

**Christoph Strawe**

# **Initiative und Institution: Individuelles Handeln in Gemeinschaften<sup>1</sup>**

Wir leben in einer Zeit, in der sich das Verhältnis des einzelnen zur Gemeinschaft radikal wandelt. Individualisierung, Pluralisierung und gleichzeitige Globalisierung sind die Stichworte.<sup>2</sup> Wie müssen sich die Gesellschaftsstrukturen verändern, damit Freiheit gelebt werden kann, ohne dass die Egoisten die Gesellschaft zersplittern? Die generelle Antwort auf diese Frage lautet: eine Dreigliederung des sozialen Organismus ist notwendig, durch welche Freiheit und Brüderlichkeit auf der Basis gleicher Menschenrechte koexistenzfähig werden. Was dies auf einzelnen Gebieten - für das Schulrecht, das Gesundheitswesen, die Eigentumsfragen usw. - bedeuten kann, das ist in dieser Zeitschrift immer wieder Gegenstand verschiedener Betrachtungen gewesen. Gesellschaftliches Bewusstsein über diesen Veränderungsbedarf zu schaffen, praktische Veränderungswege zu finden, ist eine permanente Aufgabe.

Dennoch bleibt die Arbeit auf dieser Ebene notwendig unbefriedigend. Auf sozialem Gebiet etwas zu wissen und zu wollen ist noch nicht die Antwort auf die Frage, wie ein sozialer Impuls glaubwürdig gelebt werden kann. Die soziale Frage, so schärfte etwa Rudolf Steiner immer wieder ein, kann sowenig ein für alle mal gelöst werden, wie man ein Nahrungsmittel finden kann, das ein für alle mal sättigt. Menschen müssen die soziale Frage immer wieder neu lösen. Strukturen können dies behindern oder erleichtern, selbst können sie es aber nicht leisten. Denn die sozialsten Einrichtungen werden scheitern, wenn sich Menschen in ihnen antisozial verhalten. Die Dreigliederung ist also keine „Lösung“ der sozialen Frage, sondern nur die Schaffung struktureller Voraussetzungen ihrer jeweiligen Lösbarkeit. Sie will die Gesellschaft durchlässig machen für Initiative, damit neue Gemeinschaften aus Freiheit entstehen können. Solche - aufgabenorientierten - Verantwortungs- und Initiativgemeinschaften sind es, die immer mehr die alte Regelung der Verhältnisse von oben ersetzen müssen. Selbstverwaltungslösungen statt Staatslösungen, wo immer dies möglich ist, - das ist das Motto moderner Sozialentwicklung.

## **Zwischen Scylla und Charybdis ...**

Eine Waldorfschule z.B. ist als selbstverwaltete Schule eine Verantwortungsgemeinschaft von Eltern und Lehrern – im Interesse der Kinder. Alle selbstverwalteten Einrichtungen sind - wenn der Begriff „Selbstverwaltung“ nicht bloß

---

1 Dieser Aufsatz wurde zuerst veröffentlicht in: Die Drei, Nr. 3, März 2000, und für die Internetpublikation geringfügig redigiert.

2 Vgl. C. Strawe: Im Strom der Neuzeit. Die Drei, Februar 2000.

formal bleibt - solche Verantwortungsgemeinschaften.<sup>3</sup> Aber diese Verantwortung muss innerhalb von Institutionen „in freier Trägerschaft“ real gelebt, nicht nur formal - als Unabhängigkeitsprinzip gegenüber Staat und Gesamtgesellschaft - in Anspruch genommen werden. Wenn dies nicht gelingt, droht jeweils der Rückfall in Verhältnisse, denen man gerade entrinnen wollte, als man sich zur neuen Gemeinschaft zusammenschloss. Es genügt eben nicht, die Machtstrukturen des Einheitsstaats abzulehnen, man muss auch verhindern, dass in der eigenen Einrichtung ein Einheitsstaat im Kleinen neu entsteht. Und hier gilt: Wehret bereits den Anfängen!

Viele selbstverwaltete Einrichtungen kennen dieses Problem. Warum gibt es - ungeachtet vieler positiver „Errungenschaften“ - doch viel Unzufriedenheit über Ineffizienz und Defizite im sozialen Miteinander, z.B. in anthroposophischen Einrichtungen und in ihrem Umfeld? Es gibt sie häufig, weil das Problem von Institution und Initiative nicht gegriffen ist: Wo der Bestand der Institution in den Vordergrund gestellt wird, entsteht tendenziell „alte Gemeinschaft“, die auf Unterordnung und Eingliederung basiert. Initiative dagegen wird als Willkürprinzip missverstanden, - als Handlungsvollmacht ohne Rücksicht auf die Gemeinschaft. Das sind Scylla und Charybdis, zwischen denen moderne Gemeinschaften hindurch navigieren müssen.

