

Die Gemeinschaft ist tot – es lebe die Gemeinschaft!

Vom differenzierten Umgang mit einem Begriff

Urs Kaiser

In vielfältigster Weise und aus unterschiedlichsten Gründen treffen Menschen zusammen: an einer U-Bahn-Haltestelle, in einem Fußballstadion, auf einem Marktplatz, in einer Firma, in einer öffentlichen Verwaltung oder in einer Schule. Kann man bei jedem solchen Zusammentreffen schon von einer Gemeinschaft sprechen? Das einzige, was Menschen zum Beispiel an der U-Bahn-Haltestelle verbindet, ist die Absicht, zu einer bestimmten Zeit in eine bestimmte Richtung mit der Bahn zu fahren. Jeder steht für sich alleine – wartet, steigt ein und verlässt die Bahn wieder an dem Punkt, den er erreichen will. Das Gemeinsame ist nicht etwas gemeinsam Gewolltes oder Kommuniziertes unter den Wartenden.

Anders ist es bei den sich im Stadion versammelnden Fußball-Fans. Sie haben mehrere Gemeinsamkeiten: die Begeisterung für einen bestimmten Verein, den Wunsch nach dem Sieg der eigenen Mannschaft, die Adaption des Vereinslogos und der Vereinsfarben, was sich im Schal oder T-Shirt oder den Fahnen, die die Einzelnen schwenken, widerspiegelt. Sie bilden eine Gruppe auf Zeit und bleiben insofern miteinander verbunden, als der Anlass, der sie zusammenführte, nämlich die Begeisterung für den Verein, weiter fortbesteht. Eine wirkliche Kommunikation gibt es aber auch hier nicht; der Kontakt untereinander beschränkt sich auf die Begeisterungsrufe bei einem geschossenen Tor und andere gemeinsam vollzogene Rituale wie Gesänge, bestimmte Formen des Grußes usw. Der einzelne Fan freut sich über die Vielzahl der anderen Fans und deren Begeisterung; ein Interesse an der anderen Person und ihren Motiven für diese Begeisterung besteht aber kaum.

Ganz anders ist es beispielsweise bei einer Selbsthilfegruppe der anonymen Alkoholiker. Diese Menschen finden sich aus einem gemeinsamen Motiv heraus, nämlich ihrer Suchtproblematik, zusammen, um ihren Interessen und Bedürfnissen nach gemeinsamer Reflexion und Unterstützung gerecht zu werden. Jeder Einzelne hat ein Motiv, das sich mit den Motiven der Anderen annähernd deckt; sie bilden eine Gruppe Gleichgesinnter mit ähnlichen Bedürfnissen und schaffen sich eine Struktur, in der sie diesen Bedürfnissen nachkommen können. Dazu geben sie sich Regeln und Umgangsformen, es entwickelt sich eine Kommunikations- und Begegnungskultur. Ein wirkliches Interesse am Anderen entsteht, Kommunikation und Verbindlichkeit zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern findet statt. Ausgangspunkt bleibt aber die eigene Bedürftigkeit und die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse.

Eine noch höhere Form sozialer Verbindlichkeit stellt ein Team dar. Greifen wir wiederum auf den Fußball zurück und betrachten eine Fußball-Mannschaft. Diese Mannschaft ist durch ein gemeinsames Ziel verbunden, nämlich den Erfolg des Fußballvereins, dazu kommt das Bedürfnis jedes Einzelnen nach materiellem Erfolg und sozialer Anerkennung und Wertschätzung als Fußballspieler. Wiederum steht die Bedürfnislage des Einzelnen im Vordergrund, denn sein Bedürfnis veranlasst ihn, ein Mitglied im Team zu sein. Ein Team kann man als einen kontinuierlichen Gruppenzusammenschluss zur Lösung gemeinsamer nach außen gerichteter Aufgaben definieren. Ein Team ist eine Organisationsform.

