

19. Jahrgang

Nr. 3

September 2008

# Sozialimpulse

## Rundbrief

### Dreigliederung des sozialen Organismus

■ Hat die Selbstverwaltung  
eine Zukunft?

■ Führungsfragen  
in freien Schulen

■ Krisensymptome und  
ihre Ursachen

■ Sozialgestaltung und  
hierarchiefreie Zusammenarbeit

■ Selbstverwaltung als  
Führungsmodell

■ Betrachtungen und Berichte,  
Initiativen und Termine

Herausgegeben von der  
Initiative Netzwerk Dreigliederung

Libanonstr. 3, D-70184 Stuttgart

E-Mail: [Netzwerk@sozialimpulse.de](mailto:Netzwerk@sozialimpulse.de) | Internet: [www.sozialimpulse.de](http://www.sozialimpulse.de)

# Hat die Selbstverwaltung eine Zukunft?

## Führungsfragen in freien Schulen

### und anderen Einrichtungen in freier Trägerschaft

*Udo Herrmannstorfer, Michael Ross, Christoph Strawe. Zusammenfassung: C. Strawe*

Lange Zeit galt im Umfeld freier Schulen die schulische Selbstverwaltung als besonderer Ausweis der Zukunftsfähigkeit. In den Waldorfschulen war man stolz darauf, ohne Direktor auszukommen. Doch inzwischen ist vielfach die Begeisterung einem Gefühl der Verunsicherung in Bezug auf die Sozialgestalt der Schule - und oft auch auf die Grundlagen der Pädagogik - gewichen. Zeitverschwendung, Kompetenzgerangel und schwerfällige Entscheidungsprozesse führen zu Zeitmangel, Erschöpfung, Unverbindlichkeit und Rückzug aus der Kollegiumsarbeit. Zunehmender äußerer Druck und Finanzierungsprobleme verstärken den Eindruck, mit den vorhandenen Organisationsstrukturen immer komplexeren Problemen immer weniger gewachsen zu sein, und führen zum Ruf nach „Führung“.

Die Antwort auf die Frage, um welche Führung es sich handeln soll, ist erkennbar davon abhängig, ob man die unbestreitbaren Krisenerscheinungen dem Selbstverwaltungsprinzip anlastet oder den Unvollkommenheiten der bisherigen Selbstverwaltungspraxis. Die erste Haltung führt letztlich dazu, an die Stelle der Selbstverwaltung wieder Formen hierarchischer Führung zu setzen. Die zweite führt zu der Frage, in welchen konkreten Formen Führung in der Selbstverwaltung entwickelt werden kann, um die Arbeit effizienter und fruchtbarer zu machen.

Am 28. und 29. Juni fand in Kassel ein Seminar statt, bei dem diese brennenden Fragen bearbeitet wurden. Im Folgenden wird der Versuch gemacht, die Argumen-

tationslinien der Referate von Udo Herrmannstorfer, Michael Ross und Christoph Strawe sowie einige Aspekte der Gesprächsarbeit schriftlich zu fassen - teilweise in freier Zusammenfassung, teilweise in Anlehnung an den Wortlaut. Die TeilnehmerInnen des Seminars waren zum überwiegenden Teil Selbstverwaltungspraktiker, die im Alltag mit den behandelten Fragen umgehen und ringen. Die Referate sind als Verdichtungen und Zusammenfassungen solcher Fragestellungen und als Grundlage weiterer Bearbeitung zu sehen.

## Selbstverwaltung - ein „Modell“ in der Krise - Die Symptome und ihre Ursachen\*

Gerade wenn man der Auffassung ist, dass man an bestimmte Fragen moderner Sozialgestaltung ohne Selbstverwaltung überhaupt nicht herankommt, muss man um so mehr betonen, dass es sich nicht um ein „Modell“ im Sinne eines bestimmten kopierbaren Musters handelt. Was Selbstverwaltung im Kern ist, ist nicht an äußeren Formen festzumachen. Im einzelnen kann man zu sehr unterschiedlichen Antworten finden und sehr verschiedene Formen ausbilden. Entscheidend ist die Frage, was das Gemeinsame hinter diesen verschiedenen, durch das Leben entstandenen Formen ist. Im sozialen Leben gelten nicht die scharfen Abgrenzungen der physischen Objektwelt. Vielmehr geht es um Lebensvorgänge, denen eine gewisse Unschärfe immanent ist und die sich darum oft definitorischer Begriffsbildung eines „messerscharfen“ Verstandes entziehen. So können Lebensfragen und Formfragen oft heftig aufeinanderprallen.

Wie im Vorspann bereits festgestellt wurde, ist der Selbstverwaltungsgedanke nicht irgendeine Idee, die nur am Rande mit der Waldorfschule zu tun hat. Für viele ist Selbstverwaltung immer noch ein Merkmal, an dem erkennbar ist, ob es sich überhaupt um eine solche Schule handelt: Wird am Selbstverwaltungsgedanken gerüttelt, beginnt die Zersetzung der pädagogischen Substanz selbst. Für andere dagegen ist Selbstverwaltung zum Inbegriff von Chaos geworden, einer Bürokratie von langwierig sich hinziehenden unentschiedenen Prozessen und schwelenden Konflikten. Wer so denkt, dem gilt Selbstverwaltung als Alibi für Unprofessionalität.

Dass es zu der einen oder anderen Meinung kommt, ist häufig den jeweiligen eigenen Erfahrungen geschuldet. Wer einmal eine Konfliktschule erlebt hat, die sich über Jahre durchquält, wird vielleicht eher zur zweiten Auffassung neigen. Wer einmal gelitten hat unter Einzelpersönlichkeiten, die alles dominieren, der wünscht sich vielleicht eher einen Teil des „Chaos“ zurück als die Verstetigung direktorialer Strukturen, weil in diesem „Chaos“ zwar die Effizienz fraglich, aber doch das eigene Beteiligtsein gegeben war. Die eigene Sozi-

\* Hierzu referierte Udo Herrmannstorfer.

erfahrung zu generalisieren und für allgemeingültig zu erklären, ist jedoch eine Unart. Denn zu jeder Haltung wird sich irgendwo ein passendes Beispiel dafür finden, dass es mit ihr doch funktioniert. Die Grenzen meiner Erfahrung sind aber nicht die Grenzen des Erfahrbaren! Im Sozialen ist es eine zentrale Frage, dass man sehen lernt, dass man die Dinge ganz anders machen kann als man sie selbst praktiziert oder erlebt hat.

Es ist die Signatur unserer Zeit, dass sich der einzelne Mensch nicht mehr einfach in die Gemeinschaft einordnet und sich ihr unterordnet. Wir wollen uns selbst zur Geltung bringen, haben zu allem ein eigenes Urteil, eine „Meinung“, von der wir wollen, dass sie zum Zuge kommt. Der Mensch emanzipiert sich nicht nur aus dem geistigen, sondern auch aus dem sozialen Zusammenhang, in dem er sich früher befand. (Diesen Duktus der letzte Jahrhunderte bringt R. Steiner in der im Kasten unten zitierten Aussage prägnant auf den Punkt.) Selbst Richtiges hat heute keine Bedeutung ohne Anteil des Einzelnen: Lieber an einer weniger guten Sache beteiligt sein als eine gute Sache ohne Beteiligung. So könnte man das als *Maxime* formulieren.

In dieser Haltung drückt sich Wesentliches aus: Das Ich kann sich nur entfalten, wenn es zur eigenen Erfahrung kommt, dazu muss es aber über die Betrachterperspektive hinaus gelangen. So entsteht überall die Frage der Mitsprache und der Mitbestimmung. Wir betrachten die Welt als unfertig ohne uns. Wir wollen aus nur Betroffenen zu Beteiligten und Mitgestaltern werden. Das macht bei den Lehren nicht halt. Auch Eltern wollen mitsprechen - und irgendwann natürlich auch die Schülerinnen und Schüler. In jeder Zeit stellen sich dem Menschen bestimmte Aufgaben. Ihnen muss er sich stellen, so schwierig es auch sein mag. Ein Kind lässt sich durch Beulen beim Hinfallen nicht davon abhalten, wieder und wieder das Aufrichten zu versuchen, weil es instinktiv weiß, dass dies eine Entwicklungsnotwendigkeit darstellt. Unsere Zeit wird mehr noch als an dem, was sie hervorbringt, an dem, worum sie ringt, begriffen. Und der Kern dessen, was sich da herausarbeiten will, besteht darin, dass sich alle sozialen Verhältnisse durch den Impuls der Freiheit

### Keine übergestülpten „Lösungen“

Man kann annehmen, irgend jemand wäre im Besitze einer vollkommenen theoretischen ‚Lösung‘ der sozialen Frage, und er könnte dennoch etwas ganz Unpraktisches glauben, wenn er der Menschheit diese von ihm ausgedachte ‚Lösung‘ anbieten wollte. Denn wir leben nicht mehr in der Zeit, in welcher man glauben soll, auf diese Art im öffentlichen Leben wirken zu können. Die Seelenverfassung der Menschen ist nicht so, dass sie für das öffentliche Leben etwa einmal sagen könnten: Da seht einen, der versteht, welche sozialen Einrichtungen nötig sind; wie er es meint, so wollen wir es machen. In dieser Art wollen die Menschen Ideen über das soziale Leben gar nicht an sich herankommen lassen.

R. Steiner, Die Kernpunkte der sozialen Frage, Vorrede und Einleitung zum 41. bis 80. Tausend, GA 23.

neu formieren. Nichts kann bleiben, wie es war, wenn der Einzelne aus der Hülle des Kollektivs heraustritt und sich auf sich selbst stellt. Man erkennt diesen Wendepunkt im Heraufkommen der Menschenrechte, die ja nicht einfach ein weiteres Gesetz sind, sondern die einen inneren Raum schaffen, der der Gesetzgebung von außen entzogen ist. Sie sind im Kern nicht mehr abschaffbar, nachdem sie einmal erklärt worden sind, - wenigstens theoretisch nicht. Träger der Menschenrechte ist man kraft der Eigenschaft des Ich und nicht kraft einer Gewährung durch die Allgemeinheit. Alles will sich durch den Freiheitspunkt durchstülpen.

### Freiheitsentwicklung und Schulwesen

Hieraus ergibt sich auch, warum die Schule so besonders im Mittelpunkt steht und warum wir gerade bei der Schule auf das Adjektiv „frei“ so großen Wert legen. Die Schule ist der Ort, durch den der Mensch wie durch ein Nadelöhr hindurchgeht, bis er erwachsen wird. Das Kind ist zunächst ganz abhängig von der Hülle, die die es begleitenden Menschen um es bilden. Im Schulalter reift es zur Selbständigkeit heran. Das Kind ist angewiesen auf verantwortliche Erziehung, die auf einem Verständnis der werdenden Individualität aufbaut, einer Erziehung, die das Kind nicht nach der Meinung und den Absichten der Erziehenden formt und an die bestehenden Lebensverhältnisse anpasst. Allgemeine Schulbildung taucht als Zivilisationsimpuls in dem Moment auf, wo das Ich an die Oberfläche dringt, Aufklärung als ‚Ausgang des Menschen aus der Unmündigkeit‘ (Kant) einsetzt. In dieser Zeit muss Schule einsetzen, weil die Entwicklung des Menschen zu sich hin alleine aus dem Lebensumfeld nicht mehr gewährleistet ist. Im Lebensumfeld kann man nur so werden wie alle anderen auch. Wenn man eine Individualität werden will, dann muss man einen besonderen Raum dafür finden. Das Elternhaus ist in gewissen Sinne mehr lebensorientiert, die Schule mehr ich-orientiert.

Weil das Thema Schule untrennbar mit Ich-Entfaltung verbunden ist, ist es auch so sensibel. Daher rührt auch die Letztbegründung des Anspruchs der Öffentlichkeit, Schule durch die Gemeinschaft zu schützen: Man glaubt, dass der Mensch nur in einer durch „die Allgemeinheit“ bestimmten Schule „neutral“ und nicht manipuliert zur Individualität heranwachsen könne. Man verkennt dabei allerdings weitgehend, wie durch die Art der allgemeinen Gestaltung Einfluss auf die Entwicklung genommen wird und gerade dadurch die Gefahr erwächst, dass kollektive Gesichtspunkte dominieren und Individuelles behindern. Diese Gesichtspunkte sind in aller Regel außerpädagogisch: Naturwissenschaft etwa wird nicht wegen ihres Potenzial für den Erwerb von Weltverständnis an Schulen forciert, sondern „weil wir mehr Ingenieure brauchen“ usw. Schule gerät so unter den Druck ökonomischer und politischer Interessen. Die „Staatsschule“ gewährleistet zwar „Neutralität“, ist aber durch die Art ihrer Verwaltung gleichzeitig ein Einfallstor für derartige Interessen.

Das Ringen um die Freiheitsfrage ist überall wichtig. Aber in der Frage nach der Freiheit als Lebensbedingung der Pädagogik, in der Frage der freien Schule haben wir einen besonderen Brennpunkt. Die Frage

nach der Freiheit in der Pädagogik ist nicht auf die Lehrer beschränkbar. Die Elternhäuser sind genauso beteiligt. Das Kind steht ja in zwei Erfahrungsräumen: Dem der Schule und dem Lebensraum der Familie. Eltern und Lehrer müssen beide fragen, wie sie die besten Bedingungen für die Entwicklung des Kindes schaffen. Eltern und Lehrer haben ihren jeweiligen Verantwortungsbereich, - an der erzieherischen Verantwortung haben beide teil, jeder an seinem Ort. Die doppelte Hüllenbildung in Schule und Elternhaus schafft den Innenraum, der dem Kind die Sicherheit gibt, die es braucht. Das darf nur nicht Theorie bleiben, es muss zur lebendigen getragenen Gebärde werden.

Diese Innenraumbildung tritt auch an die Stelle des kollektiven Schutzes - der zugleich Manipulationsquelle ist. Geschützt ist das Kind nur, wenn die pädagogisch Beauftragten absolute Freiheit haben, ihm frei gegenüberzutreten zu können, - wenn sie nicht Erfüllungshelfen schulferner Instanzen sind, sondern aus der pädagogischen Situation heraus handeln können. Nur dann kann von freier Pädagogik die Rede sein, von „Lehrfreiheit“ an der Schule. Nicht nur Professoren, sondern auch Lehrer müssen Lehrfreiheit genießen. Die Lehrfreiheit schützt vor ungerechtfertigten Einflüssen auf die Pädagogik. Das ist die erste Schutzgeste, die notwendig durch eine zweite ergänzt werden muss: Durch die Freiheit der Eltern, die Schule zu wählen! Die freie Wahl der Schule ermöglicht mehr als Vergleich und Wettbewerb. Sie schafft Raum, damit das Kind sich unbehindert entwickeln kann. Diese Schutzbildung durch die doppelte freie Verantwortlichkeit muss betont werden gegenüber einer Tendenz in der Öffentlichkeit, die meint, die Freiheitsfrage, gerade weil sie so wichtig sei, dürfe nicht „Privatinitiativen“ überlassen werden.

## Das Selbst der Selbstverwaltung und der Beitrag des Einzelnen

Eine weitere Frage ist die Frage nach dem „Selbst“, das sich da verwaltet bzw. welches wir verwalten. Eine Schule oder ein Heim entsteht dadurch, dass sich Menschen zusammenfinden, die etwas gemeinsam wollen. Dadurch dass man sich gemeinsam etwas vornimmt, fließen die verschiedenen Elemente zur modernen Gemeinschaft zusammen. Der gemeinsame Wille bildet eine Art Innenraum, durch den sich die Gemeinschaft auch abgrenzt, - es kommt zu einer Art Hautbildung. Nicht von ungefähr sprechen wir von einer juristischen Person, um das zu bezeichnen, was sich da als Identität für diesen bestimmten Schulorganismus bildet und verdichtet - und von der Rechtsordnung auch als solches anerkannt wird. Was uns zusammenbringt und zusammenhält ist wesenhaft zu denken. Ein Wesenhaftes erscheint in unserer Mitte. Wie es sich im Alltag erhält und entwickelt, das ist die Frage der Selbstverwaltung. Dass sich heute so ungeheuer viele Handlungsgemeinschaften, „juristische Personen“ auf den verschiedensten Ebenen bilden, gehört zur beschriebenen Signatur unserer Zeit.

