeit.

Für den Verfahrenskreis "Wege zur Qualität"

U.Herrmannstorfer

Zum Arbeitsmaterial:

Die Arbeitspapiere werden den Institutionen demnächst als Beilage zum Verfahrenshandbuch "Wege zur Qualität" zugesandt.

(Anmerkung der HerausgeberInnen)

Arbeitsmaterial zu Kapitel 4 Freiheit

Aufgaben- / Mandatsbeschreibung

1. Vorbemerkung zu Sinn und Funktion der Aufgabenbeschreibung

Ausgangspunkt für "Wege zur Qualität" ist die Frage, ob sich in der Arbeit am anderen Menschen aus der jeweiligen Situation und aus seinem Wesen eine Entwicklungsrichtung für ein schöpferisches Handeln zeigt. Es ist das Ziel, die Handlung so gut es geht zu individualisieren und nicht von der konkreten Situation und den beteiligten Menschen abzulösen. Dadurch wird nicht ein Standard angestrebt, der die vermeintlich optimale Handlung aus verdichteter Erfahrung (Expertenwissen) vorschreibt, sondern auf die aufgabenbezogene, kompetente und befähigte Gestaltungsfreiheit setzt. Der Sinn dieser Freiheit liegt darin, dass sie auf den anderen Menschen hin orientiert ist, und somit erst die Beziehung schafft, innerhalb derer eine Leistung mit und am Anderen legitimerweise vollzogen werden kann.

Ausgangspunkt für die Aufgabenbeschreibung ist die Frage, wofür ich als Mitarbeitender in meinem Aufgabenbereich wirklich verantwortlich bin, wo die Überschneidungen und Grenzen mit anderen Bereichen liegen. Es ist die Funktion der Aufgabenbeschreibung, den Verständnisboden für die Einbettung der Gestaltungsfreiheit und damit für die Ausübung der konkreten beruflichen Handlungen zu bereiten. Eine Aufgabenbeschreibung sollte den Mitarbeitenden in die Lage versetzen, aus dem Wissen um die Einbettung seiner Aufgabe in den Kontext der Zusammenarbeit die Richtung für seine aufgabenerfüllende Gestaltungsfreiheit zu gewinnen. Damit bekommt sie eine richtunggebende Funktion, die - vergleichbar dem Leitbild für die gesamte Einrichtung - nun auf der Ebene der konkreten Aufgaben liegt.

Daher kann eine Aufgabenbeschreibung nicht eine definitorische Aufzählung von Tätigkeiten und Pflichten sein, aber auch keine vage, bloß im Ungefähren verbleibende Absichtsbekundung und Wunschliste. Sie muss die Mitte finden zwischen Normierungs- und Chaotisierungstendenzen.

Somit ist die Aufgabenbeschreibung ein dynamisches Instrument, in dem die zu leistende Aufgabe und der leistende Mensch in ein Verhältnis gebracht werden müssen, das schöpferisches Handeln ermöglicht. Durch diese dynamische Seite der Gestaltungsfreiheit und die Tatsache, dass viele heutige Arbeitsverhältnisse Teamzusammenhänge sind, treffen Ausdrücke wie „Stellenbeschreibung“ oder „Pflichtenheft“ die Wirklichkeit nicht mehr. Solche Ausdrücke stellen Arbeitshandlungen fest oder schreiben sie vor. Sie enthalten die Tendenz der Normierung, da sie vorab regeln wollen, was sich erst im lebendigen Vollzug der Leistung zwischen Leistenden und Leistungsempfängern gestaltet. Die Aufgabenbeschreibung versucht demgegenüber den Gestaltungsraum für zukünftige schöpferische Handlungen frei zu halten. Sie soll das Gebiet beschreiben, für das ich als Mitarbeitender wirklich verantwortlich bin und in dem ich meine Aktivität entfalten kann, wie die Grenzen zu anderen Gebieten gezogen sind und wo gemeinsame Verantwortlichkeiten bestehen.

2. Die Aufgaben- oder Mandatsbeschreibung

Im Folgenden wird die Aufgaben- oder Mandatsbeschreibung für Gesichtspunkte aus den ersten acht Kapiteln von „Wege zur Qualität“ dargestellt. Die Darstellung für die Kapitel 9-12 folgt zu einem späteren Zeitpunkt.

