

# Wege zur Qualität – am Beispiel der dynamischen Delegation Zur geistigen Begründung pädagogischer Zusammenarbeit

## Neue Impulse: das Verfahren „WzQ“

Die Forderung nach Steigerung und Sicherung der Qualität ist sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungssektor schon längst zu einem festen Bestandteil alltäglicher Arbeitsabläufe geworden. Mehr und mehr – und nicht erst seit ‚Pisa‘ – nimmt der Wunsch zu, auch die Qualität der von Erziehungseinrichtungen geleisteten Arbeit bewerten und einschätzen zu können. Es leuchtet allerdings schnell ein, dass Qualitätskriterien, die im Bereich der Warenproduktion entwickelt wurden, nicht auf Erziehungseinrichtungen, wie einen Kindergarten oder eine Schule, übertragbar sind. Geht es bei der Produktion einer Ware hauptsächlich um die Qualität eines Endproduktes und die Wirtschaftlichkeit seiner Herstellung, so liegt das Hauptaugenmerk in Bezug auf die Arbeit von Erziehungseinrichtungen auf der Frage nach der Entwicklung eines Kindes, die sich in der Begegnung mit Erziehern und Lehrern vollzieht. Diese Entwicklung ist mit den in der Industrie üblichen Verfahren, die von definierbaren Normen und Standards ausgehen, nicht zu erfassen, gestaltet sie sich doch immer völlig individuell und auf der Grundlage pädagogischer Freiheit. –

Im Herbst 2009 fand sich in unserem Verein eine Gruppe von Menschen zusammen, die sich zur Aufgabe machte, sich mit dem Thema „Qualitätsentwicklung“ zu befassen. Diese Gruppe, genannt „Impulsgruppe“, arbeitet seitdem auf der Grundlage des Verfahrens „Wege zur Qualität“, das von Udo Herrmannstorfer

Was ist hier „Qualität“?  
Schülerinnen und Schüler beim  
gemeinsamen Abschlusslied am  
letzten Schultag vor den Ferien.



---

vom „Institut für zeitgemäße Wirtschafts- und Sozialgestaltung“ in Dornach und Mitarbeitern aus Einrichtungen der anthroposophischen Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz entwickelt wurde. Das Überzeugende an diesem Verfahren liegt darin, dass es auf eine Situation wie die unsere zugeschnitten ist, wo Pädagogen in selbstverwalteten, vom Staat unabhängigen Einrichtungen, wie Kindergarten und Schule, zusammenarbeiten. Hier steht die gesunde Entwicklung des Kindes im Mittelpunkt, die sich unserer Überzeugung nach nur auf dem Hintergrund einer freien Pädagogik vollziehen kann, welche den Lernstoff an den Entwicklungsbedingungen des jungen Menschen auszurichten bestrebt ist.

Die Grundzüge des Verfahrens sind in dem Handbuch „Wege zur Qualität“ zusammengefasst, das uns zunächst zur Orientierung dient. Ziel der Impulsgruppe ist es aber, auf der Grundlage eines vertieften Verständnisses unserer Zusammenarbeit nach und nach ein eigenes Handbuch zu erarbeiten, in dem Verfahrensweisen, Absprachen und Vereinbarungen in unserem Verein beschrieben werden.

## Gestaltungsfelder der Zusammenarbeit

Kern des Verfahrens „Wege zur Qualität“ ist im Hinblick auf unsere Arbeit die Frage: „Wie muss eine Gemeinschaft zusammenarbeiten, damit sich in ihr eine freie und auf die Entwicklung des Kindes ausgerichtete Pädagogik entfalten kann?“ Das heißt

also, hier wird die Qualität der Zusammenarbeit als Grundlage für die Qualität der pädagogischen Arbeit betrachtet. Damit wird der Blick aus dem Zentrum der unmittelbaren pädagogischen Tätigkeit auf den Umkreis, die Gesamtheit der beteiligten Menschen gelenkt.

Hierbei hat sich gezeigt, dass die Bedingungen und Kräfte, die in der Arbeit einer solchen

Gemeinschaft wirksam sind, unter 12 Gesichtspunkten zusammengefasst werden können. Diese so genannten „Gestaltungsfelder“ wurden anhand von Erfahrungen in verschiedenen sozialen Einrichtungen entwickelt. Sie umfassen alle Aspekte,



Im Lehrerzimmer

---

die bei der Gestaltung der Zusammenarbeit zu berücksichtigen sind.

In der konkreten Arbeit bedient sich „Wege zur Qualität“ zweier grundlegender Werkzeuge: das ist zum einen das „Zusammenarbeitgespräch“, zum andern die „dynamische Delegation“. Im Folgenden soll es, exemplarisch für das gesamte Verfahren, vor allem um letzteres gehen. Dynamische Delegation ist eine Methode, die beschreibt, wie in kollegial geführten, selbstverwalteten Gemeinschaften Aufgaben auf der Grundlage heutiger sozialer Bedingungen bewältigt werden können. Bevor wir sie im einzelnen betrachten, sollten wir zunächst einen Blick auf diese Bedingungen werfen.

## Die soziale Frage heute

Hinter allen Fragen der Selbstverwaltung steht ein grundsätzliches Problem, das Gemeinschaften in unserer Zeit heute charakterisiert. Sie unterscheiden sich nämlich wesentlich von den Gemeinschaften der Vergangenheit. Wurde der einzelne Mensch in der Vergangenheit durch die Gemeinschaft bestimmt, so ist er heute mündig geworden und strebt nach Selbstverwirklichung. Der Mensch ist nicht mehr bereit, sich dem Wertekodex einer Gemeinschaft zu unterwerfen, stattdessen möchte er sein Leben nach den eigenen Überzeugungen ausrichten. Damit stellt sich der einzelne aus der Gemeinschaft heraus, ist selbstständig. Für das soziale Leben bedeutet das: eine Gemeinschaft, die aus lauter mündigen Individualitäten besteht, kann nicht mehr in der alten Weise verfahren, sondern muss sich verwandeln, muss neue Wege der Zusammenarbeit im Zeichen der Mündigkeit ihrer einzelnen Mitglieder finden. Auch die Erzieherinnen eines Kindergartens oder die Lehrer einer Schule bilden eine solche Gemeinschaft, ein Kollegium, in dem Zusammenarbeitsformen gefunden werden müssen, die das Verhältnis von Individuum und Gemeinschaft zeitgemäß gestalten.