Aber wie ist mein eigenes Selbst mit diesem Selbst der Schule oder des Heims verbunden? Das ist gar nicht so einfach zu beantworten. Aus meiner persönlichen Sicht bin ich dabei, wenn ich etwas zu sagen habe,

Dinge beeinflussen kann. Aber wie lebt das Ganze der Einrichtung aus dem Beteiligtsein der Einzelnen? Es gibt heute kein „Entweder-Oder“ zwischen Gemeinschaft und Einzelem mehr. Es geht darum, wie wir so zusammenarbeiten können, dass der Einzelne sich einbringen und sich dabei auch selbst entwickeln kann. Das ist ja auch der Kern von Rudolf Steiners „Motto der Sozialethik“ (siehe Kasten S. 8 unten): Wie können die Bedingungen für das Gedeihen der Gemeinschaft mit den Bedingungen für die Entfaltung des Einzelnen zusammenklagen? Über der ganzen Frage liegt ein Schatten. Denn wenn ich sie einseitig interpretiere, muss sich entweder das Selbst der Einrichtung gegen den Einzelnen durchsetzen oder es beginnt ein Kampf: Wer hat das Sagen, wessen Vorstellungen werden maßgeblich für die Einrichtung?

Die Arbeit am Menschen, die Beziehungsdienstleistung für das Kind, das ist der Kern der Schule, ihre Aufgabe, die uns zusammenführt. Wie muss die Schule sozial gestaltet sein, damit diese Aufgabe geleistet werden kann, das ist die Frage der Selbstverwaltung. Es gibt immer eine Grundfigur bei der Entstehung der Schule oder des Heims. Es treffen sich immer zwei Dinge: Not, die Bedürfnisse von Menschen, der Anlass, der Verbesserungsbedarf in der Welt. Und die Antwort, die Menschen auf diesen Ruf aus der Welt geben, in dem sie sich zur Aufgabe machen, das Notwendige zu tun, um die „Not zu wenden“. Die Sauggebärde der Bedürfnisse und die Aktivgeste der Impulsgestaltung - der Wille zu erziehen, zu pflegen usw. - müssen sich begegnen. Die Sauggeste ist auf den ersten Blick weniger deutlich sichtbar. Die Aktivgebärde der Impulsgestaltung erlebt man stärker. Welche Menschen müssen wir berufen, denen wir zutrauen, dass sie die Aufgabe bewältigen können - z.B. Lehrer, die eine Klasse führen können? Was muss man dazu mitbringen an fachlicher Gestaltung und sozialer Kompetenz? Die andere Seite ist die Frage, in welchen Formen diese Impulsgestaltung sich vollzieht. Beides - die Entfaltung der Tätigkeit und der Formen, in denen sie möglich wird, muss parallel gehen. Wie organisieren wir uns, damit wir unsere Tätigkeit entfalten können, so lautet die Frage. Nur wenn wir so fragen, kann die Organisation Ausdruck dessen sein, was wir als Impuls haben. Form muss Werkzeug sein, kein Selbstzweck. Ohne Form kommt kein Impuls auf die Erde, wird die Form aber Selbstzweck, behindert sie den Impuls.

## Teilnahme an der Organisation und Organismusverantwortung

Aber an dieser Stelle ist noch eine wichtige Unterscheidung zu treffen: Wenn wir einen Impuls leben wollen, müssen wir ins Handeln, in die Durchführung kommen. Es muss geklärt werden, welche Ressourcen gebraucht werden, wie wir als Unternehmen mit unseren Kunden, als Schule mit unseren Eltern zurecht kommen usw. Das ist nie eine bloße Wissensfrage. Die Organisation muss operationalisiert werden, es muss geklärt werden, wie sich einzelne Handlungen miteinander verzahnen. Untersucht man nur, was ein einzelner Lehrer tun muss, so ist man erstaunt, wie stark das mit anderem verwoben ist. Wer soll das Bewusstsein für diese notwendige Verzahnung haben? Für diese operativen Verästelungen

an der Peripherie ist das Bewusstsein der unmittelbar Beteiligten maßgeblich. Die Koordinationsverantwortung ergibt sich aus dem Leben selbst, im Verkehr der Beteiligten!

Information ist der letzte Teil meiner Tätigkeit. Eine Arbeit ist nicht getan, wenn sie fertig ist, sondern wenn ich das Ergebnis in der sachnotwendigen Weise auch kommuniziert habe. Dafür braucht es keinen Informationsmanager. Die Ablösung dieser Aufgabe von den unmittelbar Betroffenen würde die Sache nur unendlich kompliziert machen. Wenn der jeweils Betroffene auch die „Verzahnungsverantwortung“ wahrnimmt, wird das Problem sehr vereinfacht. Für jede Handlung gibt es ein Vorfeld und auch ein „Nachfeld“ - es muss geklärt sein, wie es weiter geht. Würde man diese Seite der gelebten Verantwortungsübertragung an Gremien wie das Kollegium verweisen, müsste dieses an der Fülle der Detailaufgaben ersticken! Der Vergleich mit dem natürlichen menschlichen Organismus ist hier hilfreich: Es wäre verheerend, wenn alle Stoffwechsel- und Lebensprozesse durch das Zentralbewusstsein gesteuert werden müssten und nicht durch das Vegetativum geregelt würden. Wir wären allein mit der gedanklichen Steuerung unserer Verdauung völlig überfordert. Das Zentralbewusstsein wird nur eingeschaltet, wenn etwas nicht stimmt. Wenn das Alltägliche in einer Einrichtung zur Angelegenheit aller erklärt wird, werden die Dinge unlösbar. Das heißt aber auch, dass wir die Bereitschaft eines jeden zur Teilnahme an der peripheren Koordinationsverantwortung erzeugen müssen!

Daneben gibt es Koordinationsfragen, die notwendig in Gremien wie dem Kollegium, dem Vorstand oder der Mitgliederversammlung behandelt werden müssen. Unterscheiden zu können, was wo zu bearbeiten ist, ist eine der wichtigsten Selbstverwaltungsfähigkeiten.

Von dieser Art der Koordination ist zu unterscheiden die Einbettung des Fachlichen. Bei der Schule ist es klar, dass hierfür das Kollegium das maßgebliche Organ ist, einmal abgesehen von Fragen wie gegenseitiger Hospitation und dergleichen. Hier ist gemeinsam die Quellenarbeit zu leisten, aus der das Fachliche immer wieder Nahrung, Korrektur und Anregung erhält. Hierfür genügt es nicht, nur am Schulalltagsleben teilzunehmen. Hier muss die Zusammenarbeit dafür sorgen, dass die Antwort auf die betreffenden Fragen über den Teil des Einzelnen hinausgeht. Es handelt sich nicht um Organisationsverantwortung: Das Ganze muss sich weiterentwickeln, darf nicht einschlafen usw. Verantwortung zu

tragen für den Organismus Schule ist etwas anderes als bei der Organisation dabei zu sein.

Zwei Hauptelemente sind es also, mit denen wir es zu tun haben: Die Inkarnationsgebärde des Impulses und die Formbildung, die geleistet werden muss, damit der Impuls auch die Bedingungen seiner Inkarnation vorfindet. Selbstverwaltung kann nur gelingen, wenn beides im Kontext gesehen wird. Wo das nicht geleistet wird, entstehen Zerrbilder der Selbstverwaltung, die demotivierend wirken. Auf diese Weise wird aus der - oft naiven - Euphorie: Wir sind die Besten und können das alles - ein Klima entwickelt, in dem die Formen der Selbstverwaltung reduziert werden - oft bis zu einer kritischen Grenze, wo der Umschlag in die Nicht-Selbstverwaltung droht.

### Neue Bedingungen

Es gibt aber auch eine Reihe objektiver Schwierigkeiten, auf die die Selbstverwaltung reagieren muss, wenn sie nicht an diese Grenze getrieben werden will:

Erstens hat sich die Schule selbst verändert, ist größer, komplexer geworden. Eine zweizügige Schule ist wie ein mittleres Unternehmen, mit einem großen Umfeld betroffener Menschen. Wir haben es nicht mehr mit einem kleinen Sonderraum zu tun, dessen Verwaltung man mit links erledigen kann. Der innere Aufwand steigt.

Zweitens steht die Waldorfpädagogik heute anders im gesellschaftlichen Umfeld als früher. Vieles, was früher neu und aufregend war, erregt kaum noch Interesse. Auch das Zivilisationsumfeld hat sich so verändert, dass Geistiges immer mehr unter Rechtfertigungsdruck gerät. Das ist aber schwierig, besonders wenn man die Art und Weise der Beweisführung oktroyiert bekommt. Viel stärker als früher wird man gefordert in der Fähigkeit, die Pädagogik eigenständig zu begründen. Der Verweis auf einen Traditionsstrom überzeugt niemanden mehr - zu Recht. Mancher gute pädagogische Praktiker kommt da in Probleme, - manchmal mit der Folge, dass man alles auszuklammern versucht, was übermäßigen Begründungsaufwand hervorruft.

Drittens befinden sich Kinder heute in einer ganz anderen Situation als noch vor wenigen Jahrzehnten. Es gibt keine Straßen mehr, in denen man spielen kann. Überall wird man auf lauernde Gefahren hingewiesen. Die Medien sind allgegenwärtig geworden. Zeitgenosse ist heute nicht der, der einfach naiv im Zivilisationsstrom mitschwimmt. Dadurch entstehen aber auch unterschiedliche Milieus. Kinder leben da oft in mehreren Welten, in denen unterschiedliche Werte und Normen dominieren können. Verhaltensstörungen nehmen zu, im Extrem wird Schule verweigert. Der Betreuungsbedarf für die Schülerinnen und Schüler steigt enorm. Was vor 80 Jahren richtig gewesen ist, ist heute nicht so ohne Weiteres anwendbar.

Auch die Eltern sind in einer neuen Lage. Das Elternhaus ist stärker als die Schule, die in gewisser Hinsicht einen künstlich geschaffenen Freiraum darstellt, mit dem allgemeinen gesellschaftlichen Leben verzahnt. Kann aber die Schule den Gebrauch von Handys verbieten, wenn er

### Motto der Sozialethik

Heilsam ist nur, wenn  
Im Spiegel der Menschenseele  
Sich bildet die ganze Gemeinschaft;  
Und in der Gemeinschaft  
Lebet der Einzelseele Kraft.  
Dies ist das Motto der Sozialethik

Rudolf Steiner für Edith Maryon in das Buch „In Ausführung der Dreigliederung des sozialen Organismus“, 5. November 1920. GA 40/1921, S. 256.

zu Hause erlaubt ist? Solche Fragen schaffen enorme Schwierigkeiten für alle Beteiligten. Dass sich Eltern stärker als früher engagieren, ist da wichtig und gut. Sie wollen Transparenz, wollen vergleichen, sich einbringen usw. Aber es schafft auch neue Anforderungen für ein Kollegium, mit denen man lernen muss, umzugehen.

Die Gesellschaft ruft aus Angst vor Wucherungen nach Standards und Richtlinien für die Pädagogik. Ökonomische Gesichtspunkte werden maßgebend. In den PISA-Studien und im Bologna-Prozess - beides entscheidende Weichenstellungen - existiert nur mehr ein Anwendungsideal, kein Bildungsideal mehr. Immer mehr gewinnt die Finanzierung Einfluss auf Gestaltungsfragen.

Neben diesen von außen wirkenden Problemen überfordern wir uns häufig auch selbst. Auch wird die Verwaltungsarbeit immer noch unterschätzt, als unproduktive Kostenbelastung erlebt. Die Bedeutung der Verwaltung für das Leben wird zu wenig erkannt. Die Schwächung der Verwaltung schwächt aber eben das Leben. Aus ständiger Überforderung wird permanente Ermüdung. Der ganze Gedanke gerät wegen seiner widerwilligen und unzulänglichen Umsetzung in Verruf. Der interne Unwille äußert sich in Fragen wie: Gehört das überhaupt zur Pädagogik? Bin ich deshalb Lehrer geworden? Könnte ich nicht viel besser Lehrer sein, wenn ich diese Belastung nicht hätte? Viele Lehrer ziehen sich zurück aus der Verwaltungskonferenz, ja auch in der pädagogischen Konferenz ist oft nur noch ein Drittel da. Es geht nicht um Anklage, sondern um die nüchterne Frage, was Selbstverwaltung noch ist, wenn sie nur von einer Minderheit getragen wird. Hinzu kommt das Problem, dass viele Lehrer keine eigentliche Waldorfpädagogikausbildung haben - mit der Gefahr, dass schließlich in Kollegien nur noch der kleinste gemeinsame pädagogische Nenner gesucht werden wird.

Der Überdruß an der Selbstverwaltung ist nicht nur das Ergebnis der objektiven Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Er zeigt auch, dass der Gedanke oft nur den Kopf, nicht das Herz erreicht hat. Verwaltung wird gerade von geistig strebenden Menschen oft als ungeistig erlebt, weil man nicht empfindet, dass der Geist nicht auf der Erde wirken kann ohne Form. Pädagogik und Selbstverwaltung sind zwei Seiten einer einzigen Medaille. Eine weitere Schwierigkeit ist die Vorbereitung: wir kommen in den Selbstverwaltungsprozess hinein mit einem unvorbereiteten eigenen Selbst: ohne Ahnung von Gruppenprozessen, von Sachprozessen usw. Wie wird man in den Lehrerseminaren auf diese Seite der Tätigkeit des Waldorflehrers vorbereitet? Wird nicht zu oft nach dem Motto verfahren: Das lernt man dann schon, wenn man in der Schule ist? Natürlich ist das Mitmachen in der Gemeinschaft ein erster Schritt in die Selbstverwaltung, aber das Mitschwimmen im Lebensstrom und die Betätigung des gesunden Menschenverstandes langt nicht. Denn Selbstverwaltung ist das Gegenteil von jeglichem Dilettantismus. Der Selbstverwaltungsgedanke ist ein Professionalisierungsgedanke! Niemand darf ihn als Alibi für Beliebigkeit benutzen.

Selbstverwaltung ist auch mehr als ein Instrument, um eine Schule zum Funktionieren zu bringen. Was werden will, ist das Thema von Schule. Wie lernen Menschen, Gestalter aus dem Ich heraus und nicht nur Objekte des

## Keine soziale Univeralarznei...

Die „soziale Frage“ ist nicht etwas, was in dieser Zeit in das Menschenleben heraufgestiegen ist, was jetzt durch ein paar Menschen oder durch Parlamente gelöst werden kann und dann gelöst sein wird. Sie ist ein Bestandteil des ganzen neueren Zivilisationslebens, und wird es, da sie einmal entstanden ist, bleiben. Sie wird für jeden Augenblick der weltgeschichtlichen Entwicklung neu gelöst werden müssen. Denn das Menschenleben ist mit der neuesten Zeit in einen Zustand eingetreten, der aus dem sozial Eingerichteten immer wieder das Antisoziale hervorgehen lässt. Dieses muß stets neu bewältigt werden. Wie ein Organismus einige Zeit nach der Sättigung immer wieder in den Zustand des Hungers eintritt, so der soziale Organismus aus einer Ordnung der Verhältnisse in die Unordnung. Eine Univeralarznei zur Ordnung der sozialen Verhältnisse gibt es so wenig wie ein Nahrungsmittel, das für alle Zeiten sättigt. Aber die Menschen können in solche Gemeinschaften eintreten, dass durch ihr lebendiges Zusammenwirken dem Dasein immer wieder die Richtung zum Sozialen gegeben wird. Eine solche Gemeinschaft ist das sich selbst verwaltende geistige Glied des sozialen Organismus.

R. Steiner, Die Kernpunkte der sozialen Frage, Vorrede und Einleitung zum 41. bis 80. Tausend, GA 23.

Lebens zu sein? In der Schule ist das Wie wichtiger als das Was. Durch die Lernform beteiligt sich das Ich. Das Beteiligtsein an der Sache ist zugleich der Entwicklungsraum, nicht nur für die jungen Menschen, auch für die Erwachsenen! Wie arbeiten erwachsene Menschen zusammen? Das Klima, das in dieser Zusammenarbeit entsteht, das - und nicht irgendein Predigen - ist es, woraus junge Menschen in der Schule Sozialempfinden lernen.

Wie retten wir den inneren Entwicklungsimpuls der Waldorfschule? Wie viele Orte im sozialen Leben gibt es, wo man lernt, so frei mit einem Impuls umzugehen wie in der Schule oder im Kindergarten? Die Kinder sind es, die uns zusammenhalten. Das gibt uns immer wieder Auftrieb, trotz aller Schwierigkeiten.

## Schule: System, Unternehmen, Organisation? Welche Sozialgestalt braucht der pädagogische Impuls?

Wir diskutieren hier unser Thema entsprechend unserem Erfahrungshintergrund vor allem an Beispielen aus der Waldorfpädagogik. Wir freuen uns aber auch zugleich sehr darüber, dass andere freie Schulen mitdiskutieren. Denn alle Schulen, die neue Wege gehen, alle freien Schulen, stehen vor ähnlichen Herausforderungen und Problemen.