Im Team muss sich jeder auf den anderen verlassen können, es findet eine Arbeitsteilung statt, die Arbeitserfolge und -fortschritte werden miteinander kommuniziert. Ein Team hat eine höhere Verbindlichkeit als eine Gruppe, denn die Erreichung eines Arbeitsauftrages steht im Vordergrund. Auch die Frage nach Führung und Leitung innerhalb des Teams ist wesentlich. Wie immer sie gestaltet wird, sie ist unabdingbar für den Erfolg.

Wie kann man eine Gruppe oder ein Team von einer Gemeinschaft abgrenzen? Eine Gemeinschaft ist zunächst eine Gruppe, in der sich Teams für unterschiedliche Aufgaben bilden können. Sie hat aber noch eine weitere Dimension, nämlich nicht nur die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse, sondern auch den Willen, einer gemeinsam für richtig erachteten Idee zu dienen. Das Verbindende erweitert sich über die physische Welt und die begrenzten Daseinsbedingungen des Einzelnen hinaus in eine geistig-spirituelle Dimension. Man bekennt sich zu dieser Idee und ist bereit, nach ihr zu handeln und sich an ihr messen zu lassen. Der Einzelne ist nicht im Besitz des »Gemeinschaftsgeistes«; dieser »offenbart« sich erst in der lebendigen Ausgestaltung eines Gemeinschaftsprozesses.

Gemeinschaft ist nicht etwas Statisches, sondern etwas Dynamisches, das es nicht einfach so gibt, das nicht einfach begründet werden kann und dann ein Daseinsrecht hat, sondern das immer wieder entstehen und in Gruppenprozessen aufblitzen kann. Diese Art von Gemeinschaft setzt intensives Erkenntnisringen voraus. Wenn man aber zu einem wirklichen Gemeinschaftserlebnis kommt, das nicht mit einem dumpfen Wir-Gefühl verwechselt werden darf, wird deutlich, wie die verbindende Idee im und am anderen Menschen sich ausspricht.

Konkrete Gemeinschaften

Im gängigen Sprachgebrauch im Umkreis anthroposophischer Einrichtungen wird das Wort Gemeinschaft viel verwendet. Dabei sind die Erwartungen, die jeder Einzelne mit diesem Wort verbindet, äußerst unterschiedlich. Hat jemand eine divergierende Meinung zu jemand anderem, so kann er von letzterem leicht zur Antwort bekommen: »Aber wir sind doch eine Gemeinschaft.« Man kann einen damit verbundenen Appell verspüren, Unbehagen stellt sich ein. Was ist damit gemeint, und in welchen Fällen trifft diese Aussage überhaupt zu?

Ich möchte dies gerne am Beispiel einer Waldorfschule untersuchen. Dort gibt es ein Kollegium. Ein Kollegium ist eine Gruppe, aus der heraus sich Projekt-Teams bilden. Handelt es sich um ein sehr kleines Kollegium, wo zwischen den einzelnen Kollegen noch eine direkte Kommunikation und ein unmittelbarer Austausch bezüglich des Un-

terrichtsstoffes stattfinden kann, so kann man noch bedingt von einem »Team« sprechen. Grundsätzlich arbeiten die Lehrer und Lehrerinnen jedoch nebeneinander und nur auf einer übergeordneten Ebene miteinander. Während des Unterrichtes ist jeder Lehrer auf sich selbst gestellt.

Neben dem Kollegium gibt es die Schülerschaft, die Elternschaft und etwaige Behörden wie Schulamt oder örtliche Verwaltungsträger, die für die Schulkosten usw. zuständig sind, sowie vielleicht noch einen Trägerverein für die Schule.

Trägerverein, Kollegium, Schüler- und Elternschaft werden oft als »Schulgemeinschaft« bezeichnet. Diese Bezeichnung ist nicht zutreffend, denn die Eltern haben ein Interesse daran, ihre Kinder in die Waldorfschule zu schicken, damit sie dort eine ihren Bedürfnissen entsprechende Erziehung erhalten. Die Idee, dem Schulorganismus oder gar der Waldorfpädagogik oder Anthroposophie an sich zu dienen, steht meist an zweiter Stelle und leuchtet nur in ganz bestimmten Situationen auf. Die Elternschaft bildet also eine Gruppe und findet sich zu Projekt-Teams zusammen, sofern sie aktiv im Schulorganismus tätig ist. Das bedeutet, Eltern sind nicht per se Teil der Gemeinschaft, sondern nur wenn sie sich mit dem Schulorganismus auch ideell verbinden und in besonderen Situationen und Gremien, also auf Zeit und an bestimmtem Ort, an der Gemeinschaft teilhaben.