Schaut man in den Lebensalltag einer solchen Einrichtung, so erkennt man schnell, an welchem Ort sich das eigentliche Leben abspielt: In der Kindergartengruppe oder der Schulklasse gestalten Erzieherinnen und Lehrer das pädagogische Leben. Hier handelt der einzelne. Wenn sich die Pädagogen zu Konferenzen treffen, um über ihre Arbeit zu sprechen, dann halten sie das praktische, tätige Leben an und bemühen sich darum, Bewusstsein zu schaffen für ihre Arbeit. Man kann es so ausdrücken: In einer modernen Gemeinschaft bildet der einzelne den Handlungspol, die Gemeinschaft aber den Wahrnehmungs- und Bewusstseinspol. Wie können nun alle Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Aufgaben sinnvoll in Einklang gebracht wer-



---

den? Wie muss eine Gemeinschaft eigentlich zusammenarbeiten, damit die Fähigkeiten der Einzelnen zum Tragen kommen können? Und anders herum: Wie kann die Individualität die Gemeinschaft so erleben, dass sie den Einzelnen Halt gibt, damit sie zu einer Gemeinschaft zusammenwachsen können?

Vor allem in unseren pädagogischen Zusammenhängen wird deutlich, wie sehr wir die Gemeinschaft als Träger unserer Bemühungen brauchen. Als Waldorf-Pädagogen verbinden uns gemeinsame Überzeugungen, die uns erst zu einem Waldorf-Kindergarten oder einer Waldorf-Schule machen. Unsere Einrichtungen (Gemeinschaften) stellen uns Einzelnen den Handlungsraum zur Verfügung und bringen uns mit den Kindern und Elternhäusern zusammen, mit denen wir arbeiten dürfen. Auch mit den Elternhäusern bilden wir wiederum Gemeinschaften, in denen wir zusammenarbeiten. Schauen wir auf unseren gesamten Verein, so finden wir die verschiedensten Gremien, Arbeitsgruppen und Gruppierungen, in denen Zusammenarbeit stattfindet – nicht immer funktioniert das reibungslos. Hier bedarf es natürlich der Absprachen, Regeln und Vereinbarungen. Die „dynamische Delegation“ beschreibt eine solche Möglichkeit der Zusammenarbeit durch freie Vereinbarung im Sinne einer modernen Gemeinschaft, wobei sich die Fähigkeiten der einzelnen Individuen und die tragenden Kräfte der Gemeinschaft in fruchtbarer Weise ergänzen.



Die Aufnahme in die Schulgemeinschaft wird als Fest gestaltet, wobei jedes Kind persönlich vom Klassenlehrer empfangen wird (s. Titelbild).–  
Hier: Einschulung 2011

## Die 7 Entwicklungsschritte der dynamischen Delegation

1. Den Anstoß ergibt immer eine Fragestellung oder ein Problem, das in den Bewusstseinshorizont der Gemeinschaft, beispielsweise des Kollegiums, tritt. Einem Kollegen ist vielleicht dieses Problem aufgefallen und er hat den Antrag gestellt, das in der Konferenz zu behandeln. Dort stellt er dar, um was es sich handelt, und in dem anschließenden Gespräch wird dann ausführlich und von den verschiedensten Gesichtspunkten aus darüber gesprochen. Die Betrachtung des Problems geschieht in Form einer objektiven Bildgestaltung, wobei sich jeder gründlich sachkundig machen muss. Gehen wir davon aus, dass danach jedem Kollegen einleuchtet: ja, da liegt ein echtes Problem vor. Dann können wir sagen, dass dem Kollegium dieses Problem nun bewusst geworden ist. Es hat seine Aufmerksamkeit dabei auf etwas Gewordenes, also aus der Vergangenheit Stam-

---

mendes gerichtet. Die Wahrnehmung beinhaltet somit eine Art Ist-Zustand.

2. Der Worte sind aber noch nicht genug gewechselt, um gleich zur Tat zu schreiten. Das wird zwar oft so gemacht, aber: das erkannte, nach einer Lösung verlangende Problem muss zusätzlich noch von einer anderen Perspektive aus angeschaut werden. Wir müssen jetzt dazu übergehen, jenes Gewordene zeitlich, im Werdestrom zu betrachten. Indem wir z.B. fragen, wie dieses Problem eigentlich entstehen konnte, somit also nach den Ursachen forschen, indem wir weiter fragen, was eigentlich unsere Ziele sind und in welchen größeren Zusammenhang das Problem einzuordnen ist usw., nehmen wir mehr von seinem Wesen wahr. So lösen wir uns von den bloßen Gegebenheiten und nehmen die Gestaltungskräfte in den Blick, die Neues, in die Zukunft Weisendes ermöglichen.

3. Jetzt ist der Augenblick gekommen, vom Bewusstsein zur Tat zu schreiten, von der Theorie sozusagen in die Praxis überzugehen. Das Kollegium hält Ausschau, wer sich um die praktische Lösung des Problems bemühen könnte. Möglicherweise meldet sich jemand, oder es wird jemand vorgeschlagen, oder eine Gruppe bildet sich spontan, oder ähnliches. Es finden sich also einzelne Persönlichkeiten, die natürlich bei dem bisherigen Prozess auch anwesend waren, und die Aufgabe wird delegiert. Die Gemeinschaft tritt nun zurück, ab jetzt ist der Einzelne gefragt! Dieser geht nun eigenverantwortlich daran, sich Lösungsschritte, Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Worin sein Mandat besteht, muss zuvor allerdings genau geklärt worden sein. Zum Beispiel muss klar sein, dass er nicht die Aufgabe übernommen hat, etwa nur Vorschläge zu unterbreiten, die hinterher jedermann zerpfücken darf, sondern dass er mit wirklichen Entscheidungskompetenzen ausgestattet ist.

4. Der Beauftragte hat Lösungsmöglichkeiten gefunden – nun geht er dazu über zu entscheiden: So wird es gemacht. Zu seiner Aufgabe gehört also nicht nur die Suche nach einer möglichen Lösung, sondern ihm obliegt ebenso die Entscheidungskompetenz, welches die richtige ist. Die Suche nach der praktikablen Lösung einer Aufgabe und die Entscheidung über ihre Verwirklichung liegen also in einer Hand. Das Kollegium enthält sich jeder Einmischung, wohl wissend, dass es dem Delegierten die Entscheidungskompetenz übertragen hat und dass die jeweilige Entscheidung in seinem Sinne getroffen wird.