Die Geschichte der freien Schulen, darunter der Waldorfschulen, ist durchaus eine Erfolgsgeschichte (siehe Kasten

S. 11). Und wenn man Reden schulterklopfender Politiker bei Festakten in freien Schulen hört, lässt sich manchmal der Gedanken „Mein Gott, müssen wir gut sein!“ nicht unterdrücken. Wir wissen aber eben auch, dass wir es mit wachsenden Problemen zu tun haben. Eine gute Fortsetzung der Story wird es nur geben, wenn wir sie bewältigen.

Die Gründe für die kritische Situation sind vielfältig und reichen vom äußeren ökonomischen und politischen Druck bis zu den eigenen Fehlern und Unterlassungen. Bisher einfach aus der Gründungszeit übernommene und quasi naturwüchsig modifizierte Formen der Selbstverwaltung erweisen sich als unzureichend, als ineffektiv, ja unfruchtbar.

Selbstverwaltung ist das Gegenteil von Fremdverwaltung. Aber sie muss nicht nur gegen äußere Einflüsse verteidigt und entwickelt werden, sondern auch gegen die immanente Gefahr der Selbstbezogenheit, Selbstgenügsamkeit und Selbstzufriedenheit. Es gilt, die Frage zu beantworten, welche Anforderungen aus den aktuellen Aufgaben und Entwicklungsproblemen an die Sozialgestalt der Schule, an die Qualität der Selbstverwaltung erwachsen. Das erfordert auch eine Neubesinnung der Aufgaben, die selbstverwaltet erfüllt werden sollen. Überkommene Formen der Selbstverwaltung einfach fortzuschreiben genügt keines Falls.

## System, Unternehmen, Organisation?

Für die Beschreibung der Sozialgestalt einer Einrichtung bieten sich die Begriffe System, Unternehmen und Organisation an. Diese werden unterschiedlich verwendet. Wir sprechen mit Rudolf Steiner von Wirtschaftssystem, Staatssystem und Geistesorganisation, von Systemen, in die sich ein sozialer Organismus gliedert. Wir sprechen

von Lehrern als Unternehmern der Schule, wenn wir ausdrücken wollen, dass sie die Schule mit Initiative und Verantwortung betreiben. Ganz selbstverständlich sprechen wir von der Organisationsentwicklung der Schule. Das alles ist berechtigt - und dennoch müssen wir uns vorsehen: die genannten Begriffe sind heute so besetzt, dass wir nicht einfach an der ihnen üblicherweise verliehenen Bedeutung anschließen können:

Ein System wird häufig als Funktionszusammenhang gedacht, bei dem die menschlichen Subjekte nur als Fehlerquelle in Betracht kommen und die Reibungslosigkeit des Funktionierens alle anderen Gesichtspunkte in den Hintergrund treten lässt. Die selbstverwaltete Schule ist jedoch gerade kein quasi automatischer Funktionszusammenhang, sondern wird durch „Selbste“ der Beteiligten gestaltet.

Das Wort von der Schule als Unternehmen wird häufig im Sinne einer Sichtweise benutzt, die immer weniger Unterschiede zwischen einer Schule und einem Wirtschaftsbetrieb macht. Das New Public Management hat die betriebswirtschaftliche Denkweise auf den öffentlichen Sektor übertragen, das GATS-Abkommen hat Bildung zur Handelsware erklärt, und längst gibt es Versuche zur Übernahme öffentlicher Schulen durch Konzerne, auch in Deutschland, wo in jüngster Zeit eine Phorms AG in den Bildungssektor groß einzusteigen versucht (vgl. Kasten links unten).

Organisation schließlich wird oft in dem Sinn verstanden, als ob das pädagogische Resultat schlicht „planbar“ und „machbar“ sei. Aber Gras wächst, wie ein indianisches Sprichwort sagt, nicht schneller, wenn man daran zieht. Dass das kein Plädoyer für organisatorischen Dilettantismus ist, versteht sich eigentlich von selbst: Organisation ist wichtig, aber nicht alles.

Schule hat von allem etwas: Aspekte eines Systems, eines Unternehmens und einer Organisation. Dennoch ist sie mit diesen Begriffen nicht eindeutig beschreibbar. Die Schule ist eine Organisation, gewiss. Aber die Reibungslosigkeit der Abläufe ist in ihr kein Selbstzweck, soll vielmehr den Raum schaffen, in dem nicht mehr bloß organisiert, sondern gestaltet wird. Pädagogik ist nicht rationalisierbar, der Effizienzbegriff daher nur bedingt anwendbar, vielfach kommt pädagogische Qualität gerade durch „Entschleunigung“ zu Stande.

Jede Schule ist eine Art „kleiner Organismus“ - „System“ also nur dann, wenn man an organische Systeme denkt. Diese sind lebendig und entwickeln sich permanent. Wir reden also über Strukturen, die sich immer wieder neu dem sozialen Leben anpassen müssen, dem sie dienen sollen. Organismische Gebilde gehorchen dem Prinzip der Gliederung, nicht dem der Teilung. Der pädagogischer Impuls braucht also sehr bewegliche Formen. Daher ist er gerade in der Differenzierungsphase im Wachstum von Einrichtungen gefährdet, weil dieser Phase eine Tendenz zur Verhärtung und Rationalisierung innewohnt.

\* Diesen Begriff verwendet Rudolf Steiner einmal im Zusammenhang mit der Anthroposophischen Gesellschaft (Die soziale Frage als Bewusstseinsfrage, GA 189, Dornach 1980, S. 51).

## Schule als Profit-Center?

„Platz da, die Privatschule-Kette kommt“, so ist ein Artikel von Carola Rönneborg über die Phorms AG überschrieben (<http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,558277,00.html>). „Erst Berlin, dann die ganze Republik: Mit ihren Privatschulen zielt die Phorms AG auf Kinder ehrgeiziger Mittelschichtseltern - bald bundesweit. Die Gründer haben viel investiert, denn am Ende wollen sie mit Bildung gutes Geld verdienen“, schreibt die Autorin. Phorms setze auf den Kettengedanken, wolle „eine Bildungsmarke werden“. Phorms will in Deutschland auf 40 Filialen kommen.

Vgl. zum Thema der Kommerzialisierung des Schulwesens auch den Artikel von Wilhelm Neurohr im letzten Heft der Sozialimpulse und Ingrid Lohmann: The Corporate Takeover of Public Schools. US-amerikanische Kommerzialisierungskritik im Internet (<http://www.erz-wiss.uni-hamburg.de/Personal/Lohmann/corptake.htm>). Printversion in: Ingrid Lohmann, Ingrid Gogolin (Hrsg.): Die Kultivierung der Medien. Erziehungs- und sozialwissenschaftliche Beiträge (Schriften der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft). Opladen 2000, pp 111-131.

Gewiss ist die Schule auch ein Unternehmen, dies auch im wirtschaftlichen Sinne. Was der Lehrer tut, „ist für den Wirtschaftskreislauf Ware“, sagt Rudolf Steiner einmal, aber eben nicht auf seinem eigenen Gebiet, dem des Unterrichts.\* Über das seine Tätigkeit ermöglichende Einkommen des Lehrers tritt diese Tätigkeit in eine Vergleichbarkeit mit dem Wirtschaftsleben. Der pädagogische Prozess ist indes eben kein wirtschaftlicher, die Schule folglich auch kein Wirtschaftsunternehmen. Die Schule ist sogar in gewissem Sinne wie ein umgestülptes Wirtschaftsunternehmen. Ist für Wirtschaftsunternehmen immer noch die Polarität von Unternehmer und MitarbeiterInnen charakteristisch, so sind in der Schule - schon wegen der relativen Gleichheit in Qualifikation und Verantwortungsgrad - die Mitarbeiter *allesamt* die Unternehmer.

### Die Frage nach dem pädagogischen Profil neu stellen....

So wie die überkommenen Formen der Selbstverwaltung auf den Prüfstand kommen müssen, so stellt sich heute auch die Frage nach dem pädagogischen Profil einer Waldorfschule anders dar als noch vor einigen Jahrzehnten und muss neu betrachtet werden. Vieles, was die Waldorfpädagogik auszumachen schien, findet heute - gerade wegen des Erfolgs der Waldorfschule - Nachahmer. Dadurch wird das Profil undeutlicher. In Zusammenhang mit einem Rückgang der Schülerzahlen in Deutschland insgesamt kann sich das rasch zu einem großen Problem auswachsen.

Was das Wesen der Waldorfpädagogik sei, kann heute weniger als früher an Einzelheiten wie dem Verzicht auf Notengebung und Sitzenbleiben, früher Einführung der Fremdsprachen und anderem dargestellt werden. Es muss der Zusammenhang, in dem diese Elemente stehen, kommuniziert werden, Impuls und Substanz der Waldorfpädagogik. Das ist natürlich anspruchsvoller. Notwendig ist die gemeinsame Arbeit am Verständnis und der Entwicklung dieser Substanz, wenn man nicht will, dass die Sache auf eine - ein Stück weit willkürliche - Definition oder soziale Konvention heruntergebracht und damit auf die Ebene eines normativen Denkens geschoben wird, das diese Substanz gerade schwächen müsste. Der „Lehrplan“ der Waldorfschule ist eben kein Normkatalog, sondern eine Sammlung von Anregungen.

Im Zusammenhang mit der Debatte über Helmut Zanders „Anthroposophie in Deutschland“ gibt es in der Szene eine Diskussion, die zwischen den Extremen, Steiner werde „historisch“ und der Aussage, alles an ihm sei zukünftig und erst noch einzuholen, pendelt. Die Wahrheit ist differenzierter: Es gibt Aspekte von Werk und Wirkung, die aus damaligen Zeitverhältnissen zu verstehen sind und zu denen wir deshalb historische Distanz gewinnen, und andere, die so „zukünftig“ sind, dass sie uns näherrücken und uns noch mehr betreffen, als Steiners Zeitgenossen. Gerade dieses Zukünftige aber hängt mit den lebendigen pädagogischen und sozialen „Urgedanken“ zusammen, denen sich die Pädagogik verdankt. Sie zu verstehen ist kein erinnerungsför-

\* Die Kernpunkte der sozialen Frage, GA 23, Dornach 1976, S. 130.

## Waldorfpädagogik weltweit (Stand März 2007):

Schulen in Deutschland:	208
Schulen in Europa (incl. Deutschland):	665
Zahl der Schulen weltweit:	958
Zahl der Waldorfkinderergärten weltweit:	ca. 1.500

miger Akt, sondern ein Neu-Denken, eine Aktualisierung von Quellkräften, aus denen heraus man schöpferische Antworten findet, neue und den Gegenwartsaufgaben angemessene Formen finden kann. Das ist etwas völlig anderes als Traditionspflege, aber auch als „Modernisierung“ um der Modernisierung willen.

Es sollte schon der Blick in die Geschichte der Waldorfpädagogik lehren, dass der Mut zur Veränderung ein Stück ihrer Identität ist. Quelle der Waldorfpädagogik ist der Blick auf den individuellen Menschen und seine Selbstentwicklungsmöglichkeiten, die durch die Lehrerinnen und Lehrer gefördert werden sollen („Erziehung zur Freiheit“). Die Lehrinhalte sind so nicht bloß anzueignender „Stoff“, wichtiger noch ist, was an ihnen erlebt werden und an menschlichen Fähigkeiten erübt und entwickelt werden kann. Es geht bei der Tätigkeit von Lehrerinnen und Lehrern an Waldorfschulen um menschliche Beziehungsdienstleitungen, die erziehungskünstlerisch zu gestalten sind.

„Das Kind in Ehrfurcht aufnehmen, in Liebe erziehen und in Freiheit entlassen.“ Das ist die Maxime. Eine derartige auf die Entfaltung der Freiheitsmöglichkeiten des Menschen orientierte Pädagogik braucht Gestaltungsfreiheit für den Unterricht. Sie braucht sie um der Kinder willen, weil nur so Lehrer sich ganz auf die tägliche Begegnung mit ihnen einlassen können. Alle Organisations- und Qualitätsentwicklung an einer solchen Schule muss darauf gerichtet sein, den Zusammenarbeitsrahmen zu schaffen, in dem sich schöpferische Pädagogik entfalten kann. (Mehr dazu in den Beiträgen von U. Herrmannstorfer und M. Ross.) Die sozialen Formen müssen immer neu an der Aufgabe der Menschenbildung ausgerichtet werden. Die Begründung für die Selbstverwaltung ist keine technisch-organisatorische, sondern sie folgt vielmehr aus der Aufgabe der Schule (vergleiche Kästen S. 12 und 13). Selbstverwaltung ist immer aufgabenorientierte Selbstverwaltung. Schon 1919 bei der Gründung wird der Selbstverwaltungsansatz der Schule primär von der pädagogischen Aufgabe her begründet.

Das Konzept aufgabenorientierter Selbstverwaltung steht im Kontext eines gesamtgesellschaftlichen Erneuerungsansatzes: der Neuordnung der Beziehungen von Kultur, Staat und Ökonomie unter dem Gesichtspunkt ihrer Gestaltbarkeit durch mündige Menschen („Dreigliederung des sozialen Organismus“). Die Waldorfschule ist historisch ein „Kind der Dreigliederungsbewegung“.\*\*

\*\* Vgl. C. Strawe, Die Dreigliederungsbewegung von 1917 - 1922 und ihre aktuelle Bedeutung, Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus, Heft 3/1998.

Die Gründung einer solchen Schule war gedacht als eine Kulturtat, die reformierend und revolutionierend im gesamten Schulwesen wirken sollte. Es ging und geht um ein freies Schulwesen, in einer immer mehr durch das Selbstverwaltungsprinzip geprägten Gesellschaft.

Das heißt aber, dass die Pädagogik nicht nur eine entsprechende Sozialgestalt der einzelnen Schule braucht. Sie ist auf eine gesamtgesellschaftliche Verfassung angewiesen, die es gestattet, eine solche Sozialgestalt der Einzelschule auszubilden oder diese wenigstens nicht gänzlich verhindert. Umgekehrt wirkt die Sozialgestaltung der Einzelschule fördernd auf die gesamtgesellschaftliche Entwicklung.

### Peinlicher Auftrag?

Bei der Frage, wie Veränderung von Schule und gesamtgesellschaftliche Veränderung zusammenzudenken sei, haben wir allerdings ein nächstes Problem. Die Defizite in der Selbstverwaltungspraxis und im Verständnis der pädagogischen Leitgedanken werden verschärft durch das Defizit im Verständnis der sozialen Dreigliederung - für viele ist der Zusammenhang Waldorfschule und Dreigliederung ein „peinlicher Auftrag“. Das Nichtverstehen der sozialen Dreigliederung ist der Grund, warum der Selbstverwaltungsgedanke so oft missverstanden wird. Wer soziale Dreigliederung mit dem Plato'schen Ständestaat verwechselt, wird geneigt sein, in den Lehrern die Geistesgrößen und in der Elternschaft den „Nährstand“ zu sehen, der - wie es dann im Witz aufgespießt wurde - für die vier großen B zuständig ist: Bauen, Backen, Basteln und Blechen. Die Gliederung des sozialen Organismus in Geistes-, Rechts- und Wirtschaftsleben - die immer auch zusammenweben - wird als Teilung und starre Trennung missverstanden. Das wirkt desorientierend, oft wird es zur Begründung dafür herangezogen, dass Lehrer *nur* für die Pädagogik verantwortlich seien. In Wirklichkeit bedeutet Selbstverwaltung durch die Tätigen immer, dass diese

die Verantwortung für die geistigen, rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekte der Schule tragen.

Auch gesamtgesellschaftlich gesehen, ist es wichtig zu begreifen, dass die Freiheit der Pädagogik und die freie Wahl der Schule notwendig verbunden sind mit der Gewährleistung des gleichen Bildungszugangs aller Menschen durch den Rechtsstaat und mit der solidarischen Finanzierung von Schule, ohne die eine Sonderung der Schüler nach den Besitzverhältnissen der Eltern eintreten müsste. Wird dieser Zusammenhang von Freiheit, Gleichheit und Solidarität nicht bewusst gelebt, so führt die Freiheitsforderung in den Neoliberalismus - für den nicht der freie Mensch, sondern der freie Markt im Vordergrund aller Überlegungen steht.