Das vorliegende Arbeitsmaterial zur Aufgabenbeschreibung soll eine Hilfe zum eigenständigen Umgang mit den darin aufgeworfenen Fra-

gen sein und insofern eine Richtung für die Erarbeitung eigener Aufgabenbeschreibungen sein. Mit dem Gliederungsgesichtspunkt der Kapitelreihe des Handbuchs soll eine inhaltliche Orientierung gegeben, nicht aber eine starre Systemlogik vorgeschrieben werden. Daher sind die kapitelweisen Abgrenzungen der Fragen nicht Festlegungen, sondern näherungsweise zu verstehen, d.h. sie können unterschiedlich gewichtet, wenn unzutreffend auch weggelassen oder ergänzt und unter anderen Gesichtspunkten gegliedert werden.

Aufgabe / Mandat:

Name Mandatsträger:

1. Ziel des Mandats: Was erreicht werden soll

1. Was ist die Ausgangslage: auf welches Bedürfnis/Notwendigkeit soll geantwortet werden?
2. Es wird beschrieben, was mit dem Mandat für die Aufgabengemeinschaft erreicht werden soll. (Unter den Gesichtspunkten der Fachlichkeit und der Selbstverwaltung/Organisation)
3. Das Kernleitbild ist Bezugspunkt der Aufgaben-/Mandatsbeschreibung.
4. Die Aufgabenbeschreibung ist als flexibler Teil des Arbeitsvertrages zu betrachten (deshalb Unterschrift).
5. Es wird geklärt, wie der Mitarbeitende in das Zustandekommen und die Gestaltung der Aufgabenbeschreibung einbezogen ist.

2. Verantwortung: Kompetenzen klären

1. Welche Kompetenzen beinhaltet das Mandat, um die Aufgabe erfüllen zu können?
2. Wer oder welches Gremium ist der Mandatsstelle über- bzw. untergeordnet?
3. Definieren, was entschieden werden soll, und was nicht. (Bezieht sich vor allem auf Mandatsaufträge i.S. von Projektaufträgen)

4. Wer muss wann, in welchem Fall gefragt werden?

3. Können: Qualifikationen klären

1. Was muss oder müssen die entsprechenden Menschen für die Erfüllung der Aufgabe können?

2. Welche Fähigkeiten sollten unbedingt vorhanden sein?

3. Welche können noch entwickelt werden? Wenn ja, wie? (externe/interne Fortbildungen, Learning on the job)

4. Wer unterstützt sie dabei? (Hol- und Bring-schuld, Mentorenschaft)

4. Kernaufgabe: Freiraum und Grenzen klären

1. Was ist die Kernaufgabe des Mandatsträgers?

2. Wo liegen die Gestaltungsfreiräume?

3. Beschreiben, wann welche Ziele erreicht sein sollen (Marksteine setzen - so möglich und überhaupt sinnvoll).

5. Informationswesen: Vertrauen durch Transparenz schaffen

1. Beschreiben, wie die Vertrauensbildung im Regelfall aussieht: Wann, in welchem Rhythmus, wer informiert wird. (Hol- und Bring-schuld).

a. Ergebnisinformationen: Zwischenberichte, Abschlussberichte

b. Prozessinformationen, wie entwickelt sich etwas, gibt es Veränderungen oder Probleme?

2. Beschreiben, wie die Vertrauensbildung im Konfliktfall aussieht (Vertrauensperson, Schlichtungskreis).

6a. Zusammenarbeit und Reflektion

1. Schnitt- und Nahtstellen benennen und notwendige Aufgaben, Erwartungen in den Zusam-

menarbeitspartner klären (wer bringt was ein, Nahtstellen-Vereinbarungen treffen).

2. Externe Partner benennen und Form der Zusammenarbeit klären

3. Wem gegenüber ist der/die MitarbeiterIn Rückblick und Rechenschaft pflichtig? (Bestimmen wann und mit wem dies geschieht).

6b. Schutz der Klienten festlegen

1. Betroffene einbeziehen und Resonanz einholen

2. Schweigepflicht gestalten und vereinbaren

3. Dokumentation – Datenschutz

7. Ressourcen und Mittel bereitstellen

1. Zeitbudget vereinbaren (Pensenreduktion / Erhöhung)

2. Wenn möglich und sinnvoll vereinbaren, in welcher Zeit die Aufgabe erfüllt ist

3. Finanzen und andere Mittel (Räume, Geräte, Hilfsmittel) vereinbaren

4. Terminierung der Aufgabenbeschreibung

8. Grundlegungsarbeit

1. Wie ist der Mandatsträger in die Erarbeitung der Grundlagen eingebettet (z.B. Konferenzen, Erfahrungsaustausch)?

2. Welche Grundlagenarbeiten sind für die verantwortliche Erfüllung der Kernaufgabe wesentlich?

3. Ergänzende Hinweise zur Anwendung der Aufgabenbeschreibung

- Die Aufstellung kann sowohl für ständige Aufgaben als auch für Projekte verwendet werden.

