

Idealismus und Professionalität

Idealismus und Leitung

Es gibt Menschen in Institutionen, die nicht dadurch auffallen, dass sie laut führen, Programme ausrufen oder sich selbst in den Mittelpunkt stellen. Sie fallen eher dadurch auf, dass andere sich in ihrer Nähe orientieren können. Sie halten Abläufe zusammen, übersetzen Spannungen, ermöglichen Gespräche, entschärfen Konflikte, erinnern an Maß und Menschlichkeit. Man könnte sie die Raumaufspanner öffentlicher Arbeit nennen.

Gerade diese Menschen sind gefährdet.

Nicht weil sie schwach wären. Sondern weil sie stark genug waren, lange zu tragen. Ihre Stärke bestand oft darin, dass sie nicht sofort auf sich selbst verwiesen haben. Sie haben ausgehalten, vermittelt, nachgearbeitet, Verantwortung übernommen. Sie haben den Betrieb nicht nur erledigt, sondern bewohnbar gemacht.

Wenn dann Krankheit hinzukommt, die eigene oder die eines nahen Menschen, wenn Kräfte schwinden, wenn institutionelle Krisen sich verdichten, zeigt sich, ob eine Organisation ihre Träger nur benutzt hat — oder ob sie verstanden hat, was sie an ihnen besitzt.

Eine gute Verwaltung, eine gute Schule, eine gute Kirche, vielleicht überhaupt jede gute öffentliche Institution, erkennt in solchen Momenten: Professionalität besteht nicht darin, Menschen bis zur Erschöpfung verfügbar zu halten. Professionalität besteht auch darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen Verantwortung weiter möglich bleibt.

Das kann eine barrierearme Neuordnung von Aufgaben sein. Es kann eine Wiedereingliederung sein, die nicht bloß formal abgespult wird. Es kann ein Sabbatjahr sein, das nicht als Privileg erscheint, sondern als Schutz eines tragenden Menschen. Es kann die Erlaubnis sein, Belastungsgrenzen auszusprechen, ohne dass dies als Mangel an Berufung, Pflichtgefühl oder Loyalität gedeutet wird.

Hier berührt sich Idealismus mit Leitung.

Idealismus ohne Leitung neigt dazu, sich selbst zu verbrauchen. Leitung ohne Idealismus wird kalt. Aber dort, wo beide einander korrigieren, entsteht eine Kultur des Maßes: Menschen werden nicht geschont, weil man ihnen nichts mehr zutraut, sondern weil man ihre Verantwortungsfähigkeit ernst nimmt.

Gerade Lehrerinnen und Lehrer, Geistliche, Verwaltungsmitarbeiter, Pflegekräfte, Soldaten, Polizisten, Sozialarbeiterinnen, Ärztinnen und Apotheker kennen diese Spannung. In vielen Bereichen öffentlicher Arbeit gibt es Menschen, die nicht nur eine Funktion erfüllen, sondern eine Welt zusammenhalten. Wenn sie ausfallen, fehlt nicht einfach eine Arbeitskraft. Es fehlt ein Ton, ein Gedächtnis, eine Weise, mit Menschen umzugehen.

Darum ist die Frage nach Leitung so entscheidend. Leitung bewährt sich nicht erst in der großen Strategie. Sie bewährt sich dort, wo sie erkennt, wann jemand geschützt werden muss, damit er weiter verantwortlich handeln kann. Sie bewährt sich dort, wo sie nicht aus dem Menschen herausholt, was noch irgendwie geht, sondern fragt: Welche Form braucht seine Aufgabe jetzt, damit sie menschlich, sachlich und würdig fortgeführt werden kann?

In diesem Sinn ist Fürsorge keine weiche Nebensache. Sie ist eine Bedingung öffentlicher Vernunft. Denn eine Institution, die ihre Ermöglichenden verschleißt, zerstört auf Dauer den Raum, den sie eigentlich erhalten soll.

Prävention der Auszehrung

Viele Institutionen haben inzwischen Instrumente entwickelt, um Überlastung, Konflikte oder Krankheit abzufedern. Es gibt Mediation, Supervision, Wiedereingliederung, Coaching, Sabbatmodelle, Beratungsangebote. Das ist nicht gering zu schätzen. In einzelnen Fällen können solche Maßnahmen entscheidend sein.

Aber sie bleiben oft Reparaturformen. Sie greifen, wenn etwas bereits beschädigt ist: ein Team, eine Leitungssituation, eine Person, ein Vertrauensverhältnis. Die tiefere Frage lautet daher nicht nur: Wie helfen wir Menschen, die an ihre Grenzen geraten sind? Sondern: Wie lernt eine Institution, ihre eigenen Auszehrungsprozesse rechtzeitig wahrzunehmen?

