

## Delegation und kollegiale Führung (Dynamische Delegation)

*Bei diesem ergänzenden Arbeitsmaterial handelt sich um die gekürzte Fassung der Nachschrift eines Vortrags von Udo Herrmannstorfer [Bearbeitung: C. Strawe / J. Sieweke ], Originaltitel: "Achtung Erstickungsgefahr! Wie man sie durch Delegation und kollegiale Führung abwendet." (Vollständige Nachschrift erstmals erschienen in "Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus", Heft 3/2001, in gekürzter Form auch in "Erziehungskunst" 7/8 2002).*

Die Frage der Selbstverwaltung ist in einer Schule durchaus nicht damit abgetan, dass wir die Lehrer für die Pädagogik zuständig erklären - das schreiben wir auch in Vereinssatzungen - und damit für alles andere unzuständig, oder wenigstens nicht in vollem Umfang für zuständig - das schreiben wir so nicht: wir drücken uns ja positiv aus! Aber wohin führt diese Auffassung? Rudolf Steiners Position bei der Gründung der Waldorfschule hat er klassisch in seinem Buch "Die Kernpunkte der sozialen Frage" formuliert: "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."<sup>1</sup>

Man sieht, dass die Frage tief ins Grundsätzliche hineingeht. Sicher kann man argumentieren: Die Verwaltungen sind heute sehr viel komplizierter als 1919. Gehaltsabrechnungen, Jahresabschlüsse usw. - das ist ja eine Wissenschaft für sich -, all diese Schulführungsfragen, die sind ja ungemein kompliziert! Wie können Lehrer das denn überhaupt noch leisten? Im Grunde widerspiegeln sich auch die ungesunden Formen, die wir in der Gesellschaft haben, die Formen der Arbeitsbezahlung, des Anstellungsverhältnisses usw., in dieser Kompliziertheit. Wir haben ja heute ganze Berufsgruppen, die sich nur mit Abrechnungsfragen beschäftigen. So spiegelt sich an den Schulen eine Kompliziertheit des sozialen Lebens, die aus dessen Erkrankungen herrührt. Die Forderung, auf die Probleme "professionelle Antworten" zu geben, reicht nicht aus, sondern wir müssen auch fragen, ob Verhältnisse so überhaupt richtig sind. Falsche Verhältnisse dürfen wir nicht einfach passiv hinnehmen, sondern wir müssen fragen, wie wir zunächst den Druck dieser Verhältnisse mindern und schließlich zu vernünftigen und gesünderen Verhältnissen, zunächst im Kleinen und später dann im Großen, kommen.

Aber zunächst einmal sind wir mit der Kompliziertheit von Bürokratie real praktisch konfrontiert. Die Selbstverwaltung ist unter den Bann dieser Kompliziertheit geraten. Und das ruft die spontane Gegenbewegung derjenigen hervor, die in der Bürokratie versinken und den Seufzer ausstoßen: "Wenn ich sie nur los wäre!" Das Ausschließlich-Zuständigseinwollen für die Pädagogik, das bei vielen Lehrern zu konstatieren ist, ist dann eine Art Antwort auf dieses ganze bürokratische Vereinnahmen der Schule.

So scheinen wir nur die Wahl zu haben, entweder in der Bürokratie zu versinken oder zu sagen: Weg mit der Verwaltung, wir wollen wieder reine Pädagogen sein. Aber damit wird die Frage, wofür ich denn als Lehrer zuständig bin, nicht wirklich beantwortet. Denn eigentlich sollte doch die Verwaltung der Pädagogik dienen, also unkompliziert und menschenfreundlich sein. Wer aber soll die Verwaltung so besorgen, das war der Denkanlass Rudolf Steiners, wenn nicht die Pädagogen selbst? Es gibt eben keine Pädagogik an sich, sondern nur eine Pädagogik, die im Leben steht, und das Leben hat eben auch jene profanen und manchmal als unangenehm erlebten Seiten, die mit dem Wort Verwaltung zusammenhän-

gen. Das holt einen spätestens in der Lehrerkonferenz der Waldorfschule wieder ein. Man mag ja noch so viele Fragen bei anderen - dem Verein oder dem Geschäftsführer - abgeladen haben - es bleibt immer noch etwas zu verwalten, jedenfalls, solange man nicht zur Einrichtung des Direktorats zurückkehrt.

### **Achtung, Erstickungsgefahr! Die neue Gemeinschaft und ihre Gefährdung**

Man kann die Verantwortung dafür positiv oder negativ erleben. So finden wir heute viele Selbstverwaltungsorgane, die praktisch an sich selbst zugrunde gehen, weil die Lehrerinnen und Lehrer, die ihnen angehören, so denken, wie es manche einem auch sagen, wenn man sie fragt: An sich macht mir die Schule Freude, wenn nur nicht die Kollegen wären und diese schreckliche Konferenzarbeit. Und wenn man dann fragt: "Wieso ist denn das so? Die Konferenzen sollten doch eigentlich der Enthusiasmusort der Schule sein, von ihnen aus sollte doch alles durchströmt werden von der Begeisterung!", dann hört man: "Früher war das vielleicht einmal so, bei uns ist es umgedreht! Die Konferenz ist ein Ort, den man tief deprimiert verlässt. Die Tagesordnung wird immer länger, keiner Sache wird man richtig gerecht, tausend Punkte stehen darauf, immer soll man sich kurz fassen. Es gilt das Motto: durchgejagt, durchgetagt, vertagt!" Wenn man das eine Zeit lang mitmacht, hat man nicht das Gefühl, dass da Zukunft vorbereitet wird. Und dann kommt der Stoßseufzer: "Das kann es doch nicht sein!"

An der Frage, wie man richtig zusammenarbeitet, hängt viel! Wie muss eine moderne Zusammenarbeitsform aussehen, damit sie nicht dauernd zu solchen Frustrationserlebnissen führt? Diese Frage stellt das Leben natürlich immer wieder neu, es gibt keine theoretische Antwort darauf. Aber wir können uns Gesichtspunkte erarbeiten, die helfen, konkrete Antworten in konkreten Situationen immer wieder zu finden.

Hinter allen Fragen der Selbstverwaltung steckt ein grundsätzliches Problem von Gemeinschaften in der modernen Zeit. Wenn wir in die Vergangenheit schauen, da sehen wir: Früher dominierte die Gemeinschaft, der Einzelne hatte nichts zu sagen, die Gemeinschaften haben das Leben bestimmt. Und dann kommt in der Moderne die Mündigkeit herauf, der einzelne Mensch wird wach für sich selbst, bekommt ein eigenes Urteil. Und jeder Mensch, der seine eigene Meinung, sein eigenes Urteil hat, der richtet sich nicht mehr am Urteil anderer aus, sondern er ist sich seines eigenen Urteils mehr oder weniger gewiss. Mit diesem Auf-sich-selbst-Stellen stellt man sich im Grunde aus der Gemeinschaft heraus. Das tut der moderne Mensch immer wieder erneut. Der Standort der Individualität ist nicht in der Gemeinschaft, die Individualität steht auf sich selbst.

Was folgt daraus für das soziale Leben? Einerseits ist es das Ziel der Gemeinschaft gewesen, den Menschen bis zur Mündigkeit zu führen, aber wenn er mündig wird, kann er in der alten Gemeinschaftsform nicht bleiben, denn die hat ja gerade bestimmt, was die Individualität zu tun hat. Es wäre ein Widerspruch, zur Mündigkeit hinzuführen und wenn sie beansprucht wird, zu sagen: Tut uns leid, wir sind eine Gemeinschaft! Das geht nicht. Also muss sich die Gemeinschaft umformen, kann im Zeitalter der Mündigkeit des einzelnen nicht so bleiben, wie sie vorher gewesen ist. Und dieser Umformungsaspekt im Großen, der möglich macht, dass Menschen aus ihren eigenen Urteilen handeln und nicht mehr primär unter dem Einfluss der Gemeinschaft, diese Umwendung der Gemeinschaft nennen wir "Dreigliederung des sozialen Organismus". Dieses Konzept ist nichts weiter als die Schlussfolgerung, die Antwort auf die Frage: Was ergibt sich, wenn die Mündigkeit unter den Menschen wach wird? Wie muss sich dann die Gesellschaft verändern?