Solche Gesichtspunkte sind wichtig, wenn man aus einer mehr reaktiven Lobbyarbeit - deren Notwendigkeit nicht bestritten wird - zu einer proaktiven Perspektivarbeit kommen und Vorreiter für die Reform des öffentlichen Bildungswesens werden möchte.

### Dreigliederungs - Ansatz einer Selbstverwaltungsgesellschaft

Der Gedanke der sozialen Dreigliederung ist, wie schon angedeutet, ein Selbstverwaltungsgedanke. In der modernen Gesellschaft steht der Einzelne im Mittelpunkt, er ist nicht mehr untergeordnetes Glied der Gemeinschaft. Selbstverantwortung wird zum axialen Prinzip der Führung des eigenen Lebens und der Gestaltung des Zusammenlebens und -arbeitens mit anderen. Im Alltag gelebte Verantwortung bezeichnen wir dann mit dem Wort Selbstverwaltung. Sie ist gewissermaßen die „Managementform der Mündigkeit“. Selbstverwaltung ist unvereinbar mit Bürokratie und Zentralismus, weil man nicht mehr von außen und von oben regeln muss, was durch die Betroffenen viel lebensgemäßer unter ihnen selbst geregelt werden kann.

Auf den verschiedenen Gebieten der Gesellschaft nimmt dieser Selbstverwaltungsimpuls unterschiedliche Formen an: in der Kultursphäre wirkt er als Prinzip der Selbstverwaltung in freier Trägerschaft, im Staat und auf kommunaler Ebene als basisdemokratisches Prinzip, in der Wirtschaft als Gedanke der „assoziativen“ Verständigung der Wirtschaftspartner in vertragstfähigen Kooperationsorganen.

Eine moderne Gesellschaft muss also den Raum bieten für aufgabenorientierte Selbstverwaltung, was im Fall der Schule zum Beispiel auch die freie Lehrerbildung einschließt. Die hierfür durch das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland gesetzten Rahmenbedingungen sind in der konkreten Schulgesetzgebung noch längst nicht ausgeschöpft, obwohl die Lage in Deutschland sicher besser ist als beispielsweise in den romanischen Ländern Europas. Die Erweiterung des Selbstverwaltungsrechtes wird uns nicht geschenkt werden, sie muss auch politisch erstritten werden. So betrachtet ist die Schwäche der Selbstverwaltung eben nicht nur eine innere Fragen, sondern stellt auch eine Behinderung bei diesem notwendigen Engagement dar. Wer dauerüberlastet ist, hat keine Kapazitäten mehr frei für proaktives gesamtgesellschaftliches Handeln.

## Freie Schule und Dreigliederung

„Worauf es der Gegenwart ankommen muss, das ist, die Schule ganz in einem freien Geistesleben zu verankern. Was gelehrt und erzogen werden soll, das soll nur aus der Erkenntnis des werdenden Menschen und seiner individuellen Anlagen entnommen sein. Wahrhaftige Anthropologie soll die Grundlage der Erziehung und des Unterrichtes sein. Nicht gefragt soll werden: Was braucht der Mensch zu wissen und zu können für die soziale Ordnung, die besteht; sondern: Was ist im Menschen veranlagt und was kann in ihm entwickelt werden? Dann wird es möglich sein, der sozialen Ordnung immer neue Kräfte aus der heranwachsenden Generation zuzuführen. Dann wird in dieser Ordnung immer das Leben, was die in sie eintretenden Vollmensch aus ihr machen; nicht aber wird aus der heranwachsenden Generation das gemacht werden, was die bestehende soziale Organisation aus ihr machen will.“

Rudolf Steiner: Freie Schule und Dreigliederung, Zeitschrift Dreigliederung des sozialen Organismus, August 1919. In: Aufsätze zur Dreigliederung des sozialen Organismus und zur Zeitlage 1915 - 1921. GA 24, Dornach 1982, S. 37.

Um so bedeutungsvoller sind Initiativen wie das Europäische Forum für Freiheit im Bildungswesen oder die Aktion Mündige Schule in Schleswig-Holstein. Ziel der Anstrengungen ist die völlige Gleichberechtigung von öffentlichen Schulen in freier und in staatlicher Trägerschaft, Ziel wäre auch die volle Autonomie der Schulen - im Rahmen der Grundrechtsordnung. Konkretisiert wird dieses Ziel beispielsweise durch das Positionspapier „3 Säulen für gute Schulen“ der Aktion Mündige Schule, das sich damit beschäftigt, wie Qualitätssicherung, Finanzierung und Rechtsstellung für autonome Schulen zu gestalten sind.\* Die im New Public Management vertretene „Teilautonomie“ wird den Forderungen der Zeit dagegen in keiner Weise gerecht.

## Formen der Selbstverwaltung

Selbstverwaltung bedeutet, dass die Tätigen im Alltag die Verantwortung für ihre Einrichtung übernehmen. Die Tätigen, das sind die Lehrer, aber eben auch die Eltern. Die Verantwortlichkeit bezieht sich notwendig auf alle Aspekte des Schulbetriebs, also nicht nur auf die Pädagogik - das „Geistesleben der Schule“ -, sondern auch auf alle relevanten rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen. Verantwortung ist immer individuell, darf nicht in einem „Kollektiv“ verschwinden. Insofern haben einzelne und Gruppen im Selbstverwaltungsprozess je ihren Verantwortungsraum, jeder partizipiert an der Gesamtverantwortung.

Formen der Selbstverwaltung sind Formen, die die Tätigen selbst schaffen. Sie sind also niemals Muster, die man nur zu kopieren brauchte. Dadurch haben alle Formen etwas Berechtigtes, auch wenn natürlich jede ihre besonderen Stärken und Schwächen hat. Dass es nicht *das* Modell der Selbstverwaltung gibt, bedeutet nicht, dass man aus den Erfahrungen einzelner Einrichtungen nicht lernen könnte und sollte. Die Gemeinsamkeit der Formen liegt jedoch nicht im sogenannten Konkreten, sondern in gewissen Ur- und Grundgesten, aus denen heraus sie gebildet werden und von deren innerem Verständnis die Selbstverwaltungskompetenz in hohem Maße abhängt. Dass bei der Sozialgestaltung auch an Erfahrungen und bestehende Rechtsformen in der Gesellschaft angeknüpft wird, widerspricht dem Gesagten nicht, deutet aber auf ein Problem hin, das immer wieder neu bewältigt werden muss.

Bestimmte Formen sind oft als Reaktionen auf vergangene Vereinseitigungen entstanden. So zog eine jahrelange Vernachlässigung des Dreigliederungsgedankens vereinzelt Versuche einer institutionellen Dreigliederung von Schulen nach sich. Das barg die Gefahr des Formalismus, ist die Dreigliederung doch im Meso-Sozialen eher ein Prinzip der Zusammenführung von

## R. Steiner 1920 über Selbstverwaltung

„Innerhalb des Staatsgefüges ist das Geistesleben zur Freiheit herangewachsen; es kann in dieser Freiheit nicht richtig leben, wenn ihm nicht die volle Selbstverwaltung gegeben wird. Das Geistesleben fordert durch das Wesen, das es angenommen hat, dass es ein völlig selbständiges Glied des sozialen Organismus bilde. Das Erziehungs- und Unterrichtswesen, aus dem ja doch alles geistige Leben herauswächst, muss in die Verwaltung derer gestellt werden, die erziehen und unterrichten. In diese Verwaltung soll nichts hineinreden oder hineinregieren, was im Staate oder in der Wirtschaft tätig ist. Jeder Unterrichtende hat für das Unterrichten nur so viel Zeit aufzuwenden, dass er auch noch ein Verwaltender auf seinem Gebiete sein kann. Er wird dadurch die Verwaltung so besorgen, wie er die Erziehung und den Unterricht selbst besorgt. Niemand gibt Vorschriften, der nicht gleichzeitig selbst im lebendigen Unterrichten und Erziehen drinnen steht. Kein Parlament, keine Persönlichkeit, die vielleicht einmal unterrichtet hat, aber dies nicht mehr selbst tut, sprechen mit. Was im Unterricht ganz unmittelbar erfahren wird, das fließt auch in die Verwaltung ein. Es ist naturgemäß, dass innerhalb einer solchen Einrichtung Sachlichkeit und Fachtätigkeit in dem höchstmöglichen Maße wirken.“

Man kann natürlich einwenden, dass auch in einer solchen Selbstverwaltung des Geisteslebens nicht alles vollkommen sein werde. Doch das wird im wirklichen Leben auch gar nicht zu fordern sein. Dass das Bestmögliche zustande komme, das allein kann angestrebt werden. Die Fähigkeiten, die in dem Menschenkinde heranwachsen, werden der Gemeinschaft wirklich übermittlelt werden, wenn über ihre Ausbildung nur zu sorgen hat, wer aus geistigen Bestimmungsgründen heraus sein maßgebendes Urteil fällen kann. Wie weit ein Kind nach der einen oder der andern Richtung zu bringen ist, darüber wird ein Urteil nur in einer freien Geistgemeinschaft entstehen können. Und was zu tun ist, um einem solchen Urteil zu seinem Recht zu verhelfen, das kann nur aus einer solchen Gemeinschaft heraus bestimmt werden. Aus ihr können das Staats- und das Wirtschaftsleben die Kräfte empfangen, die sie sich nicht geben können, wenn sie von ihren Gesichtspunkten aus das Geistesleben gestalten.“

Man werde den „antisozialen Geist“ der Vorurteile gegen das Gesagte „erkennen, wenn man durchschaut, dass sie im Grunde aus dem unbewussten Glauben hervorgehen, die Erziehenden müssen lebensfremde, unpraktische Menschen sein. Man könne ihnen gar nicht zumuten, dass sie Einrichtungen von sich aus treffen, welche den praktischen Gebieten des Lebens richtig dienen. Solche Einrichtungen müssen von denjenigen gestaltet werden, die im praktischen Leben drinnen stehen, und die Erziehenden müssen gemäß den Richtlinien wirken, die ihnen gegeben werden.“

Wer so denkt, der sieht nicht, dass Erziehende, die sich nicht bis ins Kleinste hinein und bis zum Größten hinauf die Richtlinien selber geben können, erst dadurch lebensfremd und unpraktisch werden. Ihnen können dann Grundsätze gegeben werden, die von scheinbar noch so praktischen Menschen herrühren; sie werden keine rechten Praktiker in das Leben hineinerziehen. Die antisozialen Zustände sind dadurch herbeigeführt, dass in das soziale Leben nicht Menschen hineingestellt werden, die von ihrer Erziehung her sozial empfinden. Sozial empfindende Menschen können nur aus einer Erziehungsart hervorgehen, die von sozial Empfindenden geleitet und verwaltet wird. Man wird der sozialen Frage niemals beikommen, wenn man nicht die Erziehungs- und Geistesfrage als einen ihrer wesentlichen Teile behandelt. Man schafft Antisoziales nicht bloß durch wirtschaftliche Einrichtungen, sondern auch dadurch, dass sich die Menschen in diesen Einrichtungen antisozial verhalten. Und es ist antisozial, wenn man die Jugend von Menschen erziehen und unterrichten lässt, die man dadurch lebensfremd werden lässt, dass man ihnen von außen her Richtung und Inhalt ihres Tuns vorschreibt.“

Rudolf Steiner: Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft, Vorrede und Einleitung zum 41. - 80. Tausend dieser Schrift (1920), GA 23, Dornach 1976, S. 10-13

\* Unter: [www.freie-schule.de](http://www.freie-schule.de)

Geistes-, Rechts- und Wirtschaftsleben mit ihrer jeweils eigenen Qualität. Die makrosoziale Dreigliederung verselbstständigt die drei Bereiche dagegen stärker, - gerade um ihre mesosoziale Verknüpfung durch die Selbstverwaltenden zu ermöglichen.

## Schulführungsorgane und Schulparlamente

An einer Reihe von Schulen wurden wesentliche Aspekte der Schulführung in kleineren Gremien zusammengefasst. Das ist sicher eine Reaktion auf Kinderkrankheiten der Selbstverwaltung, die zu Ineffizienz und unklaren Verantwortlichkeiten geführt haben. Es wird entscheidend sein, dass dabei die kollegiale Führung im Sinne einer „dynamischen Delegation“ gestärkt und nicht etwa durch neue Formen eines Direktorats ersetzt wird.

Einige Schulen arbeiten seit Jahren mit einem Schulparlament. Auch das ist sicher zunächst als Reaktion auf eine lange in der Schulbewegung grassierende Unterschätzung demokratischer Prozeduren im Rechtsleben des freien Geisteslebens zu verstehen. - Steiners republikanisch-demokratisches Prinzip der Kollegiumsarbeit, das durchaus, wenn nötig, geheime Abstimmungen mit beinhaltete, war ein Stück weit in Vergessenheit geraten. - Ein weiteres Motiv war der Wunsch, die Eltern endlich als wirklich gleichberechtigte Partner einzubeziehen. Dabei muss man natürlich berücksichtigen, dass viele Fragen im Schulleben eher nicht Gegenstand von Mehrheitsentscheidungen in einem Gesamtorgan werden sollten, sondern durch die vorgängige Vereinbarung über gegenseitig zu respektierenden Verantwortungsräume an einzelne oder Gruppen „delegiert“ sind.

## Rechtsformen

Viele Schulen haben die Rechtsform des eingetragenen Vereins gewählt, weil diese viele Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Sie kann aber auch Schwächen beinhalten, denen man bewusst begegnen muss. Häufig sind zum Beispiel die Lehrer formal nicht selbstverantwortliche Mitarbeiter und Mitunternehmer, sondern weisungsgebundene Angestellte des Vereins. Da muss man Acht geben, dass der oft aus pragmatischen Gründen (Sozialversicherung etc.) gewählte Angestelltenstatus nicht zur Angestelltenmentalität führt. Immer wieder hat es aber auch Versuche gegeben, den Unterrichtenden einen selbstständigen Status zu geben - allerdings in anderen Ländern eher als in Deutschland. So können LehrerInnen etwa sich in einer GbR zusammenfinden, die mit dem Verein einen Geschäftsbesorgungsvertrag schließt und von ihm dafür ein Budget erhält.

Neben der Vereinsform wird zuweilen auch die Rechtsform der Genossenschaft gewählt. Man setzt dabei darauf, dass der Status des Genossen Mitverantwortlichkeit besonders zu fördern in der Lage ist.\* Exotischer, aber auch sehr interessant, ist die im deutschen Recht mögliche Form einer gemeinnützigen GmbH.

\* So wie im Verein der Gefahr von Majorisierungen entgegengewirkt werden muss, ist hier eher die Aufgabe, zu verhindern, dass schon mit einem kleinen Genossenschaftsanteil eine Blockadefunktion ausgeübt werden kann.

Wichtig ist in jedem Fall, dass man sich nicht einfach der Eigendynamik der Form anpasst, sondern Rechtsformen von innen ergreift und plastiziert - damit sie dem pädagogischen Impuls dienen und ihn fördern. Und wichtig ist, dass man sich auch mit darum kümmert, dass das Rechtsleben in der Gesamtgesellschaft offener wird für freie vertragliche Gestaltungen.

## Antizipation einer anderen Welt

Die besten Formen nützen nichts, wenn die Menschen sie nicht in der richtigen Weise benutzen. Führen heißt: nicht einfach Laufenlassen, sondern Prozessen Richtung geben und sie gestalten. Geschäfte, nicht Untergebene sollen geführt werden. Es gilt mit den auflösenden und verhärtenden Kräften fertig zu werden, die die neue Gemeinschaft bedrohen - in Form von Beliebigkeit und Willkür oder in Form des Rückfalls in Machtstrukturen. Die im modernen Geistesleben einzig legitime Macht ist die des „Machen-Könnens“, des Gestaltens. Es gilt also, mit den „Drachen“ fertig zu werden, die sozialen Initiativen das Leben erschweren (vgl. Kasten S. 16).

Freie Schulen sind ein Stück gelebte Antizipation einer sozialen Zukunft, im Sinne der Losung der globalen Zivilgesellschaft „Eine andere Welt ist möglich“. Das Ringen darum, die Selbstverwaltung fruchtbarer zu machen, ist ein Beitrag zu dieser globalen Auseinandersetzung.

## Führungsaufgaben im Schulorganismus - Herausforderungen hierarchiefreier Zusammenarbeit\*\*

Auf die meisten Fragen der Selbstverwaltung gibt es keine fertigen Antworten, wohl aber kann die Richtung aufgewiesen werden, in der die Lösungen gesucht werden müssen. In der Selbstverwaltung haben wir zwar Schwächen, aber doch nicht nur solche. Deshalb sind die Schwächen auch noch bearbeitbar. Wir sprechen von einer Krise, nicht von einem Katastrophenszenario. Krise aber heißt, dass jetzt Weichenstellungen notwendig sind. Hierbei ist es wichtig, zu klären, wie Führung in hierarchiefreier Zusammenarbeit möglich ist.