5. Daraus folgt konsequenterweise, dass die gleiche Delegation in einem weiteren Schritt die praktische Umsetzung, die Verwirklichung übernimmt. Wird etwa die Lösung für ein Stundenplanproblem gesucht, wird der Betreffende, der sich zur

---

Lösungssuche verpflichtet hat, dann auch sein Arbeitsergebnis umsetzen und den Stundenplan ändern.

6. Wenn all das geschehen ist, darf (!) – nicht „muss“ – der Delegierte Rechenschaft ablegen. In einer Rückschau (Reflexion) – nun wieder innerhalb der Gemeinschaft – schildert er, wie er bei der Erledigung seiner Aufgabe vorgegangen ist, schildert den Prozess und die Aspekte seiner Arbeit und darf die Früchte seines Handelns darbieten, die nun wahrgenommen werden.

7. In organischer Weise abgeschlossen ist der Gesamtprozess, wenn die Gemeinschaft sich dazu bekennt, das Ergebnis anzunehmen, mitzutragen, es als Gemeinschaft zu verantworten. Auch dann, wenn verschiedene Kollegen sich vielleicht sagen, ich hätte das aber so nicht gemacht, ich hätte es anders gemacht! Der Delegierte ist entlastet, wenn alle Kollegen seine Arbeit in dem Sinne würdigen, dass sie diese und die Folgen, die sich daraus ergeben, mitverantworten – auch das mögliche Scheitern.

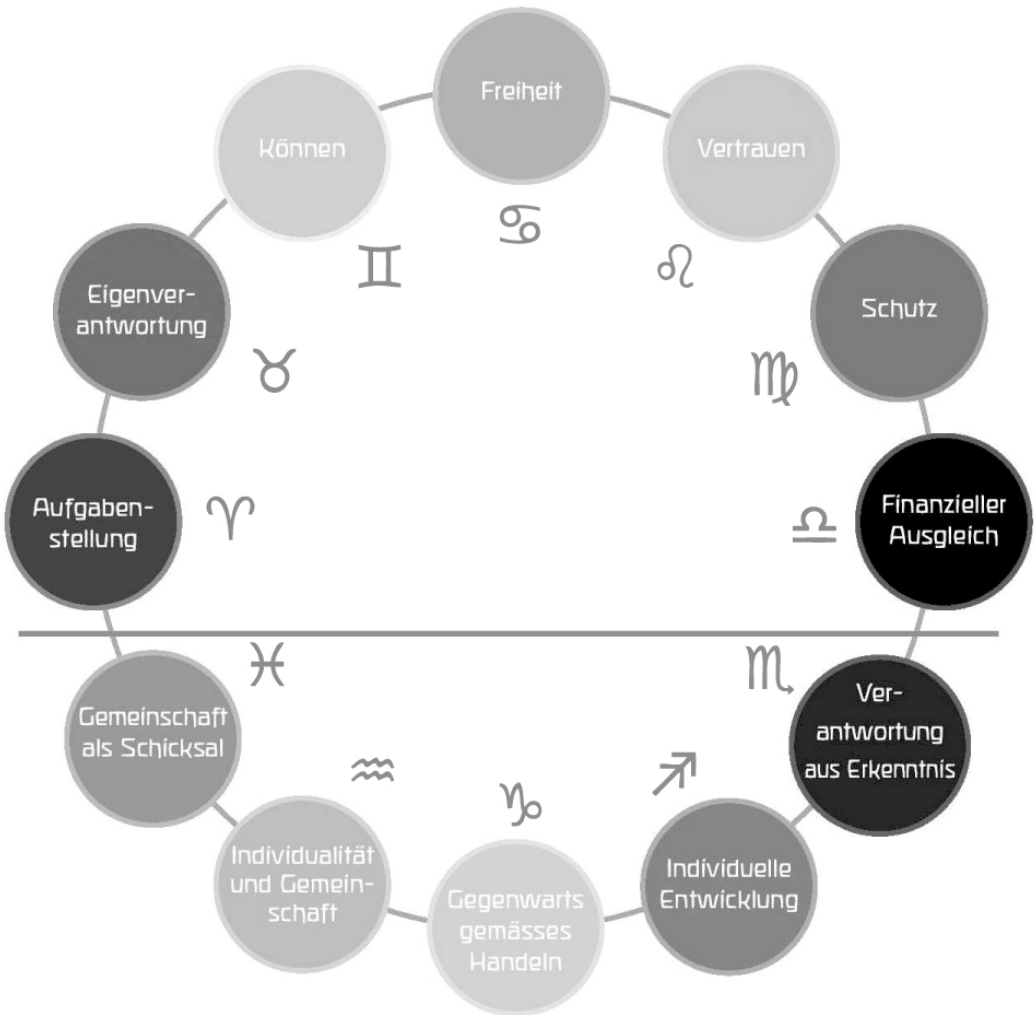
Wir können also zusammenfassen: der Prozess der dynamischen Delegation beginnt mit den Schritten 1 und 2 innerhalb der Gemeinschaft: wahrnehmende Bewusstseinsbildung. Mit den Schritten 3, 4 und 5 führt dann der Weg aus der Gemeinschaft heraus zum Einzelnen, der nun Lösungsmöglichkeiten entwickelt und die als richtig erkannte verwirklicht. Mit 6 und 7 kehrt dieser wieder in die Gemeinschaft zurück: rückblickende Wahrnehmung der erbrachten Leistung. Dabei können wir bemerken, dass zwischen 2 und 3 sowie zwischen 5 und 6 eine Art Schwellensituation gegeben ist. Die Gemeinschaft übergibt dem Einzelnen eine Aufgabe in dem Vertrauen, dass dieser die Aufgabe in ihrem Sinne lösen werde. Und nach getaner Arbeit schließt sich der Delegierte wieder mit der Gemeinschaft zusammen, indem er ihr seine Ergebnisse präsentiert. Diese werden von der Gemeinschaft jetzt so angenommen, als hätte jeder Einzelne sie selbst eingebracht. Das bedeutet auch, es gilt Verzicht zu leisten auf eventuelle subjektive Vorbehalte.

