

Wie entwickeln wir eine Kultur des Führens und Dienens?

Christopher Schaefer

Die Erfahrungen, die ich innerhalb und auch außerhalb der Waldorfschulen gemacht habe, können in einer provokanten Weise so ausgedrückt werden: Innerhalb der Waldorfbewegung haben wir *neue* soziale Visionen und Formen, aber wir arbeiten mit ihnen meist nicht aus einem neuen Bewusstsein heraus. Andere, mehr herkömmliche Institutionen haben *alte* hierarchische Formen und Visionen, aber beginnen mit einem *neuen* Bewusstsein daran zu arbeiten, was zum Teil durch den wirtschaftlichen Druck erzwungen wird. Für die Menschen in solchen Einrichtungen ist die Erfahrung, dem anderen in einer neuen Weise zu begegnen, tief bewegend, denn sie nehmen sich dabei oft zum ersten Mal im vollen Sinn als Menschen wahr und nicht als Verkörperungen bürokratischer Strukturen. Wir in den Waldorfschulen setzen hingegen diese Art der Begegnung voraus; weil wir aber nicht bewusst daran arbeiten, fallen wir oft in alte Gewohnheiten und Reibereien zurück.

Man kann über den Zustand vieler Waldorfgemeinschaften durchaus besorgt sein. Trotz vieler Errungenschaften geht von gestandenen Waldorfschulen oft ein Mangel an Energie und richtungsweisender Kraft aus, ebenso eine besorgniserregende Müdigkeit und Freudlosigkeit sowie ein auffallender Mangel an Führung. Inspiriert durch Rudolf Steiners Werk, ist uns eine Fülle von Anregungen zu neuen Gemeinschaftsformen gegeben, die kollegial, nicht-hierarchisch und spirituell begründet sind. Dies ermutigt uns, Institutionen zu schaffen, an denen spirituell arbeitende Menschen teilhaben, die sich in einer tieferen Weise begegnen, um brüderlich eine gemeinsame Entwicklung anzustreben. Doch dieses reiche Vermächtnis neuer sozialer Gemeinschaftsformen scheint nicht ausreichend zu sein, um uns zu stärken und unserer Arbeit die Kraft zu geben, die wir in dieser Zeit dringend brauchen. Und so müssen wir uns fragen, warum ist trotz des spirituellen Vermächtnisses diese Art von Müdigkeit und schleichendem Abbau vorhanden?

Mit dieser Frage sind mehrere zusammenhängende Themen verknüpft. Das erste ist die Frage der Führung. In der Waldorfschulkultur scheint »Führung« nicht verstanden, gewürdigt oder gar unterstützt zu werden. Zweitens tendieren wir trotz der wachsenden Komplexität unserer Einrichtungen und der Vielzahl der Konferenzen dazu, gerade dann wenig Engagement zu zeigen, wenn es darum geht, neue soziale und administrative Fähigkeiten zu entwickeln, die ein effektives Arbeiten in unseren nicht-hierarchischen Strukturen erst möglich machen. Eine nur widerstrebend ergriffene Aufgabe der Führung, wenig entwickelte Entscheidungskompetenzen und begrenzte soziale Techniken erschweren unsere Versuche einer Gemeinschaftsbildung. Mit diesem Lernwiderstand gegenüber

dem Entwickeln der notwendigen sozialen Fähigkeiten ist etwas anderes verbunden, nämlich die mangelnde Bereitschaft zu einer tieferen menschlichen Begegnung, zu einer wirklichen Arbeit an unseren Beziehungen, so dass z. B. Meinungsverschiedenheiten eine Grundlage für individuelle und soziale Heilung und Verwandlung bilden könnten. Schließlich ist die dienende Haltung derjenigen, die sich dem Werk Rudolf Steiners verbunden fühlen, ein zentrales Leitmotiv in unseren Einrichtungen. Doch es ist fraglich, ob wir ein tieferes Verständnis oder gar eine Kultur des Dienens entwickelt haben – mit der wichtigen Ausnahme unserer Hingabe an die kindliche Entwicklung im Unterricht.



Sind wir führungs kompetent?

Um diese Beobachtungen besser zu verstehen, halte ich es für wichtig, auf die Entwicklung der kulturellen Werte der Waldorfschulen der letzten Jahrzehnte zurückzublicken und die Haltungen der jetzt Vierzig- und Fünfzigjährigen in Bezug auf die Führungsfrage zu betrachten.