Das geschieht im Großen. Aber dasselbe geschieht im Kleinen, im "Mesosozialen", in der einzelnen Einrichtung in der Gesellschaft. So ist es auch in unserem Schulwesen. Wir haben Schulen, die die Gemeinschaft (der Staat) eingerichtet hat; da können wir unsere Kinder hinschicken. Aber nun entwickeln wir eigene Vorstellungen und sagen: "Für mein Kind, wenn ich mir das richtig anschau, - eigentlich müsste es etwas anderes sein." Damit tun wir nichts weiter als das: Wir stellen uns aus der Gemeinschaft heraus, was uns auch die entsprechenden Vorwürfe einbringt. Wieso, wir haben jetzt teure Schulen eingerichtet, wieso gebt ihr eure Kinder nicht da hin? Aber im Grunde müssen wir sagen: Man kann gar nicht darüber debattieren, ob Schulen, die von vielen Menschen gewollt werden - seien es nun Waldorfschulen oder andere eigene Wege gehende Schulen - sein dürfen oder nicht. Denn das hieße, dass wir es zulassen, dass Menschen, die etwas nicht wollen, anderen, die es wollen, verbieten könnten zu wollen, was sie für richtig halten. Das wäre grotesk. Ein Impuls braucht heute keine Rechtfertigung von

oben oder von außen mehr, er braucht nur die Zustimmung derer, die ihn für richtig halten. Er muss nur zeigen, dass er sich z.B. auf dem Boden der Grund- und Menschenrechte bewegt. Denn das ist der neue Konsensboden der Gesellschaft. Das ist die einzige Grenze, dass nur der die Freiheit in Anspruch nehmen kann, der die Freiheit der anderen achtet. Aber Impulse und Initiativen als solche unterliegen keiner Genehmigung der großen Gemeinschaft mehr. Das ist ja das Credo des freien Geisteslebens. Wenn ich etwas will, dann müssen nicht andere, die ganz andere Auffassungen haben, darüber befinden, ob ich das wollen darf! Das wäre absurd. Es führt dazu, dass immer die Inkompetenten, an einer Sache gar nicht Interessierten über diese Sache entscheiden. Das ist eine Unmöglichkeit, die heute immer noch nicht überwunden ist.

### **Die Konferenz - ein Bewusstseinsorgan**

Damit ist aber das Grundproblem der modernen Sozialgestaltung erst zur Hälfte gelöst. Denn wir müssen jetzt verhindern, dass uns die alten Probleme, die wir loswerden wollten, indem wir die alte Gemeinschaft verlassen haben, nicht nach kürzerer oder längerer Zeit wieder einholen. Es kann nämlich geschehen, dass dann wieder die Gemeinschaft - diesmal unsere kleinere - sagt: "Jetzt bestimmen wir, was geschieht." Aber gerade um diese Bevormundung loszuwerden, sind wir von der Staatspädagogik zur Waldorfpädagogik geflüchtet. Wir wollen real und nicht nur formal eine neue Gemeinschaft. So kommen wir zu der Frage: Wie arbeitet eine neue Gemeinschaft im Zeichen der Mündigkeit eigentlich zusammen? Diese Frage sind wir dadurch, dass wir aus der großen Gemeinschaft ausgewandert sind, nur ein Stück los. Wir nehmen sie mit als Frage nach der inneren Ausgestaltung der neuen Gemeinschaft - in unserem Fall der Schule, aber es gilt natürlich auch für andere Einrichtungen: Jede Initiative, die sich formt, hat die Frage neu zu lösen, in welchem Verhältnis die Gemeinschaft zur Individualität steht. Wie kann man wirklich moderne Gemeinschaften bauen, in denen das Individuelle anders behandelt wird als früher, wo es nur als Teil des Ganzen, Teil eines Kollektivs, einer Gruppe auftreten durfte? Von der Klärung dieses Verhältnisses von Individualität und Gemeinschaft in der Alltagspraxis von Einrichtungen hängt viel ab.

Deshalb müssen wir zuerst einmal fragen, wenn wir die Probleme der kollegialen Führung verstehen wollen, wie sich das Schulleben eigentlich in dieser Polarität von Individualität und Gemeinschaft darstellt, einer Polarität, die jedes soziale Leben in sich trägt.

Da können wir etwas bemerken, was trivial scheinen mag, und was man sich gewöhnlich doch nicht klarmacht. Wenn wir uns in der Konferenz treffen, dann findet in dieser Zeit kein Unterricht statt. Wir müssen die Schule anhalten, damit wir uns als Gemeinschaft der Kolleginnen und Kollegen überhaupt zusammensetzen können. Und wir bemerken: Was macht denn die Gemeinschaft? Immer, wenn wir uns zusammensetzen, tun wir unterrichtlich nichts! Das Leben der Schule ist gerade angehalten. Es ist nicht die Rede von Leben, sondern von Bewusstsein: wir versuchen uns im Kollegium ein Bewusstsein über Probleme unserer Schule zu verschaffen. Jetzt können wir sehen: Die moderne Gemeinschaft ist nicht der Initiativpol, sondern der Bewusstseinspol. Das erlebt man ganz real. Wir müssen das Leben abdämpfen, zurückdrängen, anhalten, damit wir uns treffen können. Das da ein Eigenleben der Konferenz entsteht, ist unbenommen, aber das ist etwas anderes. In Bezug auf das Leben der Schule geschieht, was überall geschieht, wo Bewusstsein entsteht: Lebensprozesse werden zurückgedrängt. Wenn das Geistige in einer Gemeinschaft sich seiner selbst bewusst werden will, muss man das Leben zurückdrängen. So ist es schon beim einzelnen Menschen: Das seelisch-geistige Wesen im Menschen beruht auf den Abbauprozessen des Lebendigen und ist nicht eine Fortsetzung der Lebensvorgänge.

Die moderne Gemeinschaft "tut" also eigentlich nichts. Was tut aber auf der anderen Seite dann die Individualität? - Die Individualität "leistet" die Schule. Die Gemeinschaft leistet überhaupt nichts, sondern sie wird geleistet durch das, was jeder Einzelne in der Schule tut. Das ist das, was die Gemeinschaft willentlich tut. Wir haben im Einzelnen den Willenspol, den Aktivitätspol, - wir haben in der Gemeinschaft den Bewusstseinspol. Und weil man das so stark erlebt, hat man im ersten Moment das Gefühl: Schon wieder eine Konferenz, schon wieder eine Sitzung, schon wieder tut man nichts! Je nachdem, was man als Qualität erlebt in diesen Sitzungen, hat man das Gefühl: Das ist vertane Zeit!, weil man ja eigentlich für das Leben zuständig ist. Jede Stunde zusammensitzen heißt, eine Stunde Pädagogik ausfallen zu lassen. Das Zusammensitzen ist eine Behinderung des Lebens, für das ich zuständig bin. Die Selbst-

beobachtung ergibt, dass wir uns als Individualität zuständig fühlen für die Aktivität. Was also leistet eine Schule? - So viel, wie jeder Einzelne hineinträgt. Das - und nicht eine ominöse Aktivität der Gemeinschaft als solcher - bildet die Leistung der Schule. Die Gemeinschaft leistet gar nichts, die Gemeinschaft wird sich nur dieser Leistungen, oder auch der Mängel, bewusst.

### **Individuelles Handeln für die Gemeinschaft**

So können wir zunächst sagen: Gemeinschaft hat immer mit Bewusstsein zu tun und Individualität immer mit Tätigkeit. Das ist eine ganz wichtige Sache, sich darüber wirklich klar zu werden: Die Quelle für all das, was wir brauchen, sind die einzelnen Menschen, nicht "die" Schule. Das eben meint Rudolf Steiner, wenn er davon spricht, dass alle Sozialentwicklung auf die Emanzipation des Einzelnen von der Herrschaft der "Verbände" hinauslaufe und eine moderne Gemeinschaftsform diejenige sei, die "für sich gar nichts, für den Einzelnen alles will".<sup>2</sup> Es geht da nicht darum, dass die Gemeinschaft uns beim Privatisieren helfen soll, sondern darum, dass wir erkennen: Die Quelle für all das, was wir überhaupt für die Gemeinschaft erhalten können, ist der einzelne Mensch. Und wir müssen alles tun, um die Frage beantworten zu können: Wie bringen wir diese Quelle des Einzelnen zum Sprudeln? Sie sehen, wie sich durch eine solche Sicht das Gemeinschaftsverständnis ändert: Wir können nicht mehr sagen: Was machen wir? Im Gegenteil, das "Wir" muss soweit zurückgedrängt werden, wie es überhaupt geht. Die Frage ist vielmehr: Was mache ich, jeder Einzelne?

Das ist die moderne Frage, das ist die Quelle, aus der heraus alles heute fließt. Und je mehr wir fragen: Was machen wir? - umso schwieriger wird es. Denn Handlungsimpulse entstehen heute von innen, nicht mehr von außen. Dennoch ist es eine Schwierigkeit, dass dieses "Wir" doch so nahe liegt - "Wir sind doch eine Schule!" Das kennen wir alle, daß man immer wieder so zu denken beginnt. Aber wenn wir das Wir zum Subjekt machen, dann landen wir wieder in der Vergangenheit, in der das Wir, die alte Gemeinschaft, gesagt hat, was das Ich zu tun hat. Wobei es in dieser Vergangenheit noch einen legitimen geistigen Inhalt für das Wir gab, der heute fehlt. Deshalb sieht das Ich, das heute bestimmt wird durch das Wir, nur so aus wie ein Ich, es ist im Grunde nur ein ausführendes Organ, Glied eines Kollektivs. Es gibt ja Gemeinschaften, die haben uns das vorgelebt in den letzten Jahrhunderten und besonders in diesem Jahrhundert, was es mit diesem Kollektivgesichtspunkt auf sich hat. Letztlich mündet es in der Forderung nach totaler Selbstaufgabe, totalem Gehorsam: Ich stelle mich zur Verfügung, ohne Eigenwillen, als ob ich ein Kadaver wäre, so hat es einmal Ignatius von Loyola formuliert; ich bekomme meine Bestimmung von der Gemeinschaft, von der Obrigkeit. Das endet dann im Leninismus-Stalinismus: "Die Partei hat immer Recht", dein Platz ist dort, wo die Partei dich hinstellt". "Du bist nichts, Dein Volk ist alles", hieß es bei den Nazis.

