Soziale Gestaltung in pädagogischen Aufgabengemeinschaften

Zwei Beiträge zu einem Grundlagenseminar von „Wege zur Qualität“

1. Schicksalstore

Der Titel der Fortbildungstagung in Dornach (26./27.11.) lautete *Freiheit, Anerkennung, Vereinbarung – Beiträge zur Entwicklung eines zeitgemäßen Führungsverständnisses.* Sechs Mitglieder unserer Arbeitsgruppe („Impulsgruppe“), die sich seit gut einem Jahr im Rahmen von „WzQ“ mit Fragen der Qualitätsentwicklung unserer pädagogischen Einrichtungen beschäftigen, haben daran teilgenommen und sind mit vielen Anregungen zurückgekehrt.

Am Freitagabend gab es einen Einstiegsvortrag von Udo Herrmannstorfer und am Samstag verteilten sich die Anwesenden auf sieben Arbeitsgruppen mit den Themen:

- Bedeutung und Notwendigkeit von Beziehungsgestaltung in Aufgabengemeinschaften – insbesondere in problematisch-kritischen Grenzsituationen
- Ein- und Austritt von Mitarbeitern als Schicksalstore
- Eigenverantwortung und Fremdbestimmung
- Institutionelle Selbstverwaltung: Gestaltungsanforderungen von außen – Gestaltungswillen von innen
- Führung durch Vereinbarung
- Die Führung als Delegation gestalten. Die Führungskraft als interner Beziehungsdienstleister

Von der Hierarchie zur Kollegialität

Udo Herrmannstorfer zeichnete in seinem Vortrag den großen Rahmen für die Arbeitsgruppen, indem er den alten, geschichtlich überholten Formen der Gemeinschaftsbildung diejenigen der Neuzeit gegenüberstellte. Neuzeit bedeutet, dass die Menschen sich in ihrer seelischen Konstitution verändert haben. Das bisher gegebene und die einzelnen Menschen prägende Gemeinschaftsbewusstsein entwickelte sich weiter zu individu-

ellem Bewusstsein. Damit einher ging die Emanzipation der Einzelpersönlichkeit, die sich nun im gesellschaftlichen Dasein Geltung zu verschaffen sucht. Damit wurden tendenziell und Schritt für Schritt die alten sozialen Gemeinschaftsbande gesprengt: Gemeinschaften müssen jetzt aus der demokratischen Gesinnung heraus neu gestaltet werden.

In dem nun veränderten Wechselverhältnis zwischen dem Einzelnen und der Gemeinschaft begegnen sich die Menschen zunächst als Einzelpersönlichkeiten („Freiheit"). Und nur, wenn sie sich als solche auch gegenseitig anerkennen und respektieren („Anerkennung"), können sie sich auf dieser Grundlage zusammenfinden, um eine Gemeinschaft zu bilden und zu entwickeln („Vereinbarung").

Das heißt, die alten, hierarchisch geformten Gemeinschaften wandeln sich auf diese Weise zu kollegial geformten Gemeinschaften. Während in der Hierarchie die Gemeinschaft von einem gegebenen Zentrum (Pharao, König, „Chef") aus organisiert war oder ist, organisiert sich die kollegiale Gemeinschaft durch die Mitarbeit und Verantwortung all ihrer Mitglieder im Rahmen der Selbstverwaltung. Eine Umkehrung hat stattgefunden. Prinzipiell hat zu einer solchen Gemeinschaft jeder Zutritt, wenn er das will, wenn er dort von den Aufgaben her benötigt wird und sofern er sich an die in der Gemeinschaft gegebenen „Spielregeln" hält. Eine solche Gemeinschaft kann als frei bezeichnet werden, weil sie nicht als eine gegebene existent ist, sondern von der Initiativkraft ihrer Mitglieder abhängt, sich insofern also in einem permanenten Bildungsprozess befindet.