- Grundsatz: Was allgemein geregelt ist, muss nicht individuell vereinbart werden.

- Für regelmäßig wiederkehrende Punkte kann eine allgemeine Aufgabebeschreibung erstellt werden. Wenn nichts individuell Abweichendes vereinbart wurde, gelten die allgemeinen Punkte (z.B. 5.2., 6b.3., 8.). Die individuelle Aufgabenvereinbarung ist dann nur das Deckblatt.

- Es ist in vielen Fällen denkbar, dass in den zuständigen Gremien noch unklare Vorstellungen über die genauen Regelungsbedürfnisse herrschen. In diesen Fällen könnten die Mandatsträger selbst, zumindest die dafür vorgesehenen oder ein ersterer die weitere Bearbeitung der Aufgabenbeschreibung übernehmen und entsprechende Vorschläge machen, die dann beraten und entschieden werden. Damit würden die Vorabklärungen aus der Gemeinschaft herausgenommen und sie entlasten. Zum anderen würden die notwendigen Bedingungen durch die später davon Betroffenen gründlicher durchdacht und manche Diskussion erübrigt.

- Bei Projekten und Mandaten könnten die Aufgabenbeschreibungen nach der Lösung der Aufgabe oder periodisch mit einem Ergebnisprotokoll ergänzt zur allgemeinen Dokumentation genutzt werden.

- Eine Kopie der nicht erledigten Aufgabenbeschreibungen liegt bei den jeweiligen Verantwortungsträgern (z.B. Heimleitung, Konferenzleitung usw.).

Für den Verfahrenskreis "Wege zur Qualität"

Michael Ross

Zum Arbeitsmaterial:

Die Arbeitspapiere werden den Institutionen demnächst als Beilage zum Verfahrenshandbuch "Wege zur Qualität" zugesandt. Sie werden dort eine Darstellung mit Spalten vorfinden, die wir im Rundbrief nicht aufgenommen haben.

(Anmerkung der HerausgeberInnen)

Zum Umgang mit Konflikten unter dem Gesichtspunkt von "Wege zur Qualität"

Wir leben im Zeitalter der Individualisierung. Immer stärker und stärker rücken die Bedürfnisse und Ausdrucksgebärden des einzelnen Menschen in den Vordergrund. Dabei ist die wachsende Bedeutung des Privaten, in all ihren gesunden und krankhaften Formen (z.B. im Bedürfnis nach individuellen Rückzugsmöglichkeiten oder auch im wachsenden Privatverkehr und -tourismus) nur eine Seite. Individualisierende Kräfte leben auch im arbeitsteiligen Berufsleben, im Umgang mit den Fragen der Emanzipation der Geschlechter, in der wachsenden Tendenz zum lebenslangen Lernen, in immer weniger gradlinig verlaufenden Biographien.

Wenn sich diese Kräfte auch unterschiedlich darleben in ihren verschiedenen Stufen und jeweiligen Intensität, so sind doch alle Menschen an dieser Entwicklung beteiligt und betroffen zugleich. Wir suchen die Motive unseres Handelns in uns selber und lassen uns von Niemandem und Nichts etwas vorschreiben. Das macht uns zu mündigen Menschen, mit eigenem Urteil. Aber es macht uns auch zu Egoisten; immer dann, wenn wir uns selbst zum Motiv erheben und ins Zentrum der Welt rücken. Um alles in der Welt halten wir unsere persönliche Freiheit hoch, verteidigen und bringen sie zur Geltung. Lust- und schmerzvoll zugleich erleben wir das. Lustvoll im Genuss der Erlebnisfülle die uns die Welt gewährt, die wir - von uns als Mittelpunkt ausgehend - als "unsere" Welt erfahren. Lustvoll auch im Erobern und Besitzergreifen von dieser Welt, lustvoll ferner im freien Um- und Neugestalten dieses Raumes nach unseren Vorstellungen. Schmerzvoll hingegen fühlen wir uns zu gleicher Zeit getrennt und einsam in unserer Selbstbezogenheit, schmerzvoll stehen wir schließlich verständnislos und betroffen den "Welten" anderer, diffe-

renter Vorstellungen, Wahrnehmungen und Willensimpulsen gegen-über und erleben, wie wir mit unseren Meinungen aufeinanderprallen oder leiden an den Folgen der eigenen rücksichtslosen Ausbeutung der Natur als unserer Lebensgrundlage.