## Die Aufgabe

Die beschriebene siebenschrittige Entwicklung der dynamischen Delegation ist, für sich betrachtet, durchaus schlüssig und einleuchtend. Doch stellt sich dem mit dem Verfahren „Wege zur Qualität“ Arbeitenden konsequenterweise die Frage, wie diese Entwicklungsgestalt im Rahmen des Gesamtverfahrens verstanden werden kann. Das heißt zunächst: in welcher Beziehung stehen die genannten sieben Schritte zu den „Gestaltungsfeldern“ (s. Graphik gegenüberliegende Seite)?<sup>1</sup> Im Folgenden soll deshalb zunächst der Versuch unternommen werden, mit

<sup>1</sup> Vgl. auch *KURSIV*, Winter 2010

einem erneuten Durchgang durch die Entwicklung der dynamischen Delegation solche Beziehungen sichtbar zu machen. Dabei wird nicht nur das unmittelbar betroffene Gestaltungsfeld angesprochen, sondern auch das diesem gegenüberliegende, was das Ganze dann jeweils in einem tiefer gegründeten Zusammenhang erscheinen lässt. Da sich in dem Kosmos der Gestaltungsfelder auch eine innere Verwandtschaft zum Tierkreis erkennen lässt, soll diese jeweils andeutungsweise miterwähnt werden. Darunter ist allerdings nicht mehr als eine Anregung zu verstehen, sich mit diesen Beziehungen intensiver zu beschäftigen, beispiels-



Rudolf Steiner  
Kosmische  
Dichtungen

Planetentanz

Zwölf Stimmungen

Das Lied von der  
Initiation. Eine Satire

2 In Bezug auf den Tierkreis sollten die Worte Rudolf Steiners zur ersten Eurythmie-Aufführung der Zwölf Stimmungen am 29. August 1915 bedacht werden: „Nicht um Nachahmung der Methoden etwa derjenigen modernen Astrologen, die in ihren Methoden jeden Materialismus überbieten und die zur materialistischen Unwissenheit nur den unwissenden Aberglauben hinzufügen, handelt es sich hier, sondern um das Eingehen auf die gesetzmäßigen Zusammenhänge einer geistigen Welt, die ihre Offenbarung im Menschen ebenso hat wie im Kosmos. Wahre Geisteswissenschaft sucht nicht aus Sternenkonstellationen Menschengesetze, sondern aus dem Geistigen sowohl Menschengesetze wie Naturgesetze... Hier, wo in gewissen Äußerungen des Menschen Analogien mit kosmischen Verhältnissen als Grundlage einer Ausdrucksweise angewendet werden, muss besonders betont werden, dass Geisteswissenschaft nichts mit dem Dilettantismus moderner Astrologen und deren plumpen Offenbarungen zu tun haben will.“

weise anhand der „Zwölf Stimmungen“ von Rudolf Steiner.<sup>2</sup> – In einem weiteren Schritt soll dann die Gesamtgestalt der dynamischen Delegation betrachtet und in einen umfassenderen Zusammenhang gestellt werden.

Wie gezeigt wurde, muss der Bildung einer Delegation ein Bewusstseinsprozess der ganzen Gemeinschaft vorangehen. Zunächst geht es um die Bildung eines Problembewusstseins und damit die Einsicht aller, dass überhaupt eine Lösung gesucht werden muss. „Problem“ kommt von griechisch *pro-ballein*, das bedeutet vor- oder hin- oder aufwerfen. Der Widerstand muss erkannt werden, um die Eigenkraft zur Überwindung herauszufordern („Widder-Stimmung“). Jedem muss aus der Sache heraus klar sein, dass hier eine *Aufgabe* vorliegt, die von der Gemeinschaft zu lösen, zu bewältigen ist. Hierzu gehört zunächst auch die Aufgabe, geeignete Menschen zu finden, die sich als Delegierte um diese Lösung bemühen werden. Dabei gilt es abzuwägen, ob eine Notwendigkeit vorliegt, die den zu erwartenden Aufwand und Einsatz rechtfertigt. Nicht nur tragen später alle die von der Delegation erarbeitete Problemlösung mit, sondern sie haben auch die bei dieser Aktion entstandenen materiellen bzw. finanziellen Lasten zu verantworten (vgl. gegenüberliegendes Feld „finanzieller Ausgleich“). Eine problembewusste Aufgabenstellung wird sich nicht auf unnötige, leichtfertige oder aussichtslose Abenteuer einlassen und Aufwand und Nutzen *abwägen* („Waage-Stimmung“). Eine nüchterne, sachkundige und gewissenhaft erarbeitete Urteilsgrundlage ist die Voraussetzung für eine sinnvolle Aufgabenstellung. Jeder ist aufgerufen, sich ein klares Bild von der Sachlage zu machen.

In einem zweiten Schritt wird dieses Bild nun aber wesentlich erweitert. Es geht nicht nur darum, die Sachlage zu kennen, das Problem muss in den *Entwicklungszusammenhang* der Gemeinschaftsarbeit und -einrichtung gestellt werden. Erst im Ganzen dessen, was unsere gemeinsame Arbeit geistig begründet, aus dem Gefühl für das Wesentliche dieser stets werdenden Gemeinschaft, das jeder *urbildhaft* in der Seele trägt – sofern er sich bewusst mit ihr verbunden hat –, und aus den gemeinsamen *Zielsetzungen*, auf die sich das Ganze hinentwickeln will, wird das Problem bzw. wird die Aufgabe in ihrer eigentlichen Bedeutung erfasst („Stier-Stimmung“). Die Verantwortung des einzelnen erwächst daraus, dass er sich in den Dienst dieser geistig erweiterten Aufgabe gestellt hat. Aber erst im bewussten Erkennen dieses Werdenden kann jeder sich aus der kollektiven Verantwortung lösen („Skorpion-Adler“) und individuell Verantwortung für das Ganze übernehmen. Der äußeren Übernahme der *Eigenverantwortung* und den sich daraus ergebenden Ge-



---

staltungsmöglichkeiten liegt die Verantwortung aus individueller *Erkenntnis* als inneres Potential zugrunde.