Da die Schüler meist nicht aus freiem Entschluss eine Waldorfschule besuchen und die tragende Idee der Schule nicht bewusst erfassen, haben sie ebenso wenig Anteil an der Gemeinschaft.

Auch das Kollegium bildet nicht per se eine Gemeinschaft, sondern nur dann, wenn durch eine entsprechende Kultur ein geistig-seelischer Raum geschaffen werden kann, in dem auf Zeit das Wesen der das Kollegium verbindenden Idee sich so zeigen kann, dass Gemeinschaft möglich wird. Es wird aber auch immer Kollegen im Kollegium geben, die verantwortungsbewusst und ganz im Sinne der Kinder ihre Arbeit verrichten wollen, sich mit der esoterischen Seite des Schulorganismus aber nicht beschäftigen möchten.

Inflationäre Handhabung des Wortes Gemeinschaft

Wenn jeder, der seine Bedürfnisse an eine anthroposophische Institution richtet und mit ihr kommuniziert, als Teil der Gemeinschaft definiert wird, wird dieser Organismus undurchschaubar und verliert den tragenden Kern. Denn wesentlich für den Gemeinschaftsbegriff ist die seelische Verantwortlichkeit, wie es Rudolf Steiner in der »Allgemeinen Menschenkunde« beschreibt.¹ Wenn die Grenzen der Organisation, die Führungsstrukturen, die Entscheidungsinstanzen und letztlich der Quellort der Gemeinschaft nicht abgegrenzt werden, zeigt sich das System in einer Weise offen, die Joseph Beuys als »Erkrankung des sozialen Organismus«² beschreibt. Der Satz »Wer für alles offen ist, der ist nicht ganz dicht«³ bringt diesen Umstand auf den Punkt. Nur wenn definiert wird, was Organisation ist und was Ort der Gemeinschaft ist, kann die Grenze gewahrt werden.

Dass dies zu Ausschlüssen und einer schmerzlichen Klärung führen kann, liegt auf der Hand. Damit bekommen aber jene, die in geistiger Verantwortlichkeit zum Organismus und der ihm zu Grunde liegenden Idee stehen, die entsprechende Würdigung und die

entsprechende Entscheidungsposition innerhalb der Organisation. Lange Diskussionen mit Menschen, die sich nicht tatkräftig einbringen, aber viele Ideen produzieren, die man eventuell überlegen oder erwägen könnte, mögen allenfalls auf einem Elternabend geführt werden, dürfen aber nicht den gesamten Schulorganismus in seinem Werdegang behindern.

Es ist deshalb sinnvoll, auch in einem Kollegium die Frage zu stellen, wer denn über die kollegiale Zusammenarbeit hinaus an der Gemeinschaft teilhaben will. Macht man dies zu einem bewussten, freien Entschluss, so kann viel schlechtes Gewissen und unerfüllte Erwartungshaltung abgebaut werden. Es werden wahrscheinlich wenige sein, die übrig bleiben, doch sind es ohne diese Frage unter dem Strich auch nicht mehr, sondern es bleibt nur ein Schein gewahrt. Die sich zu dieser Gemeinschaftsbildung berufen fühlen, können nach dieser Klärung aber in ganz anderer Weise miteinander arbeiten.

Führung und Leitung

Oft wird Selbstverwaltung als ein paritätisches Führen und Leiten einer Organisation missverstanden. Auch die Begriffe »Führung« und »Leitung« bedürfen einer Klärung.