Unsere Bewusstseinslage stellt uns in diese Polarität und schnell entsteht aus ihr eine scheinbar unüberwindbare Kluft: Ist der moderne, individuelle Mensch überhaupt noch gemeinschaftsfähig mit seinesgleichen und der übrigen Welt? Oder ist er dazu geboren, sich durchzusetzen und zu entfalten, koste es was es wolle?

Der Blick zurück zeigt, wie in der Vergangenheit aus Gemeinschaftskräften geschöpfte Regeln und Rituale den Zusammenhalt zwischen Innen und Außen, zwischen dem Einzelnen und der Gemeinschaft gaben. Die alten Formen tragen jedoch heute immer weniger und damit versiegen auch die gemeinschaftsstiftenden, harmonisierenden Kräfte. Nicht einmal die natürlichen Bindungen der Familie, der Blutsverwandtschaft und Volkszugehörigkeit halten den individualisierenden Kräften stand. (So gehört es heute zu den Grunderfahrungen des Heranwachsens zur mündigen Individualität, sich herauszustellen aus der Gemeinschaft in die wir geboren wurden.)

Individuelle Entwicklung und allgemeine Menschheitsentwicklung gehen parallel: Wir verlassen die Geborgenheit der Gemeinschaft, der Familie und stellen uns auf uns selbst. Die Individualität bringt sich in den Gegenüberstand zur Welt und auch in Konflikt mit ihr. Man kann vor dieser Entwicklung zurückschrecken, kann sich zurücksehnen nach der alten Harmonie und Ordnung. Wie sehr wir uns sträuben, am Ende merken wir: es gibt keinen Weg zurück! Gleichzeitig werden wir des schöpferischen Potentials der gewonnenen Freiheit gewahr: Wo früher Regeln und verbor-

gene Instinkte das Zusammenleben der Gemeinschaft bestimmten, stehen sich heute immer mehr freie Individualitäten gegenüber. Sie können fragen, was sie einander bedeuten wollen. Sie können aus Einsicht gemeinsame Impulse haben, und sich zur Erfüllung von Aufgaben verbinden, Ziele anstreben und in freier Übereinstimmung ihrer Willen immer wieder den Zustand der Verträglichkeit herstellen. Diese neue Gemeinschaft gründet auf nichts als auf freier, individueller Initiative. Wir ahnen, daß es ohne sie keine Gemeinschaft mehr geben wird sondern nur noch deren Zerfall.

Wer ehrlich diesen "Nullpunkt" der Gemeinschaft in sich erlebt und von da aus die Frage des menschlichen Zusammenlebens neu stellt, wird einsehen, daß die neue, auf freier Einsicht gründende Gemeinschaft niemals von Heute auf Morgen tragen wird, daß sie höchst empfindlich und fortlaufend in Gefahr ist, an der Überstrapazierung der individualisierenden Kräfte zu zerbrechen oder in alte einschränkende Formen zurückzufallen. Das ist neu und noch ungewohnt, denn die Prinzipien der alten Gemeinschaft erbten sich durch die Generationen fort. Moderne Gemeinschaften, die auf das Initiativprinzip der Individualität bauen, erben sich nicht fort, sie müssen sich stets aus der Initiative der Beteiligten erneuern.

So muss heute eine Gemeinschaft auch mit Konflikten anders umgehen. Die Individualität stellt sich der Gemeinschaft gegenüber und erwartet deshalb, daß sie den Einzelnen ernst nimmt und sich nicht über ihn stellt. Die allgemeinen Menschenrechte, als die jedem staatlichen Gesetz und jeder Gemeinschaft übergeordneten Prinzipien, sind Individualrechte schlechthin. Sie fassen auf der Tatsache, dass die Wurzeln des Gleichheitsprinzips in dem allen Menschen gleichermaßen eigenen Potential zur Entwicklung der Individualität liegen. Die Realisierung dieses Gleichheitsprinzips wird

deshalb in Zukunft vermehrt vom Erleben der Individualität des anderen Menschen abhängen, von der Anerkennung eines freien Geistes durch den anderen.

