

Organisation und Entwicklung

Organisationsentwicklung als soziale Gestaltungsaufgabe

Michael Ross
Zusammenfassung **Christoph Strawe**

Es handelt sich um eine von Christoph Strawe gefertigte und von Michael Ross durchgesehene Zusammenfassung eines Vortrages, den Ross im Februar 2011 bei einer Tagung mit dem Thema: „Sozialgestaltung und Menschenverständnis - Das Soziale als Übungsfeld menschlicher Entwicklung“ gehalten hat.

Organisationen als Feld menschlicher Entwicklung, das ist der Gesichtspunkt, unter dem wir das Thema der Organisationsentwicklung hier betrachten wollen.

Organisiertes Leben und Arbeiten gibt es schon seit langer Zeit, aber eine Theorie darüber ist noch jung. Ihre Anfänge hat sie in der Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung, die mit dem Namen Taylor verbunden ist. Diese ist technologisch am Produkt orientiert und organisiert die sog. Produktionsfaktoren (Rohstoffe, Arbeit, Kapital, know-how) nach kombinatorischer Logik - der Betrieb wird als technisches System aufgefasst, Betriebsführung ist technokratisch. Der Betrieb als soziales System wird erst später entdeckt.

Ein Pionier der Organisationsentwicklung, der großen Einfluss weit über die anthroposophische Szene hinaus gewonnen hat, ist bekanntlich der Niederländer Bernhard C. Lievegoed. Seine Arbeitsansätze sind dann von anderen aufgegriffen worden, unter anderem von Friedrich Glasl, der sich ebenfalls in der akademischen Welt einen Namen gemacht hat. Die Begrifflichkeit, mit der Lievegoed die Organisationsentwicklung beschrieben hat, ist allgemein bekannt: Er unterschied eine Pionierphase, eine Differenzierungsphase und eine Integrationsphase der Organisationsentwicklung. Glasl hat darüber hinaus noch eine Assoziations-

phase herausgearbeitet und beschrieben. Weniger bekannt ist, dass Lievegoed für soziale und pädagogische Institutionen dieses Organisationsentwicklungskonzept ausdrücklich abgelehnt hat und an dessen Stelle die der Organik entlehnte Betrachtungsweise von Entwicklungsphasen in Initiative, Wachstum, Blühen dargestellt hat. Hierin drückt sich Lievegoeds Bewusstsein für den Unterschied zwischen Institutionen des Wirtschaftslebens und des Geisteslebens aus.¹

In welcher Beziehung also stehen diese Phasen zum Thema der menschlichen Entwicklung? Dabei gehen wir von einer Anschauung des Menschen aus, die in dessen Entwicklung leibliche, seelische und geistige Aspekte berücksichtigt: In der Begegnung mit der Welt und in der Betätigung seiner eigenen Leiblichkeit entwickelt sich der Mensch zu immer höheren Stufen der Selbstständigkeit. Er bildet die „Empfindungsseele“ aus, mit der er unmittelbare Eindrücke empfängt. Er ergreift sein eigenes Seelisches und entwickelt eine eigene Gemütswelt und Verstandeskkräfte, die seinen Bedürfnissen dienen, um sich schließlich selbst als denkendes und des Handelns aus Einsicht fähiges selbstbewusstes geistiges Wesen zu erfassen, das aus seiner Ich-Mitte heraus seine eigene Entwicklung zunehmend in die Hand nehmen kann.

Die Aufgabe: das Geistige im Sozialen

Wenn wir mit anderen gemeinsam handeln und zusammenarbeiten, ist das geistig Verbindende die erkannte Aufgabe, der sich eine Arbeitsgemeinschaft widmet. Sie zu erkennen, ist ein Akt individueller geistiger Einsicht, der uns sozial zusammenführt. Man kann die Aufgabe auch als Impuls bezeichnen (R. Steiner spricht gelegentlich auch von der „Mission“ einer Gemeinschaft).

Bei der Aufgabe geht es immer um das, was wir für die Welt, für andere Menschen leisten. Eine Schule dient den Schülerinnen und Schülern, ein heilpädagogisches Therapeutikum dient Menschen mit besonderen Bedürfnissen, ein Altenheim den Alten, ein Krankenhaus den Patienten usw. Das Geistige ist also durchaus nichts Nebulöses, sondern hat mit dem Dienst am Gegenüber zu tun. Dieser Dienst hat nicht nur dessen leibliches Wohl und die Verbesserung seiner seelischen Befindlichkeit zum Ziel, sondern soll ihm letztlich als ganzem Menschen in seiner Entwicklung helfen, und enthält insofern immer die Richtung auf die Begegnung mit dem geistigen Wesenskern des Anderen.