Diese Frage wird bislang zu selten gestellt.

In Schulen, Kindergärten, Kasernen, Pflgeteams, Verwaltungen, Bildungshäusern, pastoralen Räumen und vielen anderen halböffentlichen Arbeitsfeldern gibt es frühe Zeichen. Menschen werden härter im Ton. Sitzungen verlieren ihren Gesprächscharakter. Rückmeldungen nach oben bleiben folgenlos. Leitungstreffen dienen mehr der Vergatterung als der Wahrnehmung. Die erfahrenen Kräfte ziehen sich innerlich zurück. Die Idealisten werden müde. Die Jüngeren lernen schnell, dass man besser nicht zu viel fragt. Das System funktioniert weiter — aber es verliert Welt.

Gerade hier wäre institutionelle Intelligenz gefragt. Nicht im Sinn noch besserer Kennzahlen, sondern im Sinn einer eingeübten Aufmerksamkeit. Eine Institution müsste regelmäßig fragen: Wo entstehen Druckstaus? Wo wird Verantwortung nach unten durchgereicht, ohne Handlungsspielraum mitzugeben? Wo wird Professionalität mit grenzenloser Verfügbarkeit verwechselt? Wo fehlt es an Räumen, in denen Erfahrung wirklich erscheinen kann?

Denn öffentliche Arbeit lebt nicht nur von Gesetzen, Zuständigkeiten und Verfahren. Sie lebt von Menschen, die zwischen Regel und Situation vermitteln. Von Verwaltungsmitarbeiterinnen, die wissen, wie ein Bürgergespräch nicht eskaliert. Von Lehrkräften, die eine Klasse nicht nur unterrichten, sondern halten. Von Schulleitungen, die Konflikte nicht nur entscheiden, sondern in einen demokratischen Lernraum verwandeln. Von Geistlichen, die nicht nur Rituale vollziehen, sondern Trauer, Enttäuschung, Schuld und Hoffnung zur Sprache bringen. Von Pflegekräften, Soldaten, Sozialarbeiterinnen, Ärztinnen und Erziehern, die täglich an der Grenze zwischen Funktion und Menschlichkeit arbeiten.

Wenn diese Menschen auszehren, verliert eine Institution nicht nur Personal. Sie verliert Wahrnehmung, Gedächtnis, Ton, Maß und Beziehung.

Darum reicht es nicht, dem Einzelnen mehr Resilienz abzuverlangen. Die Institution selbst muss resilienter werden — aber nicht durch Härte, sondern durch Wahrnehmungsfähigkeit. Sie muss Rückmeldungen nicht als Störung behandeln, sondern als Lebenszeichen. Sie muss Leitungstreffen nicht als Weitergabe von Druck oder Optimierung von Kontrolle missverstehen, sondern als Orte, an denen Wirklichkeit gesammelt wird. Sie muss Räume schaffen, in denen Gespräch nicht nur möglich, sondern wahrscheinlich wird.

Das beginnt manchmal überraschend konkret. Ein langer Flur kann entlastet werden, wenn er nicht nur Durchgang ist. Eine kleine Gesprächsecke kann mehr präventive Wirkung haben als eine spätere Konfliktmoderation. Ein wohnlicher Wartebereich kann signalisieren, dass Menschen nicht nur abgefertigt werden. Eine gut geführte Sitzung kann mehr zur Gesunderhaltung einer Organisation beitragen als ein nachträgliches Seminar über Stressmanagement.

Räume, Rhythmen und Rückmeldungen sind keine weichen Zusatzthemen. Sie sind die unsichtbare Verfassung einer Institution.

Der gegenwärtige Optimierungsdruck übersieht das häufig. Er fragt: Wie können Abläufe effizienter werden? Wie lassen sich Ressourcen besser nutzen? Wie kann man mit weniger Menschen mehr leisten? Diese Fragen sind nicht illegitim. Aber wenn sie allein herrschen, werden sie übergriffig. Dann wird Optimierung selbst zu einer Form der Auszehrung. Sie verbessert die Oberfläche des Systems und erschöpft zugleich die Menschen, die es menschlich bewohnbar machen.

Eine politische Kultur, die diesen Namen verdient, müsste darum anders fragen: Was erhält die Kraft derjenigen, die öffentliche Räume tragen? Welche Formen von Leitung schützen Verantwortung, statt sie zu verbrauchen? Welche Architektur, welche Sitzungsformen, welche Rückmeldewege, welche Pausen, welche Schwellen und welche Gesprächsorte braucht eine Institution, damit Menschen nicht nur funktionieren, sondern erscheinen können?