Hierarchiefreiheit ist ein umstrittenes Thema. Im Geistigen gibt es immer eine Hierarchie, so sagen die einen. Aber im Sozialen nicht, erwidern die anderen. Diese Diskussion kann im schlimmsten Fall zur Zitatenschlacht entarten. Es ist jedoch illegitim, sich auf fremde Begründungen zu berufen, wenn man die eigene Position nicht selbst aus der Sache ableiten kann. Folgende Fragen gilt es zu klären:

1. „Führung in der Selbstverwaltung“ - was soll da geführt werden? Was heißt hier Führung? So wie man fragen kann, was einen Organismus überhaupt zu

\*\* Hierzu referierte Udo Herrmannstorfer.

einem Lebendigen macht, so kann man auch fragen, wer einer sozialen Form das Leben verleiht. Ohne das wäre die „juristische Person“ ja nur eine Schattengestalt, ein Abstraktum. Was gibt der Gruppe, die sich zusammenfindet, die Richtung? Erst, wenn wir wissen, wohin wir wollen, werden andere mitgehen. „Sozius“ ist der Weggefährte - soziales Leben ist da, wo Wege gemeinsam gegangen werden sollen. Die Führungsfrage bedeutet also erst einmal die Frage, was einer Einrichtung immer wieder die Zielhaftigkeit verleiht.

2. Wer oder was bewegt eigentlich die Menschen? Das ist eine wichtige Sache. Denn wenn Menschen wollen, geht etwas voran. Daher versuchte und versucht man ja, mit immer neuen Tricks und „Belohnungen“ die Menschen zu „motivieren“. Man merkt allerdings auch, dass es die Aufgabe selbst ist, an der Menschen innere Impulse entwickeln. „Management by Objectives“ wurde so zum Schlagwort.

3. Eine weitere Führungsfrage lautet: Wie kann, was wir da wollen, umgesetzt werden, das heißt wie organisiert und gliedert sich ein Organismus? Ob wir mehr auf die Strukturen oder mehr auf die Abläufe schauen - immer geht es um Gliederungsfragen.

4. Schließlich geht es bei Führung um die Frage, wer das Ganze zusammenhält, wie die Integration geleistet wird.

Wir haben also 4 große Führungsfragen, die sich wieder in zwei Paare zusammenfassen lassen: Das erste Paar hat mit Richtung und Motiv zu tun, das zweite mit Gliederung, Differenzierung und Ganzheit, Integration.

Erst durch diese vier Elemente hat ein sozialer Organismus Leben und Bewegung. Und die Antwort auf die Führungsfrage heißt: um diese Fragen muss sich jemand kümmern, jemand muss es machen. Wer auch immer und in welcher Form auch immer. Wenn Führung nicht klappt, müssen wir Verantwortung und Formen ändern. Nie aber kann die Antwort auf misslingende Führung darin bestehen, ganz auf Führung zu verzichten.

Dabei müssen wir schauen, wie diese beschriebenen Elemente sachgemäß, d.h. den konkreten Aufgaben der bestimmten Einrichtungen entsprechend leben können. Dazu müssen sie gewissermaßen individualisiert werden, damit sie dem Selbst der Einrichtung dienen können.

Was in diesem Bild noch fehlt, ist die Frage nach dem Menschen selbst. In früheren Zeiten war der Mensch etwas, was nur mitbewegt wurde. Der Manchester-Kapitalist titulierte seine Arbeiter als „Hands“, Hände. Der Mensch wurde nicht gebraucht, sondern bestimmte Fertigkeiten. Der Mensch als solcher war unbequem, stets unzufrieden und stellte lästige Forderungen. Erst langsam gewöhnen wir uns, bei allem zu fragen, wo der Mensch als solcher bleibt. Der heutige Mensch ist so geartet, dass er nicht mehr in einen Arbeitszusammenhang gezwungen werden kann bzw. darf. Weisungsgebundene Arbeit ist eigentlich ein Gespenst der Vergangenheit. Denn wo der Mensch seine Mündigkeit leben will, gibt es keine legitime Fremdbestimmung mehr. Nichts von außen hat Zutritt zum Ich. Individu-

elle Grundrechte schützen den Einzelnen, stehen für niemanden zur Disposition. Nur in gesetzlich streng geregelten Ausnahmefällen - etwa bei der Verbrechenbekämpfung - gibt es legitime Einschränkungen.

## Vertragsgeste und Vereinsgeste

Das Ich kann nur von innen nach außen wirken, kann in die Welt und in die Gesellschaft heraustreten. Aber wie kommt man dann in eine Gemeinschaft hinein? Wir haben dafür einen Begriff, den der Freiwilligkeit. Auf der Grundlage der Freiwilligkeit kann man vieles regeln, was sonst ein Problem wäre. Unter modernen Bedingungen muss als eiserner Grundsatz gelten: Nie kann Führung ein Mittel sein, Menschen gegen ihren Willen zu etwas zu bringen. Wenn man diesen Grundsatz beachtet, wird man sich nicht vertun. Fehler mögen vorkommen, aber sie werden dann immer wieder korrigiert werden können. Wie sehr jemand auf seine Meriten verweisen mag, nichts berechtigt ihn, in den Willen eines anderen einzugreifen. Sich freiwillig zusammenschließen ist aber die Definition von „Vertrag“. Dann entsteht ein neues Gebilde, ein Innenraum. „Wo zwei oder drei zusammen sind“, da eröffnet sich die Möglichkeit, dass zwischen ihnen etwas anwesend ist. Wie immer in der Vergangenheit etwas war, das dazu beigetragen hat, dass wir uns zusammzufanden, nicht das ist entscheidend. Entscheidend ist das Entstandene, das die Schule *allen* anbietet. Wir laden alle ein, ohne sie schon zu kennen. Die Schule öffnet sich. Jeder soll beitreten können. Natürlich gibt es Grenzziehungsfragen, etwa wenn das Schulgeld verweigert wird. Aber das ändert nichts am Prinzip der Offenheit. Nur wenn die Schule voll ist, wird der Zutritt beschränkt - faktisch, aber nicht prinzipiell. So sieht man: Wo der einmal gefundene Impuls als Mitte einer Einrichtung sichtbar wird, stellt das eine Einladung zum Mitmachen dar. D.h. der Impuls wird öffentlich. Weshalb es auch sachgemäß ist, die Waldorfschule als öffentliche Schule in freier Trägerschaft zu bezeichnen. Alles Geheime und Geschlossene ist heute nicht mehr zukunftsfähig. In der Offenheit liegt die Urteilsmöglichkeit, ohne die Vertragsfreiheit nicht real sein kann. Zu Recht sehen wir das Rücktrittsrecht von einem Vertrag vor, der uns aufgeschwätzt und dessen wahrer Inhalt verschleiert wurde. Einen Vertrag einzugehen, ist ein „Ich will“, nicht ein „Ich muss“. Ein Vertrag ist eine doppelte Selbstverpflichtung. Anders gesagt: dieser bestimmte Impuls ist der gemeinsame Punkt, auf den die Vertragspartner schauen. Was trägt jeder bei, damit dieser Impuls eine Wirklichkeit wird? Aus unseren Beiträgen baut sich die Wirklichkeit auf. Was wir beitragen wollen ist Gegenstand des Vertrags.

Indem wir selbst initiativ wurden, haben wir uns emanzipiert, sind wir aus der alten Gemeinschaft und ihrer Vormundschaft gewissermaßen ausgewandert. Das geht gewöhnlich so: Wir haben Kinder, werden wach für die Frage, was die richtige Schule sei, wir empfinden Unzufriedenheit mit der üblichen Schule, wir erlauben uns aus unserer inneren Verantwortung heraus ein eigenes Urteil, wir entdecken die Waldorfschule, wir machen uns auf den Weg und hissen die Flagge der Schul-Revolution. Wir treffen auf andere, die die gleiche Flagge schwingen. Diese revolutionäre Stimmung führt

## Zwölf Drachen im Kampf gegen soziale Initiativen

Der im vorletzten Jahr verstorbene Sozialwissenschaftler und NPI-Unternehmensberater Lex Bos hat in einem ebenso launigen wie tiefgründigen Büchlein die Ungeister, von denen Initiativen bedroht sind, im Bild von zwölf Drachen beschrieben:

Der „Subventionsdrache“ droht, wenn Initiativen alle Mittel auf dem Silbertablett serviert bekommen und sich deshalb zu wenig um den Aufbau eines unterstützenden Umfeldes kümmern müssen. - Der „Amateurdrahe“ kann die Initiative verschlingen, wenn Professionalität geringgeachtet wird. - Der „Vorstandsdrache“ bedient sich der „Besserwisser“, die - ohne sich selber in die tägliche Arbeit hineinzu-begeben - überall von außen hineinregieren und alle anderen zu Erfüllungsgehilfen ihrer eigenen Impulse machen wollen. - Der „Hasdrache“ lauert denen auf, die mit ihren Initiativen nicht warten können, bis die Zeit reif ist. - Der „Anpassungsdrache“ findet sein Opfer, wenn der Pragmatismus so übersteigert wird, dass schließlich der Ursprungsimpuls preisgegeben wird. - Der „Spaltpilzdrache“ schlägt schließlich zu, wo durch faule Kompromisse Initiativen identitäts- und profillos bleiben.

Während diese sechs Ungeheuer Initiativen dazu verführen wollen, die Selbsterhaltung zu sehr von außen zu erwarten, verlocken die sechs weiteren dazu, den Blick zu sehr nach innen zu richten, sich auf die „Idee“ zu fixieren. Wer da glaubt, seine Initiative sei auf Unterstützung von außen gar nicht angewiesen, befindet sich in den Klauen des „Autonomiedrachens“. - Wer sich durch die selbstverwaltete Einrichtung nur selbst verwirklichen will, statt auf die Bedürfnisse der Kundschaft zu schauen, gerät in die Fänge des „Parasitismusdrachens“. - Wo „Macher“ alles allein bestimmen und managen wollen - ohne die anderen wirklich einzubeziehen - treibt der „Solodrahe“ sein Unwesen. - Für den „Organisationsdrachen“ sind übersteigerte Bürokratie und Planungsfetischismus ein gefundenes Fressen. - Der „Sektendrache“ findet sein Wirkensfeld, wo elitärer Dünkel zur Abschottung führt. - Der „Narzissdrache“ schließlich greift ein, wo Initiativen in Selbstverliebtheit und Selbstbespiegelung leben.

Man erkennt unschwer, dass man sich an den Kräften, die hier ins Bild gebracht sind, nicht vorbeischieben kann. Vielmehr muss man sich ihnen stellen, um sie zu bändigen und schließlich vor den eigenen Wagen zu spannen. Und man muss wissen, mit welchen Gefährdungen man es in einer konkreten Situation besonders zu tun hat. Selbstverwaltung ist Gleichgewichtskunst.

(Alexander H. Bos: Zwölf Drachen im Kampf gegen soziale Initiativen, Dornach 2003)

zum „Austritt“ aus der alten Gemeinschaft, stülpt die Dinge durch. Aber indem wir die Schule gründen, ist die Frage nicht mehr die des Herauskommens, sondern des Hineinkommens in eine neue Gemeinschaft. Die revolutionäre Stimmung hilft uns jetzt nicht weiter. Aus den Schwertern des Kampfs gegen eine alte Form müssen Pflugscharen der Kultivierung einer neuen werden. Diese Verwandlung ist sehr wichtig, denn die Kräfte, die uns zunächst zusammengeführt haben, würden uns wieder zersplittern, wenn wir sie nicht zu verwandeln vermöchten.

Wir scharen uns also zusammen, stehen gewissermaßen im Kreis zusammen: eine urdemokratische Gleichheitsgeste, die wir zunächst vollziehen müssen, wenn wir aus alten Formen kommen und neue bilden wollen. Zusammenzustehen macht Freude, aber Schule ist es noch nicht. Schule entsteht nur, wenn etwas konkret getan wird - und dafür muss der Handelnde den Kreis verlassen. Stand zuerst die Gleichheit im Mittelpunkt des Interesses, die Frage, dass jeder beteiligt sein muss, so fällt jetzt der Blick auf Individuelles: Was kann ich, was kannst Du aus Deinen Begabungen und Kräften heraus beitragen? Die Gemeinschaftsbildung ruft die Möglichkeiten der einzelnen Menschen auf, Gemeinschaft lebt von der Potenzierung dieser Fähigkeiten. Eine moderne Gemeinschaft lebt auch im Alltag nur durch der „Einzelseele Kraft“. In ihrer Mitte steht kein Mensch, keine „Führergestalt“, sondern der Impuls, die gemeinsam gewählte Aufgabe. Das heißt aber, dass die demokratische Geste aufrechterhalten wird. Das uns verbindende und gemeinsam gewollte Ziel gibt uns die Orientierung. Was der Einzelne sich an Fähigkeiten in Freiheit erwirbt, wird fruchtbar gemacht innerhalb der Gemeinschaft. Moderne Gemeinschaftsbildung ruft uns auf, unsere individuellen Potenziale auszuschöpfen. Diese Gemeinschaft ist nichts Vorgegebenes mehr, in das man sich fügen müsste oder in dem man sich nur mitreiben lassen müsste im Vertrauen darauf, dass irgendeiner schon die richtige Fließrichtung bewirkt. Wir haben das allerdings noch nicht immer realisiert und klagen zum Beispiel darüber, dass sich in einer Einrichtung nichts tut. Hätten wir aber nicht selbst etwas machen können bzw. müssen?

Manchmal scheint es ein Widerspruch zu sein, alle unter einen Hut zu bringen und den unbedingten Respekt vor dem anderen und vor den unterschiedlichen Potenzialen von Menschen zu pflegen. Wo bleibt das Ganze, wenn jeder macht, was er will? Müssen wir nicht doch als Gemeinschaft bestimmen, was der Einzelne wollen darf und soll? Manchmal überkommen uns solche unzeitgemäßen Empfindungen und wir misstrauen der Kraft des Ich.

Zurück zur Frage nach der Vertragsgeste: Sie bringt uns zusammen. Die Vereinsgeste steht in gewisser Weise auf der gleichen Stufe wie die Vertragsgeste, nur dass sie Gesellschaftsrecht aufweist. Sie ist im Grunde die einfachste Form der freiwilligen Gemeinsamkeit, die offenste, am meisten „kreisorientierte“ Form. Die rechtlich-allgemeine Regelung greift vor allem da, wo der Gestaltungswille zur Selbstregelung nicht hinreicht. In der Schweiz reicht schon eine ganz vorsichtige „Hautbildung“, um sich Verein nennen zu dürfen. Auch in Deutschland regelt das Vereinsrecht nur Grundzüge der

Form. Oft werden die sehr weiten Gestaltungsmöglichkeiten des Vereins nicht ausgeschöpft - er kann ja z.B. aus 14 Mitgliedern bestehen, die zugleich Vorstände sind oder eine andere ganz unkonventionelle Form haben, je nach dem, was man braucht. Gegenwärtig verlangen der Staat und die öffentliche Meinung allerdings eine Straffung der Formen. Haftungsfragen werden verschärft in einem Maße, das manche Menschen zögern lässt, sich in einem Vorstand zu engagieren.

Der soziale Gehalt von Vertrag und Verein in ihrem gegenseitigen Verhältnis lässt sich noch genauer bestimmen: Beim Vertrag schauen wir mehr auf die Geste des Zustandekommens: Partner mit je eigenen Verantwortungsräumen vereinbaren sich. Beim Verein schauen wir mehr auf das Ergebnis: das Eingewordensein, die gemeinsame Verantwortung. Diese beiden Gesten - Vereinigung und Vereinbarung - müssen immer wieder unter einen Hut gebracht werden. Ihr Zusammenstimmen ist immer wieder gefährdet. Das kann aber auch nicht anders sein, weil die Mitte zwischen zwei Polen nie garantiert, sondern nur immer wieder hergestellt werden kann. In der Vergangenheit haben die Schulen meistens die Vertragsgeste in die Vereinsgeste integriert, z.B. durch die Delegation der Pädagogik qua Satzung an das Kollegium. Die Vertragsform ist nur selten wirklich ausgeschöpft worden, auch weil die Risiken, die mit neuen Formen verbunden sind, oft überschätzt werden. Hier gäbe es noch viel zu tun. Rudolf Steiner verband bei der Weihnachtstagung der Anthroposophischen Weltgesellschaft bewusst Vereins- und Vertragsgeste. Innerhalb des Vereins entsteht in gegenseitiger Anerkennung die Hochschule als autonomer Raum. Die Geschichte der Gesellschaft hat dann allerdings gezeigt, dass man sich schwer tut, etwas derart Neues zu leben.