Die aufkommende Frage der Führung in unseren Einrichtungen hängt damit zusammen, dass viele unserer Institutionen sich nicht mehr in der Pionierphase befinden. Management, Verwaltung und Führung sind nun wichtig geworden. Die Frage der heutigen etablierten Organisationen ist nicht, wie wir überleben oder die Menschen und Räume finden, um unsere Arbeit zu tun, sondern die heutige Frage lautet: Wie organisieren und leiten wir das, was wir haben? Wie verbessern wir die Verwaltung, und wie entwickeln wir einen neuen Führungsstil und neue Führungskompetenz?

Der Schritt vieler Schulen und anderer Institutionen in eine reifere Entwicklungsphase geschieht zur gleichen Zeit, in der die Generation in den Vierzigern und Fünfzigern verantwortungsvolle Positionen übernimmt, zum Teil auch widerstrebend. Viele von uns gehören der 60er Generation des 20. Jahrhunderts an mit einer starken antiautoritären Prägung und einer damit verbundenen Skepsis gegenüber jeglicher Führung, was durch die Erfahrungen mit charismatischen Führern eventuell verstärkt wurde. So haben wir



bestenfalls widerstrebend die Führung übernommen – und im schlimmsten Fall scheuen wir davor zurück, die Verantwortung zu übernehmen, die unser Alter und unsere Erfahrung uns auferlegen.

Ich glaube, dass das Widerstreben, sich tatsächlich das Wissen und die Fertigkeiten anzueignen, die unsere Institutionen effektiver arbeiten ließen, eine ganze Reihe von kulturell-sozialen Gründen hat. Einer von diesen ist die Anthroposophie selbst. Vielleicht hinterließ uns Steiner zu viele Einsichten und zu viel Wissen in seinen 6.000 Vorträgen und 40 Büchern. Während er uns dazu ermutigte, zu forschen und zu lernen, kann die schiere Brillanz und Größe seines Werkes dazu verführen, gerade nicht mehr selber zu fragen und zu forschen. Ohne ein tieferes Hinterfragen und ohne eine ernsthafte persönliche Schulung drohen wir treue Gläubige anthroposophischer Wahrheiten zu werden, die wirkliches Verständnis und Interesse vermissen lassen, um die Fähigkeiten zu entwickeln, unsere Einrichtungen effektiver zu gestalten.

Es gibt auch einen psychologischen Aspekt, der gegen die notwendige Lernbereitschaft arbeitet. Wenn man sich auf den inneren Entwicklungspfad begibt, wird das Bewusstsein geschärft für die Kluft zwischen dem, was wir sind, und dem, was wir sein können. Wenn man den gewöhnlichen Zeitdruck, die vielen Verantwortlichkeiten und Sachzwänge hinzudenkt, so kann dies leicht zu einer anti-psychologischen Einstellung führen, die uns vor unseren eigenen Unsicherheiten schützt.

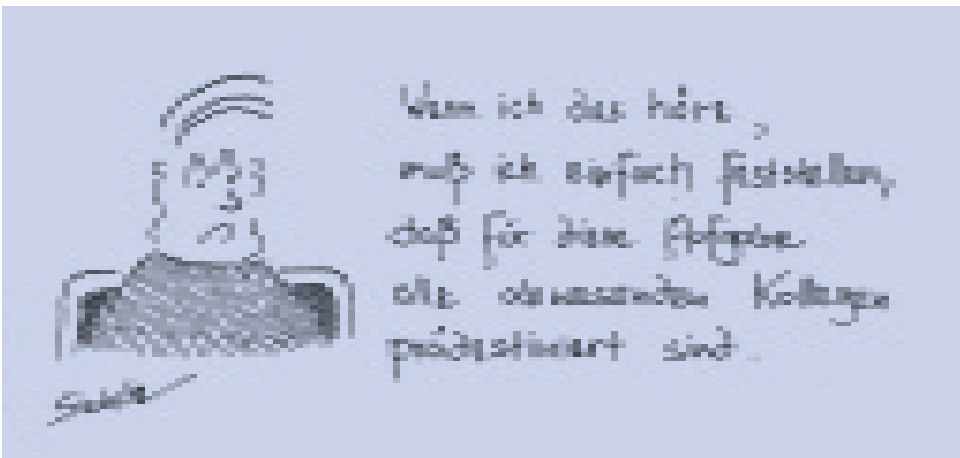
Ein weiterer wesentlicher Aspekt besteht darin, dass die Anthroposophie vorwiegend einen Kulturimpuls darstellt. Mit Ausnahme der biologisch-dynamischen Landwirtschaft und der anthroposophischen Medizin sind wir eine Bewegung, die aus Lehrern, Denkern und Künstlern besteht, also Menschen, die besonderen Wert auf ihre Individualität legen und überwiegend im kulturellen Bereich tätig sind. Viele Geschäftsleute, die uns beruflich begegnen, fühlen sich daher unwohl, eine Empfindung, die auch viele Menschen mit

einem Anliegen in der sozialen Gerechtigkeit teilen. Eine Führung sollte aber eine klare Richtung aufweisen. Anthroposophie will wahre Begegnung unter Menschen ermöglichen, doch die Hauptform der Begegnung, die wir gewählt haben, um dieses Ziel zu erreichen, ist der Lesekreis.