Denn das Maß einer Institution zeigt sich nicht nur daran, was sie leistet. Es zeigt sich daran, ob Menschen in ihr verantwortlich bleiben können, ohne sich selbst zu verlieren.

Leidensgenossen

Manchmal beginnt Entlastung nicht mit einer Lösung. Sie beginnt damit, dass ein Mensch merkt: Ich bin nicht der einzige.

Eine Lehrerin erzählt von einem neuen Kollegium, das ihre Krankheit nicht verdächtigt, nicht belächelt, nicht als Störung des Betriebs verbucht, sondern zum Anlass genommen hat, ihr Unterstützung anzubieten. Sie sagt: „Ich musste weinen, als ich merkte, dass es Schule auch in dieser Art gibt.“

In diesem Satz liegt mehr als Dankbarkeit. Er enthält die späte Entdeckung einer Möglichkeit: Schule muss nicht notwendig ein Ort sein, an dem Schwäche sofort gegen einen verwendet wird. Institution kann auch anders sein. Kollegialität kann mehr sein als freundliche Duldung unter Belastung. Sie kann eine Form von Schutz werden, in der ein Mensch nicht aus der Welt fällt, nur weil er nicht mehr reibungslos funktioniert.

Ähnlich kann es entlasten, von einem Soldaten zu hören, der aus Afghanistan zurückkehrt in die Frage, ob und wie er Soldat bleiben kann — nach Erfahrungen, die kaum sagbar sind, nach dem Urtrauma eines Soldaten, einem Kameraden nicht mehr helfen zu können. Wer solche Geschichten hört, kann das eigene Trauma anders sehen. Nicht kleiner. Nicht harmloser. Aber weniger absolut.

Das eigene Leiden verliert dann etwas von seiner einsamen Übergröße. Es ist nicht mehr nur mein Versagen, meine Wunde, meine Kränkung, meine Geschichte. Es steht plötzlich in einer Nachbarschaft. Andere Menschen, in anderen Berufen, in anderen Institutionen, an anderen Fronten öffentlicher Arbeit, kämpfen mit verwandten Erschöpfungen: mit Schuld, Ohnmacht, Überforderung, Loyalität, enttäushtem Idealismus, verletzter Berufsehre, beschädigtem Vertrauen.

Diese Nachbarschaft des Leidens löst nichts automatisch. Aber sie kann verhindern, dass Menschen sich selbst in ihrem Schmerz einschließen.

Es kann entlasten, über den Tellerrand zu schauen. Es kann entlasten zu sehen, dass Lehrerinnen, Soldaten, Priester, Pflegende, Verwaltungsmitarbeiterinnen, Erzieher, Polizistinnen, Ärztinnen, Sozialarbeiter und Leitungskräfte nicht dasselbe erleben — aber an ähnlichen Grenzen stehen. Sie alle arbeiten an Übergängen zwischen Mensch und Institution, Anspruch und Wirklichkeit, Auftrag und Erschöpfung.

Es kann entlasten, dafür Worte zu finden, bevor man die große Gegenwartsanalyse leisten muss. Nicht jede persönliche Not muss sofort zur Theorie der Moderne werden. Nicht jede Erschöpfung braucht sofort eine Ursache allen Übels. Manchmal ist schon viel gewonnen, wenn Menschen sagen können: So fühlt es sich an. So war es bei mir. Diesen Punkt kenne ich. Dort bin ich zerbrochen. Dort hat mir jemand geholfen. Dort habe ich gemerkt, dass es auch anders geht.

Offenes Gespräch ist dabei keine bloße Seelenhygiene. Es ist eine Form von Weltbildung. Was unausgesprochen bleibt, vereinzelt. Was sagbar wird, kann geteilt, geprüft, verstanden und vielleicht verwandelt werden.

Vielleicht beginnt eine neue politische Kultur nicht nur mit großen Begriffen, sondern mit solchen Räumen: Orte, an denen Menschen aus öffentlicher Arbeit einander nicht beweisen müssen, dass sie stark genug waren, sondern erzählen dürfen, wie schwer es war, verantwortlich zu bleiben.

Denn Leiden, das Sprache findet, ist nicht mehr nur privat. Es wird nicht automatisch politisch. Aber es wird weltlich. Es tritt aus der Einsamkeit heraus und erscheint zwischen Menschen.

Manchmal hilft es, miteinander zu reden.