Das ist nur die Konsequenz aus dem Festhalten am Primat des "Wir" in einem Zeitalter, welches die Freiheit jedes Einzelnen fordert. Das neue "Wir" entsteht durch das, was jeder als "Ich" zum "Wir" beiträgt. Wir dürfen aber darum das "Wir" nicht als ganz inaktiv auffassen. Wir müssen vielmehr fragen: Wie muss das "Wir" arbeiten, damit die Quelle des "Ich" fließen kann. Das wir so fragen müssen, entspricht den realen Erfahrungen. In der Gemeinschaft können wir ja immer nur sagen: "Man müsste", und dann sind wir darauf angewiesen, dass einer sagt: ich mache es. Da erleben wir ganz real: Die Quelle ist die Individualität. Deshalb müssen wir aufpassen, dass wir die Gemeinschaft nicht so organisieren, dass kein richtiges Verständnis für Individualität entstehen kann, ja dass Individualität sogar als Gefährdung des "Wir" angeschaut wird. Wir würden dann nur im Kleinen nachahmen, was wir im Großen beklagt und weswegen wir gesagt haben: "Wir wollen etwas Eigenes." Ist es nicht so, dass initiative Menschen es in einer Gemeinschaft deshalb nicht immer leicht haben, weil man nur zu schnell in das alte Denken zurückfällt: "Schon wieder kommt er mit irgendetwas, wo wir doch gerade alles so schön geregelt haben!" Wir müssen ständig auf der Hut sein, dass die Gemeinschaft nicht individualitätsfeindlich wird. Und das wird sie unweigerlich werden, wenn man die Dinge dem Selbstlauf überlässt. Individualitäts**freundlichkeit** muss immer wieder bewusst erzeugt werden. Es gilt also der Tendenz entgegenzuarbeiten, dass die Gemeinschaft immer wieder in den alten Trott verfallen und die Aktivitätsseite, die Vitalitätsseite übernehmen will, - was unweigerlich zur Verhärtung führen würde.

Aber es gibt auch eine andere Gefahr für die neue Gemeinschaft. Sie entsteht, wenn die Individualität die Bewusstseinsseite ganz für sich in Anspruch nehmen will. Dann entsteht zum Beispiel Macht von Einzel-

personen. Machtstrukturen sind ja dadurch charakterisiert, dass sich einer oder einige sich anmaßen, das Bewusstsein für alle zu haben, um damit auch sagen zu können, was die Einzelnen zu tun haben.

Wir müssen also aufpassen, dass Ich und Gemeinschaft in den richtigen Zusammenhang kommen, so wie wir Bewusstsein und Leben immer im Zusammenhang halten und verhindern müssen, dass sie auseinanderfallen. Weder dürfen wir die "vegetative" Seite so verstärken, dass wir im Grunde einschlafen, das Bewusstsein verlieren, noch dürfen wir das Bewusstsein so einseitig verstärken, dass die Lebensprozesse praktisch zum Ersterben kommen. Wie bringen wir Lebens- und Bewusstseinsprozesse in das richtige Verhältnis? So lautet - ganz allgemein formuliert - unsere Fragestellung. Sozial gesprochen geht es um die richtige Verbindung zwischen zwei Fragen: Erstens, wie kommen wir in einen inneren, sachgemäßen Rhythmus zwischen Individualität und Gemeinschaft. Wie erreichen wir, dass die Individualität wirken kann - als der Tätigkeitsort, durch den alles geleistet wird? Und zweitens, wie bekommen wir auf der Gemeinschaftsseite ein Bewusstsein von dem, was geschieht, so dass wir überhaupt sagen können: das ist eine Gemeinschaft?

Wenn das letztere nicht gelingt, dann entsteht die Tendenz der Zersplitterung. So wie auf der anderen Seite die Kollektivgesinnung mit ihrer Verhärtungstendenz entsteht, so entsteht als Gegenstück die andere Gesinnung: "Wir brauchen doch eigentlich keine Gemeinschaft; eigentlich macht das sowieso jeder für sich!" So steht heute der Gemeinschaftsgedanke als solcher zur Disposition: "Wozu brauchen wir die Gemeinschaft überhaupt? Wir kommen doch ohne sie auch ganz gut zurecht!" Diese Tendenz gibt es auch unter Lehrern, dass man den Sinn von Kollegiumsarbeit bezweifelt. Wenn man so denkt, bleibt die Gemeinschaft nur noch als formaler Zusammenhang ohne wirkliche Bedeutung.

Daher müssen wir fragen: Wie bringen wir die Gemeinschaft in eine solche Zusammenarbeit, dass sie praktisch die Individualität in ihren Möglichkeiten trägt? Und umgekehrt: Wie kann die Individualität die Gemeinschaft so erleben, dass in ihr Gesinnungen und Anschauungen der Einzelnen zu einem Ganzen zusammenklingen? Die Schule ist eben doch ein Kreis von Menschen, die etwas gemeinsam haben, und nicht etwas Zusammengewürfeltes. Diese Menschen haben miteinander zu tun. Sie gehen daher zwischenmenschliche Beziehungen miteinander ein, die Rechtsbeziehungen sind. Diese Rechtsbeziehungen bilden ja dann sozial eine Art Haut gegenüber der Außenwelt, konstituieren ein Innen und Außen. Das kann stärker oder schwächer ausgebildet sein, es fängt jedoch früher an, als man gewöhnlich meint, nicht erst mit der Vereinsgründung. Wo Menschen gemeinsam etwas machen, entsteht praktisch schon die "stille Gesellschaft", die einfache Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Es braucht noch gar nicht in Verträge gegossen zu sein. Wo solche Beziehungen weben, entsteht immer eine leichte soziale Hautbildung. Wir sehen dann, wie sich das verstärkt, wie es immer deutlicher wird, bis eben eine juristische Person vor uns steht - im wahrsten Sinne des Wortes. So dass wir drei Elemente haben: Wir haben die Individualität, wir haben die Gemeinschaft, und wir haben praktisch die Hautbildung, die Rechtsform, die Rechtsbeziehungen, die uns in Zusammenhang bringen und die das Verhältnis in gewisser Weise regeln müssen.

Die Statutenfragen sind keineswegs unwichtig, weil von ihnen abhängt, wie die Pole "Individualität" und "Gemeinschaft" in ihrem Verhältnis bestimmt sind. Statuten, Satzungen, sind eine Art Orientierung, wie sich beides ausleben kann. Insofern erleben wir am Recht auch immer diese beziehungs-gestaltende Wirkung, eine Art Rhythmisierung des menschlichen Zusammenlebens. Eben das ist die Hauptaufgabe, die das Rechtsleben hat. Diese Aufgabe erfüllt es nur, wenn Satzungen die Lebensprozesse beschreiben und ordnen und sie nicht beengen und behindern. Welche Formen müssen ausgebildet werden, damit das vorhandene oder angestrebte soziale Leben sich fassen kann und gestalten lässt? Es ist völlig abstrakt und lebensfern, Statuten zu schaffen, in die man alle möglichen Wünsche hineinschreibt, oder in denen man für alle ausgedachten Eventualitäten detaillierte Regeln aufstellt. Wer Satzungen gestaltet, muss vielmehr ein Ohr für das Leben haben, sonst überformen Rechtsverhältnisse das Leben selbst, und das wäre kontraproduktiv. Wir dürfen nicht unterschätzen, wie Rechtsformen eine Eigendynamik entwickeln und dann das Leben praktisch in eine bestimmte Richtung lenken. Rudolf Steiners Ansatz im Sozialen war immer der, alles auf das Menschliche zu stellen, alles Programmatisch-Vereinsmäßige zu überwinden. Damit wollte er nicht etwa, wie immer wieder zu Unrecht behauptet wird, das Recht zurückdrängen, sondern dafür sorgen, dass das Recht sich wieder am Leben orientiert und nicht das Leben vom formalen Recht überwältigt wird, wie das heute an vielen Stellen geschieht.

Wir wollen versuchen, diese beiden Elemente zusammenzubringen und uns fragen: Wie ist denn das jetzt eigentlich in einer Gemeinschaft? Dabei betrachten wir zunächst das Lehrerkollegium. Wenn wir die Gemeinschaft größer fassen, wenn wir die Eltern mit einbeziehen, dann ergeben sich noch andere Aspekte. Aber zunächst wollen wir über die sogenannte "kollegiale Führung" der Schule sprechen, wobei vieles, was wir dabei entdecken werden, übertragbar ist, auf die Zusammenarbeit in einem Eltern-Lehrer-Kreis, in einem Schulvereinsvorstand und anderen Gremien. Vieles, was hier beispielhaft dargestellt wird, gilt also ganz generell.

### **Wie man die Erstickungsgefahr durch dynamische Delegation und kollegiale Führung abwendet**

Mit dem bisher Entwickelten erhalten wir eine erste Antwort auf die Frage, wie eigentlich eine Gemeinschaft innerlich schwingen muss, damit den beiden dargestellten Polen Rechnung getragen wird, damit sie nicht verwechselt werden: Das, was eine Gemeinschaft sich bewusst macht, was sie sich als Aufgabe stellt, als Problem erlebt, das ist immer tendenziell gemeinschaftsorientiert. Und wir können andererseits sagen: Immer, wenn es darum geht, etwas zu tun, werden wir Menschen finden müssen, die es tun.