Da ich in erster Linie Lehrer bin, kann ich vielleicht einige Fragen stellen, die unsere kultur- und berufsbedingte Einseitigkeit sichtbar machen. Sind Lehrer wirklich stark daran interessiert, von anderen zu lernen und Erfahrungen zu teilen? Sind Lehrer wirklich an Wirtschafts- und Verwaltungsfragen interessiert? Streben sie eine tiefere und herzlichere Beziehung zwischen Menschen an? Ja, bis zu einem gewissen Grad, aber mit dem Lehrerberuf ist die individuelle Aufgabe verbunden, in den Schülern das Interesse für ein bestimmtes Fach zu wecken und bereits erlangtes Wissen weiterzugeben. In der Klasse tritt der Lehrer immer als Individuum auf und ist nicht unbedingt darauf angewiesen, die Impulse für seinen Unterricht aus der Arbeit mit dem Kollegium zu erhalten. Viele Stärken und Schwächen unserer Bewegung stammen aus dieser einseitigen beruflichen Orientierung.

Zur Führung ermutigen

Als einen ersten Schritt in der Entwicklung einer neuen Kultur der Unternehmensführung können wir uns bewusst machen, was unser inneres Bild einer Führung ist, und dann nach einem Führungskonzept suchen, das zu den Anforderungen selbstverwalteter Einrichtungen und Gemeinschaften passt. Ich denke, wir hegen immer noch manches alte Vorurteil gegen die Führung einer Schule: die charismatische, patriarchalische Führung der Gründer oder die manipulierende Kontrolle, wie wir sie von Wirtschaftsunternehmen her kennen. Weil wir beides nicht wollen, ziehen wir uns auf den Gedanken einer Kollegialität zurück, bei der jeder in alles eingebunden ist, und fallen in einen Morast von Konferenzen, von inadäquaten Beschlüssen, in Chaos und Konflikte. Es gibt zwar eine Führung, aber diejenigen, die sie tragen, fühlen sich oft nicht als Führer bestimmt und bereuen ihre Initiative. Wenn das Wort Führung für uns einen mehr helfenden, dienenden Klang be-



käme, dann könnten wir zwei Dinge leichter annehmen: dass wir eine Führung brauchen und dass wir dazu im Kollegenkreis auch die nötigen Kapazitäten finden werden.

Ob der Gedanke der dienenden Führung von den in einer Einrichtung tätigen Menschen tatsächlich praktiziert wird, lässt sich leicht an der Antwort auf die Frage »Wachsen diejenigen, denen gedient wird, als Persönlichkeiten?« ablesen. Werden sie gestünder, weiser, freier, autonomer und mehr gewillt, selbst Diener zu werden? Die Qualitäten eines dienenden Führens sind: Zuhören können, Einfühlungsvermögen, Aufmerksamkeit, Auffassungsvermögen und echte Treuhänderschaft.

Um ein breiteres und bewussteres Führungskonzept zu entwickeln, welches der Waldorfbewegung angemessen ist, müssen wir die Führungskompetenzen bewusst delegieren, was in unseren Institutionen oft nicht getan wird. Gewöhnlich lassen wir Freiwillige die Aufgaben übernehmen, weil alle erschöpft sind. Kompetenz wird denjenigen gegeben, die bereit sind, in vier statt einer Arbeitsgruppe mitzuarbeiten. Und wenn sie lange genug dabei sind, entwickeln sie auch in der Regel die nötige Kraft und Erfahrung, um zu führen. Dies bedeutet, die Vergabe der Kompetenz ist keine explizite. Dadurch ist es möglich, dass die besten Leute nicht gefragt werden. Die Frage nach der Führungskompetenz wird nicht gestellt, und die Menschen werden von ihren Aufgaben nicht befreit, um effektiv zu leiten.

Die Unfähigkeit, kompetente Verantwortlichkeiten verbindlich festzulegen, ist eine große Schwäche unserer Schulen. Sie hängt vielleicht auch damit zusammen, dass wir die Freiheit der Mitarbeiter nicht einschränken wollen oder dass wir vor Verwaltungsaufgaben zurückschrecken. In jedem Fall führt diese Tendenz der Unklarheit zu einer undurchsichtigen Führung, zu einer versteckten Machtausübung und zu dem, was ich als die verborgene, aber wirksame Macht der Arbeitspferde in der Schule bezeichne.