„Heilsam ist nur, / wenn im Spiegel der Menschenseele sich bildet die ganze Gemeinschaft / und in der Gemeinschaft lebet / der Einzelseele Kraft“, so lautet ein von Rudolf Steiner geprägtes „Motto der Sozialethik“. In höchster Verdichtung wird hier das Wesen der neuen Gemeinschaft ausgesprochen, einer Gemeinschaft, die im Gegensatz zur alten, ganz auf Freiheit beruht. Nimmt man das Motto ernst, dann erhellt, dass moderne Gemeinschaft überhaupt nur gesund entstehen kann durch zwei Gebärden, die vom einzelnen ausgehen: Zum einen die reflektierende, durch die er die gemeinsame Aufgabe, die Kinder, die Betreuten, die Kollegen usw. in sein Bewusstsein aufnimmt, zum anderen die aktive, durch die er ihnen sein praktisches Können engagiert zur Verfügung stellt. Die neue Gemeinschaft als solche „tut“, „will“, „fordert“ nichts - hinter solchen Formulierungen versteckt sich nur das alte, unfreiheitliche Wir-Bewusstsein -, sie lebt von der Einsicht des einzelnen, und diese ist prinzipiell nicht erzwingbar. Jedoch kann sie durch das gemeinsame Bemühen um ein gesundes Sozialklima und einen kommunikativen Arbeitsstil gefördert werden. Wie müssen wir zusammenarbeiten, damit sich in unserer Einrichtung die schöpferischen Kräfte der einzelnen Mitwirkenden für die Aufgabe möglichst frei entfalten können? So lautet die entscheidende Frage.<sup>4</sup>

---

3 Das ist auch dann der Fall, wenn - z.B. in einem Wirtschaftsunternehmen - die konkreten Tätigkeitsfelder weiter auseinander liegen und die Verantwortung stärker gestuft ist als in einem Kollegium von Lehrern oder Heilpädagogen.

4 Diese Frage ist der Ausgangspunkt für das Qualitätsentwicklungsverfahren „Wege zur Qualität“, das bereits in zahlreichen heilpädagogischen Einrichtungen und freien Schulen angewendet wird. Dieses Verfahren, für das inzwischen verschiedene Handbücher vorliegen, wurde unter maßgeblicher Beteiligung von Udo Herrmannstorfer entwickelt. Zur einführenden Darstellung s. U. Herrmannstorfer: „Wege zur Qualität“ - Der Arbeitsansatz der anthroposophisch orientierten Einrichtungen der Heilpädagogik und Sozialtherapie. In: Franz Peterander / Otto Speck (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München 1999, S. 146 ff. Außerdem die beiden inzwischen auch im Internet veröffentlichten Aufsätze von Udo Herrmannstorfer: Wege zur Qualität - Die Befreiung schöpferischer Kräfte // Die Arbeit am Menschen - ein Produktionsvorgang? Zur Charakteristik von Beziehungsdienstleistungen. Ein Beitrag zur Debatte über Qualitätssicherung // Delegation und kollegiale Führung. Am Beispiel der Selbstverwaltung der Waldorfschule. Diese Aufsätze und Kontaktadressen für „Wege zur Qualität“ findet man unter: [http://www.sozialimpulse.de/Texte\\_html/Leitseite\\_Qualitaet.htm](http://www.sozialimpulse.de/Texte_html/Leitseite_Qualitaet.htm)

## **Aufgabenorientierte Selbstverwaltung**

Selbstverwaltung als Managementform moderner Gemeinschaftsbildung ist immer aufgabenorientiert, sonst würde sie zur Selbstbeschäftigung entarten. Eine freie Schule ist kein Tummelplatz der „Selbstverwirklichung“ von Lehrern, sondern bildet sich, weil Menschen sich die Aufgabe stellen, Kindern eine andere, bessere Pädagogik zu bieten. Dafür bringen sie sich mit ihren Kräften und Fähigkeiten ein. Ein anthroposophisches Krankenhaus bildet sich, weil Menschen die Notwendigkeit einer Ergänzung der Medizin sehen und sich dafür engagieren. Aus dem Aufgabenbewusstsein und dem Verantwortlichkeitsgefühl wird konkrete Initiative, die sich dann im Alltag als Selbstverwaltung der entstandenen Einrichtung bewähren muss. Ausgangspunkt der Zusammenarbeit in der Selbstverwaltung ist das Aufgabenverständnis, wie es im Leitbild einer Institution zum Ausdruck kommt. Nicht umsonst ist Leitbildarbeit in vielen Einrichtungen zum wichtigen Thema geworden.