Eine Aufgabe kommt auf uns zu, - wir wollen sie lösen. Da müssen wir offensichtlich den Weg gehen von der Gemeinschaft, die etwas als ein Problem erlebt, durch den Pol des Einzelnen wieder in die Gemeinschaft hinein. Wir verlassen also den Kreis der Gemeinschaft und kommen zu ihm zurück - in einer leminiskatischen Bewegung. Der Weg der Lösung von Gemeinschaftsaufgaben führt nicht durch die Gemeinschaft, sondern er führt aus der Gemeinschaft heraus zum Einzelnen oder mehreren Einzelnen und von da aus wieder zurück zur Gemeinschaft, auf eine Weise, die wir noch erkunden müssen. Wenn wir im Kreis verbleiben würden, soviel kann man jetzt bereits sehen, würde keine Schwingung zustande kommen können.

Die Frage, der wir jetzt nachgehen müssen, ist die nach den Stufen bzw. Prozessschritten, die wir gehen müssen. Wenn am Ausgangspunkt das Problem steht und am Ende die Lösung, dann muss in der Mitte dazwischen der Punkt sein, wo etwas vom Problem zur Lösung übergeht, und das ist der Punkt der Entscheidung. Wo entschieden wird, da ist der Punkt, wo sich alles, was ich vorher überlegt habe, verdichtet, und ich sage: Jetzt soll es anders werden.

Die Entscheidung ist die Mitte, wo Veränderung praktisch wird. So läuft letztlich die Sache, allgemein gesprochen, auf die Frage hinaus: Wer sagt eigentlich, was geschieht? Wer entscheidet? - Es ist ja wunderbar, dass wir die Aufgabe bewältigen, die Probleme lösen wollen, aber dazwischen ist immer wieder die Frage: Und wer sagt eigentlich, was geschieht? Wer ist denn zuständig? Die Frage nach der Entscheidungskompetenz ist eine Art Mittelpunkt. Wer steht in diesem Mittelpunkt? Wer macht es? Das ist eine zentrale Frage, um die herum sehr vieles kreist. Wenn man Problemknäuel der Selbstverwaltung auflöst, findet man fast immer am Ende vorher vielleicht verdeckte Entscheidungsfragen.

In welchen Schritten arbeitet sich etwas empor aus dem Angeschaut-Werden zum Bewältigt-Werden? Wenn wir uns dieser Frage widmen, müssen wir uns bewusst sein, dass bei solchen systematischen Betrachtungen der Blickwinkel weit genug sein muss. Man darf nicht das Gefühl haben, man habe es mit einem System zu tun, das dem Leben etwas vorgibt. Es handelt sich nur darum, den Blick zu lenken auf bestimmte Qualitäten und Elemente im Lösungsprozess - der je nachdem, worum es sich handelt, natürlich mehr oder weniger langwierig sein kann.

### **1. Problembewusstsein**

Das Allererste, um etwas bewältigen zu können, besteht darin, dass man überhaupt ein Problem- und Aufgabenbewusstsein ausbildet. Entwickeln wir ein genaues Bild dessen, was sich als Problem und damit als Aufgabe stellt?! Davon hängt sehr viel ab; denn wenn ich eine falsche Diagnose stelle, wird die Therapie falsch sein. Das ist deshalb das Fundament überhaupt, und es hat viele, viele Seiten. Wir wissen: Wenn einer etwas nicht als Problem empfindet, wird er auch die Lösung nicht als Lösung empfinden, sondern nur als irgendetwas anderes. Er wird dann sagen: Warum soll ich etwas überhaupt anders machen?

Die Bildgestaltung in bezug auf die Probleme bedeutet weit mehr, als dass wir nur ein Bild bekommen: Dadurch dass es unser Bild wird, weckt es überhaupt das Bedürfnis nach Lösung. Es ist eine alte Erfah-

rung: Wo kein Bedürfnis nach Lösung, nach Bewältigung da ist, da bleiben alle Maßnahmen irgendwo stecken. Da macht keiner mit, da wird boykottiert, blockiert und Ähnliches. Und zwar nicht, weil wir vielleicht inhaltlich etwas dagegen haben, sondern weil wir im Grunde gar nicht innerlich durchglüht sind von dem Impuls: Es muss etwas anders werden! Die Änderung stellt sich uns nur als eine Möglichkeit unter vielen dar. Da gibt es halt Meinungen; der eine will das, der andere jenes. Die Auseinandersetzung mit der Aufgabe und dem Problem ist mehr als eine bloße "Sachfrage", sie wirkt bis ins Innerste der beteiligten Menschen hinein. Das so entstehende Problembewusstsein hat Rückwirkung auf die Beteiligten.

Daher können wir sagen: Bildung von Problembewusstsein, das ist eine klassische Gemeinschaftsaufgabe. Was uns alle als Kollegium, als Gremium betrifft, das sollte uns auch allen bewusst werden, - selbst - oder gerade auch dann - wenn ich später gar nicht derjenige bin, der es praktisch umsetzt. Sonst kommt es eben dazu, dass irgendwelche Leute irgend etwas machen. Ob wir es brauchen oder nicht, darüber ist nicht gesprochen worden. Wir lassen es halt zu, was oft nur ein anderes Wort dafür ist, dass wir uns nicht dafür interessieren. So entstehen im Grunde die stillen Außerkraftsetzungen der Gemeinschaft.

Deshalb müssen wir sagen: Diese erste Phase der Bildung von Problembewusstsein ist etwas, was die ganze Gemeinschaft durchziehen muss, ist ein ausgesprochener Gemeinschafts-Bewusstseinsprozess. Die erste Phase der "dynamischen Delegation" ist also gemeinschaftsorientiert. (Mit dem Begriff "dynamische Delegation" wird hier das Verfahren umschrieben, durch das in einer Gemeinschaft Selbstverwaltung im Sinne von Eigenverantwortung praktiziert wird.)

Man darf diese Phasen allerdings nicht zu schematisch nehmen. Betrachten wir ein Beispiel: Es kommt ein Problem auf die Schulen zu, in den letzten Jahren die Computer. Man sieht, überall kommt dieses Problem auf. Was machen wir? Einer sagt: "Wir müssen mal über Computer sprechen." Dann fragt man: "Warum?" - Er sagt: "Wer versteht etwas von Computern?" - "Ja, keiner oder wenige!" Es hat keinen Sinn, jetzt ad hoc ein tiefsinniges Gespräch über Computer vom Zaun zu brechen. Vielmehr müssen wir uns in den Stand versetzen, dass wir das Problem vernünftig und allseitig besprechen zu können.

Das heißt: Wir müssen jetzt in eine Schlaufenbildung eintreten: Wie machen wir uns sachkundig? Wer kann das Thema mit dem nötigen Tiefgang darstellen? Vielleicht stellt sich auch erst beim tieferen Durchdenken des Problems heraus, ob es überhaupt eines für uns ist. Wir dürfen also nicht schematisieren und sagen: "Aha, eine Stunde geredet, und das ist dann die Phase 1". Vielmehr müssen wir lebensgemäß und mit gesundem Menschenverstand herangehen. Dann gibt es viele Möglichkeiten: Etwas kommt an uns heran, wir sprechen darüber, und stellen fest: Das betrifft uns ja gar nicht: wir legen es wieder weg. Oder wir bemerken: Es betrifft uns noch nicht, wir legen es auf "Wiedervorlage". Oder wir konstatieren: Es betrifft uns, aber wir wissen nichts. Wir müssen erst Schwung holen, uns kundig machen.

Die erste Phase umfasst das, was man heute in der Organisationsentwicklung "Bildgestaltung" nennt. Bildgestaltung verlangt immer eine gewisse Zurückhaltung. Man darf nicht vorschnell auf die praktischen Konsequenzen hinsteuern, sondern man muss lernen, erst einmal nüchtern hinzuschauen, "wissenschaftlich-objektiv", ohne die eigenen Wünsche und Empfindungen hineinzuprojizieren. Was ist Sache? Haben wir ein wirkliches Bild dessen, worum es sich handelt? Was kommt im einzelnen auf uns zu? Wie stellt sich das Problem?

## 2. Grundlagen schaffen; die Werdekräfte erkennen

Bilder der Probleme zu gestalten, ist wichtig, aber genügt nicht. Wir müssen nicht nur die Problemphänomene gemeinsam in den Blick nehmen, sondern müssen lernen, diese als Symptome zu deuten, die auf tiefere Ursachen hinweisen. Die Bildgestaltung ist empirisch: Was kann ich beobachten? Was ist da? Was kann ich wahrnehmen? Was hat denn bisher eine Rolle gespielt? Wie steht das im Ganzen? Was sind die Fakten? - Das alles sind praktisch-empirische Fragen nach den Erscheinungen. Eins fehlt Ihnen noch: der Blick auf das Wesen, welches erscheint, und über das wir Klarheit gewinnen müssen.