Schon der erste Schritt, den die ganze Gemeinschaft bewusst zu vollziehen hat, die gründliche Erarbeitung der Aufgabenstellung, wird oft unterschätzt und nicht ausreichend beachtet. Wie leicht ist es doch, aus mangelnder Sachkenntnis oder Zeitknappheit das Problem von sich zu weisen und einer „Delegation“ gedankenlos zuzuschieben! Der zweite Schritt ist aber noch erheblich anspruchsvoller und erfordert von allen erhöhte Aufmerksamkeit und die geistige Bereitschaft, das eigene Denken und Erkennen über die alltägliche Verfassung hinaus zu bemühen und zum *imaginativen* Auffassungsorgan für *Entwicklungsprozesse* zu steigern. Allein, dies ist ein unumgänglicher Prozess, denn hier werden die Bewusstseinskräfte geweckt, in welchen die zu treffende Vereinbarung geistig wurzelt. Nur wenn dieser Schritt mit höchster Verantwortlichkeit von der ganzen Gemeinschaft vollzogen wurde, ist die *Vertrauensgrundlage* geschaffen, auf der sich die Delegierten mit ihren Gestaltungsmöglichkeiten frei bewegen können.

## Freies Handeln aus Erkenntnis

Sind die genannten Grundlagen geschaffen, ist die Aufgabenstellung gründlich erarbeitet und in der ganzen Gemeinschaft das Bewusstsein der individuellen Verantwortlichkeit für das Ganze weit genug entwickelt, kann die eigentliche Arbeit der Delegation beginnen: die Suche nach einer Lösung. Hier sind nun entsprechende *Fähigkeiten* gefordert. Ausgehend vom Bewusstseinsstand der zweiten Stufe wird die Gemeinschaft als Delegationsgeber natürlich Persönlichkeiten auswählen, welche über die nötigen Kompetenzen verfügen. Damit sind nicht nur die Sach- und Fachkompetenzen im Speziellen gemeint, sondern im Rahmen des geistigen Selbstverständnisses der Gemeinschaft auch andere grundlegende Fähigkeiten persönlicher und sozialer Art. Solche Fähigkeiten bilden sich durch *individuelle Entwicklung* (siehe gegenüberliegendes Feld), welche die Betroffenen zu leisten bereit waren und sind. Dabei kann die Lösungssuche durchaus selbst als Element dieser Entwicklung gesehen werden.

Mit seinen Fähigkeiten, seinem Können steht der Mensch stets zwischen den geistigen Impulsen einerseits und den vorhandenen Gegebenheiten andererseits („Zwilling“). Bei allem geistigen Streben des Einzelnen, bei aller Suche nach Inspiration („Begeisterung“) bleibt stets jene Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft, in welcher die Aufgabe wurzelt. Nur im Vertrauen in eine dementsprechende Selbstverpflichtung kann die Ge-

meinschaft ihrerseits den Verzicht leisten, nicht über die Schwelle zur individuellen Verantwortlichkeit überzugreifen und die Individuen in ihrer Entscheidungsfreiheit zu beschneiden. Diese sollen ja, losgelöst vom Diktat der Gemeinschaft, den Freiraum eröffnet bekommen, ihre Fähigkeiten auszuleben. Alles individuelle Streben muss zudem die eigenmächtigen und instinkthaft-egoistischen Triebkräfte überwinden und allein auf das Wesentliche gerichtet sein („Schütze“). Der Ehrgeiz etwa ist eine heimtückische Untugend, auf die man hier besonders achten sollte.

Die Entscheidung für das auf dem Weg der Lösungssuche als richtig und heilsam Erkannte darf nur aus der völligen individuellen *Freiheit* des Delegierten erfolgen. Nur dort, wo kein Rückgriff auf vorgefertigte Entscheidungsmuster erfolgt, kann geistesgegenwärtig entschieden werden und damit *Handeln aus Erkenntnis* begründet werden. Quelle für *gegenwartsgemäßes Handeln* kann allein die jeweils ganz individuelle *Intuition* sein, durch welche sich der von der Gemeinschaft gewährte Freiraum zur schöpferischen, zur wirklichen Freiheit des Individuums verwandelt. Das Innerste der Seele, der geistige Wesenskern des

Individuums, geschützt von jeder äußeren Nötigung, ist der Schauplatz, auf dem sich das intuitive Durchdringen mit einem geistigen Impuls, mit dem eigentlichen Wesen der Sache vollzieht („Krebs“). Damit korrespondiert zugleich alle Spontaneität, alle wirkliche Gegenwart („Steinbock“). Auch die Umkehrung trifft zu: nur in tätiger *Geistesgegenwart* lebt sich wirkliche Freiheit dar.

So folgt hieraus der fünfte Schritt, die Verwirklichung des intuitiv Erkannten und die Umsetzung in eine konkrete, die Wirklichkeit verwandelnde Form. Das Sinnvolle wird jetzt versinnlicht („Löwe“), indem der Geist durch individuelles Handeln in die Wirklichkeit eingreift. Das bedarf sowohl des *Mutes* als auch des *Vertrauens* in die eigenen Erkenntnis- und Vorstellungskräfte. Zugleich bedarf es aber auch

des *Vertrauens* – und *Mutes* – von Seiten der Delegationsgeber, denn hier offenbart sich das eigentlich neuralgische Moment in der Beziehung zwischen *Individuum und Gemeinschaft*. Bis hierhin ist ja im Grunde noch nichts geschehen, was die anderen Mitglieder der Gemeinschaft und deren Interessen unmittelbar berühren muss. Nun aber werden Tatsachen geschaffen. Allein, wäre dies nicht so, wäre das gesamte vorangehende Prozedere eine Farce. Die Freiheit des Delegierten wäre eine bloße Scheinfreiheit, die in jedem Augenblick durch Vorbehalte eingeschränkt ist. Eben hier erweist sich das Vertrauen, das die Ge-



Synagoge in Beit Alpha, Israel, Mosaik, 6. Jh. – Die Tierkreiszeichen um den Sonnenwagen (gespiegelt)

---

meinschaft dem einzelnen schenkt, als das eigentliche geistige Band zwischen beiden – in seiner Wirklichkeit. In der Selbstbegrenzung der Gemeinschaft („Wassermann“) wird die grenzenlose Gestaltungsfähigkeit, die geistige Schöpferkraft des Individuums erst realisierbar.

## Die Freiheit des andern

Das Vertrauen ist das soziale Gegenstück zur individuellen Freiheit und damit die Grundlage eines freien Geisteslebens. Freiheit im Sozialen ist eben zunächst die Freiheit des andern. „Der Freie lebt in dem Vertrauen darauf, dass der andere Freie mit ihm einer geistigen Welt angehört und sich in seinen Intentionen mit ihm begegnen wird.“ Denn „in jedem von uns wohnt eine tiefere Wesenheit, in der sich der freie Mensch ausspricht“ (Rudolf Steiner, Die Philosophie der Freiheit). Nur insoweit die hier Wirkenden und Handelnden von dieser „Gesinnung“ durchdrungen sind, „durch die der Mensch in seinem Sich-Erleben unter von ihm geschätzten Mitmenschen der menschlichen Würde am meisten gerecht wird“ (ebd.), können wir von einer „freien Schule“ sprechen.