Tatsächlich werden heute viele Verträge gemacht, die jedes Detail abzusichern versuchen, weil sie vom Misstrauen des einen gegen den anderen Vertragspartner geprägt sind. So entstehen Gespensterformen statt Vertrauen und Verlässlichkeit. Ein authentischer Vertrag sorgt dafür, dass die Partner ihre Beiträge geben können. An die Stelle des Herrschaftsprinzips setzt er die Prinzipien der Ermöglichung, Ermutigung und Förderung. „Dialogische Führung“ ist angesagt. „Management by Command“ ist zum Auslaufmodell geworden.

## Bewusstseinsbildung in der Gemeinschaft und individuelles Handeln

Wir müssen lernen, dass der Einzelne keine Gefährdung der Gemeinschaft, sondern ihr Substanzbildner ist. Das heißt aber nun gerade nicht, dass alle Einzelnen immer bei allem dabei sein müssen. Die frühere Neigung in den Schulen, möglichst immer alles in der Gemeinschaft zu beraten, hat zu einer Überlastung der Konferenzen geführt. „Vorsicht, Erstickungsgefahr!“ - so haben wir dazu schon vor Jahren formuliert. Das Motiv war oft die Sorge, dass das Bewusstsein für das Ganze verloren geht, wenn nicht möglichst alle immer dabei sind. Dass man nur Mitverantwortung tragen könne, wenn man über alle Details Bescheid wisse, ist jedoch eine glatte Illusion, schon weil die Punkte einer übervollen Tagesordnung sowieso nur im Kurzzeitgedächtnis haften.

Solange man noch glaubt, wenn man nur lange genug diskutieren könnte, wären alle Probleme lösbar, ist die Wurzel der Selbstverwaltungskrise unbeschädigt im Boden. Gemeinsamkeit liegt nicht im konkreten Detail. Je konkreter ein Problem, um so unterschiedlicher die Lösung der jeweiligen Handelnden. Der Diskurs, wie „man“ es richtig machen muss, ist kontraproduktiv und führt nur zur Initiative lähmenden und Frust erzeugenden Bevormundung des Einzelnen.

Wir müssen ganz anders ansetzen: Was muss Eingang ins Bewusstsein der Gesamtheit finden? Welche Art von Bewusstsein muss in der Gemeinschaft leben? Durch dieses Herangehen wird der Blick frei. Indem wir darauf verzichten, alles und jedes gemeinsam so zu bewegen, als müssten wir eine individuelle Handlung konzipieren, schaffen wir erst den Raum dafür, dass ein einzelner Mensch - in seiner Art - für eine ganze Gemeinschaft handeln kann. So erst wird sein Potenzial für das Ganze fruchtbar! Wir nennen das dann Delegation. Delegation darf hier nicht im gewöhnlichen Sinne gedacht werden, wo sie mit Anweisungen verbunden ist. Es handelt sich darum, die sich aus der Aufgabe heraus ergeben Einzelverantwortlichkeitsbereiche abzustecken - beginnend beim „Mandat“, den Unterricht in einer bestimmten Klasse zu geben.

Wenn man das gestalten will, kommen wir zu den Grundgesten einer „dynamischen Delegation“. Die Gemeinschaft steht vor einer Aufgabe. Sie muss in die Gemeinschaft hineinflinden, wieder herausfinden und wiederum hineinflinden. Wir schauen uns die Aufgabe gemeinsam an - lohnt sich das, trifft uns das? Dann fragen wir uns gemeinsam, wie man das beurteilen muss. In welchem Kontext steht die Aufgabe bzw. das Problem? Ist es punktuell oder hängt es mit längerfristigen Entwicklungen zusammen? Bei diesen beiden Schritten sind alle zur Mitwirkung aufgerufen. Geht es doch um grundlegende Gesichtspunkte - was wäre wichtig, auf was ist zu achten usw.? Da können im Prinzip alle mitsprechen, während man im Detail schnell Laie und inkompetent ist. Hier lauert also die Gefahr des Dilettantismus. Ich muss auch gar nicht alle Details kennen, um zu wissen, worum es im Kern in meiner Einrichtung geht. Wichtig ist nur, wie ein Problem gemeinschaftlich „eingesponnen“ wird.

Dann kommen die nächste Stufen: Einzelne oder Gruppen machen sich auf den Weg der konkreten Lösungssuche, sie entscheiden, sie setzen um. Was als Gesichtspunkt des Herangehens im Bewusstsein der Gemeinschaft gelebt hat, strömt nun hinaus in die Realität.

Aber nun kommt das nächste Problem: Wenn es dabei bliebe, würde in der Gemeinschaft kein Bewusstsein mehr entstehen bzw. das Bewusstsein über den entsprechenden Aufgabenkomplex würde sich verlieren. Um es zurückzuholen müssen wir Momente schaffen, künstlich gewissermaßen, denn das Leben schiebt ja weiter, in denen wir zurückschauen und uns Rechenschaft geben: Das ist konkret für das Ganze von Einzelnen geleistet worden. Am Anfang hatten wir Bewusstseinsbildung an allgemeinen Gesichtspunkten, jetzt an konkreten Resultaten. Es entsteht ein Urteil in Bezug darauf, was wir eigentlich gemacht haben und wo wir hingekommen sind.

Nun kommt noch ein letzter Punkt: Es ist notwendig, dass alle anderen, die nicht an den Handlungen beteiligt waren, auf die zurückgeschaut wurde, diese genau so nehmen, als hätten sie sie selber vollzogen. Wir haben also zwei Verantwortlichkeiten, die des Handelnden und die Mitverantwortlichkeit jedes an der Gemeinschaft Beteiligten. Handlungen für die Gemeinschaft sind eben keine Privathandlungen. Deshalb muss der Einzelne „entlastet“ werden. Alle stehen - geistig genommen - gesamtschuldnerisch für das Ganze. Das ist ein schwieriger Punkt. Wenn es gut gelaufen ist, erteilt man gerne die Entlastung, aber wie ist es, wenn es mit einem Lehrer nicht geklappt hat? Da ist es schwieriger zu akzeptieren, dass das - weil es eben keine Privatfrage ist - auch meine Sache ist. Dieser Entlastungsprozess muss richtig laufen, sonst wird alles zum Vorwurf und Unwilligkeit entsteht.

## Die Bedeutung des Rhythmischen

Wir blicken auf ein Geheimnis, das man an vielen Stellen wiederfinden kann: dass sich zwei Seiten im ersten Moment wie ein unauflöslicher Widerspruch gegenüberstehen - die Gemeinschaft, die einen gemeinsamen Impuls hat, und der Einzelne, der ganz individuell hereinkommt und eine Aufgabe übernimmt. Die Auflösung des Widerspruchs liegt im Rhythmus. Polaritäten werden ins Leben geführt durch einen Rhythmus. Das liegt im Kern der Selbstverwaltung. Nicht die Einbahnstraße top-down ist das Führungsprinzip, sondern dieser Rhythmus zwischen Gemeinschaft und Einzelem. Nur durch diesen Rhythmus kann zusammengebracht werden, was sonst immer auseinanderfallen will. Das ist die Grundfrage. Dann kommen einzelne Gestaltungsfragen: wie weit muss etwas in dieser Form der dynamischen Delegation bearbeitet werden oder wie weit kann es abdelegiert werden als Dauerfrage. Rhythmus heißt: Es gibt Momente, wo sich jeder einbringen kann, und es gibt Themen, wo er ganz weit weg ist, weil er es nicht macht. Aber es kommt wieder zurück. Es geht nicht weg aus der Gemeinschaft, sondern kommt auf richtige Weise in sie hinein. Nicht auf die falsche und schädliche Weise, die wir auch kennen: Wenn alles schon durch ist, will jemand haarklein berichtet haben, weil er doch nicht dabei war. Dieses Rhythmische darf nicht akademische Übung bleiben, es muss mit Herzblut gefüllt werden. Wie macht man eine Rückschau so, dass nicht bloß erzählt wird, was wir alles gemacht haben? Es geht um den Pendelschlag - was führt in die Gemeinschaft hinein, was hinaus. Im Durchgang durch diesen rhythmischen Prozess entsteht ständige Bewegung und Durchmischung. Im Austausch entsteht jenes Interesse am anderen, das die Schule innerlich zusammenhält. Insofern müssen wir heute lernen wegzukommen von den schematisch geordneten Prozessen - wo jeder sein „Zuständigkeitskästchen“ hat. Vielmehr müssen wir rhythmische Antworten finden, die mehr inhaltsbezogen sind; es ist mehr ein qualitativer Rhythmus als ein zeitlicher.

Nun mag man sagen, dass dies alles auf der grundsätzlichen Ebene nachvollziehbar sei, im Alltag jedoch die Dinge weit verwickelter seien. In diesem Zusammenhang eine letzte sehr wichtige Frage, die der unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Wer nicht

bedenkt, dass wir in einer Umstülpungszeit leben, wird nur Mängel entdecken. Wer aber sieht, dass wir in der Selbstverwaltung Dinge erst allmählich entwickeln, wird auch verstehen, warum manches so schwierig ist, weil es ungewohnt und neu ist, weil man sich die Selbstverwaltungsfähigkeiten erst anüben muss. Deshalb gehört es zu unserem Thema, dass die selbstverwaltete Einrichtung ein Schulungs- und Entwicklungsort ist. Wo soll man es auch sonst lernen? Man kann es nicht abseits des Lebens lernen. Und da können wir nicht mit Menschen rechnen, die das alles schon können, sondern wir haben immer mit Menschen zu tun, die einerseits etwas Gemeinschaftliches wollen, aber bei der ersten Gelegenheit ihre eigenen Vorstellungen und Meinungen über das Ganze zu stellen geneigt sind. Wir müssen mit Entwicklung rechnen, und das ist nicht einfach, schon gar nicht bei erwachsenen Menschen. Wir müssen Entwicklungsspannungen akzeptieren.

## Das Problem der unterschiedlichen Geschwindigkeiten

Was also geschieht, wenn sich die Entwicklung in unterschiedlichen Geschwindigkeiten vollzieht? Es ist klar, dass wir selbst bei der Gründung gegenüber dem bestehenden Schulwesen unser eigenes Tempo gewählt haben. Manche Leute empfinden unseren Überholungsversuch sogar als „elitär“ und „unsozial“. Aber was, wenn es Tempodifferenzen in der eigenen Organisation gibt, wenn Menschen unterschiedlich stark „motiviert“ sind? Wir haben gelernt, dass es ein Unding ist, von Seiten der Einrichtung hier zu differenzieren. Da gab es Kollegiumsformen, bei denen man für die Verwaltungskonferenz - damals gerne „interne Konferenz“ genannt - eine Art Reifeprüfung hinter sich bringen musste, oft erst nach vielen Jahren des Lehrerseins. So etwas machte Rudolf Steiner nicht einmal bei der Freien Hochschule für Geisteswissenschaft. Das ist Budenzauber und gehört sich unter Erwachsenen nicht. Wenn man akzeptiert wird als Lehrer, hat man auch Zutritt zur kollegialen Führung. Gewiss gibt es Bedingungen. Man kann z.B. sagen, ein Neuling im Gruppenprozess müsse zunächst die Schule kennen lernen.\* Der Zugang aber ist durch den eigenen Willen gegeben: Ich will Kollege sein. Das ist die entscheidende Größe, auf die man sich auch immer wieder berufen kann. Andere Beurteilungen sind schwierig, aber auf das „Du wolltest“ kann man sich bei Problemen immer beziehen. Dieser Punkt muss strahlen, darf nicht verdeckt werden. Diese Freiwilligkeitsgeste bedeutet ungeheuer viel. Aber was kommt, wenn jemand in ein Kollegium eintritt, der Grundbedingungen nicht akzeptiert? Wenn wir haben wollen, dass eine Gemeinschaft wirklicher Entwicklungsort wird, dann geht das nur, wenn die Beteiligten auch teilnehmen. Prozessantworten, rhythmische Antworten leben alle von der Teilnahme! Der ganze Prozess hängt in der Luft, wenn ich nicht mitschwinge im Pendelschlag. Wenn aber nun Menschen - aus welchen Gründen auch immer - die Teilnahme an solchen Prozessen verweigern? Erzwingen kann man sie nicht. Das führt

\* Wenn es für die Aufnahme in ein Gremium einen Bürger gibt, dann darf dieser niemals im Sinne einer solchen Reifeprüfung auftreten. Es darf sich nur darum handeln, dass jemand da ist, der einen besonderen Bezug zu dem Neuling hat und daher helfen kann, wo Schwierigkeiten auftreten. Entscheidend ist der Wille des neuen Mitarbeiters.

aber zur Gefahr einer Art Spreizung in der Einrichtung: die einen, die immer dabei sind und eintauchen, die anderen, die das nicht machen. Dass nie alle da sind, ist noch normal und nicht das Problem. Aber was, wenn mangelnde Beteiligung markant wird? Da kommen wir in wirkliche Zerreißproben. Wie überbrückt man das? Wie kann man die Begeisterung dafür wecken, sich zu beteiligen?

Es ist ein ähnliches Problem wie im Übergang zur Moderne. In der Moderne darf niemand mehr vom Zugang zum Wissen, zum Geistigen ausgeschlossen werden. Die geistige Welt ist offen. Damit wird sie aber auch davon abhängig, in welcher Art Menschen mit dem Geistesgut umgehen. Selbstverwaltung ist nicht ein Kreuz, das wir tragen müssen, so nach dem Motto: Ohne Selbstverwaltung könnte das Lehrersein so schön sein. Aber wir müssen durch unser Verhalten selbst die Bedingungen dafür herbeiführen, dass Selbstverwaltung keine Belastung ist, sondern etwas, was Freude macht. Begeisterung für die Selbstverwaltung gilt es so neu zu wecken. Nur damit wird die Verbreitung des Unwillens mitzutragen gestoppt werden können.

Lange gab es eine Tendenz, die Ansprüche herunterzuschrauben, aus Angst, niemanden für eine bestimmte Position zu finden. Heute gibt es eine Renaissance der Ernsthaftigkeit, werden zunehmend Einrichtungen wieder attraktiv, wo eine Arbeitsstimmung herrscht, wo man ein hohes Niveau zu erreichen versucht.

Hierarchiefreiheit heißt nicht, dass wir nichts mit höheren Gesichtspunkten zu tun haben wollen. Sondern die Frage ist, wie man sich selbst hineinstellt. Der Begriff „Abschaffung von Hierarchien“ ist nicht ganz genau. Genauer müsste man sagen: Was früher durch Hierarchien geleistet wurde, das wird jetzt durch freie Menschen geleistet. Das geht aber nur, wenn die Kräfte der geistigen Hierarchien in uns eine Wirksamkeit finden. Was ist Führung, was ist hierarchiefrei? Alle Gemeinschaften heute haben einen Innenraum, sind innen offen. Dieser Raum kann nur betreten werden, indem man sich aktiv einbringt. Das ist das eigentlich Moderne. Moderne Gemeinschaften sind Formgesten, Ansauggesten für geistige Impulse. Wir werden angeblickt: Was trägst Du hinein? Das sollte die Stimmung sein gegenüber einem neuen Kollegen. Nicht: „Was musst Du machen?“, sondern: „Was bringst Du ein?“

## Selbstverwaltung als Führungsmodell\*

Wie wir gesehen haben, gehört es zum Grundverständnis moderner Führung, nicht über den Willen des anderen zu bestimmen. Er soll den Inhalt seines Wollens selber finden können. Aber welche Rolle spielt dann die Gemeinschaft, wenn sie den Handlungsinhalt nicht vorgeben kann? Die Antwort lautet: In der Gemeinschaft vollzieht sich Führung jetzt durch Grenzbildung statt durch Inhaltsbestimmung. Das wird zu erläutern sein.

\* Hierzu referierte Michael Ross.

In diesem Zusammenhang muss zunächst einmal die Frage bewegt werden, wie denn die Wahrnehmungsmöglichkeiten sein müssen, damit es gelingen kann, die Handlungen mit dem Ganzen stimmig zu machen und sich nicht gegenseitig auf die Füße zu treten. Welche Organe braucht es dafür, was sind die Kriterien für Organbildung?