¹ Vgl. Lievegoed: *Über Institutionen des Geisteslebens* (Dornach 1989). Explizit heißt es dort: „Vom Verfasser ist 1986 ein Buch über die Organisationsentwicklung für „Organisationen“ des Wirtschaftslebens (Organisationen im Wandel) erschienen. Es wäre ein tragischer Irrtum, wenn die dort gefundenen Gesetzmäßigkeiten auch für Institute des Geisteslebens und Gruppen im Gesellschaftsleben angewendet würden.“ - Für meine Betrachtung macht das aber keinen Unterschied, da beide Konzepte auf Polarität und Steigerung zurückzuführen sind.

Das kann nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden verantwortlich an der Zusammenarbeit beteiligt sind. Weisungsabhängigkeit ist das klassische Instrument der Nichtbeteiligung des anderen: man sagt ihm einfach, was er zu tun hat. Als Weisungsempfänger kann ich unmöglich die Aufgabe als „meine“, als mir von mir selbst gestellte, erleben. In einer komplexen Arbeitsgemeinschaft stehen die Beteiligten allerdings in unterschiedlichem „Abstand“ zur Aufgabe. Wer unterrichtet und erzieht, ist nahe dran an der Kernaufgabe der Schule, wer unterstützende Tätigkeiten ausübt, ist etwas weiter weg - was natürlich nicht heißt, dass er eine unbedeutende Person in der Gemeinschaft wäre. Aus dem Abstand ergeben sich häufig Verständigungs- und Kommunikationslücken in Organisationen.

Bewegliche Strukturen

Wir müssen immer wieder so zusammenfinden in der Begegnung, dass wir im Zusammenarbeiten stets aufs Neue die Richtung zum Sozialen finden. Etwas ist 15 Jahre gut gegangen, jetzt geht es nicht mehr. Wir fragen uns, was los ist. Wir tun gut daran, so zu fragen und etwas zu ändern. Denn immer wieder macht man die Erfahrung, dass fest eingerichtete Sozialformen aus einem Förderungs- zu einem Behinderungsinstrument der Arbeit werden können.

Konferenzformen, Entscheidungswege, Satzungsreglemente, all dies muss immer wieder umgeschmolzen oder ganz erneuert werden können. Formen müssen in Bewegung bleiben können. Nur eine bewegliche und plastizierbare Struktur lässt uns den Raum für unsere eigene Entwicklung. Und die Organisation kann sich nur entwickeln, wenn wir selbst werdende bleiben.

Eine ein für allemal tragfähige Lösung der sozialen Frage gebe es so wenig wie ein Nahrungsmittel, das für alle Zeit sättigt, so Steiner in den „Kernpunkten der sozialen Frage“. Nichts löst die Probleme „ein für alle Mal“. Manche Menschen entmutigt das, viele jedenfalls fühlen sich mit Lösungen, an deren Findung sie beteiligt waren, sicher und scheuen Veränderung, die sie als Infragestellung ihrer selbst erleben. Andere wiederum möchten alles, auch Bewahrenswertes, umwerfen. Man muss sich jedoch täglich in die gestalterischen Fragen des sozialen Organismus hineinbegeben, wenn man berechtigt sein will, von Entwicklung zu sprechen. Eine „harmonische Gesellschaft“ unterhalb des Niveaus bewussten Zusammenstimmens freier Individuen kann es heute nicht geben. Es gibt kein Zurück in die alte hierarchische Gemeinschaft.

Heute kommen nicht umsonst die Fragen der Qualitätsentwicklung an die Oberfläche. Dabei rücken zunächst Fragen der **Strukturqualität** als Schlüsselbegriff in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Ein Denken in Korrelationen, Organigrammen usw. tritt in den Vordergrund. Strukturbeschreibungen sind nötig, auch als Basis für eine transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Ja, wir müssen

organisiert sein. Aber zugleich müssen wir immer in Bewegung sein. In fünf Jahren sieht es anders aus als heute.

Entscheidender noch ist die Frage: Welche Qualität müssen Prozesse haben, damit Menschen ihre Aufgabe erfüllen tun können? Das Qualitätsverfahren „Wege zur Qualität“ gibt dieser Frage nach der **Prozessqualität** angemessenen Raum, thematisiert überall die Prozessstufen als Schritte zur Verwirklichung unterschiedlicher Qualitäten der Zusammenarbeit.