Mit dem individuellen Handeln aus Erkenntnis ist der Entwicklungsbogen der dynamischen Delegation aber noch nicht abgeschlossen. Denn jetzt gilt es, sich wieder mit der Gemeinschaft zu vereinen und so wie am Beginn der Delegation den Blick auf das Werden zu lenken, allerdings jetzt in der Rückschau, als Vergangenheitstableau. Rechenschaft ablegen heißt jetzt, das Vollbrachte, das vergangene Tun und das dadurch Bewirkte, in den Blick zu nehmen, zu zeigen, wie die Umsetzung des als Sinnvoll Erkannten im Entwicklungszusammenhang des Ganzen sich auswirkt, welche Bedeutung, welche Folgen das individuelle Tun zeitigt. Hier hat nun die Gemeinschaft die gleiche Zurückhaltung zu üben, wie vormals, als die Verantwortung an die Delegation übergeben wurde. Letztere genießt nun einen gewissen *Schutz*, einen „Kompetenzschutz“, als Gegenstück zur Selbstverpflichtung. Was verwirklicht wurde, die Früchte des freien Handelns, werden jetzt präsentiert und werden in ihrem Sosein betrachtet – und angenommen, auch wenn das Verwirklichte ganz anders ist, als man selbst es vielleicht getan hätte. Hier muss die „heilig-nüchterne“ Achtung und Wertschätzung gegenüber der Schöpfung die innere Haltung bestimmen („Jungfrau“).

Damit korrespondiert, was uns befähigt, das individuell Gestaltete und Verwirklichte mitzutragen: die Einsicht in die



Der „Runde Tisch“ aus der große Halle von Winchester Castle, der die Tafelrunde des König Artus darstellt. Die Freiheitsgestalt heutiger Gemeinschaften kann auch in dem Sinne verstanden werden, dass jeder „König Artus“ ist.

---

*schicksalhafte Verbundenheit einer Menschengemeinschaft* („Fische“). Hier muss jener „Sinn“ für eine über den Augenblick hinausgehende Entwicklung von Individuum und Gemeinschaft geweckt werden, in dem die Gesamtheit des sozialen Geschehens allen zum Bewusstsein kommt. In diesem Bewusstsein ist das gemeinsame Tragen der Verantwortung für das Verwirklichte selbstverständlich. In dem Ausgleich, den die „Entlastung“ von der übertragenen Verantwortung mit dem Ursprung der Entwicklung herstellt, kann das Wirken des Zeitgeistes bewusst werden, der im Grunde in jede aufmerksame moderne Menschengemeinschaft hineinwirkt.<sup>3</sup>

3 „Wenn Gesellschaften auftreten, so sollten sie eigentlich ... so auftreten, dass die Menschen, die in diesen Gesellschaften zusammenkommen, die Hauptsache sind und dass sich aus dem gegenseitigen Verkehre dieser positiven Menschen das ergebe, was sich ergeben kann. Da werden sich recht individuelle Dinge ergeben, wenn darauf geachtet wird. Was tut man heute gewöhnlich? Man beginnt damit, dass man Statuten aufstellt. Gewiss, das mag sehr schön sein, ist ja vielleicht notwendig, weil eben die äußeren Verhältnisse Statuten verlangen. Aber man soll sich gerade klar sein auf unserem Gebiete, ... dass dasjenige, um was es sich handelt, das individuelle Zusammenleben sein muss, was sich aus dem positiven Menschen heraus ergibt, dass gegenseitiges Verständnis dasjenige ist, auf was es ankommt...“

*Rudolf Steiner, Vortrag vom 10. Oktober 1916*

## Das Risiko der Freiheit

Damit erweist sich die „dynamische Delegation“ als angemessenes Instrument, die Kreativität des Individuums freizusetzen und damit für die Gemeinschaft fruchtbar zu machen. Damit ermöglicht sie aber auch, dass der Geist der Gemeinschaft, der Schule bzw. der pädagogischen Einrichtung, wirksam werden kann. Denn Geistiges kann heute nur heilsam wirken, wenn sich das Individuum aus freier Entscheidung in seinen Dienst stellt.

Eine solche wahrhaftig freie, weil ganz aus den Kräften des Individuums heraus wirkende Gemeinschaft wird sich allerdings nicht durch zwingende Argumente beweisen und begründen lassen. Jedem darin Wirkenden wird das Argument bekannt sein: Wie kann man dem Einzelnen nur so viel Freiheit gewähren, sind damit nicht Chaos und Willkür Tür und Tor geöffnet? Sie sind es! Aber das ist ja gerade, was die Freiheit ausmacht! Eine freie Gemeinschaft ist ein stets gefährdeter und äußerst sensibler Organismus. Selbstverständlich ist es in jedem Augenblicke möglich, dass dieser Organismus erkrankt. Denn es gibt keine Automatismen und keine Zwänge, die den Einzelnen nötigen könnten, nicht für das Wohl des Ganzen schädliche Wege einzuschlagen, etwa egoistische Sonderinteressen zu verfolgen. Und es gibt auch keine Garantie dafür, dass die jeweils Verantwortlichen von einem „guten Geist“ inspiriert werden. Aber es ist auch eine Illusion zu glauben, dass im gegenwärtigen Zeitalter die Kräfte der Destruktion und Unwahrhaftigkeit durch Sicherheitsvorkehrungen und -einrichtungen gebändigt werden können. Im Gegenteil: Kontrolle und Misstrauen sind eben gerade Kennzeichen kranker sozialer Verhältnisse.

Auch das Argument wiegt nicht schwer, es müsse doch die Möglichkeit geben, Gefährdungen, krasse Fehlentwicklungen zu abzuwehren, wenn sie entdeckt werden. Selbstverständlich, auf jeder Stufe der beschriebenen Entwicklung ist es prinzipiell möglich, sie zu unterbrechen, zu stören, zu verwirren, und dies

---

wird auch gelegentlich geschehen. Nur wird man sich dann klar machen, dass hier ein – mehr oder weniger folgenschweres – Unglück geschieht oder geschehen ist. Auch dies, die „Notbremse“ zu ziehen, ist eine Frage des Vertrauens. Man wird etwa in einem Eisenbahnzug nicht die Notbremse ziehen, weil einem gerade die Landschaft gut gefällt oder weil man seine Tasche am Bahnhof hat stehen lassen. Es gibt diese Möglichkeit aber, und es bleibt der Verantwortlichkeit des Einzelnen überlassen, die Situation angemessen zu beurteilen.