Wenn wir auf Erscheinungen blicken, blicken wir auf Ausschnitte aus einem Werdestrom, die als solche noch nicht verraten, wo dieser Strom herkommt und wo er hinwill. Wir müssen über die Einzelercheinung hinauskommen und in die Gestaltungskräfte eintauchen, die das entsprechende Phänomen überhaupt erst an die Erscheinungsoberfläche getrieben haben. Nur durch das Anstarren der Einzelercheinungen findet man keine Antwort. Da kommt man bloß zum äußerlichen Vergleichen: ist das

eine besser, ist das andere besser? Wenn wir nicht weiterwissen, fangen wir an, Checklisten zu machen, Vorteile und Nachteile aufzulisten. Ich will nicht sagen, dass man das gar nicht machen darf, aber meist ist es nicht weiterführend. Wer nur nach Vorteilen und Nachteilen fragt, verliert nur zu leicht die Frage nach dem Richtigen aus dem Auge. Wir müssen tiefer schauen und fragen, was werden will, wie wir dem werdenden helfen können. Wir neigen heute dazu, das ganze Leben zu bilanzieren, nicht umsonst haben wir ja die Dominanz der Buchhaltung. Das Bilanzieren ist aber ein Vergiftungsproblem des Lebens, wenn man es am falschen Ort tut. Man sieht dann über die wesentlichen Dinge hinweg. Wer von Ihnen die Philosophie der Freiheit durchgearbeitet hat, weiß, welchen Nachdruck Rudolf Steiner auf dieses Thema des Bilanzierens des Lebens legt, dem er ein ganzes Kapitel widmet: Anstrengung gegen Vorteil. Fünf Stunden auf den Gipfel steigen, zehn Minuten oben stehen! Wenn Sie so beginnen zu bilanzieren, lohnt überhaupt nichts mehr. Es gab dann Philosophen, die gesagt haben: Wer wirklich Bilanztechnik beherrscht, der muss faul werden, weil jede Anstrengung nur Defizite schafft. Rudolf Steiners Antwort darauf war: Wer nie auf den Gipfel will, für den ist natürlich alles eine unzumutbare Anstrengung. Wer nichts will, dem ist natürlich alles zuviel. Aber wenn ich zum Gipfel strebe, dann ist mir kein Hindernis zu groß, dann scheue ich keine Mühe. Deshalb müssen wir fragen: Was streben wir an? Was will denn werden? - statt zu fragen: Bringt das Vor- oder Nachteile?

Dann gibt es oft den Vorschlag: Zeigen Sie Alternativen auf. Schließlich hat man fünf verschiedene Möglichkeiten, - und steht erst richtig vor dem Problem. Denn wie findet man aus den fünf das Richtige heraus? Wir dürfen die Frage nach der originellen, situationsgerechten Lösung nicht auf die Frage der Wahl zwischen ausgedachten Alternativen reduzieren. Dass die Freiheit nicht als Wahlfreiheit gefasst werden kann, diese Einsicht findet man ziemlich weit vorne in der Philosophie der Freiheit.

Trotzdem fallen wir immer wieder gerne in dieses bequeme Herumpicken in fertigen Alternativvorschlägen zurück. Wir sollen eine Antwort auf ein Problem geben, aber das ist zu kompliziert; deshalb hätten wir gern zwei Vorschläge. Und bei denen geht es dann nicht um den richtigen, sondern um den vorteilhafteren. Das ist natürlich sehr viel einfacher. Wirklich freie Handlungen haben immer zur Voraussetzung das Eintauchen, die intuitive Einsicht in die gestaltenden Kräfte, die Identifikation mit dem, was da werden will, dem wir auf die Welt helfen wollen.

Wir streben also eine Lösung an. Wenn wir das Wort "Lösung" selbst als Bild auffassen, dann bedeutet es, dass sich da ein Knoten gebildet hat, den wir auflösen, oder eine Verfestigung bzw. ein Stau, der gelöst wird. Wir müssen etwas wieder in den in die Zukunft fließenden - und in seiner Richtung aus der Zukunft her bestimmten - Strom hinein auflösen, aus dem es herausgefallen ist, indem es sich verdichtet und verfestigt hat. Dazu müssen wir erkennen, was da strömt, müssen eintauchen in diesen Strom der Gestaltungs- und Bildekräfte, an dessen Quelle wir ein Urbildliches finden können. Was als Gestaltung aus dem beweglichen Urbild quillt, das müssen wir suchen.

Pädagogische Fragen kann man nur beantworten, wenn man den Blick hat für das werdende Kind. Da genügt es nicht, das Kind anzuschauen, wie es gegenwärtig vor uns steht, und zu fragen: Was braucht das Kind jetzt? Erst indem wir uns mit der werdenden Individualität verbinden, uns dem zur Verfügung stellen, was im Kind zur Entwicklung drängt, kommen wir voran. So müssen wir dauernd aus der Zukunft heraus arbeiten, sonst weiß man nie, was pädagogisch zu geschehen hat.

Ging es zunächst darum, ein Bild der Verhältnisse zu gestalten, wie sie aus der Vergangenheit heraus geworden sind, sich zum Problem verfestigt haben, so müssen wir in der zweiten Phase darauf hinblicken, was als Zukunftsforderung auf uns zukommt. Erst wenn wir beides - Vergangenheit und Zukunft - zusammenschauen, erst dann können wir langsam die Antwort geben auf die Frage: Und wie wollen wir uns verhalten? Vorher ist das eigentlich unmöglich.

Den Handlungsspielraum gewinnen wir dadurch, dass wir beides gleichgewichtig bearbeiten: Wahrnehmen der Phänomene, allseitige Betrachtung der Fakten einerseits - Hinblicken auf das werdende, das Urbildliche andererseits. In der Pädagogik müssen wir einerseits so auf das Kind hinschauen, dass wir ganz real konstatieren, in welchem Zustand es ist, wie es sich aktuell verhält, wie es mit seiner Gesundheit steht, mit seinem Auffassungsvermögen usw.: Kinderbesprechung. Und auf der anderen Seite setzen wir uns zusammen und arbeiten menschenkundlich. Wir besprechen nicht dieses Kind, sondern wir arbeiten quasi am Urbild des Menschen überhaupt. Und auch im Hinblick auf das einzelne Kind bleiben wir nicht dabei stehen zu konstatieren, sondern versuchen, uns liebevoll in sein Wesen zu



versenken, die einzelnen Phänomene lesen zu lernen im Hinblick auf die Entwicklung seiner Individualität und der möglichen Hilfe, die wir dabei leisten können.

In der allgemeinen menschenkundlichen Arbeit finden wir Anregung für das, was wir pädagogisch zu leisten haben. Man muss immer wieder ins Urbildliche eintauchen, um sich in der Erscheinungswelt zurechtzufinden. Das muss nicht in jeder Frage gleich weit gehen: man darf eben auch hier keinen Schematismus daraus machen, sondern muss in der konkreten Situation fragen, wieweit wir das Erscheinungsmäßige und wieweit wir das Urbildliche berücksichtigen müssen, um mit der jeweiligen Frage zurechtzukommen.

Wenn wir wiederum fragen, wen diese Arbeit am Urbildlichen betrifft, dann müssen wir sagen: Diese Phase im Selbstverwaltungsleben ist gemeinschaftsorientiert. Es ist sehr wichtig, dass alle teilnehmen an solchen Gesprächen, dass wirklich jeder am Werdestrom der Gemeinschaft teilnimmt. Wir zäumen das Pferd oft am Schwanz auf: eine gemeinsame Besprechung von Problemen und Grundlagen findet nicht oder nicht genügend statt, - und das so entstehende Gefühl der Unzufriedenheit, des Unbeteiligtseins, artikuliert sich dann in der Forderung nach mehr "Information" im Detail. Wir wollen sozusagen verhindern, dass irgendetwas passiert, von dem wir nicht wissen. Aber selbst wenn wir über alles "informiert" wären: Information bezieht sich auf Gewordenes, geschaffene Tatsachen. Am Werdestrom sind wir auf diese Weise immer noch nicht beteiligt.

Darauf aber käme es an, denn das trägt die Gemeinschaft. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass die Gemeinschaft sozusagen am Konkreten entsteht. Die Gemeinschaft entsteht an den Gestaltungskräften des Lebens, nicht am Einzelnen. Das Einzelne macht jeder anders. Es gibt nicht die Pädagogik für die erste Klasse. Jeder Erstklasslehrer wird das anders machen. Sie können gar nicht Rezepte ausstellen, Sie können keine Handlungsvorschriften für den Erstklasslehrer geben, sondern Sie müssen sehen: Was das konkrete Detail angeht, da wird es jeder anders machen.

Dennoch wissen wir, was die Gesichtspunkte der Waldorfpädagogik für einen altersgemäßen Unterricht in der ersten Klasse sind, wie das Schreiben oder irgendetwas anderes eingeführt wird. Und obwohl wir das im Allgemeinen wissen, wenn man durch die Klassen ginge, würde man feststellen: Es gibt Hunderte von Möglichkeiten, diesen allgemeinen Gesichtspunkt umzusetzen. Das wird abhängen von jedem Einzelnen, wie er das macht; da gibt es keine Gemeinsamkeit. Was uns zusammenhält, ist das Verständnis der Rolle der ersten Klasse - das ist das Gemeinsame. Das klingt ungewohnt, weil man immer meint: Es muss alles konkret sein.