Das Neue entsteht in ganz freier Form: Einzelne Menschen ergreifen die Initiative. Andere gesellen sich dazu, weil sie in dieser Initiative etwas Berechtigtes sehen. So gewinnt eine moderne Institution ihr eigenes Profil durch den Impuls, dem sie sich verdankt. Sie behauptet sich im Leben, weil Menschen durch ihr professionelles Können den Impuls pflegen und aus der immer neuen geistigen Auseinandersetzung mit ihm aktiv sind. Sie ist zugleich offen für jeden, der diesen Impuls berechtigt findet, verlangt kein Bekenntnis zu Glaubenssätzen irgendwelcher Art.

Selbstverwaltung bedeutet nun, die Verantwortung für den Gesamtbetrieb einer Institution, d.h. die geistigen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gestaltungsfragen, zu übernehmen. Dies unabhängig davon, ob die Hauptaufgabe der Einrichtung eine kulturelle, rechtliche oder wirtschaftliche ist: es gibt schließlich auch ein Rechts- und Wirtschaftsleben des freien Geisteslebens. Wer als Lehrer einer Waldorfschule meint, „nur“ für die Pädagogik verantwortlich zu sein und nicht für den Schulbetrieb als ganzen, verhält sich nicht im Sinne der Selbstverwaltung.

Diese Unteilbarkeit der Gesamtverantwortung bedeutet indes nicht, dass es keine Arbeitsteilung geben sollte. Im Gegenteil: Wenn alle alles machen, wird nichts richtig erledigt werden. Wenn der einzelnen vor jedem praktischen Schritt, den er tut, erst alle anderen befragen muss, entsteht nicht Demokratie, sondern Mehrheitsdiktatur. Heilsam ist es dagegen, wenn jeder im Rahmen der Tätigkeit der Gemeinschaft seine Aufgaben ergreift und durch ihre Erfüllung zum Ganzen beiträgt. Was für den einzelnen gilt, der für *seine* Klasse oder *seine* Abteilung zuständig ist, gilt auch für Gruppen im Selbstverwaltungsprozess, z.B. für Eltern und Lehrer einer Waldorfschule, die gleichberechtigte Partner sein sollten, aber unterschiedliche Rollen ausfüllen und ihre jeweiligen Verantwortungsräume respektieren müssen.

## **Gemeinsamer Beratungsboden: Bildgestaltung und Grundlagenarbeit**

Selbstverwaltung wird nicht zuletzt deshalb oft mehr als Belastung der konkreten Tätigkeit, denn als Erleichterung erlebt - die sie doch sein sollte -, weil die kollegiale Führung nicht funktioniert. Man erlebt die Konferenzen als unfruchtbar oder gar quälend, wenn Wesentliches nicht zur Sprache kommt, während man gleichzeitig an der Fülle der Detailprobleme schier erstickt.

Wie sichert man die notwendige Arbeitsteilung und wie verhindert man gleichzeitig, dass sich Ressortdenken breit macht? Wie gewährleistet man, dass die entscheidenden Aufgaben und Entwicklungsprobleme, vor die das Leben jede Einrichtung immer wieder stellt, erkannt und praktisch angegangen werden? Wie überwindet man immer wieder neu die Widerstände, die sich der Entwicklung - von außen oder von innen - entgegenstellen?

Es handelt sich hier um weit mehr als bloß um sozialtechnische Fragen oder Probleme professioneller Gesprächsleitung. Die Identifikation mit der Aufgabe, die Qualität der Arbeit entwickeln sich nur dann, wenn der Raum geschaffen wird für gemeinsame geistige Arbeit. Dabei geht es um die gemeinsame Diagnose der jeweiligen Situation, von Schwierigkeiten und konkreten Aufgaben. Ohne entsprechende „**Bildgestaltung**“ in der Konferenz kann sich ein alle Beteiligten verbindendes Problem- bzw. Aufgabenbewusstsein nicht herausbilden. Die gemeinsame geistige Arbeit wird sich aber nicht darauf beschränken dürfen, Probleme zu benennen. Fruchtbare Handlungsrichtungen ergeben sich oft erst dann, wenn man das einzelne im Licht des „Urbildlichen“ anschaut. Deshalb geht es immer auch um eine inspirierende gemeinsame Arbeit an den **Grundlagen** der Pädagogik, der Medizin, der Heilpädagogik usw.