Das dritte ist die **Ergebnisqualität**. Dieser Begriff bedarf dringend der Erweiterung. In Produktionsprozessen muss ein vorgedachtes Ergebnis am Ende stehen. Da ist die Frage einfach. Dort, wo wir tief in die Biografie eines Menschen hineinwirken, ist sie oft schwer zu beantworten. Ich kann oft nicht sagen: Gestern habe ich dieses getan, das hat heute jenes als Ergebnis bewirkt. Wir haben es eben meist nicht mit linearen Kausalzusammenhängen zu tun, sondern mit Metamorphosen. Die **Wirksamkeitsqualität** ist deshalb nicht als lineare Ergebnisqualität zu fassen. Was entsteht in den zwölf Jahren Waldorfschulen durch die künstlerische Durchdringung des Unterrichts in einem Menschen? Das ist ein kaum erforschter Bereich, in dem es um subtile Wirksamkeiten geht.

Noch schwieriger ist die Frage nach der **Wirksamkeitsqualität** in der Sozialtherapie zu beantworten. „Still, satt und sauber“ heißt es heute. Aber erschöpft sich daran die Aufgabe? Wir brauchen eine Erweiterung des Qualitätsverständnisses. Beziehungsdienstleistungen sind nicht nach dem Muster industrieller Fertigungsprozesse zu verstehen. Organisationsentwicklung ist nicht bloß die Entwicklung eines funktionalen Systems. Die Organisation ist Entwicklungsort von Menschen. In der Organisation, an der Arbeitsstätte, verbringen wir schließlich etwa ein Drittel unserer Lebenszeit. Menschen entwickeln sich an der Aufgabe.

Qualitätsentwicklung

Immer noch gibt es Einrichtungen, in denen der Gedanke an Qualitätsentwicklung Ängste auslöst. Manche befürchten das Schlimmste, einen Rattenschwanz von Dokumentationspflichten und Kontrollen. Dass in dem Thema, ungeachtet aller Missbräuche, auch eine Chance liegen könnte, sieht man nicht. Alles Verhärtete und zur Routine gewordene ist zu hinterfragen und wo nötig aufzulösen. Diese Devise stößt manchmal direkt auf Widerstand. „An der Waldorfschule haben wir immer schon Qualität gehabt, wir brauchen keine Qualitätsverfahren“ hört man dann, statt dass das eigene Qualitätsverständnis erweitert und in die Auseinandersetzung eingebracht würde mit dem, was heute auf diesem Gebiet diskutiert wird.

Das Qualitätsverständnis zu erweitern bedeutet auch, einen Sinn für Polaritäten zu entwickeln,

auch für jene polaren Qualitäten, die sich in den genannten Entwicklungsphasen einer Organisation äußern.

Pionierkräfte

Lievegoed beschreibt die erste Phase im Leben der Organisation als „Pionierphase“. Dabei muss man bedenken, dass bei ihm wie auch bei Glasl und anderen die Qualitäten primär als aufeinander folgende Entwicklungsphasen gedacht werden. Das möchte ich ein Stück weit problematisieren - und die These aufstellen, dass es sich hier um immer - allerdings in einem sich wandelnden Verhältnis - wirkende Gestaltungsgesichtspunkte bzw. Qualitäten handelt.

Was ist das Pionierhafte als Qualität? Ein Mensch hat eine Produktidee und damit versucht er Käufer, versucht Geldgeber zu finden. Vielleicht fängt er selbst klein an irgendwo zu werkeln. Am Anfang der Entwicklung eines Unternehmens finden wir in der Regel eine Identifikation zwischen der (Gründer-) Person und der Aufgabe, die als sein Impuls erscheint. Man kann das gar nicht voneinander trennen. Es kann auch eine Personengruppe sein. Bei Schulgründungen wirken oft Impulse von Elternseite und von Lehrerseite zusammen. Es gibt im Übrigen auch Vorphasen der Entstehung von Einrichtungen. Vielleicht treffen sich die Menschen in einem Lesekreis, aber es kommt nicht zu einer Gründung. Das geschieht erst dann, wenn einer oder mehrere die Initiative ergreifen. Es braucht Menschen, in denen eine Aufgabe wirklich als eine Mission, als eine Kraft lebt. Immer finden sich Menschen um die Aufgabe, doch ist diese mit bestimmten Menschen auf besondere Weise verwachsen.

Bei solchen Initiativen geht es primär immer um die Frage, was der Andere braucht, nicht, was ich brauche. Wäre es anders, wäre die Initiative von vornherein keine soziale. Wie man mit Unterricht möglichst viel Geld verdienen könne, kann kein Gesichtspunkt für Schulentwicklung sein. Ein solcher Impuls ist selbstbezogen und nicht an den Entwicklungsbedürfnissen des Anderen orientiert.

Damit solche Initiative, die gestaltend im Sozialen wirkt, überhaupt auftreten kann, muss die Gesellschaft als Ganzes für Initiative durchlässig sein. Der Pionier wird sonst am Wirken gehindert.