Unter »Leitung« verstehe ich die Regelung aller administrativen Belange einer Organisation. Unter »Führung« verstehe ich Menschen, die eine Führungsposition innehaben und eine Vision über die zukünftige Entwicklung der Organisation besitzen; sie sind mit dem Leitbild und den Leitgedanken der Einrichtung intensiv verbunden. Sie sind den Ideen, die zur Gründung und Sinngebung der Organisation geführt hat, verpflichtet. Somit müssen Führungspersönlichkeiten Mitglieder der Gemeinschaft sein.

Aufgabe eines Leiters ist es, das operative Geschäft, die Bewältigung des Alltags zu organisieren. Aufgabe einer Führungspersönlichkeit ist es, die Entwicklung des Organismus aus einer übergeordneten Perspektive heraus wahrzunehmen. Immer wieder sollte sie prüfen, unter welchem Stern die Initiative, die zur Einrichtungsgründung angetreten war, sich entwickelt hat, um eventuell gestaltend so einzugreifen, dass der Organismus lebendig bleibt und den Bedürfnissen der jeweiligen Umwelt und der Zeit angepasst wird. Damit hat eine Führungspersönlichkeit sehr viel mit Personalverantwortung, mit Personalentwicklung zu tun. Neben der Fähigkeit des Wahrnehmens gilt es auch, Vorgaben zu machen, die die pädagogischen Belange und die Kultur innerhalb der Organisation betreffen.

Während Leitung ein relativ unverfängliches Geschäft ist, bei dem man sich höchstens die Unbill einzelner Kollegen zuziehen kann, weil man einen Dienst- oder Verteilungsplan zu ihren Ungunsten eingerichtet hat, kann man als Führungspersönlichkeit massiv anecken, weil man Grenzen aufzeigen und Forderungen stellen muss, deren Einhaltung es auch zu überwachen gilt. Das Mandat zur Führungsaufgabe muss an Menschen delegiert werden, die die Gemeinschaft bilden. Dies ist ein transparenter Prozess, der zu klaren Führungs- und Leitungsstrukturen innerhalb einer selbstverwalteten anthroposophischen Einrichtung führt.

Die Alternative wäre, dass meist stundenlang diskutiert, auf Querschüsse oft in unschöner Weise eingegangen wird, Kollegen, die Ideen haben, die nicht im Sinne der »grauen

Eminenz« sind, ausgebremst werden und letztlich an den Selbstverwaltungsorganen vorbei Tatsachen schaffen, die dann wiederum zu Verärgerungen führen.

Es ist oft eine große Scheu vorhanden, Führungsverantwortung wahrzunehmen und auch einmal nein sagen zu müssen. In der Regel wird dies aber von den Kollegen dankbar entgegen genommen, weil es zu mehr Effektivität, Klarheit und Transparenz und damit letztlich zur Zufriedenheit aller beiträgt. Werden Grenzen gewahrt und Kompetenzen benannt und eingehalten, so kann ein sozialer Organismus gesunden.

Der Begriff Organismus wurde von Rudolf Steiner weiter entwickelt. Wesentlich ist besonders die zentrale Erkenntnis der Dreigliederung des menschlichen Organismus, aus deren Grundprinzip er die soziale Dreigliederung auch als Grundlage für die Waldorfschule ableitete. Steiner publizierte den Gedanken der Dreigliederung erstmals 1917, also zwei Jahre vor Gründung der Waldorfschule und nach dreißig Jahre wählender Forschung.⁴ Unterschieden werden nach ihren Funktionen ein Nerven-Sinnes-System als leibliche Grundlage für das Verstehen mit einem Zentrum im Haupt, ein rhythmisches System als leibliche Grundlage des Fühlens mit Zentrum im Brustbereich und ein Stoffwechsel-Gliedmaßensystem als leibliche Grundlage für das Wollen mit Zentrum in der Bauchhöhle und den Gliedmaßen (sehr gut dargestellt von J. W. Rohen⁵).

In unserem physischen Leib hat jedes Organ seine klar definierte Aufgabe und seine Grenzen. Findet Stoffwechsellätigkeit nicht nur im Darm, sondern auch in erhöhtem Maße in unseren Nasenschleimhäuten statt, so sind wir beispielsweise erkältet und damit krank.