Wir merken an dieser Stelle: Wo es praktisch noch dynamisch, lebendig ist, da entsteht die Gemeinsamkeit, da können wir alle eintauchen. Wir können alle Erstklasslehrer sein in diesem allgemeinen Sinn, aber wir können uns nicht darüber unterhalten, ob man es so macht oder so. Das wird jeder Lehrer in seiner Situation, mit seinen Kindern, aus seiner Befindlichkeit, aus seiner Möglichkeit heraus beantworten müssen. Da die Gemeinsamkeit zu suchen, ist ein völliger Unsinn. Das führt nur zu Uniformität. Die Gemeinsamkeit liegt auf den ersten beiden Ebenen. Da sollte auch jeder Anteil nehmen können.

Auf diesen Ebenen soll auch derjenige, der das Fach, um das es geht, nicht selbst vertritt, mitsprechen können. Von den einzelnen Problemen des Englisch-Unterrichts braucht nicht jeder etwas zu verstehen. Aber jeder sollte etwas wissen über die Grundelemente dessen, was überhaupt angestrebt wird mit dem Englisch-Unterricht in der Waldorfschule. Nur so entsteht ein Verständnis für das, was der andere in der Gemeinschaft tut, und nicht nur eine allgemeine gleichgültige Toleranz. Das ist ganz wesentlich. Im Detail muss nicht jeder Kenntnisse haben, wohl aber im Grundsätzlichen. Es kann nicht sein, dass in einer Schule Dinge gemacht werden, wo bei der Mehrheit der Beteiligten eine richtige Bewusstseinslücke da ist, wo sie sagen müssen: Keine Ahnung, warum wir das machen, und überhaupt, was die da machen! Das ist die Frage: Bewusstseinsmäßig müssen wir das Schul-Ganze erfassen. Aber das Ganze ist zunächst einmal dasjenige, was an Gestaltungskräften ergriffen wird, aus denen heraus wir arbeiten. So ist die Arbeit am Urbildlichen ein gemeinschaftsbildender Prozess.

### 3. Lösungssuche durch Delegierte

Es ist ein großes Problem der Schulen, dass die beiden geschilderten Phasen in der Kollegiumsarbeit, in der kollegialen Führung, oft ungenügend stattfinden, vor allem die zweite Phase wird sehr selten

überhaupt berücksichtigt. Das kommt oft daher, dass wir von der Problemerkennung sofort in die Handlungslösung gehen und sagen: Aha, ein Problem, ist ja klar, alle können sich nicht kümmern, wer kümmert sich darum? Wir gehen sofort aus der Bildgestaltung in das Delegationsprinzip, und dann zucken wir zurück vor den Konsequenzen der Mandatserteilung, weil wir das unbehagliche Gefühl nicht los werden, eigentlich gar nicht richtig zu wissen, was wir mit der Delegation angestrebt haben, weil wir als Gemeinschaft eine Bewusstseinslücke haben.

Etwas muss bearbeitet werden, und wir fragen: Wer macht es? Das ist ein kritischer Punkt, denn mit der Delegation verlassen wir das Gemeinschaftliche. Das ist dieser Wendepunkt, wo wir den Einzelnen oder die Einzelnen suchen, die sich des Problems für uns annehmen. Da kommt gleich die erste Schwierigkeit auf uns zu: Wie findet man den Richtigen? Delegieren ist ein ganz heikles Thema. Denn, wenn man einfach jemanden bestimmt und sagt: "Du musst das machen", dann hat man das Gefühl, gegen die Freiheit zu verstoßen. Aber wenn wir fragen: Wer meldet sich? - dann haben wir öfters schon die unangenehme Erfahrung gemacht, dass sich der Falsche meldet! Den wieder los zu werden, wird zum Riesenproblem! Wir sind einfach nicht gewohnt, über solche Fragen offen zu sprechen - natürlich mit dem notwendigen Takt - also zum Beispiel zu sagen: "Das ist schön, dass Sie sich melden, aber verlangt diese bestimmte Aufgabe nicht ganz bestimmte Voraussetzungen. Wäre nicht jemand wie der XY eher prädisponiert für ein solches Amt? Ihre Stärke liegt doch eigentlich auf anderen Feldern."

Weil das alles so schwierig ist, und weil wir die Freiheit schützen wollen, sich zu melden, müssen wir schließlich einen anderen Riegel verschieben. Wenn sich jemand meldet, der es vielleicht gar nicht so gut kann, oder von dem wir nicht wissen, ob er es kann, und es sich trotzdem um eine wichtige Aufgabe handelt, wo das Arbeitsergebnis die ganze Einrichtung betrifft, da haben wir ein Universalmittel gefunden, das sich leider als die Guillotine jeder Gemeinschaft entpuppt. Das Universalmittel ist zu sagen: "Machen Sie uns einen Vorschlag!" Da kann überhaupt nichts passieren. Der Betreffende kann sich an dem Problem austoben, so intensiv er überhaupt nur will - und zum Schluss sagt doch nicht er, sondern sagen wir, was geschieht. Da ist so der letzte Riegel, den wir verschieben, damit ja nichts passieren kann. Und diesen Riegel schieben wir regelmäßig vor: Wir machen uns immer gegenseitig Vorschläge. Das führt natürlich dazu, dass in der Art der Behandlung der Aufgabe nicht das Individuelle zum Tragen kommt, sondern das Gemeinschaftliche. Und das wird zum Problem, dass wir die Gemeinschaft praktisch nach innen ziehen, in den Bereich der konkreten Tätigkeit hinein.

Wozu führt das? Es macht sich einer oder eine kleine Gruppe ungeheuer viel Arbeit, und dann versucht er bzw. sie, das irgendwann in die Gemeinschaft hineinzubringen. Es ist ja nicht so einfach. Man muss die Angelegenheit auf die Tagesordnung setzen lassen, diese Tagesordnung ist aber schon zu lang, irgendwo muss man das wieder hineinpresse, und dann heißt es: "Ja tragen Sie das vor, aber höchstens zehn Minuten, in der Kürze liegt die Würze."

Man hat ein halbes Jahr daran gearbeitet, nun soll alles in zehn Minuten zusammengedrängt sein. Die werden irgendwo zwischen eine lange Liste anderer Tagesordnungspunkte geschoben, und dann wird der Auftritt auch noch dreimal vertagt, weil man mit der übrigen Tagesordnung nicht zu Ende kommt. Wenn der große Augenblick gekommen ist, fragen alle Kollegen: Was kommt denn jetzt? Unvorbereitet sitzen alle da, während der Vortragende, innerlich bewegt von seinem Thema, vielleicht schon beim Sprechen merkt, wie die Gesichter immer länger werden. Und wenn wie verlangt in aller Kürze gesprochen worden ist, kommt bestimmt einer und sagt: "Wissen Sie, das ging mir viel zu schnell! Ich soll da etwas entscheiden, so hopplahopp. Schließlich bin ich hinterher für die Folgen mitverantwortlich. Sagen Sie mal, wie kommen Sie denn überhaupt zu einem solchen Vorschlag?" Wenn dann noch hinzukommt, dass man Einmütigkeit nicht als wünschenswertes Ziel auffasst, sondern als Verfahrensprinzip - wenn einer den Kopf schüttelt, kann es nicht gemacht werden - dann haben wir endgültig die Undurchlässigkeit des Ganzen für Initiative, die wir im Großen beklagt haben, im Kleinen wieder bekommen.

Natürlich ist das ein wenig überspitzt dargestellt, aber man sieht in der Überspitzung deutlicher, wo das Problem liegt. Nämlich darin, dass wir uns völlig unklar darüber sind, was da passiert. Es könnte ja wirklich alles passieren. Weil wir über das Grundsätzliche, über die Richtung der Lösung nicht gesprochen haben, haben wir keine Ahnung, ob es nach rechts oder nach links, vorwärts oder rückwärts geht. Misstrauen gegenüber dem, der etwas überlegt, ist also am Platz, - wir bemerken nur nicht, dass wir selbst den Anlass dafür geschaffen haben. Und aus dem Misstrauen heraus behalten wir uns etwas vor.

Wir zerpfücken vielleicht den Vorschlag, der uns präsentiert worden ist - oder versuchen gar ad hoc in der Konferenz Änderungsvorschläge im Detail zu produzieren.

Warum haben wir uns nicht vorher darüber unterhalten? Da haben wir keine Zeit dafür gefunden, oder wir haben sogar überhaupt nicht daran gedacht. Jetzt bekommen wir das Problem, das wir dadurch nur verlagert haben, hinterher, und damit wird es viel schwerer lösbar. Die Zeit, die wir für die Phase 1 und 2 nicht hatten, werden wir jetzt vervielfältigt hinterher aufwenden müssen, mit dem enormen Frust, der damit verbunden ist und der gar nicht aufgetreten wäre, wenn wir vorher das Nötige besprochen hätten. Wir ziehen das, was in der Gemeinschaftsrunde im Allgemeinen hätte stattfinden sollen, ins Konkrete. Und da ist es am falschen Platz, da wird es zum Übergriff in die Verantwortungssphäre des Einzelnen.