Die Initiative geht zwar von Einzelnen aus, hat jedoch immer eine soziale Dimension. Gründungseltern und Gründungslehrer machen die Schule nicht alleine. Es braucht die vielen Kinder und ihre Eltern, die eine andere Pädagogik wollen. Aber in der Pionierphase ist es nicht selten, dass die Vielen einer Gründerfigur in der Seelenattitüde der Nachahmung folgen. Es ist oft noch kein völlig freies Verhältnis da. So bleibt es nicht aus, dass sich irgendwann Auseinandersetzungen entwickeln, Generationenkonflikte entstehen. Man versucht sich von den Gründern zu emanzipieren, ihnen zu widersprechen und eigene

Auffassungen zu entwickeln, wie dieses oder jenes zu machen sei. Im Extremfall kann das am Ende zu einer äußerst schmerzhaften Trennung führen.

In einer einzügigen Schule mit 40 Kollegen und überschaubarem Verwaltungspersonal kennt man noch die Gesichter. Man hat noch die Chance, wenigstens ein- oder zweimal im Jahr auf dem Schulgelände jedem zu begegnen. In einer zweizügigen Schule mit 80 Kollegen wird das schon schwieriger. Da kennen auch viele den oder die Gründer nicht mehr, sie haben kein Verhältnis zur Geschichte der Schule. Eine gewisse Unbewusstheit ergibt sich. Konsens kann immer weniger vorausgesetzt, muss immer erst neu errungen werden. Das Wachstum der Einrichtung führt zur Unüberschaubarkeit und damit zur Notwendigkeit differenzierter funktionaler Regelungen dort, wo früher Dinge „zwischen Tür und Angel“ abgesprachen werden konnten.

Differenzierungskräfte

Die Differenzierungsprozesse führen dazu, dass die Entscheidungsmacht, die ein Pionier durch „funktionale Autorität“ (Stefan Leber) innehatte, allmählich in den Hintergrund tritt. In solchen Übergangsphasen tritt häufig das Phänomen der informellen Macht auf. Eigentlich ist man dabei, eine Rolle neu zu gestalten, aber die alten Strukturen und menschlichen Verbindungen - etwas weniger freundlich kann man auch von Seilschaften sprechen - wirken trotzdem fort. Die Kollegen, die die Schule zwölf Jahre geleitet haben, haben die frühere Autorität eingebüßt, aber nach der Konferenz sitzen sie als Küchenkabinett beieinander und besprechen sich. Dieses Phänomen des Nichtloslassenskönnens kann auch damit zusammenhängen, dass gewisse Ideale, die früher in der Einrichtung gelebt haben, ihre Kraft verloren haben, man aber meint, sie immer noch schützen zu müssen. Sozialtherapeutische Lebensgemeinschaften sind oft keine mehr, weil fast keiner der Mitarbeiter mehr auf dem Gelände wohnt. Die verbliebenen Vertreter der Gründergeneration wollen das aber vielleicht nicht wahrhaben. So wirkt etwas aus der Pionierphase nach, was keinen realen Gehalt mehr hat.

Aufgabe und Person fallen in der Differenzierungsphase nicht mehr einfach zusammen. Das kann zu einer Verobjektivierung führen, ist aber auch mit der Gefahr verbunden, dass sich Menschen nicht mehr als Person mit den Aufgaben verbinden können, dass Job-Mentalität den ursprünglichen Idealismus zurückdrängt. Im Bild findet man diese Versachlichung in den Organigrammen. Meist zeichnen sie die Organisation hierarchisch-funktional. Was vorher eine Selbstverständlichkeit war, dass der Pionier „weiß“, wohin das Ganze steuert und aus diesem Wissen „Weisungen“ gibt im Sinnes des Aufzeigens von Richtungszielen, das verwandelt sich jetzt in die „Weisungsbefugnis“. Was der Geschäftsführer entscheiden kann, liegt nicht in seiner natürlichen Autorität als Person begründet, sondern ergibt sich aus der funktionalen Bestimmung seiner Rolle in der Organisation.