Die Individualität duldet es auch nicht, wenn allgemeine Prinzipien und Weltanschauungen über sie gesetzt werden. Denn ohne den Durchgang durch die eigene freie Erkenntnis, führen sie zu Dogmatismus und Kollektivismus oder schlimmeren Erscheinungen. Kein noch so raffiniertes System, sei es auch noch so gut und moralisch korrekt, kann eine menschenwürdige Gemeinschaft erzwingen. Deshalb greift heute die staatliche Rechtsprechung im Konfliktfall nur noch bedingt ein. Man erwartet von modernen Gesellschaften, dass sie dies mit grösster Zurückhaltung tun und auch dann nur, wenn die Freiheit, d.h. die Menschenrechte anderer bedroht oder verletzt werden.

Ein Ausdruck dieser Entwicklung sind die immer häufigeren aussergerichtlichen Verhandlungen und Vergleiche. Selbst wenn es dabei oft nur um handfeste (finanzielle) Vorteile geht, bleibt doch die Tatsache bestehen, dass sich gegenüber der Geste der alten Rechtsprechung, in der ein Vertreter der Gemeinschaft das Urteil fällt, ein grundlegender Wandel vollzieht. Die Parteien verhandeln - hoffentlich auf gleicher Augenhöhe - eine Lösung. Ein hinzugezogener Dritter urteilt nicht mehr als Richter sondern vermittelt nur noch als Experte. An die Stelle eines Urteils tritt der Vertrag. Aus solchen aussergerichtlichen Verfahren haben sich allgemeine Methoden der Konfliktlösung entwickelt. Bekannt sind sie heute unter dem Begriff der Mediation.

Aus einer solchen gegenwartsgemässen Betrachtung der sozialen Entwicklung ergibt sich ein anderes Verständnis für Konflikte. Dieses Verständnis bedeutet weder Konflikte zu fördern noch sie zu billigen. Das Verstehen bezieht sich vielmehr auf Herkunft und Heilungsmög-

lichkeiten konfliktbelasteter Prozesse. Eine solche Betrachtung sollte uns auch heilen von jedem allgemeinen Lamento über die sozialen Unfähigkeiten anderer Menschen. Wir sollten vielmehr aus ihr lernen, zu entdecken welche ungeahnte Möglichkeiten die moderne Sozialität in sich birgt. Freude zu entwickeln an den Potentialen, die eine gesunde Gemeinschaftsbildung in sich birgt, ist die beste Konfliktprävention. Sie wählt den Gesundheitsaspekt gegenwartsgemässer Gemeinschaftsbildung zu ihrem Leitstern.

Der Ansatz "Wege zur Qualität" ist ein Versuch, mit solchen Fragen umzugehen. Dabei geht es nicht darum, einfach neue gesellschaftliche Regeln zu suchen, sondern vielmehr grundlegende Gesichtspunkte, wie die Gemeinschaft an ihrer Gestaltung in solcher Weise arbeiten kann, dass sich in ihr die Potentiale der einzelnen Individualitäten entfalten und entwickeln können. Damit sind die schöpferischen Kräfte des Einzelnen in Bezug auf die Gemeinschaft angesprochen, nicht die Überhöhung des Individuums über die Gemeinschaft. Der Bildung von Konflikten vermag nur jede einzelne Individualität aus ihren geistigen, seelischen und willensmässigen Kräften entgegen zu wirken. Die Gestaltungsfelder und -kräfte von "Wege zur Qualität" zeigen, wie an der Gemeinschaftsbildung so gearbeitet werden kann, dass der Einzelne in die Lage versetzt ist, initiativ und schöpferisch möglichen Konflikten entgegenzuwirken oder vorhandenen heilend zu begegnen. Als Kernfeld kommt dem 5. Gestaltungsapekt von "Wege zur Qualität" - dem Vertrauen - eine überragende Rolle zu. Doch lässt sich Konfliktprävention nicht nur unter dem Gesichtspunkt des Vertrauens fassen und steuern, alle anderen Gestaltungsfelder müssen dabei "mitbauen".

So zeigt sich schnell, welche Bedeutung dem ersten Feld, der Aufgabenstellung zukommt.