Der Kern des Problems liegt darin, dass eine individuelle Handlung geschieht, und dass sie unter uns leben kann und ich sie mittrage, obwohl sie anders ist, als sie geworden wäre, wenn ich sie ausgeführt hätte. Die tragende individuelle Leistung der anderen, das ist der eigentlich kritische Punkt der modernen Gemeinschaftsbildung.

Das versteckte Motiv für den Hang zur Einstimmigkeitsforderung ist meist dies: Wenn ich Einstimmigkeit habe, dann habe ich ein absolutes Vetorecht, das heißt, ich bin die letzte Instanz für alles. Das ist im Grunde ein verdeckter Machtanspruch. Dagegen müssen wir uns zum Individualitätsprinzip bekennen. Über die allgemeinen Gesichtspunkte, die wir als Schule für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld haben, müssen wir reden können. Aber wenn eine Aufgabe übertragen ist, dann muss sie im Regelfall bis zu Ende geführt werden können, in Eigenverantwortung der Mandatsträger. - Und wenn ich der Auffassung bin, der Betreffende sei für die Aufgabe nicht geeignet, dann muss ich das rechtzeitig sagen.

Es ist eine Unart, dass wir Elemente, die an die Peripherie gehören, in die Bildgestaltung, ins Grundsatzgespräch - in die Mitte ziehen. Dann staut sich dasjenige, was eigentlich peripher geschehen soll, in der Mitte. Dann entsteht diese Erstickungsgefahr. Dann blicken wir vor lauter Diskussion, vor lauter Problemen überhaupt nicht mehr durch. Denn wenn die Tagesordnungsliste immer länger wird und wenn wir solche Diskussionen führen, wird ja nichts besser, wir rufen nur den Dilettantismus hervor.

Wer alles inhaltlich von Mehrheitsentscheiden im Kollegium abhängig machen will, der züchtet die "Herrschaft der Inkompetenten", weil notwendig immer die weniger Kompetenten in der Mehrzahl sind. Fünf haben sich damit beschäftigt, und zwanzig entscheiden darüber! Wenn das überzogen wird, ruft es notwendig mit der Zeit Dilettantismus hervor. Originelle Lösungen entstehen so nicht. Ein Original ist nichts Zusammengeflicktes, es entsteht aus einem Guss. Der beste Brief wird nicht der, bei dem jeder noch eine Formulierung anbringt, sondern es wird der, wo dem Verfasser aus dem Gespräch heraus die wesentlichsten Gesichtspunkte zur Verfügung stehen und er aus dem Abwägen, aus dem innerlichen Durchleben dann wie aus einem Guss den Text erstellt. Das streben wir an und nicht das Flickwerk.

Und das auszuhalten, dass eben eine Handlung so wird, wie der andere sie macht, wenn wir ihm die Aufgabe übertragen haben, das ist die wirkliche Probe, vor der wir heute stehen. Sich selbst auszuhalten, ist ja gelegentlich schon ein Problem, aber den anderen auszuhalten, das ist noch viel schwieriger. Wenn wir nicht lernen, eine Handlung eines anderen so mitzutragen, als ob es unsere eigene wäre, dann werden wir keine Gemeinschaftsbildung erreichen. Anderenfalls machen wir nämlich im Grunde unser Urteil zum Maßstab. Wenn der andere das macht, was wir sowieso gemacht hätten, was wir uns vorgestellt haben, was er zu machen hat, dann finden wir das gut. Wenn es davon abweicht, dann finden wir es schlecht. Die Originalität jedes anderen anerkennen heißt: "Es ist eben so, wie es geworden ist, weil es die Handschrift dieses Kollegen trägt und nicht die von irgend jemandem." Dieses Durchindividualisieren der Gemeinschaft ist eine ganz zentrale Frage.

#### 4. Entscheidung

Das heißt aber auch: Der Einzelnen oder die Mandatsgruppe ist normalerweise nicht nur für die Lösungssuche zuständig, sondern bei ihr liegt auch die Entscheidungskompetenz.

Das Wort "normalerweise" müssen wir benutzen, weil es natürlich im Einzelfall auch Entscheidungen von so großer Tragweite gibt, dass man ausdrücklich sagt: Die Entscheidung muss im großen Kreis der Konferenz, vielleicht sogar in der Mitgliederversammlung des Schulvereins fallen. Aber dafür muss es

einen sachlichen Grund geben. Im Zweifelsfall entscheidet der Einzelne oder entscheidet die Mandatsgruppe, und nur wo sich das aus der Sache heraus verbietet, handhaben wir es anders. Es wird ja zum Beispiel wohl kaum möglich sein, dass zwei Kollegen eine neue Gehaltsordnung für alle in Kraft setzen. Bei einer solchen Frage ist es ja selbstverständlich, dass die Entscheidung von allen vollzogen werden muss und nicht nur durch einige.

Aber das muss vorher klar sein. Wenn es keinen ausgesprochenen Grund gibt, dann gilt der Grundsatz: "Die hier etwas machen, entscheiden es auch." Im Zweifelsfall entscheiden diejenigen, die wir delegieren. Das führt dazu, dass man sich die Dinge voll bewusst machen muss, und nicht hinterher - aus dem Bauch heraus - sein Veto einlegen kann und sagen: "Ich meine aber, es müsste anders sein!" Das ist etwas, was die Gemeinschaft innerlich erstickt. Denn dann fängt der Bewusstseinspol an, das Leben selbst beanspruchen zu wollen. Damit beginnt er aber das Leben zu ertöten. Die Gemeinschaft muss wissen, wo sie sich - um ihre eigenen Lebensbedingungen zu gewährleisten - selbst zurückhalten muss. Sie muss den Punkt finden, wo eine Frage aus der Gemeinschaft ausgelagert wird und der Einzelne sich verantwortlich damit befassen kann. Die Gemeinschaft hat das Ihre geleistet, was das allgemeine Bewusstsein angeht. Jetzt muss sie sich fortsetzen nur durch diejenigen, die sich der Aufgabe intensiv im Detail zuwenden.

In der dritten Phase lag die Lösungssuche, alles was an Beschäftigung mit dem Problem im Detail im Vorfeld nötig ist, um zu einer Entscheidung zu kommen. Am Anfang dieser Phase steht die Delegation selbst. Die vierte Phase, die Entscheidung, steht im Mittelpunkt. Jetzt muss entschieden werden. Ich bin so weit, und so wird es!

## 5. Realisierung

Die dritte und vierte Phase sind normalerweise Phasen, in denen die Individualität agiert. Von der fünften Phase, die ja notgedrungen diejenige der Umsetzung, der Realisierung, der Veränderung der Wirklichkeit ist, gilt: Hier kann es gar nicht anders sein, als dass die Individualität agiert. Das Kollegium als Ganzes kommt eben dann zusammen, wenn nichts umgesetzt, sondern wenn beraten wird. Die Entscheidung geht also in die Realisierung über, dabei spiegelt die Umsetzung die dritte Phase in dem Sinne, dass das in dieser Phase als Lösung Entwickelte eben jetzt in die Wirklichkeit übergeführt wird. Lösungssuche, Entscheidung und Umsetzung gehen ineinander über.

Nun sieht man aber, dass es mit der Umsetzung allein nicht getan ist. Wir müssen jetzt wieder in das Gemeinschaftliche zurückkommen.

## 6. Rechenschaft

So ist die nächste, vorletzte Phase die Spiegelung der zweiten. In der zweiten Phase haben wir versucht, an die Wirkkräfte, die Zukunftskräfte heranzukommen. Was will, was soll werden? Wo führt es hin? Jetzt schauen wir hin: Wo hat es hingeführt? Das ist die Rechenschaft. Rechenschaft geben heißt nicht, sich zu rechtfertigen. Rechenschaft geben heißt: Wie bin ich mit dem Gestaltungsbedarf, den wir gemeinsam festgestellt haben, umgegangen? Was habe ich daran erfahren? Nicht ob es mir gefallen hat, ist wichtig, sondern wie stimmig es war, wie es zu dem steht, was uns vorher bewegt hat. Auch ob es den anderen gefällt oder nicht, spielt gar keine Rolle. Es gibt ja viele Dinge, die richtig sind, ohne dass sie uns gefallen. Wir müssen ja heute ständig durch Selbsterziehung in unser Seelenleben und damit in unsere Neigungen eingreifen. Wir sind ja im Zeitalter der Bewusstseinsseele, die sich dem geistig als richtig Erkannten hingibt, und nicht mehr in dem der Verstandesseele, wo alles in den Dienst der Seele gestellt wurde. So haben wir viele Dinge zu lernen, die uns im Moment nicht gefallen. Der ganze Selbstverwaltungsgedanke ist ein einziger Erziehungsgedanke an uns selbst.

Rechenschaft geben heißt, sich vor dem zu rechtfertigen, was ich selbst als richtig erkannt habe und zur Grundlage meines Handelns machen wollte. Dazu muss ich mich meinen vollzogenen Handlungen gegenüberstellen. Das ist eine wichtige Frage. Ohne Reflexion, ohne Rückblick gibt es keine Entwicklung. Selbst wenn wir unser ganzes Leben lang nur sagen: "Es geht vorwärts und nicht rückwärts!", wenn wir uns niemals umschaun, dann greifen zum Schluss doch höhere Kräfte ein, die uns zum Rückblicken zwingen. Wir nennen das dann Sterben. Der Tod ist im Grunde ein erzwungener Rückblick.