Dies alles ist nicht bloß negativ zu sehen. Es ist mit einem Bewusstseinsfortschritt verbunden. Man hinterfragt, ob die Art und Weise, wie die Gründer an die Aufgabe herangegangen sind, wirklich die einzig mögliche war und man beginnt auf eigene Art nach neuen Wegen zu suchen. Ein höherer Freiheitsgrad tritt auf. Symptomatisch ist, dass sich jetzt ein Spannungsverhältnis zwischen fachlicher Kompetenz und Sozialkompetenz (Organisationskompetenz) auftut. In der Person des Gründers war beides vereint, er gab den Ton an und andere stimmten ein. In der Trennung von operativer und strategischer Führung, wie sie zunehmend als Ergebnis des New Public Management-Denkens in den Einrichtungen auftritt, wird diese Spaltung auf die Spitze getrieben. Das bedeutet unter anderem, dass in einer als Stiftung organisierten sozialtherapeutischen Institution der Schweiz keine praktisch tätigen Sozialtherapeuten derselben Institution mehr im Stiftungsrat sitzen dürfen. Dort sollen Menschen mit Organisationskompetenz sitzen, die aber ganz andere Ausbildungsgänge durchlaufen haben als die Therapeuten. Man kann heute Schulmanagement, Management in Heilpädagogik und Sozialtherapie usw. studieren. Dort eignet man sich Wissen zur Führung von Organisationen an. Das ist auch durchaus notwendig. Denn ein komplexes soziales Gebilde wie eine zweizügige Schule mit 120 Mitarbeitern, 800 Elternhäusern und einem Umsatzvolumen von acht oder 9 Millionen Euro kann man nicht dadurch führen, dass man einmal Donnerstags im Kollegium eineinhalb Stunden zusammenkommt und schaut, was anliegt. Es braucht ein hoch spezialisiertes Wissen auf den unterschiedlichen Gebieten, um das System auch steuern zu können, - von der Buchführung über die Jahresplanung und Kompetenzregelungen bis zur Sicherung des Informationsflusses - von der Oberstufenkonferenz zur Unterstufenkonferenz, vom Wohnheimteam zur Werkstatt usw. Überall entsteht eine Schnittstellenproblematik. Eine Organisation droht zu zersplittern, wenn sie auf solche Fragen keine Antworten findet.

So kommt es zunächst zur besagten Trennung: Fachliche Arbeit hier, Organisationsarbeit da. Es kann dann geschehen, dass sich die Organisationsverantwortung *über* die fachliche Verantwortung stellt. Um das Überleben und die Stabilität des Systems zu gewährleisten, muss man bestimmte pädagogische Angebote machen. Damit verkehrt sich der Impuls in ein bloßes Mittel, das System zu sichern. Schließlich kommt es so weit, dass der Hinweis auf die Marktsituation jeden pädagogischen Unfug rechtfertigt. In Lehrbüchern der Systemtheorie findet man denn auch als „Aufgabe“ eines Systems sein Überleben in einer teilweise widrigen Umwelt beschrieben. Nach dem Sinn wird gar nicht erst gefragt. So versuchte die Phorms AG mit Schulkonsortien Profit am Bildungsmarkt zu machen. Systemtheoretisch ist das begründbar, von der Aufgabe einer Schule her nicht. Man sieht aber auch, dass hier eine Herausforderung entsteht, nämlich die, zwei Kulturen zusammenzubringen: die Kultur derjenigen, die in der Fachlichkeit stehen, die Pädagogik leisten, und die Kultur derer, die ihren Schwerpunkt in Management und Verwaltung haben. Die beiden Kompetenzen

müssen zusammengebracht werden. Dass das oft nicht gelingt, sieht man z. B. an der kurzen durchschnittlichen Verweildauer von Geschäftsführern an Waldorfschulen. Immer wieder hört man die Ausdrücke „heißer Stuhl“ oder „Schleudersitz“. Dies obwohl eine Schule sicher nicht die komplizierteste Organisation ist. In der Vergangenheit soll es ja Schulen gegeben haben, in denen der Geschäftsführer nicht einmal in der Konferenz mitwirken durfte. Aber auch, wo Mitwirken selbstverständlich ist, kann in Konferenzen ein Erlebnis des Fremdseins, des nicht ganz Integriertseins in den Schulorganismus auftreten.

Die Integrationsphase

„Integration“ ist, nach Lievegoed, das Stichwort für die Anforderungen der nächsten Phase. Hier geht es einerseits um das Thema Durchlässigkeit für Initiative, das schöpferische Handeln aus der Aufgabe heraus. Andererseits geht es darum, an den Prozessen beteiligt zu sein. Wenn ich eine Organisation hierarchisch auslege, dann sind die Mitarbeiter an den Entscheidungen nicht beteiligt; sie bekommen von einer vorgesetzten Stelle fertige Entscheidungsergebnisse übermittelt. Die Differenzierungsphase darf nicht darin enden, dass die Selbstverwaltung über Bord geworfen wird. Vielmehr gilt es jetzt, auf neue Weise die Einheit zwischen fachlicher und organisatorischer Verantwortung herzustellen, die vormals durch die Gründerpersönlichkeiten wie von selbst gewährleistet war. Jetzt muss das Kollegium als ganzes die Funktion des Pionierhaften übernehmen. Mitarbeitergespräche und andere Formen (Rückmeldungen usw.) müssen gepflegt werden, um ein persönliches Verhältnis jedes Mitarbeiters zur Aufgabe zu fördern.