Man muss sich nur klar machen, dass das hier waltende Vertrauen weder „blind“ ist noch ideologisch begründet, sondern eine Erfahrungstatsache. Im freiheitlichen sozialen Organismus sind nicht Verordnungen grundlegend, sondern lebendige Beziehungen und gegenseitige Wahrnehmung. Deshalb wendet sich Rudolf Steiner in der oben zitierten „Philosophie der Freiheit“ entschieden gegen einen „falsch verstandenen Moralismus“, der glaubt, eine Gemeinschaft benötige eine für alle „gemeinsam festgelegte sittliche Ordnung“. Der Moralismus versteht die Einigkeit einer Ideenwelt nicht, die auf geistiger Erfahrung beruht. „Er begreift nicht, dass die Ideenwelt, die in mir tätig ist, keine andere ist, als die in meinem Mitmenschen. Diese Einheit ist allerdings bloß ein Ergebnis der Welterfahrung. Allein sie *muss* ein solches sein. Denn wäre sie durch irgend etwas anderes als durch Beobachtung zu erkennen, so wäre in ihrem Bereich nicht individuelles Erleben, sondern allgemeine Norm geltend... *Leben* in der Liebe zum Handeln und *Lebenlassen* im Verständnis des fremdem Wollens ist die Grundmaxime der *freien Menschen*.“

## Die Schwelle

Schauen wir uns nun die Entwicklungsgestalt der dynamischen Delegation als Ganze an, die ja, wie schon erwähnt, aus zwei Teilen besteht, wobei die Schritte 1, 2, 6 und 7 eine gemeinsame Vierheit darstellen, die Schritte 3, 4 und 5 eine Dreiheit. Die Vierheit bildet gewissermaßen eine „Basis“, wobei 1 und 7 wiederum einen anderen Charakter als 2 und 6 haben. Erstere betonen mehr den Ist-Zustand, das faktisch Vorhandene, der *rationalen* Erwägung und sachlichen Beobachtung Gegebene, die letzteren haben mehr das Werden, das Lebendige, Entwickelnde, die Bildkräfte zum Inhalt, was eben deshalb weniger dem rationalen, sondern dem *imaginativen* Denken zugänglich ist. Die genannte Dreiheit hingegen, mit der die eigentliche Tätigkeit der Delegation beschrieben wird, schöpft mit der Erkenntnissuche (Schritt 3) und der Verwirklichung des geistigen Impulses (Schritt 5) aus dem Fähigkeitswesen des Menschen



Die Fahne der Europäischen Gemeinschaft seit 1986, 12 Sterne auf blauem Grund. Vom Europarat übernommen. In der amtlichen Erläuterung des Ministerkomitees des Europarates heißt es: „Die Zahl der Sterne ist unveränderlich auf zwölf festgesetzt, diese Zahl versinnbildlicht die Vollkommenheit und die Vollständigkeit ... Wie die zwölf Zeichen des Tierkreises das gesamte Universum verkörpern, so stellen die zwölf goldenen Sterne alle Völker Europas dar...“

---

und dessen individueller Beziehung zum Geistigen, aus *Inspiration*. Die eigentliche Mitte – man könnte sie in der Sprache des Dramas als Peripetie, als Höhepunkt und Umschwung bezeichnen – ist durch das schöpferische Vermögen der menschlichen Wesenheit gekennzeichnet, sich mit einem geistigen Impuls intuitiv zu vereinen, das heißt: mit jenem Wesenhaften, aus dem die Urbilder allen Werdens hervorgehen. Damit sind auch jene Gestaltungskräfte angesprochen, aus denen heraus der Mensch seine soziale Phantasie betätigen und gemeinschaftsbildend wirken kann.

Die gesamte Entwicklung der dynamischen Delegation vermittelt uns so den Eindruck einer geistigen Vertiefung, die dadurch ermöglicht wird, dass an geeigneter Stelle ein Verzicht stattfindet: indem das reflektierende Bewusstsein zurücktritt und der individuellen geistigen Tätigkeit Platz macht, wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass – schon in der Lösungssuche – die schöpferischen Kräfte des Menschen zur Entfaltung kommen können und dadurch auf zeitgemäße Weise die *geistige Wirklichkeit in das irdische Geschehen eingreifen* kann. Dem mit der Anthroposophie Vertrauten wird hier nicht nur die gegliederte „Architektur“ der menschlichen Wesenheit bekannt vorkommen, sondern aus der Praxis der Meditation vielleicht auch die beschriebene Bewusstseinschwelle: die in der Bildgestaltung bis zur Imagination verdichteten Erlebnisse müssen zurückgedrängt werden, damit ihre „Essenz“, das Wesen dieser Bildsprache erfahren werden kann. Als Vorstellungshilfe halte man sich das Gespräch mit einem anderen Menschenwesen vor Augen: erst durch das Auslöschen der äußeren Sinneserscheinung, die vor mir steht, kann ich mich in das Wesen des andern hinein hören und hineindenken.

Im alltäglichen Leben ist uns auch ansonsten das Phänomen der Schwelle durchaus bekannt, nämlich im Rhythmus von Wachen und Schlafen. Wir handeln keineswegs nur, wie es vordergründig den Anschein hat, aus den Kräften des Tagesbewusstseins heraus. Wir ahnen das rein gefühlsmäßig, wenn wir wichtige Entscheidungen „überschlafen“. Wer darin geübt ist, die Kräfte, die noch aus der „Nacht“ in das Aufwachen hineinwirken, bewusst zu nutzen, wird eine geistige Impulsierung der Handlungsmotivation erleben können. Das Gewissen etwa kommt, wie auch alle wesentlichen moralischen Impulse, aus diesen Tiefen. Sie kommen dadurch in uns zur Wirkung, dass im Schlaf unser reflektierendes Wachbewusstsein zurücktritt – das heißt die Seele mit dem Ich-Kern sich aus der physischen und Lebensleiblichkeit zurückzieht und damit aufgeschlossen wird für Einflüsse geistiger Art, die wir dann im Wachzustand bestenfalls *erahnen* können. „Jedes Einschlafen ist eine Fragestellung,