Einer neuen sozialen Lernkultur entgegen

Wie entwickeln wir eine stärkere Lernkultur in unseren Schulen und Einrichtungen? Die Pflege geisteswissenschaftlichen Forschens ist ein wichtiger Anfang, da dies zu einer bescheidenen Standortbestimmung unserer inneren und äußeren Arbeit ermutigt. Stärken wir diese Bemühungen, so kann dies eine tiefere Forschungsgesinnung begründen. Eine zweite Dimension liegt in der Erkenntnis, dass unsere kollegialen und nicht-hierarchischen Strukturen ein hohes Maß an praktischem Sozialverständnis erfordern. Dies bedeutet: Lernen aus Erfahrung, Erneuerung der Gremien und Entscheidungsprozesse, Verbessern der Schulführung und ein fortwährendes Arbeiten an den Gruppenprozessen. Warum funktionieren diese Strukturen? Welche Aufgabe hat ein Vorsitzender? Brauchen wir einen Prozessberater? Wie verbessern wir unsere Fähigkeit zuzuhören und zu kommunizieren? Wie gehen wir mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten um? Um die Gemeinschaftsbildung voranzubringen, um sozial schöpferisch zu sein, bedarf es eines fortwährenden Engagements: Um aus unseren sozialen Erfahrungen zu lernen, brauchen wir wöchentliche, monatliche und jährliche Rückblicke auf das, was gut läuft oder auch nicht.

Neben dem Lernen aus eigener Erfahrung ist es wichtig, dass wir die psychologischen

Einsichten und gemeinschaftsbildenden Methoden anderer Gruppen kennenlernen. Wir können so auch vom Management anderer Non-Profit-Organisationen lernen, besonders was die Aufsichtstätigkeiten betrifft.

Diese Art des Lernens stärker zu pflegen bedeutet zugleich, Interesse zu entfalten für das, was andere Gruppen und Institutionen tun. Es bedeutet auch, ein Netz zu spannen zwischen Waldorfschulen, Einrichtungen zur Erwachsenenbildung und kooperativen Unternehmungen.

Um das Lernen in unseren Institutionen tiefer zu verankern, ist die Ermutigung zu gegenseitiger Hilfe wichtig. Viele konventionelle Unternehmen bitten ihre Angestellten um viertel- und ganzjährige Rückblicke mit ihren Vorgesetzten und Mentoren. Wenn dieser Praxis auch der Geschmack von Kontrolle anhaftet, so wird doch meist ein Bewertungsprozess in Gang gebracht. In unseren Schulen könnten wir jährliche persönliche Entwicklungspläne machen, die jeder für sich nach Beratung mit Kollegen festlegt. Zusammen mit einer Beschreibung der Verantwortlichkeiten für jeden Lehrer, Mitarbeiter des Büros und der Geschäftsführung könnte dies drei Aspekte einschließen:

- unsere inneren Entwicklungsziele, zum Beispiel die Arbeit an Rudolf Steiners Übungen, Meditationen, Naturbeobachtungen, Vertiefung der astronomischen Kenntnisse;
- unsere Ziele als soziale Wesen: zum Beispiel unsere Gesprächsführung verbessern, zuhören lernen, Schwierigkeiten mit Kollegen überwinden, Gruppen mit intensiver Zusammenarbeit bilden oder die Fähigkeit der Mediation (Vermittlung) entwickeln;
- unsere beruflichen Ziele: zum Beispiel die Technik der Präsentation verbessern, den Umgang mit dem Computer effizienter gestalten, mehr über die Adoleszenz lernen oder Zeit- und Projektmanagement erüben.

Solche Entwicklungspläne könnten auch Kurse und Konferenzen einschließen, um weitere Erkenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben. Diese Pläne könnten mit dem Personalausschuss oder einer dafür zuständigen Gruppe abgesprochen und jährlich erneuert werden. Ein Entwicklungsplan dieser Art kann auch mit einem Rückblick darauf verbunden werden, wie gut wir unsere vielfältigen Aufgaben erfüllen. Er kann uns zum Lernen und Wachsen ermutigen.