Findet Nerven-Sinnes-Tätigkeit im Blut-Kreislauf-System statt, so sklerotisiert unser Leib und wir sind ebenfalls krank.

Am Beispiel des menschlichen Organismus wurde durch viele Systemiker, unter anderem Maturana⁶, aufgezeigt, dass zwei unterschiedliche Systeme den Gesamtorganismus steuern. Das eine ist das Nerven-Sinnes-System, das im Gehirn seinen Hauptsitz hat und unsere bewussten Handlungen steuert. Auf Anforderungen der Umwelt reagiert dieses System mit einer verstandesmäßigen und angemessenen Reaktion. Dies ist vergleichbar dem Leitungsaspekt in einem sozialen Organismus.

Das andere wesentliche Steuerungsmoment besteht im vegetativen Nervensystem und im Immunsystem. Diese Systeme wirken im Menschen unmittelbar, wir haben von den Vorgängen kaum ein Bewusstsein, verdanken ihrem Wirken aber unser gesundes Dasein. Tritt ein Fremdkörper in unseren Organismus ein, der nicht Bestandteil ist, so versucht der Körper den ursprünglichen gesunden Zustand wieder herzustellen und reagiert unbewusst diffus durch Fieber, Aussendung von Abwehrstoffen usw.

Steiner bringt dieses System mit dem Willen in Verbindung, es ist dezentral-peripher organisiert und Ausdruck hoher Geistigkeit, so hoher, dass es, wie der gesamte Willensbereich im Sinne der »Allgemeinen Menschenkunde«, von unserem Ich nur mit »stark herabgedämpftem Bewusstsein« (»Allgemeine Menschenkunde«, S. 106) wahrgenommen wird. Steiner spricht in diesem Zusammenhang aber auch von der Möglichkeit unbewusster Intuitionen, »die in Glückszuständen des Lebens herauf (kommen); dann erlebt der Mensch ganz dumpf die geistige Welt mit.« (»Allgemeine Menschenkunde«, S. 106) Diesen Bereich, wo Geistiges unbewusst und unmittelbar, höheren Gesetzen folgend,

wirkt, möchte ich mit dem Begriff der Führung verbinden.

Diese unbewusst-willenshaften Komponenten sind auch im sozialen Organismus zu erleben, da aber meist in Form vielfältiger und unerklärlicher Widerstände. Zum einen sind es Widerstände, die die Erhaltung des alten Zustandes anstreben, sich also gegen Neuerungen und Veränderungen zur Wehr setzen. Zum anderen sind es aber auch Widerstände, die entstehen, wenn man das Gefühl hat, die eigentliche Intention der Organisation, also das, was mit dem Leitbild, mit der anthroposophischen Ausrichtung usw. zu tun hat, wird in Frage gestellt, oder jemand übernimmt Führungs- oder Leitungsfunktionen, die ihm nicht zustehen.

Die Erhaltungsfunktionen des physischen Leibes funktionieren unmittelbar und haben die allerhöchste Priorität innerhalb des menschlichen Daseins, denn der Körper kämpft mit allen ihm zur Verfügung stehenden Kräften um seinen Selbsterhalt; wenn nötig, wird dazu das Bewusstsein eingetrübt, man liegt mit Fieber im Bett, kann nicht klar denken oder es schwindet jegliches Interesse an der Umwelt, weil alle Kräfte auf die Selbsterhaltung gerichtet sind.

Dieses Phänomen können wir auch in sozialen Organisationen erleben, nur dass es hier, soll diese Funktion heilsam wirken, auf einer höheren sozialgestalterischen Ebene bewusst ergriffen werden muss.

Die Hüter der tragenden Idee müssen ihre Wahrnehmungen und Empfindungen mitteilen können und Orientierung geben im Heilungsprozess. Das nenne ich führen. Geschieht dies nicht, so wird der Organismus krank und bildet sich dann vielleicht ganz um, so dass er in einer neuen Form wieder stabil, gesund erscheint, dann aber vielleicht ganz andere Ziele verfolgt, als ursprünglich angestrebt.