Die Waldorfschulen gründen ihr Selbstverständnis seit jeher in dieser Art von Gemeinschaft. Wir haben keinen Direktor, wir haben unsere Konferenzen, in denen wir autonom über alle pädagogischen Fragen unsere Entscheidungen treffen. Zum Deputat der Lehrer zählt die Teilhabe an der Selbstverwaltung ebenso wie das tägliche Unterrichten. Für mich war es somit verlockend und interessant, das Lehrerkollegium, wie ich es aus dem Prozedere der Tagesnotwenigkeiten her kenne, einmal – erneut – unter einem umfassenderen existentiellen Gesichtspunkt zu betrachten. So schloss ich mich der Arbeitsgruppe „Ein- und Austritt von Mitarbeitern als Schicksalstore" an.

Selbstverwaltung statt Direktorat

In der Arbeitsgruppe haben wir uns vor allem mit dem Aspekt des *Eintritts*, und zwar in pädagogischen Kollegien, beschäftigt. Wie sich zeigte, haben dafür alle Schulen im Detail ihr eigenes Verfahren, der Vorgang sieht aber in etwa immer folgendermaßen aus:

- Ein neuer oder zusätzlicher Lehrer wird gebraucht.
- Es erscheint eine Stellenausschreibung, ein Kollege macht das in bewährter Manier vielleicht schon seit langer Zeit.
- Dann treffen verschiedene Bewerbungen ein.
- Die Bewerbungsunterlagen gelangen zum Konferenzleiterkreis und weiter an die Fachkollegen, ferner kann jeder Kollege, wenn er möchte, Einsicht nehmen.
- Es folgt die Vorstellung des Bewerbers, zunächst oft in kleinem Kreis, dann vor der Schulführungskonferenz.
- Diese berät dann auf der Grundlage einer ausführlichen „Bildgestaltung“ und entscheidet frühestens nach einer Woche über ja oder nein.
- Wird der Bewerber aufgenommen, folgt dessen Probezeit.
- Ist er noch unerfahren oder sogar ein Anfänger, erhält er einen Mentor.
- Zusätzlich finden von verschiedenen Fachkollegen Hospitationen statt.
- Nach einem halben Jahr fällt dann die Entscheidung über den endgültigen Eintritt ins Kollegium oder über die Trennung nach der Probezeit.

Im Gespräch des Arbeitskreises ergab sich, dass dieser schrittweise Weg des Aufnahmeverlaufes, der ja in jeder Schule

Die Schule aus der Distanz und aus der Sicht der Fachhochschule

oder Einrichtung noch einmal spezifisch geregelt ist, im Prinzip nicht zur Debatte steht, sondern allgemein akzeptiert ist. Das gilt im großen Ganzen auch für die Kriterien der Urteilsfindung. Ich nenne die wichtigsten Erwartungen: Der Bewerber muss fachlich gut im Sattel sitzen. Er muss pädagogisch, insbesondere auch waldorfpädagogisch versiert oder dafür offen sein. Über seine Fachkompetenz hinaus zählt auch die Einschätzung seiner Gesamtpersönlichkeit und er muss „zum Kollegium passen". Jedes einigermaßen erfahrene Kollegium kann mit diesem Instrumentarium in der Regel sicher umgehen, das ist gar keine Frage – so die allgemeine Übereinstimmung.

Gemeinschaft und Schicksal

Gleichwohl mussten wir uns dann aber neu besinnen, als Herr Jakobsen, der Kursleiter, die Frage in den Raum stellte, wie denn nun eine Stellenausschreibung in Angriff genommen und gestaltet werden müsse, wenn dabei auch der Schicksalsgedanke in Anschlag gebracht werde. Das würde ja bedeuten mit einzubeziehen, dass es für das Zusammenfinden eines Lehrerkollegiums sozusagen auch eine Art „geistigen Fahrplan" gibt. – Eine schnelle Antwort hatte niemand und das wurde auch nicht erwartet. Jemand wies darauf hin, dass ihm immer wieder auffalle, wie unterschiedlich die Stellenausschreibungen in unseren Zeitschriften textlich und überhaupt gestalterisch geformt seien. Es gibt Anzeigen, die ganz streng und ausschließlich den Bedarf der Einrichtung formulieren, während andere auch eine Art einladende Geste erkennen lassen, sprachlich und graphisch. Dabei geht es nicht nur um psychologisch werbewirksame Elemente, sondern auch um die Willensbekundung, sich mit einer ganz bestimmten Persönlichkeit zu verbinden, die ihrerseits vielleicht eben diese Gemeinschaft sucht.