Es sei zunächst noch einmal betont, dass der Modellbegriff hier nicht im Sinne eines zu kopierenden Vorbilds oder einer fertigen Schablone gemeint ist, nicht im Sinne vorgegebener Organe, die dann nur noch mit Menschen „bestückt“ werden müssten. In der Entwicklung einer Einrichtung müssen wir immer wieder von Bewährtem Abschied nehmen, weil es einer bestimmten, nun überholten Entwicklungsphase angemessen war. Wir müssen eine Formphantasie entwickeln, aus der wir heute die Formen hervorbringen, die jeweils hier und jetzt lebensfördernd sind. Es gibt im Sozialen keine Universalrezepte (vgl. Kasten S. 9). Wir verwenden den Modellbegriff hier so, dass wir damit etwas bezeichnen, was sich von der konkreten Form ablöst, urbildliche Gesten, in die wir geistig eintauchen können, um aus ihnen situationsgemäße Antworten und Lösungen zu schöpfen. Der soziale Lebensstrom fasst sich in solchen Formen und stützt sich auf sie ab, während er durch anachronistische, verfestigte Formen behindert wird. Wir bekommen dann Formen ohne Leben, eine Bürokratie, die von außen verwaltet. Dagegen müssen wir mit der Entwicklung mitgehen. Selbstverwaltung ist nur möglich, wenn man einen Entwicklungsbegriff hat und darüber im Gespräch ist. Während das bloß vorstellende Denken die Formen - und mit ihnen vermeintliche Sicherheit - festhalten will, taucht lebendiges Denken in das bewegliche Urbild ein, das sich unterschiedlichsten Situationen anpasst.

Die in der Aufgabe stehenden Tätigen sollen auch die Führenden, die Verwaltenden sein, das ist der Kerngedanke der Selbstverwaltung. Er impliziert auch, dass diese Tätigen sich selbst immer besser führen lernen müssen; das heißt sie müssen sich selbst als Entwicklungswesen begreifen. Das ist der Aspekt der Selbstführung: wie entwickle ich mich im sozialen Lebensstrom. Die Frage der Selbstschulung taucht hier auf. Das sind Aspekte, die im November in einem Seminar in Frankfurt ausführlich behandelt werden sollen (siehe Ankündigung S. 39). Jeder Tätige ist mitverantwortlich für die Eigenverantwortung der Institution, der „juristischen Person“ als Ganzer - die, wie wir gesehen haben, ganz unterschiedlich verfasst sein kann. Selbstverwaltung ist ein Weg zur institutionellen Eigenverantwortung.

### Autonomie gegen Teilautonomie

Dem Selbstverwaltungsansatz steht heute entgegen der Ansatz des New Public Management. Das NPM hat zum Inhalt eine Verschlingung der öffentlichen Verwaltung, deren Methodik auf Schulen, Heime usw. angewandt wird. Die Maßgabe dabei ist letztlich die Forderung, die Leistenden dürften nicht mehr in der Leitung der Institution tätig sein, strategische und operative Führung seien streng zu trennen. In der Schweiz ist das schon weit gediehen, wird vielerorts bereits zur Finanzie-

rungsbedingung gemacht. Leider halten auch eine Reihe von Landesverbänden des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes (DPWV) das für möglich und akzeptabel. Der Ansatz läuft darauf hinaus, Erkenntnis und Handeln, Ausführende und Führende zu trennen. Zielsetzung und Zielumsetzung werden voneinander getrennt. An die Stelle institutioneller Eigenverantwortung setzt das NPM die „Teilautonomie“: Lehrinhalte, Bildungsziele und -standards bestimmt die Gesellschaft, d.h. die politische Mehrheit, während die Schule nur die operationelle Freiheit in der Umsetzung dieser Vorgaben hat. Das ist ein Gegenbild der Selbstverwaltung.

Ihm entgegenzutreten heißt auch, die eigenen Selbstverwaltungskräfte zu stärken, um in der Praxis den Beweis anzutreten, dass es einer Führung von außen nicht bedarf.

Wo diese Kräfte zu schwach sind, provoziert das die Infragestellung des Selbstverwaltungsprinzips aus der Gesellschaft, durch Partner usw. Mangelndes Ergreifen der Verantwortung führt zur Forderung nach Eingriff, Intervention, Vorgabe, Regelung. Wo etwa Elternkritik immer wieder abgeblockt wird, keine Verständigung stattfindet, staut sich der Unmut und irgendwann kommt die Explosion, unter Umständen in Form von massenhaften Abmeldungen. Wie durchlässig ist eine Institution für das, was ihr an Kritik und Vorschlägen entgegenkommt? Wie souverän und dialogisch vermag sie damit umzugehen?

### **Aufgabengerechtes Handeln: Führung durch Grenzbildung**

Eigenverantwortlich zu sein braucht einen schöpferischen Gestaltungsfreiraum. Seine Umgrenzung ermöglicht Freiheit, behütet diese aber auch davor, das Ganze aus dem Blick zu verlieren. Wo finde ich das Kriterium dafür, dass die Art und Weise, wie ich meine Leistung vollbringe, im Sinne der gemeinsamen Aufgaben ist? Wird das nicht beantwortet, so haben wir lauter verhangene Nischen, für jeden Lehrer eine. Woran korrigiert sich das Handeln und nimmt immer wieder die Richtung der Aufgabengerechtigkeit? Selbstverwaltung ist eine Organisationsform, in der nicht einer den anderen führt, sondern in der aufgabenorientiert geführt werden soll. Es handelt sich um Selbstführung nach Maßgabe des erreichten Aufgabenverständnisses. Moderne Führung arbeitet mit dem Umweg über das Geistige der Aufgabe. Sie lässt deshalb frei. Die Bindung entsteht durch den Entschluss jedes Einzelnen: Ich will diese Aufgabe auch.

Der Sinngehalt der Gesamtaufgabe ist sicher schwerer zu charakterisieren als Einzelaufgaben bzw. Funktionen. Das Aufgabenverständnis hängt mit der Frage nach dem Bedarf zusammen. Was braucht es, was brauchst Du? Wo liegt das Problem, die Not? Die Aufgabe möchte darauf eine Antwort sein. Aufgabenbewusstsein ist immer eine Frage des Interesses am andern Menschen, am Kind, am Betreuten, am Kollegen. Der zweite wesentliche Aspekt des Aufgabenverständnisses ist die Frage nach den gemeinsamen Quellen, den Grundlagen der Arbeit. Wir haben Kinder, die integrative Betreuung brauchen. Auf welchen geistig-

sozialen Grundlagen setzt das auf? Jeder hat zunächst sein Bild, seine Vorstellung - wie kommen wir zusammen? Oft verbirgt sich hinter den gleichen Worten ein ganz unterschiedliches Verständnis einer Sache. Diese Verständnisfragen dürfen nicht zu spät geklärt werden. Sonst kommt es zu Richtungsstreitigkeiten, weil über die Grundrichtung der Aufgabenerfüllung kein Konsens herrscht.

Ein weiterer entscheidender Punkt für die Führung in der Selbstverwaltung ist die Klärung der Befugnisse. Wenn wir eine Aufgabe delegieren, darf es darüber keine Zweifel geben. Wofür bin ich im engeren Sinne verantwortlich und wo habe ich Rahmen dieser Aufgabenverantwortung die Entscheidungskompetenz?

Ein nächster Punkt ist die Befähigung. Welche Fähigkeiten braucht es zur sachgerechten Erfüllung der Aufgabe. Das kann ein heikler Punkt sein, dessen Behandlung Takt erfordert und eine Atmosphäre des Vertrauens. Es geht um die Frage, wie man sicherstellt, dass nicht dilettantisch gehandelt wird, aber auch wie man die anstehende Aufgabenerfüllung dafür nutzt, dass die Institution zum Lernort wird, wo in der Arbeit Fähigkeiten erweitert oder gebildet werden können.

Das führt zur nächsten Frage, der der Berufung. Delegiert man sich selbst, indem man bloß aufzeigt? Die Berufung muss durch ein transparentes Verfahren erfolgen, das sicherstellt, dass der Berufene tatsächlich im Namen der ganzen Gemeinschaft tätig wird.

Die weitere Frage ist dann, welchen Beitrag zum Ganzen ich geben kann, damit die Aufgabe erfüllt wird. Notwendig zum Führen aus der Aufgabe heraus ist ein durchklärtes nachvollziehbares Aufgabenbewusstsein. Wie bilden sich eigentlich die Grenzen der Aufgaben? Wie bleibe ich immer im Strom der Richtung, die sich die Gemeinschaft gibt, wie wird mein Aufgabenbewusstsein vom Gemeinschaftswillensstrom durchflossen? Oft leiden wir darunter, dass in Kollegien eine schnelle Fluktuation vorhanden ist, die es schwierig macht, die Kontinuität des Bewusstseins aufrecht zu erhalten. Wie kann man Menschen mitnehmen und begeistern? Es ist wichtig, dass sich die Menschen mit der Aufgabe verbinden können, sich mit den Impulsen, die der Arbeit zugrundeliegen, immer neu beschäftigen.

Nun müssen wir noch die andere Seite ins Auge fassen: Was geschieht, wenn die Handlung vollzogen worden ist? Die Aufgabenerfüllung ist nicht mit dem letzten Handgriff und dem Schließen der Tür beendet, sondern erst, wenn ich auch ihre Wirkungen in den Blick nehme. Wir brauchen daher nicht nur ein Bewusstsein des Bedarfs und der ideellen Voraussetzungen der Handlungen, sondern auch ein Bewusstsein von ihren Folgen. Nur dann kann eine Institution mit den Konsequenzen des in ihrem Namen Vollbrachten leben, wenn man diese kennen lernen und bis in die Konsequenzen hinein reflektieren will. Erst solche Rückschau macht es möglich, die Handlung in den Kontext zu stellen. Das Ziel war Förderung der Kinder oder eines bestimmten Kindes. Ist es gelungen, wo steht das Kind jetzt? Das ist eine andere Geste. Nicht sich handelnd verbinden mit der Aufgabe, sondern

sich lösen, im Anschauen die Distanz zur eigenen Handlung zu finden, die eine objektivierte Betrachtung - und damit auch die Selbstkorrektur - ermöglicht. Das ist genauso ein grenzbildender „behütender“ Prozess wie der des Impulsierens aus den gemeinsamen Quellen und dem gemeinsamen Bedarfsverständnis. Gerade die Behütung macht den freien Gestaltungsraum in der Aufgabenerfüllung möglich. Die moderne Form der Führung greift nicht in den Handlungsraum des Einzelnen ein.

Das kann aber nur gelingen, wenn alle, die Aufgaben übernehmen, sich verpflichten, an den Behütungs- und Ermöglichungsprozessen teilzunehmen. Wenn das nicht geschieht, würde ich mich ja abschneiden vom Impulsstrom und von der Reflexion, würde mich herausstellen. Wenn ich den Dialog, den Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen verweigere, verliere ich geistig gesehen die Legitimation, in diesem Arbeitszusammenhang frei und schöpferisch tätig sein zu dürfen.

Moderne Führung verzichtet also auf permanenten Intervention, verlangt dafür aber die Teilnahme an Gemeinschaftsprozessen. Würde man auf diese verzichten, machte man die Institution führungslos!

### Leitbild als Führungsinstrument

Die Frage nach dem Aufgabenbewusstsein ist mit der Leitbildfrage verbunden. Viele Institutionen machen sich heute auf den Weg, ein stärkeres Bewusstsein darüber zu bilden, was sie leitet, nach der spirituellen Grundlage der Arbeit. Durch eine richtige Leitbildarbeit ist es möglich, den gemeinsam gelebten Impuls so ins Bewusstsein zu heben, dass man damit auch ein Führungsinstrument in der Hand hat. Am Leitbild kann man sich vergewissern, ob man noch auf dem richtigen gemeinsamen Weg ist. Natürlich nur, wenn das Leitbild nicht ein Schriftstück in der Schublade ist, sondern etwas, das untereinander kommuniziert werden und lebendig da sein kann.

Im Alltag wird man es niemals 1 zu 1 verwirklichen können. Es gibt nicht den absolut perfekten Lehrer, Vorstand usw., - und insofern gibt es immer ein Abweichen vom Ideal und ein sich wieder Heranbewegen. Das Verhältnis von Konzeptqualität und Durchführungsqualität kann besser oder schlechter sein. Es kann Situationen geben, wo man erlebt, dass wir unser Ideal leben und die Arbeit gelingt, aber auch Situationen, wo man sich fragen muss: Ist das noch im Sinne des Gewollten, ist das noch unsere Pädagogik? Das ist ein lebendiger Prozess der Selbstkorrektur, der nicht ersetzt werden kann durch die Standardisierung einzelner Handlungsschritte. Das wäre eine Illusion, denn man würde dadurch verunmöglichen, wovon man doch ausgegangen ist: individuelle Antworten auf Bedürfnisse in der Welt zu geben. Normierung zerstört das Interesse am anderen und verunmöglicht dadurch Beziehungsdienstleistungen. Der Verzicht auf Standards - auch auf Waldorfstandards - darf aber natürlich nicht heißen, das man nicht hinschaut, wo etwas gründlich misslingt und damit die Einrichtung gefährdet. Freiheit heißt, auch Fehler machen zu können. Aber Freiheit heißt nicht, Fehler auf sich beruhen zu

lassen. Auch das ist eine Frage der richtigen Grenzbildung. Gemeinsame Quellenarbeit, Impulse holen aus der Zusammenarbeit, Teilhabe an der Reflexion, sie bilden die Grundlagen der Selbstkorrektur und damit der Annäherung der Durchführungsqualität an die Konzeptqualität. Wenn wir so arbeiten, kann die Stimmung des „Ich will“ auf Dauer erhalten bleiben. - Natürlich kann es Situationen geben, in denen der Einzelne sich fragen muss: Will ich das wirklich, kann ich da noch mitun oder muss ich eine andere Gemeinschaft finden, wo ich meine Intentionen ausleben kann.

An der geschilderten Grenzbildung ist man selbst beteiligt. Es gibt zwei bewegliche Grenzen, die nur dadurch bestehen, dass der Einzelne sich willentlich einbringt. Ob die Grenzbildung gelingt, hängt von jedem Einzelnen mit ab. Wenn das Grundlagengespräch formal bleibt, nichts geistig bewegt wird, entstehen auch keine Grenzen, an denen man sich korrigieren kann. Wenn die Rückschau kein wirkliches Bild der Tatfolgen ergibt, gilt das Gleiche.

Nun gibt es aber natürlich nicht nur bewegliche Grenzen im Inneren, sondern auch noch externe und interne Regeln und Gesetze, für die es ein Bewusstsein zu entwickeln gilt. In vielen Fällen ist das aufgeteilt: das Kollegium blickt nach innen, der Vorstand nach außen. Das kann bis zu einer Bewusstseinsspaltung gehen, die dann zu Personalisierungen und Konfrontation führen kann.

Die Notwendigkeit, äußere Regeln zu beachten wird dann unter Umständen in unfruchtbarer Weise gegen die pädagogische Freiheit ausgespielt und umgekehrt. An einer Schule in einem Bundesland, wo die Landesregierung zur Finanzierungsbedingung ausführlichst geführte Klassenbücher verlangte, kam es zur folgenden Situation: Der Geschäftsführer läuft den Lehrern wegen der Klassenbücher hinterher, manche Lehrer verweigern sich, weil sie das Führen der Klassenbücher für eine vom Geschäftsführer ersonnene bürokratische Pflichtübung halten. Dazu konnte es kommen, weil der politische Kontext des Ganzen schlicht kein Gegenstand der Kommunikation gewesen war.

### Führung und Kriterien der Organbildung

Offen ist noch die eingangs bereits aufgeworfene Frage: Was haben Organe mit diesen Prozessen zu tun? Führungsprozesse wollen gestaltet werden. Wo steht eine Gemeinschaft in der Realisierung ihres Aufgabenimpulses? Wie bilden sich die Wahrnehmungsorgane, die Regulierungsorgane, die das möglich machen? Ein Organ hat die Aufgabe, die Hülle zu bilden, in der die sozialen Lebensprozesse zum Bewusstsein gebracht, wahrnehmbar werden können.

In den Prozessen lebt sich das Selbst der Institution dar, das wir im Leitbild suchen. Wie können die Organe die Verwaltung dieser Prozesse selbst besorgen? Welche Kriterien gibt es, die Organe erfüllen sollen, damit sie für die Prozesse auch verantwortlich sein können?