Wo auf diese Weise Probleme rechtzeitig erkannt und Klarheit über die Richtung gewonnen ist, in der Lösungen gesucht werden müssen, kann und muss die Detaillösung, soweit es überhaupt möglich ist, in die Verantwortung von einzelnen gestellt werden. Denn Engagement wird durch das Gefühl geweckt, einerseits an den entscheidenden Lebensfrage der Einrichtung mitberatend beteiligt zu sein, andererseits seinen Aufgabenkreis eigenverantwortlich und unvormundet gestalten zu können. Dabei ist es essentiell, dass Grundsatzdiskussionen nicht erst nachträglich geführt werden, wenn Entscheidungen schon gefallen, Fakten durch einzelne willkürlich geschaffen worden sind.

## **Delegation, Entscheidung und Umsetzung**

Das wesentlichste Gestaltungsmittel, das individuelles Handeln auf einem gemeinsamen Beratungsboden ermöglicht, ist das **Delegationsprinzip**. Darunter wird hier nicht die Zuteilung von Aufgaben verstanden, bei der die Art der Durchführung Weisungen und Dauerkontrolle der Gemeinschaft unterliegt. Vielmehr geht es um die Erteilung von Mandaten an einzelne oder Gruppen, welche die eigenverantwortliche Bearbeitung eines bestimmten Aufgabenkreises für einen bestimmten Zeitraum umschließen. Der Delegierte handelt individuell - und zugleich im Namen und für die Gemeinschaft.

Den Vorgang des Delegierens bewusst zu handhaben, ist von allergrößter Wichtigkeit. Nichts untergräbt vielleicht die Selbstverwaltung mehr als ein

schludriger Umgang mit Delegationen. Dieser wird dadurch begünstigt, dass sich oft die KollegInnen nicht gerade nach Selbstverwaltungsaufgaben drängen, so dass man froh ist, wenn sich überhaupt jemand meldet. Bewusster Umgang dagegen würde bedeuten, dass man die Aufgabe klar beschreibt und sich auch fragt, wem man ihre selbständige Erledigung zutraut. Dabei gibt es zwei „Fällen“. Die erste ist schon genannt worden: Delegation ohne jede Rücksicht auf vorhandenes Können. Die zweite besteht darin, dass immer nur die Erfahrenen bedacht werden. Das führt zu deren Überlastung und dazu, dass jüngere KollegInnen nicht Erfahrungen sammeln und an Können zunehmen können. Natürlich setzt bewusstes Delegieren auch ein kollegiales Klima voraus, in dem nicht jede Kritik „persönlich“ wird, sondern die Besprechung von Mängeln so erfolgt, dass sie als Ressource der Organisationsentwicklung erscheint.

Wichtig ist, dass, nachdem die allgemeinen Gesichtspunkte in bezug auf Probleme und ihre Lösung klar sind, die Gemeinschaft sich zurücknimmt und die Erarbeitung der konkreten Problemlösungen Delegierten überlässt. Auch die **Entscheidung** über die Durchführung sollte soweit wie möglich ebenfalls bei den jeweiligen Mandatsträgern liegen. Alles und jedes in der Konferenz entscheiden zu wollen, lähmt Initiative, blockiert den Entscheidungsprozeß und führt zur permanenten Vergeudung der knappsten Ressource: der Zeit. Im Grunde ist es ein Ausdruck des Misstrauens gegenüber dem einzelnen, ihm kein wirkliches Mandat zuzusprechen, sondern sich jede Einmischung vorzubehalten.

Dass die Freiheit des Mandatsträgers oder der Mandatsgruppe darin besteht, die Art des Herangehens an die übernommene Aufgabe selbst zu bestimmen, nicht aber die Freiheit ist, die Aufgabe liegen zu lassen, sollte sich von selbst verstehen. Das Gesagte bedeutet auch nicht, dass der Umfang von Mandaten unterschiedlich groß sein kann. Wenn es um eine Grundentscheidung wie einen Schulneubau geht, wird man selbstverständlich nicht nur in der Konferenz, sondern auch in den Gremien des Schulvereins gemeinsam entscheiden.

Die Lösungserarbeitung würde in diesem Fall in einer präzisen Entscheidungsvorbereitung bestehen. Nie darf es sich bei der Delegation darum handeln, unverbindliche Vorschläge einzuholen, die dann von denen, die sich gar nicht intensiv mit der Sache haben beschäftigen können, aus dem Stand heraus beliebig zerpfückt werden können. Wer so verfährt, züchtet die Herrschaft der Inkompetenz und verbreitet Frust. Wer das einmal erlebt hat, wird es sich gut überlegen, ob er sich ein zweites Mal für eine Aufgabe zur Verfügung stellt.