Wichtig für die Integrationsphase ist das Stichwort „lernende Organisation“. Man begreift heute zunehmend, dass man die Motivationsfrage nicht lösen kann, ohne dass man sich um dieses persönliche Verhältnis zur Aufgabe kümmert. Man muss lernen, Freiräume zu schaffen, in denen Initiative wirken kann. Ohne solche Freiräume keine Motivation, ohne Motivation keine Leistung.

Der Systembegriff muss an dieser Stelle ergänzt, ja, eigentlich durch den Organismusbegriff ersetzt werden. Einen Organismus kann man sich nicht ausdenken, er kommt nicht so zustande, dass man Stellenbeschreibungen fertigt und dann nach Menschen sucht, die in die Kästchen der eigenen Vorstellungen hineinpassen. Vielmehr gehört der Mensch mit seiner Aufgabe in den Mittelpunkt. Dann entsteht ein dynamisches Bild der Organisation. In ihr gilt als Ziel und Erwartung, dass jeder dort, wo er steht, Kompetenz entfaltet in der selbstverantwortlichen Aufgabenerfüllung. Indem der Einzelne nicht Weisungen umsetzt, sondern aus Einsicht und eigener Kraft handelt, ist er selbst an seinem Ort ein Pionier. In einer lernenden Organisation ist jeder Einzelne mit diesen Pionierkräften begabt, muss Pioniergesichtspunkte entwickeln. „Kompetenz vor Ort“ wird zum Schlüsselbegriff.

Dort, wo die Aufgabe geleistet wird, im Klassenzimmer, in der Hausmeisterei, wo auch immer, müssen Strukturen und Prozesse so eingerichtet sein, dass ich die Aufgabe erfüllen kann. Und dies geht nur, wenn ich dafür auch die Verantwortung übernehmen kann. Das ist ein Ideal, gewiss. Seine Umsetzung ist einerseits abhängig vom richtigen Aufgabenzuschnitt, andererseits von der Befähigung des Einzelnen. Nicht ein Standard ist gemeint, sondern ein Richtungsziel für eine Organisation, die sich auf dem Weg zur Integration der Aufgabe in die Person befindet.

Im Einzelfall mag das jetzt mit diesem Menschen nicht gehen. Oder die Aufgaben sind so komplex, dass einstweilen keine klare Zuweisung gelingt. Wobei Kompetenz immer eine doppelte Bedeutung hat: 1. Zuständigkeit/Verantwortung, und 2. Befähigung. Befähigung muss mit Verantwortung einhergehen.

Ausgehend von der Aufgabe lassen sich zwei Prinzipien beschreiben:

Initiativprinzip und Delegationsprinzip

1. Das Initiativprinzip. Ein Beispiel wäre der Lehrer, der weg will vom Frontalunterricht, hin zum bewegten Klassenzimmer oder zur Projektarbeit. Das Kollegium hat dann die Möglichkeit, diese Initiativen anzuerkennen und zu unterstützen.

2. Die Delegation: Die Delegation geht mehr von der Frage aus, dass da eine Not in der Welt, z.B. im Umkreis oder innerhalb unserer Schule, existiert, auf die wir eine Antwort suchen. Im Sinne der dynamischen Delegation suchen wir nun Menschen, die sich mit dieser Aufgabe selbstverantwortlich verbinden und denen wir die Grundlagen und Kriterien dazu an die Hand geben. Wir schauen auch nachher gemeinsam darauf, wie sich der Prozess der Aufgabenerfüllung gestaltet und was sich entwickelt hat. Das ist somit keine statische, sondern eine dynamische Verantwortung. Die Aufgabenstellung und die Gesichtspunkte dafür gehen von der Gemeinschaft aus. Einzelne Menschen sind für die Umsetzung voll verantwortlich. Am Ende steht die gemeinsame Rückschau, bei der sichtbar wird, was durch die Einzelnen für die Gemeinschaft geschehen ist. An dieser Stelle übernimmt die Gemeinschaft als Ganzes wiederum die Verantwortung für die Aufgabe. Diese kann, falls sie nicht als gänzlich erledigt betrachtet wird, wieder an die gleichen Menschen delegiert werden, aber natürlich auch an andere, wenn man das als sinnvoll erachtet. Wir bringen Dynamik, Leben in eine starre Form hinein und bringen auf neue Weise Aufgabe und Person zusammen.