Durch eine solche Haltung weitet sich das Bewusstsein und wandelt sich die Aufmerksamkeit auch im Hinblick auf alle weiteren Schritte des Aufnahmeverfahrens. Möglicherweise müssen eingeschliffene Prioritäten der Bewertung für einen Bewerber – etwa: die fachliche Kompetenz zählt als absolute conditio sine qua non – in Frage gestellt werden. In der Aussprache konnte man von Fall zu Fall spüren, dass in manchen Schulen oder Einrichtungen sehr bedacht mit solchen Gesichtspunkten umgegangen wird, in anderen weniger. Dies scheint eine Frage der kollegialen Selbstbewusstseins und des geistigen Anspruchs zu sein, den ein Kollegium an die eigene Arbeit stellt. Vereinfacht ausgedrückt könnte die Frage einer Selbstbeobachtung lauten: Schauen wir vor allem auf die vorhandene Erscheinung und die fertige Persönlichkeit, ihr Können, ihre „Fertig-

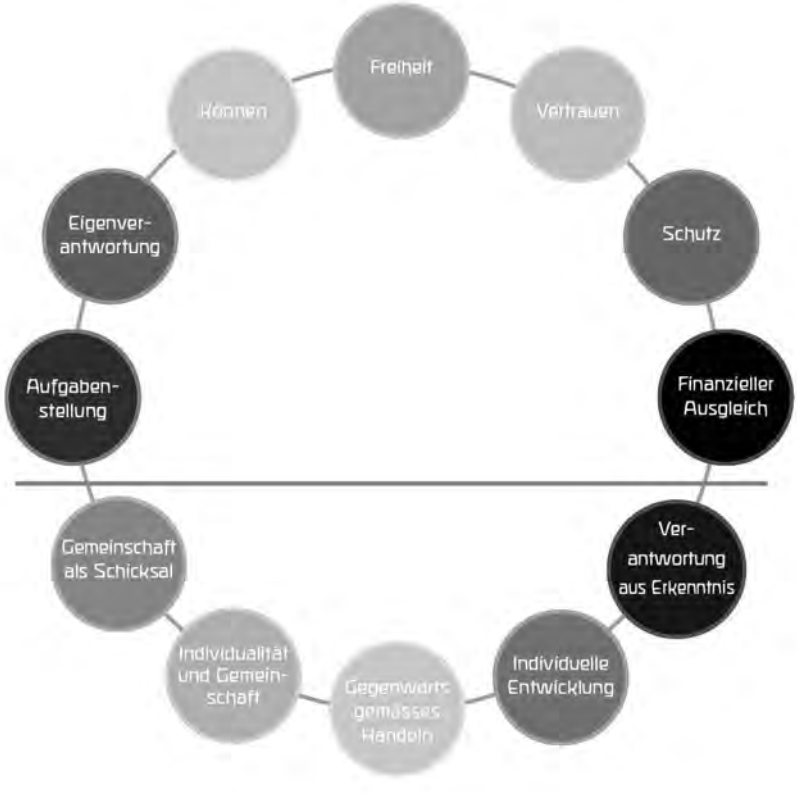
keiten“ und ausgebildeten Fähigkeiten („mit Prüfungsberechtigung“), oder bemühen wir uns ebenso um das ganz Individuelle eines Menschen und um das zwischen uns, was man Schicksalsbeziehungen nennen kann. Sollten wir unser Einstellungsverhalten nicht dahingehend ändern, dass wir „ankommenden Individualitäten“ mehr Offenheit entgegenbringen? Sollten wir nicht mehr die individuelle Entwicklung, also die Zukunft im Bewusstsein haben, statt fast ausschließlich das Vorhandene, das schon Erreichte, das Können? Eröffnen sich dadurch nicht ganz andere Möglichkeiten für die Zukunft einer freien Zusammenarbeit?