Wir haben bereits gesehen, das Prinzip der zukünftigen Gemeinschaft ist das der freien Verhältnisse zwischen differenten Individualitäten. Wo Menschen sich in Übereinstimmung ihrer Motive und Willensrichtungen finden, beginnen multiplizierende, ja potenzierende Kräfte zu wirken. Dies gelingt jedoch nur im Hinblick auf ein Drittes, z.B. im Suchen des wechselseitigen Verhältnisses zu gemeinsamen Aufgaben und Zielen. Vertrauen und schützende Zusammenarbeit entsteht nur auf dem Boden freier Anerkennung, auf dem Empfinden dessen, was zwar verschieden ist und dennoch als Intervall zusammenklingt. Solche Intervalle entstehen, wenn die einzelnen Mitglieder freier Aufgabengemeinschaften sich an gemeinsamen Leitbildern und Zielrichtungen finden. Aufgaben- oder Zielgemeinschaften definieren sich nicht durch einschränkende Normen sondern von der gemeinsamen Richtung her. Sie bleiben prinzipiell offen für jeden, der in ihren Aufgaben, Zielen und geistigen Grundlagen etwas berechtigtes sieht und zu deren Erfüllung einen Beitrag leisten will und kann. Die Grenzen solcher Gemeinschaften unterliegen nicht einmaliger Festschreibung, sondern bilden und bewachen sich nach Massgabe ihrer inneren Richtkräfte immer wieder neu. Rudolf Steiner formuliert das in seinen "Kernpunkten der sozialen Frage" (1920) so: "Eine Universalarznei zur Ordnung der sozialen Verhältnisse gibt es so wenig wie ein Nahrungsmittel, das für alle Zeiten sättigt. Aber Menschen können in solche Gemeinschaften eintreten, dass durch ihr lebendiges Zusammenwirken dem Dasein immer wieder die Richtung nach dem Sozialen gegeben wird."

Es liessen sich unter dem Gesundheitsaspekt als Leitstern weitere Gesichtspunkte der Konfliktprävention in den Gestaltungsfeldern von "Wege zur Qualität" finden. Eine freie Studiengruppe aus dem Zusammenhang der Rudolf Steiner Schulen machte es sich zur Aufgabe, in Zusammenarbeit mit Robert Zuegg und dem Schrei-

benden solche präventiven Aspekte in allen 12 Feldern heraus zu arbeiten. Sie ist dabei zu der Überzeugung gelangt, daß allein schon die Pflege der sozialgestalterischen Gesichtspunkte von "Wege zur Qualität" Konfliktpotentiale abzubauen vermag. Diese durch die eigenverantwortliche Qualitätsentwicklung einer Institution quasi im Nebeneffekt geleistete Konfliktprävention könnte in gewissen Abständen durch eine aktivere Form ergänzt werden, indem die eigene Ausgestaltung der Felder auf ihre Gesundheits- und Krankheitskräfte hin befragt würden (z.B. im Rahmen eines internen Audits).

Die zweite Frage der Studiengruppe galt den Möglichkeiten, wie in einer Einrichtung aus eigener Verantwortung mit Hilfe der Gesichtspunkte von "Wege zur Qualität" auf institutioneller Ebene mit manifest gewordenen Konflikten umgegangen werden kann. Dabei ging sie davon aus, dass in den Prozessen des Vertrauensfeldes die Gesichtspunkte für einen heilenden Umgang mit manifest gewordenen Konflikten zu suchen sind und den angrenzenden Feldern des Schutzes und der Freiheit die Bedingungen dazu.

In nächster Zeit wird aus dieser Arbeit einiges Material vorliegen und hier im Rundbrief vorgestellt werden können.

Johannes Sieweke

Adressen

Rundbrief "Wege zur Qualität"

François Meier
Rüttihubelbad
3512 Walkringen
Telefon 031 / 700 87 87
Fax 031 / 700 81 90
Email francois.meier@gmx.ch

Geschäftsstelle "Wege zur Qualität"

Romana Tomasi
Etzbergstrasse 46
8405 Winterthur
Telefon 052 / 233 70 35
Fax 052 233 80 35
Email romana.tomasi@freesurf.ch

Sekretariat Suisse Romande

"Chemins vers la qualité"
Bernard Hucher
Chemin du Devin 79
1012 Lausanne
Telefon 021 653 74 17
Fax 021 653 74 18
Email chemins.qualite@bluewin.ch