Initiativprinzip und Differenzierung nach Aufgaben durch das Delegationsprinzip, das muss in der Integrationsphase geleistet werden. Durch Integration werden die beiden polaren Kräfte der Initiative („Pionier-/Initiativphase“) und Differenzierung („Differenzierungs-/Wachstumsphase“) zu einer neuen

Einheit gesteigert. Das Initiativprinzip gehört mehr in den fachlichen Bereich, wo ich Kollege unter Kollegen bin, mit denen mich ein gleichartiges Verständnis der Pädagogik verbindet. Ich erkenne die Initiative an, weil ich weiß - so jedenfalls das Ideal - dass der andere aus dem gleichen Strom heraus arbeitet wie ich. Das Delegationsprinzip ist wesentlich in der Selbstverwaltung, in der Organisation der gemeinsamen Aufgabenerfüllung.

In der Integrationsphase braucht es bewegliche Formen, die sich mit den Aufgaben und den Menschen verändern. Die Dynamische Delegation selbst wird sich daher gewiss in fünf Jahren verändert haben gegenüber heute. Wir brauchen Formen, die mitwachsen können mit den Menschen und deren Aufgabenverständnis.

Es gibt noch einen anderen Aspekt der Sache. Wir haben bisher von der Aufgabenerfüllung gesprochen. Aber woher bekommt der Einzelne die Grundlagen, die Richtungskräfte, die Ziele für diese Aufgabenerfüllung? Was sind Ziele, Grundlagen und Kriterien für die Arbeit eines Hausmeisters, eines Englischlehrers, usw.? Grundlagenarbeit, Quellenarbeit muss geleistet werden. Der Pionier brachte das wie selbstverständlich mit. Jetzt müssen diese Pionierkräfte gemeinsam erarbeitet werden. Jeder muss in die Lage kommen, das Sinnstiftende der Aufgabe zu verstehen und an seinen Kompetenzort zu tragen. Geht das verloren, dann ist guter Rat teuer, denn dann wird jeder seine Tätigkeit nur noch rein funktional verstehen und sich nicht innerlich mit der Aufgabe verbinden. Unter dem Gesichtspunkt des Sozialen als Übungsfeld menschlicher Entwicklung sieht man: mit einer Aufgabe kann ich mich nur verbinden, wenn ich nicht im Detail gesagt bekomme, was ich zu tun habe. Sonst führe ich es nur aus, meinem Wesenskern bleibt es völlig äußerlich. Im Extrem führt das in die „innere Kündigung“. Wie lernen wir, in den Kollegien wirklich das Bewegende, Sinnstiftende der Aufgabe zu besprechen?

Auf der anderen Seite sind die Differenzierungskräfte zu betrachten. Diese mit den Pionierkräften zu integrieren ist ja die Aufgabe. An dieser Stelle ist nun das Thema nicht die Verbindung der Person mit der Aufgabe, sondern das sich von ihr Trennen, um sich der eigenen Tätigkeit gegenüberstellen zu können. Das führt zu einem höheren Bewusstseinsgrad in Bezug auf die Aufgabe. Geht es bei den Pionierkräften um Impulsierung, so bei den Differenzierungskräften um Reflexion. Rückblicke, Rechenschaftslegung, Resonanzen von Eltern oder Klienten, all das gehört hierher. Es geht um Spiegelung. Dieses sich Lösen und sich dem Getanen gegenüberstellen ist mindestens ebenso schwierig, wie das sich Verbinden. Oft ist man mit dem eigenen Tun so verbunden, dass man jede kritische Nachfrage als persönliche Kritik erlebt. Wir brauchen Verfahren und Prozesse in der Organisation, durch die wir lernen, uns von dem wieder zu trennen und es ruhig zu betrachten, mit dem wir ganz verwoben waren, als wir es ausgeübt haben. Ich muss lernen, kritische Anmerkungen zur Aufgabenerfüllung nicht als persönliche Kritik an mir aufzunehmen.

Diese Reflexion ist kein blasses Nachspiel, sondern schafft die Möglichkeit zu lernen und aus der Differenz von Erreichtem und Erstrebtem heraus den Vorsatz zu fassen: das nächste Mal versuche ich es neu, mache es anders: Keine Innovation ohne Reflexion.

Für die Organisation heißt das konkret, entsprechende Prozesse einzurichten, die diese Integration von Pionier- und Differenzierungskräften ermöglichen. Wir müssen also prüfen: Haben wir Aufgabenzuschnitte, die Kompetenz vor Ort ermöglichen und Sinnhaftes in der Aufgabe erlebbar werden lassen? Haben wir Formen der Grundlagenarbeit, die uns ermöglichen, Richtungskräfte zu entwickeln? Gibt es Orte der Reflexion, des Abstandnehmens? Erst aus dieser Dynamik heraus ergibt sich Integration.