1. Ein Organ - Kollegium, Vorstand, Klassenkonferenz, was auch immer - muss einen Zusammenhang mit dem Prozess haben, für den es zuständig sein soll, es muss ihn gründlich kennen. In einem Schlichtungsorgan etwa muss es Kenntnisse geben über den Verlauf von Konflikten. Man braucht aber auch nicht für jeden Vorgang ein Organ. Manchmal sind Schulen erstaunt, wenn ein Organigramm erstellt wird und man findet, dass es an die 150 Organe gibt! Organe braucht man für die wesentlichen Prozesse. Da ist einmal all das, was mit der Pädagogik zu tun, mit Einstellung von Kollegen, Hospitation, Betreuung usw. Dann gibt es rechtliche und ökonomische Fragen. Für Geistiges, Rechtliches und Ökonomie muss es nicht drei voneinander getrennte Organe geben. Es geht darum, diese drei Grundprozesse in der richtigen Weise zusammenzuführen, was ein aufgabendienliches Bewusstsein über sie in jedem Organ voraussetzt. Ein Vorstand darf eben nicht nur wirtschaftliche und rechtliche Probleme kennen, sondern muss auch ein Grundverständnis für die Pädagogik haben. Alle Prozesse müssen jedes Organ durchfließen, auch wenn ein bestimmter Prozess schwerpunktmäßig von einem Organ bearbeitet wird. Diese Schwerpunktbildung darf nicht dazu führen, dass kein Bewusstsein über die Lage der Schule als Ganzes entsteht.

2. Ganzheitsorientierung! Ein Organ ist nichts für sich selbst. Es darf nicht Eigenziele verfolgen, sondern muss einen Beitrag zum Leben des gesamten Schulorganismus geben, auf dessen Funktionsfähigkeit hingebunden sein. Sonst verfällt es einem Organegoismus, der das Leben des Ganzen schwächt.

3. Wahrnehmungsfähigkeit: Organe müssen die Erfahrungen aus den Prozessen, für die sie zuständig sind, gewinnen können. Sonst entstehen Bürokratie und Funktionärstum. Die falschen Beteiligten im richtigen Organ verhindern, dass dort ein richtiges soziales Urteil gebildet werden kann. Ein Zuviel an Personen in einem Organ führt sich selbst ad absurdum, weil man keine gemeinsamen Termine mehr findet.

4. Wahrnehmungen zum Urteil verdichten: Organe haben die Aufgabe, immer wieder das Verhältnis zum Ganzen herzustellen. Richtige Urteilsbildung in Organen gelingt da, wo man das Teil, das man mit dem Organ verantwortet, in das „Ur“ des Ganzen hineinzustellen vermag. Wie gewinnt man ein Bild für die Ganzheit, erkennt daraus, ob man auf dem richtigen Weg ist? Verlust der Wahrnehmungsfähigkeit heißt Führungslosigkeit. Sie beginnt da, wo nur noch Einzelheiten scharf beurteilt werden, man sich nicht mehr wahrnimmt, es keine Hospitation und Intervision gibt, das Kollegium nur noch wahrnehmungsabgewandt vor sich hinwerkelt.

5. Harmonisierung der Wirkungen der Aufgabenerfüllung: In der Arbeit entwickeln sich Einseitigkeiten, entstehen Defizite. Wenn wir als Kollegium feststellen, dass wir zuwenig Austausch haben, müssen wir sehen, wo wir harmonisierend, ausgleichend, regulierend eingreifen müssen. Wo braucht es den Rückblick der Klassenlehrer, der Fachlehrer; haben wir im nötigen Maß und der nötigen Art Kinderbesprechungen? Wo liegen die Defizite, braucht es mehr Impulsierungskräfte, „Tatkräfte“, oder mehr Reflexionskräfte?

6. Sorgt ein Organ für Rückfluss ins Ganze? Wer muss informieren, wie fließt das Wissen zurück, so dass sich das Organ nicht abschottet, sondern rückkoppelt? Wie vermeidet man, bei der Mitgliederversammlung mit trockenen Berichten zu langweilen, wie gestaltet man einen Bericht so, dass das Wesentliche erfahrbar wird? Dazu muss man charakterisieren und typisieren lernen. Sehr viel hängt in der Selbstverwaltung von der Berichtsqualität ab. Wer gut berichten will, muss das Informationsbedürfnis seines Gegenübers kennen, sich in ihn hineinversetzen können. Was braucht der andere an Informationen, um seine Aufgabe erfüllen zu können? Selbstverwaltung funktioniert nicht ohne Selbsterziehung. Sie hat nichts damit zu tun, dass man sich untereinander nichts abverlangen darf. Es ist nur wesentlich, man dabei immer wieder aus den Sachnotwendigkeiten der Aufgabe heraus argumentieren kann und damit persönliche Angriffe und Schärfen vermeidet.

7. Schließlich gibt es noch das Problem der Handlungskompetenz für den Fall, dass der eigentlich Befugte nichts unternimmt. Wer handelt dann? Organe müssen Entscheidungen herbeiführen, wenn die Delegierten es nicht tun. Aber auch dafür braucht es ein Procedere. Und gegenüber dem Betroffenen hat erst einmal die Unschuldsvermutung zu gelten. So dass die Frage erst einmal ist: Was können wir als Kollegium tun, damit Du in der Delegation in der Lage bist, diese Entscheidung zu treffen? Führung ist hier Dienstleistung oder Unterstützung. Allerdings gibt es Fälle, wo das nicht ausreicht und ein Organ intervenieren - und dann auch entscheiden muss.

Das sind Kriterien, die man an die Organbildung in der eigenen Organisation anlegen kann. Wie wird ein Organ im Sinne dieser Kriterien wahrnehmungs- und handlungsfähig, so dass es seine Führungsrolle auch ausüben kann? Das ist die Schlüsselfrage.

## Eltern - Kunden, Teilhaber oder Vertragspartner?\*

Von der Gestaltung des Verhältnisses von Eltern und Lehren war bereits die Rede. Hier noch einige ergänzende Überlegungen zur Rolle der Eltern. Der Vormarsch der ökonomischen Denkweise hat dazu geführt, die Eltern primär als Kunden zu betrachten, was jedoch der Sache nicht gerecht wird. Die Eltern sind Teilnehmer des Geistes-, Rechts- und Wirtschaftslebens der Schule, die, wie wir sahen, als Ganze - weil ihre Kernaufgabe eine pädagogische ist - eine Einrichtung des Geisteslebens darstellt.

Schauen wir nochmals auf die Grundgeste: Menschen finden zusammen und bilden eigenverantwortlich einen Innenraum, ein Selbst, das sich dann auch eigenverantwortlich in die Welt stellen darf. Wir haben gesehen, dass wir uns dabei immer auch mit

\* Hierzu fand ein Forum statt, das von Udo Herrmannstorfer eingeleitet wurde.

der Gefahr der Abschließung auseinandersetzen müssen. Und als Kennzeichen für das Selbst einer modernen Gemeinschaft haben wir gefunden, dass es belebt wird und seine Substanz erhält durch das, was jeder hineinbringt. Die neue Gemeinschaft ist kein „Kollektiv“, sie ist keine Vergangenheits-, sondern eine Zukunftsgemeinschaft. Sie ist eine Anfrage an den Einzelnen: Willst Du beitragen, dass etwas entsteht? Eben deshalb darf sie so offen sein. Jeder kann mitmachen, der das, was entstehen will, für berechtigt, wichtig usw. hält.

Wenn wir verhindern wollen, dass wir in alte Formen zurückfallen, muss alles prozessorientiert sein. Denn man kann die neue Gemeinschaft nicht mehr festhalten. Kein Schild mit einem Label „neue Gemeinschaft“ kann garantieren, dass es wirklich eine ist. Wir können die Inhalte nicht mehr festhalten, wir können sie nur dauernd im Leben halten. Und deshalb bekommt heute auch alles diesen dynamischen Charakter. Die dynamischen Prozesse sind aber eben der Anteil, den wir selbst nehmen. Darum gibt es überall die Suche nach Mitbeteiligung, nach Mitgestaltung. Das ist eine Existenzfrage. Ich muss hineinfinden in den Prozess, um überhaupt beteiligt zu sein.

Eine noch zu wenig behandelte Frage ist, wie dieses Selbst in der ganzen Gesellschaft steht. Die Fragen nach Aufsicht, Prüfung, Genehmigung und so weiter sind eine ständige Problematik im Verhältnis zwischen freier Schule und heutiger Gesellschaft. Bei aller Autonomie, die wir haben, ist doch immer wieder die Frage, wie groß der Autonomiespielraum ist. Für uns als Selbstverwaltungseinrichtung können Entwicklungen in der Bildungspolitik, die das Ausmaß neu definieren, in dem die Gesellschaft bzw. die politische Mehrheit Einfluss auf Schulen in freier Trägerschaft nehmen kann, von existenzieller Bedeutung sein.

Wir haben gesehen, wie zwei Elemente auftauchen, im Moment, wo sich eine Gemeinschaft bildet: Der pädagogische Impulsstrom, der in gewisser Weise auf einen Bedarf reagiert, und ein Organisationsstrom, der die Formen erzeugt, in denen der Impuls leben kann. So dass sich in einer Schule immer der Impuls und die Organisation, der Organismus, begegnen, in der er lebt. Wir können auch sagen: Die Organisation muss in Gemäßheit des Impulses gebildet sein, der in ihr lebt. Sie muss auf die Aufgabe hinorientiert sein. - Man erinnere sich in diesem Zusammenhang an R. Steiners Formulierung im Werk „Theosophie“, dass der menschliche Organismus auf den denkenden Geist hinorientiert ist. Wir haben den Impuls, der sich herunterarbeiten will, wir haben die Organisation, die ihn aufnimmt und trägt. Insofern ist die Verwaltung die notwendige Ergänzung der Fachseite, der Pädagogik.

Nun sehen wir von Seiten der Gesellschaft nicht nur der Pädagogik gegenüber die Haltung, nach dem Erlaubten und den Finanzierungsbedingungen und -grenzen zu fragen. Sondern wir haben es auch mit Ansprüchen auf Eingriff in die Selbstverwaltung zu tun. Dazu gehört die Frage, dass man das Organisations-Selbst als von der Gesellschaft anerkannte juristische Person mit einer natürlichen Person identifizieren will.

Da beginnt schon das Problem. Wer ist der Herr oder die Frau Schule? Einer muss doch als Person der Ansprechpartner mit Entscheidungskompetenz sein, so lautet der mehr oder weniger offene Ruf nach dem Direktor oft. Aber wer darf das so festlegen? Wir haben es schließlich nicht mit einem menschlichen Organismus zu tun, wo die Einheit, die die Wesensglieder zusammen ausmachen, im Vordergrund steht. Das Soziale besteht gerade darin, dass es das so nicht mehr gibt. Das Soziale ist nicht einheitlich, in ihm haben viele Iche Platz.

Richtig ist: In dem Moment, wo ein Organismus entsteht, braucht er einen Bewusstseinspol, in dem er sich fasst. Das nennen wir dann Schulleitung im weitesten Sinne - wobei das in einzelnen Schulen sehr unterschiedlich ausgestaltet sein kann. Die Gemeinschaft bleibt nicht einfach im Kreis, sondern sie beginnt auf der einen Seite Handlungsorte, Leistungsorte auszubilden - erste Klasse, zweite Klasse und so weiter. Und auf der anderen Seite gestaltet sich der Bewusstseinspol aus. Wenn man aber nun Handlungs- und Bewusstseinspol so auseinander reißt, wie das New Public Management das tut, indem gefordert wird, die Handelnden von der strategischen Führung auszuschließen, dann ist das ein tiefer Eingriff in das Selbstgestaltungsrecht, in die allgemeine Handlungsfreiheit der Person. Dagegen ist ein intensiver Abwehrkampf nötig.

### **Gleichberechtigte Partner - unterschiedlichen Rollen**

Neben diesen Fragen des Verhältnisses von Schule und Gesamtgesellschaft gibt es die Frage nach dem Anteil der beteiligten Menschen am Selbst der Schule. Bei den Lehrern ist es selbstverständlich, dass sie beteiligt sind. Aber wo bleiben die Eltern? Sie bilden das Gegenüber in der um das Kind herum gruppierten Gemeinschaft. Sie wollen mitsprechen, mitgestalten, Partner sein. Das ist ein Trend der Zeit. Wir haben ja nicht nur die Eltern, die die Frage der Beteiligung stellen. Wir haben die Patientin, den Konsumenten, den Mieter, die Arbeitnehmerin und so weiter. Überall fragt das Gegenüber: Und welche Rolle spiele ich eigentlich? Wir wollen eben keine Herrschaftsverhältnisse mehr, sondern müssen Verhältnisse finden zwischen Ichen. Deshalb muss man die Vertragsqualität so betonen. Iche können sich nur vertragen, es gibt keine anderen Möglichkeit des Miteinander. Und über das Vertragen können wir dann wieder differenzieren. Niemand kann verlangen, dass man ihm eine Stunde zuhöre, aber wir können - explizit oder stillschweigend - mit einem Referenten vereinbaren, dass er jetzt eine Stunde das Wort hat. Wir müssen immer durch das Tor der Vereinbarung hindurch. Die Iche mit ihren Potenzialen können sich dann gegenseitig befruchten.

Wir haben heute eine arbeitsteilige Wirtschaft, das heißt ein Berufsleben, das so organisiert ist, dass jeder bestimmte Fähigkeiten ausbildet und sie anderen zur Verfügung stellt. Wir könnten das alles gar nicht gemeinsam ausbilden. Wir kommen so dazu, dass Menschen Aufgaben übernehmen und das anderen zur Verfügung stellen. Wir sind alle Erziehende. Einige sagen, ich nehme es auf mich, mich jahrelang auszubilden, damit

ich Lehrer sein kann. Das wird uns als Eltern dadurch abgenommen. Überall versuchen wir, die Potenziale der Iche füreinander verfügbar zu machen. Das ist eine gewaltige Potenzierung innerhalb der Menschheit. Überall stehen wir deshalb vor der Frage, wie wir unsere Verhältnisse so regeln, dass sich diese Potenziale entfalten können und nicht behindert werden.

Um das zu leisten, müssen wir die „Vereinsgeste“ und die „Vertragsgeste“ in der richtigen Weise miteinander verbinden. Wir haben als Schule die Vereinsgeste, und im Inneren der Vereinigung einen Spannungszustand zwischen zwei Gebärden: die Kinder brauchen, suchen die Schule, hinter ihnen stehen die Eltern, die versuchen, mit den Augen der Kinder zu sehen. Sie kommen mit der Frage, wer sich um diesen Bedarf kümmert, sich der Kinder schulisch annimmt. Auf der anderen Seite haben wir die Antwortgebärde: Menschen finden sich, sagen „ich übernehme das“, „ich bilde mich dafür aus“ und so weiter. Das Sich-Finden dieser beiden Gebärden ist eigentlich der Vertrag. Die Vertragsgeste ist die Entstehungs-, die Begegnungsgeste. Die Vereinsgeste hat damit zu tun, was uns zur Einheit macht, die Vertragsgeste damit, wie es zur Einheit kommt. Die Vertragsgeste kann misslingen, wenn eine Seite aus der Spezifik ihres Beitrags eine Höherwertigkeit ableiten will. Bei der Vereinigungsgeste kann sich ein solches Gefälle zwar nicht einstellen, sie kann aber ebenfalls misslingen - in diesem Fall dann, wenn die Spezifik von Rollen und Verantwortungsräumen in einer verschwommenen Einheit untergehen. Wie lebt die Einheit in der Differenzierung, wie werden wir dem Verhältnis von Einheitlichkeit und Unterschiedlichkeit in derselben Organisation gerecht? Wir wirken wir in Respekt für den jeweils eigenen Verantwortungsraum zusammen?

## Perspektiven

Wird sich das Selbstverwaltungsprinzip gesamtgesellschaftlich allmählich durchsetzen oder wird es immer weiter zurückgedrängt? Die Antwort auf diese Frage ist nicht zuletzt davon abhängig, wie es die Selbstverwaltungspraxis gelingt und wieviele Menschen sich neu mit diesem Impuls verbinden werden. In der öffentlichen Diskussion wird man sich dabei immer wieder mit dem beliebten Killerargument auseinandersetzen müssen, es handele sich um ein schönes Modell, das leider lauter Gutmenschen voraussetze und deshalb nicht praktikierbar sei. Ausgeblendet wird dabei der Entwicklungsgedanke: Nur wo Verantwortlichkeit betätigt werden kann, können Menschen ihr Verantwortlichkeitspotenzial immer mehr entfalten. Aufgabenorientierte Selbstverwaltung heißt eben auch Bedingungen dafür zu schaffen, dass Menschen an ihren Aufgaben wachsen können. (Vgl. die Ankündigung des Seminars über Selbstverantwortung und Selbstverwaltung auf S. 39).