Werden diese Wahrnehmungen nicht kommuniziert, besteht kein Mandat für die Führung, dann hat jeder das Gefühl, in der Selbstverwaltung bei allem mitreden zu dürfen, was letztlich nicht funktionieren kann. Da so Entscheidungen auf untransparentem Wege zustande kommen, entsteht Unzufriedenheit und das Gefühl, die Idee der Selbstverwaltung würde verraten und man müsste zum Beispiel einen Betriebsrat einrichten, der dafür Sorge trägt, dass die Rechte jedes Einzelnen gewahrt werden. Es ist dann hinterher schwer zu vermitteln, dass in der Selbstverwaltung jeder Einzelne viel mehr Mitspracherecht hat, als ein Betriebsrat in einem nicht anthroposophischen Unternehmen jemals gewinnen kann. Die unklaren Strukturen haben dann Fakten geschaffen, die letztlich wieder eine Gesundung des Organismus darstellen, denn die unzufriedenen Mitarbeiter haben für sich gesorgt und entsprechende neue Organe gebildet.

Die Gemeinschaft hat die Möglichkeit, den Forderungen nach Führung und Leitung Rechnung zu tragen, eine differenzierte Struktur innerhalb einer Organisation entsprechend den Bedürfnissen jedes Einzelnen zuzulassen und doch Handlungsfähigkeit durch entsprechende Führungsorgane zu erhalten. Die Gemeinschaft kann als ein angestrebter Raum geistiger Begegnung kraftspendend erlebt werden und wird zu einem Geschenk für die Menschen, die sie haben wollen. Die anderen werden sie auch als Geschenk erleben können, weil sie die Prozesse verstehen und sich klar abgrenzen können. Das Verhältnis von Individuum und Gruppe zu dem uns verbindenden Arbeitsauftrag kann frei atmen und erlaubt jedem den Platz zu finden, den er für sich haben will. Der viel zitierte Spruch

Rudolf Steiners zur Sozialethik:

»Heilsam ist nur, wenn
Im Spiegel der Menschenseele
Sich bildet die ganze Gemeinschaft;
Und in der Gemeinschaft
Lebet der Einzelseele Kraft.«⁷

wird so nicht als von außen kommende Klammer um eine Menschengruppe verstanden, sondern als freier Impuls des Einzelnen, Gemeinschaft im Zusammenwirken mit den anderen bilden und erleben zu wollen. Die Gemeinschaft ist nicht einfach ohne Zutun da, sie wird durch der »Einzelseele Kraft« erzeugt und kann da aufleuchten, wo um die Gemeinschaft ringende und diese wollende Menschen sich in Freiheit vereinigen. Die diffuse Gemeinschaft ist tot, sie ist zum »Totschlag-Argument« gegen Individualisierung und die Äußerung eigener Bedürfnisse verkommen. Wird sie transparent, konturiert und mit einem freien Willensentschluss verbunden, so kann die Gemeinschaft nach einem Prozess der Ernüchterung neu entstehen.

Zum Autor: Urs Kaiser, Supervisor und Organisationsberater, Heimleiter des Kinderheims Lippert, Dipl. Sozialpädagogin und Sozialwirtin FH.

Anmerkungen:

- 1 Rudolf Steiner: Allgemeine Menschenkunde, Vortrag vom 5.9.1919, GA 293
- 2 Joseph Beuys, in: Volker Harlan: Was ist Kunst, Stuttgart 1986
- 3 Klaus Mücke: Probleme sind Lösungen, Potsdam 2001
- 4 Rudolf Steiner: Von Seelenrätseln (zuerst 1917), Dornach ⁵1983, GA 21. Vgl. Christoph Lindenberg: Rudolf Steiner, rowohlt's monographien 500, Reinbek b. Hamburg 1992, S. 106
- 5 Johannes W. Rohen: Morphologie des menschlichen Organismus, Stuttgart 2002, S. 26 ff.
- 6 Humberto Maturana: Der Baum der Erkenntnis, München 1990
- 7 Rudolf Steiner: Wahrspruchworte, GA 40