Zukunft gestalten

Ein Kollegium wird in diesem Falle nicht einfach eine „Stelle“ ausschreiben, sondern in dem Bewerber jemanden erwarten, der mit ihm einen gemeinsamen Weg gehen möchte. Ebenso bedeutet die Phase der Probezeit dann nicht nur eine Zeit der Prüfung für den neuen Kollegen, in der er sich zu bewähren und sein Können zu beweisen hat, sondern das Kollegium bewährt sich auch an dem neuen Kollegen, indem es ihm gegebenenfalls einen Mentor bietet und indem es sich darum bemüht, ihn als Persönlichkeit kennenzulernen und aufzunehmen. Ist er jemand, der in der Lage ist, seine mitgebrachten Fähigkeiten zu verwandeln und weiterzuentwickeln und sind wir als Kollegium dazu in der Lage und bemühen wir uns genügend darum, ihm den geeigneten Rahmen für seine weitere individuelle Entwicklung zu bieten? Die innere Beziehung zwischen Individuum und Gemeinschaft erhält so eine Vertiefung. Wir haben dann alle vier „Gestaltungsfelder“ – im Sinne von „Wege zur Qualität“ – in den Prozess des „Ankommens“ mit einbezogen: „Können“, „individuelle Entwicklung“, „Schutz“ und „Gemeinschaft als Schicksal“. (s. Graphik)

Wenn auf diese Weise „Probezeit“ gestaltet werden kann und erfolgreich ihren Abschluss findet, gewinnt eine solche Begegnung zwischen Individualität und Gemeinschaft unter der Perspektive des Schicksalgedankens eine Tragfähigkeit, die in die Zukunft weist. Die Beziehungen werden nicht nur aus der Vergangenheit, sondern auch von der Zukunft her gestaltet. Schicksalsbezogen könnte man auch sagen: hier wird nicht nur Vergangenes „abgearbeitet“, sondern auch Neues geschaffen, und zwar ein solches, das sich im Bewusstsein der Beteiligten bildet.

Gustav Meck (L)



Die zwölf „Gestaltungsfelder“, genauer betrachtet: die sieben Gestaltungs*felder* und die fünf Gestaltungs*bewegungen*, bilden den gesamten Kosmos der sozialen Gestaltungsmöglichkeiten, die in der Qualitätsentwicklung berücksichtigt werden sollten. Sie sind von den Mitarbeitern von „Wege zur Qualität“ in der Praxis entwickelt und erprobt worden. Tatsächlich wird man bei eingehender Beschäftigung mit diesen Kategorien bemerken, dass sie Bewusstsein für soziale Zusammenhänge und Prozesse wecken und zu einer differenzierteren Betrachtung der sozialen Wirklichkeit verhelfen. Die einzelnen Felder stehen wiederum in mannigfaltiger Beziehung zueinander. So bilden „Können“ und „Individuelle Entwicklung“, „Gemeinschaft als Schicksal“ und „Schutz“ ein zusammenwirkendes Polaritätenkreuz, wie im vorigen Beitrag verdeutlicht wurde.

2. Auf Augenhöhe

Unter dem komplizierten Titel *„Bedeutung und Notwendigkeit von Beziehungsgestaltung in Aufgabengemeinschaften, insbesondere in problematisch-kritischen Grenzsituationen“* beschäftigte sich unser Arbeitskreis mit Gestaltungsfragen im sozialen Organismus. So abstrakt, wie das Thema klingt, war es keineswegs. Stets mit dem Blick auf das Hauptthema der Tagung über *„Freiheit, Anerkennung und Vereinbarung“* machten wir uns anhand zahlreicher Beispiele klar, wie in „Aufgabengemeinschaften“ die Kommunikations- und Beziehungsformen gestaltet werden müssen, damit sich die Gemeinschaft und der einzelne zeitgemäß entwickeln können und fähig werden, Probleme und Konflikte zu erkennen und zu lösen.