---

eine unbewusste Fragestellung an die geistige Welt, jedes Aufwachen ist ein unbewusstes Antwortgeben aus der geistigen Welt. Wir stehen fortwährend gewissermaßen mit unserem Unterbewusstsein mit der geistigen Welt in einer Korrespondenz... Sie tragen das, was die geistige Welt an Ihnen gestaltet, herein in Ihr physisches und Ihr ätherisches Dasein. Damit tragen Sie die Stimme des Gewissens herein. Im wachen Leben verwandelt sich das, was man als Antwort bekommt, in Gestaltung und Tingierung, in die Stimme des Gewissens. Überhaupt alles, was unsere innerliche moralische Stimmung ist, müssen wir aus solchen Erkenntnissen heraus auf den Schlafzustand beziehen.“<sup>4</sup> So kann es eine Vertiefung des Lebens bedeuten, wenn wir uns mit dieser Struktur der menschlichen Wesenheit vertraut machen und unser Denken und Handeln damit in Einklang bringen. In sozialen Berufen und besonders in der Pädagogik liegen hier weitgehend unbekanntes Schätze verborgen.

## Innenansicht und geistige Transparenz

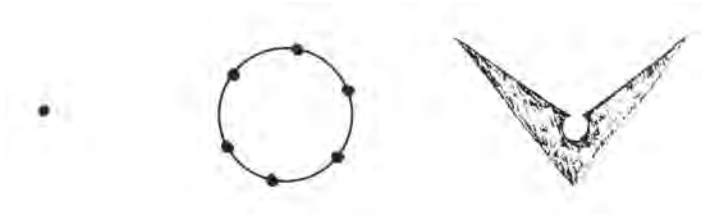
Aus diesen Gründen liegt auch der Gedanke nahe, dass wir nicht nur in der Sphäre des Tagesbewusstseins mit den uns umgebenden Menschen zusammenleben, sondern noch auf einer anderen, dem Alltagsbewusstsein entzogenen geistigen Ebene. Der Einklang, die innere Stimmigkeit einer Menschengemeinschaft urständet in diesen Regionen unseres geistigen Lebens, wozu auch das Vertrauen und die Achtung der geistigen Autonomie und Menschenwürde gehören. Wenn wir manche unserer Arbeitskreise mit dem schönen Spruch Rudolf Steiners beginnen: „Heilsam ist nur, wenn im Spiegel der Menschenseele sich bildet die ganze Gemeinschaft (vgl. Schritte 1,2,6,7), und in der Gemeinschaft lebet der Einzelseele Kraft (vgl. Schritte 3,4,5)“ – so fällt darauf ein neues Licht, wenn wir es im Zusammenhang mit dem Tag-Nacht-Rhythmus anschauen.

Zu Beginn seiner Vortragsreihe über „Allgemeine Menschenkunde als Grundlage der Pädagogik“, die er bei der Gründung der Waldorfschule im September 1919 in Stuttgart hielt, hat Rudolf Steiner seinen Zuhörern diesen inneren Aspekt einer Schulgemeinschaft eindrücklich vor Augen gestellt. Das Mitsteingraphieren wurde hierzu eigens unterbrochen, sodass wir nur aus den nachträglich aufgezeichneten Erinnerungen einiger Teilnehmer etwas darüber erfahren. In bewegenden imaginativen Bildern wird hier die inspirierende Tätigkeit von Geistwesen beschrieben, die zum einen impulsierend hinter jedem einzelnen Mitglied der Gemeinschaft stehen, aber auch die Lehrerschaft zu einem Ganzen verbinden: Sie „tragen das, was als Ergebnis der Geistbegegnung des Einzelnen mit seinem Engel erwachsen

<sup>5</sup> Nach den Aufzeichnungen-  
Herbert Hahns, aus:  
Zur Vertiefung der Waldorfpä-  
dagogik, Dornach 1990

---

will, zu jedem anderen hin. Und sie tragen es, durch die Kraft aller anderen bereichert, zum Einzelnen wieder zurück.“<sup>5</sup> In diesem Kreisen bildet sich über den im gemeinsamen Streben Verbundenen eine Schale, diese „hat eine ganz bestimmte Substanz: sie ist gebildet aus Mut“. In diese Schale fällt, geschenkt „von dem guten Geiste unserer Zeit“, ein tropfen geistigen Lichts. „Es sind schöpferische Intuitionskräfte, die in dieser Lichtesgabe wirken.“ –



Zeichnung aus der Erinnerung von Caroline von Heydebrand

Es bedarf heute noch eines gewissen Mutes, wenn man angesichts bestimmter Charakteristika, spezifischer Eigenarten und Probleme, oder auch der geschichtlichen Entwicklung vom *Geist einer Schule* spricht und damit nicht nur eine Abstraktion, sondern eine Wirklichkeit meint, die durch die Seelen der Menschen eine bestimmte Gestalt, eine bewusste Form annimmt. Allein, jeder kann dafür seine Aufmerksamkeit schärfen. Der Erkenntniswille jedes einzelnen Menschen steht hier vor einer freien Entscheidung: soll an der Entgeistigung unseres Weltbildes weitergearbeitet werden, bis auch die letzten menschlichen Äußerungen ihren wahren Ursprung nicht mehr verraten? Oder soll die Bemühung dahin gehen, den Geist einer Gemeinschaft und darüber hinaus den Geist der Zeit im Bewusstsein jedes Einzelnen neu zu erwecken? Diese wahrhaft *michaelische* Frage muss heute von jedem Mitglied einer Gemeinschaft bearbeitet werden. „Wege zur Qualität“ erweist sich in dieser Hinsicht als ein zeitgemäßes Verfahren, das weit über das hinausgeht, was gemeinhin als „Qualitätsentwicklung“ verstanden wird. Es macht die im täglichen Leben und Arbeiten oftmals wirren und unverständlichen Beziehungen der Individuen untereinander wie auch zwischen dem Einzelnen und der Gemeinschaft insgesamt transparent und sinnvoll, indem es das Bewusstsein für die geistige Wirklichkeit und ihre Qualitäten empfänglich, aufmerksam, wach macht.

*Brigitte Kamp (L), Gustav Meck (L), Heinz Mosmann (L)*