Rechenschaftsberichte sind für die Entwicklung einer Gemeinschaft von ungeheurer Bedeutung. Es muss ja nicht wegen jeder Kleinigkeit ein Berichtstermin anberaumt werden. Man muss den richtigen Stil finden, den richtigen Zeitpunkt, wo man vielleicht auf eine längere Zeit zurückschaut.

Die Rechenschaftslegung hat noch einen zweiten Effekt, neben der Reflexion. Durch sie können wieder alle teilnehmen an dem, was geschieht. Dazwischen waren die Nicht-Handelnden ausgeschlossen. Natürlich kann man nach Zwischeninformationen fragen. Ob das nötig ist, hängt auch von der Dimension des Problems ab. Aber wenn wir auf die Grundgesten schauen, dann dürfen wir doch sagen: Alle sind beteiligt, alle sind damit informiert, in den ersten zwei Stufen. Dann ist es delegiert, abgegeben, es haben sich einzelne Kollegen damit beschäftigt. Und jetzt kommt es über die Rechenschaft wieder in die Gemeinschaft zurück. Zwischendurch ist es praktisch verschwunden, es hat sich nur als Wirksamkeit mitgeteilt, jetzt wird es wieder ins Bewusstsein aller Beteiligten gehoben. Und indem das geschieht, schaffen wir auch die Möglichkeit, dass der Einzelne sich immer wieder an der Gemeinschaft, an dem, was die ganze Gemeinschaft durchlebt, orientieren kann. Das ist gleichzeitig auch wie ein Ausrichten an der Gemeinschaft, aber ohne Vormundschaft der Gemeinschaft über den Einzelnen. Es ist eine wichtige Frage, dass alle in dieser Phase plötzlich wahrnehmen können, was da alles innerhalb unserer Einrichtung und für sie von Einzelnen geleistet worden ist.

Die Rechenschaft hat noch eine andere, psychologische Seite. Viele unter uns fühlen sich nicht richtig wahrgenommen. Und viele werden auch nicht genügend wahrgenommen. Wer immer das Wort in der Runde ergreift, den kennt jeder. Aber die stillen Arbeiter unter uns, die ihre Aufgabe erfüllen, ohne dass sie jemals spektakulär auftreten, die dürfen nicht übersehen werden, denn von ihrer Arbeit lebt die Gemeinschaft genauso wie von der Arbeit der mehr exponierten Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter einer Gemeinschaft sollte von Zeit zu Zeit die Möglichkeit haben, einen Rechenschaftsbericht - und damit den anderen Einblick in seine Arbeit - zu geben. Man kann das die modernen Erntedankfeste nennen. Und man kann es auch so gestalten. Man muss wegkommen davon, dass es nur ein Tagesordnungspunkt unter "ferner liefen" ist. Es gibt in einer ganzen Reihe von Einrichtungen bereits positive Erfahrungen. Da versucht man, diese Rechenschaftsberichte zu kultivieren, die Rechenschaftslegung wie ein Fest zu gestalten, zu dem sogar Menschen von außen eingeladen werden, um ihnen zu präsentieren, wo wir stehen, wie wir mit unseren Aufgaben umgegangen sind, welche Perspektiven wir erschlossen haben usw. Es hängt so unglaublich viel von solchen Momenten ab. Heute wird es mit links behandelt, als formaler Punkt im Vereinsleben: Immer wenn ein Schulvereinsvorstand zusammen ist, heißt es: Ach je, wir haben wieder Mitgliederversammlung, was sagen wir denn denen? Richtig zu erleben: Wir dürfen Rechenschaft ablegen, damit auch unsere Arbeitsfrüchte präsentieren, das ist etwas ganz anderes. Rechenschaft ablegen macht nicht unfrei. Es ist geradezu eine Bedingung der Freiheit.

## 7. Entlastung

Wir sind ausgegangen von der Gemeinschaft. Dann hat die Gemeinschaft ihr Problem Einzelnen aufgebürdet, hat sie damit - als Delegierte - belastet. Jetzt muss die Gemeinschaft die Konsequenzen der Delegation wieder auf sich nehmen. Diese Wiederbelastung der Gemeinschaft mit den Folgen desjenigen, was Einzelne für sie und in ihrem Auftrag getan haben - auch wenn diese Folgen negativ waren -, das nennen wir "Entlastung". Das Wort "Entlastung" heißt, die Last von den Schultern derer zu nehmen, die es gemacht haben. Wir akzeptieren und sagen: "Was da geschehen ist durch dich, wir tragen es so, als ob wir es selbst gemacht hätten. Jeder von uns nimmt ein Stück dieser Last auf sich." Wir nennen das im Alltag "Loyalität". Sie wissen, wie das ist: Für die positiven Dinge sind wir alle begeistert und verbuchen sie mit auf unserem Konto, wenn etwas schief geht, kennen wir immer einen, der schuld war. Sich loyal zur Gemeinschaft stellen, darauf kommt es an. Damit ist gewiss keine blinde Loyalität gemeint, kein die Augenverschließen vor Schwächen und Fehlern. Aber solange ich Mitglied dieser Gemeinschaft bin, muss ich dazu stehen, - das heißt, ich bin bereit, die Folgen zu tragen, als ob ich es gemacht hätte. Das gilt gerade auch dann, wenn ich nicht alles gut finde, was geschehen ist.

Und erst das macht die Gemeinschaft wieder zur Gemeinschaft. Wenn sich jeder von allem distanziert, dann zerfällt sie innerlich, auch wenn sie äußerlich noch da ist. Entlastungsabstimmung heißt nicht, abzustimmen, ob man etwas gut fand oder nicht. Entlastung ist keine Abstimmung Pro und Contra. Es ist ein Zustimmungsakt im Hinblick auf das Stehen zu den Folgen. Nur in ganz extremen Fällen, wo

vorsätzlich der Gemeinschaft Schaden zugefügt worden ist, wo Betrug im Spiel ist oder dergleichen, da wird man natürlich eine Ausnahme machen, wird nicht die Hand heben. Aber das ist die einzige Ausnahme. Ansonsten stimmt man zu, weil man gar nicht sachlich zustimmt, sondern weil Entlastung heißt: Ich trage das als ein im Namen der Gemeinschaft entstandenes Faktum mit.

### **Der Rhythmus des Selbstverwaltungslebens**

Wir haben es also zu tun mit einer Art rhythmischer Schwingung, im Spannungsfeld von Individualität und Gemeinschaft. Immer dort muss die Gemeinschaft im Mittelpunkt stehen, wo es um die bewusstmäßige Einbettung des Ganzen geht. Aber wenn es ins Leben hineintauchen will, wenn es geleistet werden muss, da muss es durch die Individualität hindurch geschehen. Das gibt die innere Schwingung. Es beginnt in der Gemeinschaft, beginnt sich in der Delegation - das ist der Wendepunkt - aus der Gemeinschaft zu lösen und geht praktisch durch die Einzelnen hindurch wieder zurück in die Gemeinschaft. So schwingt eine moderne Gemeinschaft in diesem inneren Rhythmus, indem sie sich dauernd fragt: Wie bringe ich es wieder ins Bewusstsein? Wie komme ich vom Bewusstsein wieder herüber ins Tun?

Die kritischen Punkte liegen dabei dort, wo wir die Gemeinschaft verlassen müssen, und dort, wo wir wieder in sie zurückkommen müssen. Dieses Loslösen und sich wieder Hinwenden richtig zu gestalten, darin besteht die Kunst. Das Loslösen ist nur dann nicht ein allgemeines Auseinandertreiben, wenn vorher in der Gemeinschaft die Bewusstseinsbildung geleistet worden ist. Aber dann muss die Gemeinschaft loslassen, sonst wird alles zur Gemeinschaftsangelegenheit, und dann vervielfachen sich die Aufgaben für die Menschen, dann wird es komplizierter, statt einfacher. Rudolf Steiner hat immer gemeint, Selbstverwaltung mache das Leben einfacher und nicht noch komplizierter. Wenn wir das Loslösen nicht leisten, dann wird das, was eigentlich die Angelegenheit weniger werden soll, eine Angelegenheit aller. Damit aber ist schon vorprogrammiert, dass wir es nicht leisten können. Dann stehen wir vor der Erstickungsgefahr! - Und dann kommt der zweite kritische Punkt: Wie führen wir das, was notwendig in die Vereinzelung gehen musste, wieder zurück in die Gemeinschaft, damit nicht Zersplitterung entsteht und zum Schluss das Bewusstsein verloren geht. Also: Wie finden wir aus dem Bewusstsein in den Handlungspol, aber wie kommen wir aus dem Handlungspol wieder zurück in das allgemeine Bewusstsein? Das rhythmisch auszugestalten ist eine Schlüsselfrage für das Gemeinschaftsleben.

### **Anmerkungen**

- 1 Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft (1919), GA-Nr. 23, Dornach 1976, S. 10f.
- 2 "Freiheit und Gesellschaft", Magazin für Litteratur, Gesammelte Aufsätze zur Kultur- und Zeitgeschichte 1887-1901, GA 31, Dornach 31989, S. 255 f.

## Dynamische Delegation - Prozess-Übersicht