Die konkrete Umsetzung (**Realisierung**) muss in jedem Fall wieder durch einzelne oder Gruppen erfolgen: Die Konferenz ist ein Beratungs-, kein Umsetzungsorgan.

## **Rechenschaft und Entlastung**

Nun fehlen aber noch die notwendigen Schlusssteine: Die die Gemeinschaft entlastende Belastung des einzelnen durch das Mandat bedarf der Ergänzung. Der einzelne oder die Mandatsgruppe muss wieder „entlastet“ werden, wenn eine bestimmte Aufgabe ganz oder teilweise, d.h. für einen bestimmten Zeitraum, gelöst ist. Im gemeinsamen Anschauen eines Tätigkeitsfeldes (**Rechenschaftslegung**) nimmt die Gemeinschaft ein bestimmtes Arbeitsfeld nach ver-

einbarter Zeit wieder bewusst in den Blick, sie nimmt als Verantwortungsgemeinschaft die Last wieder auf sich. - In der Redewendung von der „Entlastung“ eines Vorstands scheint dies auf, es darf aber natürlich nicht auf ein formales vereinsrechtliches Problem reduziert werden.

In dem Wechselspiel von Be- und **Entlastung** liegt für das Selbstverwaltungsleben ein gesunder Rhythmus. Denn Gesamtverantwortung bildet sich immer neu in der „Rückkoppelung“ von Einzelverantwortung und gemeinsamem Anschauen der Arbeitsergebnisse einzelner. Und je bewusster dieses Anschauen gestaltet wird, um so mehr kann danach die Verantwortung wieder delegiert werden. Rechenschaftslegung hat dabei nichts mit Rechtfertigungszwang zu tun. Sie ist vielmehr für den einzelnen die Möglichkeit, die eigene Tätigkeit für andere transparent zu machen. Für diese anderen ist sie ein Anlass zur Dankbarkeit für die Übernahme von Aufgaben. Rechenschaftslegung, so betrachtet, kann geradezu Festescharakter annehmen. Wenn jeder Mitarbeiter wenigstens einmal im Jahr die Möglichkeit erhält, über seine Arbeit zu berichten, dann trägt das zu einem angenehmen Sozialklima bei. Wie viele Mitarbeiter fühlen sich heute dagegen in den Einrichtungen unzureichend wahrgenommen!

### **Kollegiale Führung durch dynamische Delegation**

Die geschilderten sieben Prozessschritte kann man auch mit einem Oberbegriff als „dynamische Delegation“ bezeichnen. Diese ist das entscheidende Instrument der eigenverantwortlichen, kollegialen Führung selbstverwalteter Institutionen.<sup>5</sup> Die dynamische Delegation beinhaltet ein bestimmtes Verhältnis zwischen gemeinschaftsorientierten und individuell zu leistenden Schritten. In den Kategorien des angeführten Mottos der Sozialethik könnte man sagen: Die gemeinsame Diagnose und die gemeinsame Grundlagenarbeit sind - ebenso wie Rechenschaftslegung und Entlastung - Prozesse, durch die sich die Gemeinschaft „im Spiegel der Menschenseele“ bilden kann. Dazwischen liegen Delegation, Entscheidung und Realisierung. Das sind die Schritte, bei denen die Gemeinschaft als solche zurücktritt und der „Einzelseele Kraft“ wirken muss. Alle Erfahrungen der Selbstverwaltung weisen darauf hin, dass ein Ignorieren dieses Rhythmus, jeder Versuch, durch die Gemeinschaft leisten zu wollen, was durch den einzelnen geschehen muss und umgekehrt, zu Schwierigkeiten und Pathologien führt.

---

5 Der Begriff der dynamischen Delegation wurde von Udo Herrmannstorfer geprägt. Der Bereich der eigenverantwortlichen kollegialen Führung bildet innerhalb des Verfahrens „Wege zur Qualität“ das zweite große Arbeitsfeld nach demjenigen der Aufgabenorientierung. Insgesamt werden dort 12 solcher Felder behandelt. Dazu gehören die Entwicklung des professionellen Könnens, die gestalterische Freiheit in der Aufgabenerfüllung, die Pflege des Vertrauens, der durch Zusammenarbeit zwischen Partnern entstehende gegenseitige Schutz und schließlich die Sicherstellung des notwendigen Finanzausgleichs als Korrelat zur Aufgabenorientierung. Hinzu kommen weitere Felder, bei denen innere Entwicklungsfragen im Zentrum stehen. Siehe hierzu die in Anmerkung 3 zitierten Aufsätze.