Assoziation und Korporation

Einen vierten Gesichtspunkt hat Friedrich Glasl mit der Kategorie der Assoziationsphase eingebracht. Bis jetzt haben wir uns noch im innerinstitutionellen Bereich bewegt. In der Assoziationsphase - eigentlich passt der Begriff so nur auf das Wirtschaftsleben, für das Geistesleben würde sich der Begriff der „Korporationsphase“ anbieten - geht es um das Sich-Verbinden, Sich-Vereinigen von Organisationen zu einem gemeinsamen Organ der Interessenwahrnehmung bzw. des Interessenausgleichs zwischen Partnern.

Wie bildet man Zusammenhänge, in denen sich die ursprünglichen Organisationsinteressen zugunsten eines gemeinsamen Interesses, etwa eines freien Bildungswesens, auf eine höhere Ebene erheben?

Es macht gar keinen Sinn, in einem Verband für ein freies Schulwesen nur meine Eigeninteressen zu verfolgen. Ich muss das Interesse der anderen zu meinem eigenen Interesse machen, wenn die Korporationsbildung Sinn machen soll. Ich muss also noch weitergehend integrieren als in der Integrationsphase, muss unterschiedliche Ansätze - Waldorfpädagogik, Montessoripädagogik, Freinetpädagogik usw. - unter dem Gesichtspunkt der Freiheit des Schulwesens zusammenbringen. Das ist eine höhere Anforderung.

Als Wirtschaftsunternehmen darf ich nicht nur mein einzelnes Unternehmen vertreten, sondern muss den Gesichtspunkt des Ganzen beziehen: Was braucht es in einer Branche, in einer Region? In der Assoziationsphase müssen wir den Organisationsegoismus überwinden und in die soziale Vernetzung hineinkommen. Was ist unser Beitrag zur Freiheit des Schulwesens, zu einer gerechten Preisbildung in der Branche usw.? Heute haben wir hier Formen, die abirren in das Verbands- und Funktionärshafte. Es geht um Vernetzung aus der Peripherie heraus und in die Peripherie hinein.

Da haben wir mit vielem zu ringen. Wir sind überhäuft mit Arbeit in der Institution und jetzt sollen wir uns auch noch in einem Verband freier Schulen

engagieren. Das gilt nicht für jeden einzelnen gleich, aber die Aufgabe darf nicht liegen bleiben. Wer sich da hineinstellt, den müssen wir deshalb an anderer Stelle entlasten.

Man sieht jetzt deutlich: Pionierphase, Differenzierungsphase und Integrationsphase sind nicht einfach im Zeitablauf aufeinander folgende Lebensperioden einer Organisation oder abzuarbeitende Stufen ihrer Entwicklung. Vielmehr handelt es sich darum, dass die Kräfte, die in der Pionierphase leben und diejenigen, die in der Differenzierungsphase leben, zu einander polar sind. Die Einheit von Person und Aufgabe einerseits und die Trennung und Differenzierung andererseits sind Kräfte, die beide in der Integrationsphase gesteigert werden müssen, damit wir mit ihnen auf höherem Niveau arbeiten können. Wie viel Pionier- und Begeisterungskräfte brauchen wir an welcher Stelle? Wo brauchen wir dagegen die Ernüchterungskräfte der Abkühlung und der Formgebung? Das heißt aber auch, dass es sich bei der Abfolge, die man ja empirisch beobachten kann, nicht um ein Naturgesetz handelt. Wenn wir der Schule einen Hort neu angliedern, müssen wir nicht sagen: jetzt haben wir die Siebenjahresfrist der Pionierphase zu beachten. Wir sollten vielmehr einen neuen Bereich von vornherein auch unter Integrationsgesichtspunkten anschauen. Dann kommen wir zu einer bewussten Organisationsentwicklung.

Literatur

Lievegoed, Bernhard C.: Organisation im Wandel. Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft. Bern und Stuttgart 1974.

Lievegoed, Bernhard C.: Über Institutionen des Geisteslebens. Dornach 1989.

Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernhard C.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern und Stuttgart 1993. 3. überarbeitete Auflage: Bern 2004 (mit geändertem Untertitel „Grundlagen für nachhaltiges Change Management“).

Herrmannstorfer, Udo: Delegation und kollegiale Führung. Am Beispiel der Selbstverwaltung der Waldorfschule. In: Sozialimpulse, Heft 3/2001, und unter www.sozialimpulse.de/pdf-Dateien/Delegation.pdf

Rehn, Götz: Modelle der Organisationsentwicklung. Dissertation. Bern 1979.

Steiner, Rudolf: Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft (1919). GA 23, Dornach 1976.