Beziehungen bewusst machen

Zunächst differenzierten wir die menschlichen Beziehungen in „symmetrische“ und „komplementäre“. Liegt keine bestimmte Aufgabe zwischen zwei Menschen vor, ist deren Beziehung symmetrisch, zum Beispiel: Beziehung unter Eltern, unter Schülern. In einer solchen Beziehung besteht Ausgeglichenheit. Eine komplementäre Beziehung hingegen wird von Geben und Nehmen bestimmt: der eine Mensch hat dem anderen gegenüber eine bestimmte Aufgabe. Beispiele: Elternabend, Unterricht. Eine Komplementärbeziehung basiert auf Anerkennung von beiden Seiten, sonst findet kein Austausch statt, oder es entsteht Einseitigkeit. Etwa: einer redet über die Köpfe hinweg, die andern schauen auf die Uhr. Der Grund dafür, dass man die Gegenseitigkeit einer Komplementärbeziehung nicht anerkennen will, kann sein, dass der Halbschlaf des Beziehungsbewusstseins etwas Angenehmes hat: Bewusstsein kann irritierend wirken.

Zwei weitere hilfreiche Begriffe bei der Betrachtung von Beziehungsformen kann man mit „spezifisch“ und „diffus“ ausdrücken. Eine spezifische Beziehung beispielsweise ist die zwischen Fahrkartenkontrolleur und Fahrgast. Dabei haben beide Seiten immer ihre typische Funktion. Hier kann man schwerlich außerhalb der Spezifizierung ein Gespräch führen im Sinne von: „Oh, Herr Schaffner, wussten sie schon, dass meine Frau morgen nach Indien fliegt, um eine Wellnessfarm zu besuchen, sie freut sich schon sehr darauf.“ Der Schaffner würde den Fahrgast leicht entgeistert anschauen.

In einer diffusen Beziehung jedoch besteht keine genaue Klarheit über die Aufgaben der Personen. Das bedeutet, dass jeder alles ansprechen kann. Der Ehemann kommt erst morgens

nach Hause. Seine Frau fragt ihn, wo er war. Er sagt, dass das kein Thema sei, welches man besprechen müsse. Da gibt es bestimmt ganz schön Krach unter den Eheleuten. – Will eine Person in einer diffusen Beziehung nicht über ein gewisses Thema sprechen, muss sie begründen, warum. Das heißt, die „Beweislast“ liegt immer bei demjenigen, der nicht über ein Thema sprechen will. In einer spezifischen Beziehung wiederum, liegt die „Beweislast“ bei der Person, die außerhalb der Spezifizierung agieren will.

Zwischen Verstand und Emotion

Findet Kommunikation auf der rein spezifischen Ebene statt, besteht keine innere Beziehung zum Gegenüber. Das kann man als „übersachliche Zusammenarbeit“ bezeichnen. Hier findet Kommunikation nur auf der spezifischen Ebene statt, ohne seelische Verbindung zum andern. Man lässt sich nicht auf den andern innerlich ein, sondern man bleibt sachlich, ohne innere Anteilnahme. Die „diffuse“ Wahrnehmung wird ausgegrenzt, Beispiel: „Ihr Unterricht ist ungenügend.“ Hier wird nicht nach einem Grund gefragt. Man könnte so vielleicht analytisch über eine physikalische Formel reden, aber nicht mit einem Menschen, mit dem man einen Konflikt hat oder mit dem man ein Problem zu lösen hat. So entsteht bei einem Konflikt leicht das Problem, dass zu wenig Interesse vorhanden ist, eine gemeinsame, vernünftige Lösung zu finden.