Waldorfschulen sind eine vertiefte Lerngemeinschaft für Kinder, doch selten auch für Erwachsene. Könnte nicht jede Schule einen Ausschuss bilden, um das Lernen in Gruppen zu stärken? Könnte jede Gruppe einen eigenen Zugang zu einer Lern- und Entwicklungsgemeinschaft finden? Wie lernt der einzelne Lehrer? Wie das ganze Kollegium als Gruppe? Wie verhält sich das mit dem Vorstand, den Eltern und den verschiedenen Arbeitsgruppen? Lernen wir aus Krisen, Erfolgen und Fehlschlägen? Wo und wie findet das Lernen einer Institution als Ganzes statt? Eine Gruppe, die sich den Lernprozessen widmet, könnte jährlich eine Feier veranstalten, bei der alle Gruppen der Schulgemeinschaft von ihren Fortschritten und Erfolgen berichten. Dies könnte eine freudige Gemeinschaftsfeier sein, die auf vollbrachte Arbeit zurückblickt.

Eine Kultur des Dienens

Wie macht man sich die Natur einer Partnerschaft bewusst? Für mich ist dies ein zentraler Aspekt einer Kultur des Dienens und ein wichtiger Teil der Gemeinschaftsbildung. Wie vollziehen wir wirklich unsere internen und externen Geschäftsvorgänge, verglichen mit anderen Unternehmen? Wer sind unsere Klienten, wie können wir ihnen besser dienen, und wie finden wir gemeinsam mit ihnen heraus, wie wir unsere Aufgaben besser erfüllen können? Können wir die Tugend entwickeln, aktiv von unseren Partnern zu lernen, was voraussetzt, dass wir sie auch als echte Partner ernst nähmen? Die Waldorfschulen sorgen in einem hohen Grad für die Kinder – wie kann dies auf die Beziehungen unter Erwachsenen ausgedehnt werden?

Ein Aspekt der Partnerschaft ist die Verantwortlichkeit. In vielen gemeinnützigen Einrichtungen vertritt der Vorstand die rechtlich-öffentlichen Interessen. In kollegial geführten Institutionen mit wenig hierarchischen Strukturen ist die Frage der Verantwortung ein kritischer Punkt. Wie bilden in Waldorfschulen die Lehrer und Eltern den Vorstand, und wer übernimmt welche Verantwortung? Um die gegenseitigen Erwartungen zwischen den Verantwortlichen, dem Kollegium und den übrigen Mitarbeitern deutlich zu machen, ist ein klares Verständnis der verschiedenen Rollen hilfreich, was zudem Missverständnisse vermeiden hilft. Dies kann schriftlich fixiert werden, aber es sollte mehr sein als eine bloße Beschreibung, denn es muss festgelegt sein, wie die Eltern, der Vorstand und die Lehrer in wichtigen Entscheidungen zusammenwirken oder in anderen Fragen, welche die ganze Schulgemeinschaft betreffen.

Weitere zu entwickelnde Bestandteile einer dienenden Kultur sind für jede Gruppe, die Entscheidungen zu fällen hat, klare Kriterien für eine Evaluation und transparente Rückblicke. Wenn das Kollegium die Verantwortung für alle pädagogischen Entscheidungen, für Einstellungen und Entlassungen von Lehrern trägt, wie ist dann das genaue Vorgehen? Das Gleiche gilt für den Vorstand. Gibt es einen festgelegten Prozess zur Prüfung und Entlastung des Vorstands oder ein bis zwei Evaluationen jährlich? Sind damit auch Kriterien für die Mitgliedschaft des Vorstands verbunden und werden diese Kriterien offengelegt?

Der Frage des Dienens liegt die Frage nach der Kompetenz zu Grunde. Die Freiwilligkeit hat ihren Platz im Kindheitsstadium einer Initiative. Die Notwendigkeit professioneller Fähigkeit und Kompetenz wächst, sobald die Schule ihr Reifealter erreicht. Beruhen alle Arbeits- und Verantwortungsbereiche, vom Vorsitzenden des Basarkreises bis zur Einstellung einer Assistentin im Kindergarten, auf einem klaren Verständnis der Aufgabe sowie der Fähigkeiten und Eigenschaften, die nötig sind, um diese Positionen auszufüllen? Das Prinzip der Freiwilligkeit muss ersetzt werden durch eine bewusste, auf Kompetenz und Rückblicke gestützte Auswahl von Einzelnen und Gruppen. Zugleich muss die Arbeit gewürdigt werden, die für das Ganze geleistet wird. Dies ist die Essenz einer republikanischen Führung und einer dienenden Kultur, denn es verlangt, dass wir die Qualität im Blick haben und Dankbarkeit den Menschen gegenüber empfinden, die uns so großzügig ihre Talente und ihre Zeit schenken.

Aus dem Amerikanischen übertragen von Jürgen Peters