Der Gegenpart zur übersachlichen Zusammenarbeit, ist die „emotionale Zusammenarbeit“. Hier verhält es sich genau umgekehrt. Man lässt sich zwar auf sein Gegenüber ein, aber nur auf einer privaten, emotionalen Ebene. Es besteht zu wenig Sachlichkeit und Distanz, da das Spezifische gänzlich ausgegrenzt wird. Es kommt hier schnell zum offenen Streit. Beispiel: „Du willst mir sowieso immer nur an den Karren fahren.“

Nun gibt es aber neben solchen gewohnheitsmäßigen Interaktionsformen noch eine weitere Art der Beziehung: die aufgabenorientierte Beziehung, welche durch kollegiale Zusammenarbeit geprägt ist. Hier wird auf einer „Metaebene“ kommuniziert. Dabei spielen Offenheit, gegenseitiges Verständnis, und Distanz gleichermaßen eine Rolle. Das Spezifische schließt dabei das Diffuse nicht aus, sondern nimmt es in dem Maße mit hinein, in dem es benötigt wird. Beispiel: „Dass du privat gerade solche Probleme hast, wirft natürlich ein ganz anderes Licht auf die Situation, wie es dir in deinem Unterricht ergeht.“

Das bedeutet, wir müssen uns darum bemühen, neben dem „Normalzustand“, in dem wir uns gewöhnlich befinden, dem spezifisch-rationalen und/oder dem diffus-emotionalen, die

Qualität eines umfassenderen Bewusstseins zu entwickeln: eine bewusste Verbindung (nicht Vermischung) des Rationalen und Emotionalen. Das hilft auf eine Ebene des besseren gegenseitigen Verstehens zu kommen.

Praktische Gesichtspunkte

Auf der Grundlage eines solchen differenzierteren Verständnisses zwischen den Beteiligten können sie sich an die Aufgabe machen, ihre Beziehungen zu klären, beispielsweise Hierarchien zu überwinden. Hierzu gehören unter anderem folgende Gesichtspunkte:

- Man muss sich die Selbstlosigkeit abverlangen, sich dem Anderen zuzuwenden.
- Man sollte im Bewusstsein behalten: „Wir sind nicht fertig."
- Die Hierarchie wird nicht abgeschafft, sondern überwunden.
- Wir regeln die Dinge selbst, wir suchen keinen, der für uns die Dinge regelt.
- Vertrauen braucht Offenheit und Transparenz. Das setzt voraus, dass wir nicht nur Offenheit und Transparenz fordern, sondern dass wir uns transparent darstellen und uns in Offenheit üben.
- Wir dürfen Nichtverstandenes nicht einfach vorbeiziehen lassen.
- Aussagen müssen mit einer klar erkennbaren Absicht gemacht werden.
- Wir sprechen nicht nur über die Auswirkung eines Problems, sondern über die Ursachen.

Eigens erwähnen möchte ich abschließend noch den Mittelpunkt kollegialer Zusammenarbeit: Gespräche und Konferenzen. Sie müssen gut vorbereitet sein, mit deutlichen Zielen und Aufgaben, und sollten zudem von klarem Verständnis der Sache bestimmt sein. Verstehen ist ein primäres Bedürfnis von Menschen, gibt man sich hier Mühe, ist schon viel zur Minimierung von Konflikten beigetragen. Trotz allem Verständnis, das man versucht für sein Gegenüber aufzubringen, muss aber klar sein: Verständnis bedeutet nicht zugleich, dass ich einverstanden bin. – Dann bleibt noch die ausführliche Nachbereitung oder Reflexion, oft eine wichtige Beziehungsdienstleistung am andern. Sie sollte etwa soviel Zeit beanspruchen, wie das Gespräch selbst. Auch hier spielt „Metakommunikation" eine wichtige Rolle, wie in der gesamten kollegialen Zusammenarbeit. Man spricht über die gegenseitig erlebten Wirkungen. Die innere Haltung sollte dabei stets von gegenseitigem Verstehen, Offenheit und Distanz geprägt sein.

Marion Koffend (E)