

Führungsebenen

Jürgen Peters

In zwei Vorträgen aus dem Jahre 1923 spricht Rudolf Steiner mehrfach von dem »Erwachen am anderen Menschen« als wesentliche Aufgabe für die Gemeinschaftsbildung. In diesem Zusammenhang warnt er auch vor der Gefahr, das intellektuelle Bewusstsein – insbesondere das wissenschaftliche Beweisen – mit einer spirituellen Erkenntnishaltung zu vermischen: »Für das Begreifen der höheren Welten wird man, wenn man dies Beweisen hineinträgt so, wie den Traumzustand in die alltägliche Bewusstseinswirklichkeit, dumm.«¹

Sitzen wir mit diesem Bewusstsein, bei dem intellektuelles Denken und intuitives Erfassen sich in unglücklicher Weise gegenüberstehen, nicht häufig in den Konferenzen? Und ist nicht gerade die Vermischung der Bewusstseins Ebenen in einer selbstverwalteten Organisation ein großes Hindernis für eine klare Führungsstruktur?

Verschiedene Bewusstseinszustände

1 Vorträge vom 27.2.23 und 28.2.23, beide in: Anthroposophische Gemeinschaftsbildung, Dornach
⁴ 1989, GA 257



Es gibt im Wesentlichen drei Bewusstseinszustände, die sich unbemerkt leicht vermischen. Das erste ist das *Zuschauerbewusstsein*² im Sinne eines naturwissenschaftlichen Beobachters, der einem Objekt gegenübersteht. Es ist der Bereich, den Rudolf Steiner mit dem Beweisen angesprochen hat. Wenn wir in der Konferenz kritisiert werden, entsteht leicht der Impuls, unsere Unschuld zu *beweisen*. Das führt aber die Gemeinschaft nicht weiter, solche Beweise sind sozial wertlos, und bei einem grundlegenden Vertrauen in die gegenseitige Wertschätzung könnte man den Rechtfertigungsreflex überwinden.

Ob eine Idee in der Zukunft fruchtbar sein wird, lässt sich ebenfalls nicht beweisen, genauso wenig wie wir darauf warten können, dass der Treibhauseffekt für die Erde als Ganzes naturwissenschaftlich nachgewiesen wird, denn ein solcher Beweis käme immer zu spät.

Der zweite Bewusstseinszustand ist das *Handlungsbewusstsein*. Hier ist eine Prozesskompetenz gefordert, das Wissen also, *wie* man etwas anpacken muss, damit es funktioniert. Es wird auf die *eigene* Handlung reflektiert und nicht auf eine beobachtete. Als Beispiel kann die Art und Weise dienen, mit der ein guter Lehrer seine Klasse führt, indem er negative Tendenzen früh und sanft korrigiert – für einen hospitierenden Anfänger völlig unbemerkt. Das bedeutet, das Zuschauerbewusstsein erreicht diese Ebene der Beobachtung gar nicht. Aus demselben Grund sieht bei einem »Meister« alles so spielend leicht aus.

Die dritte Bewusstseinsstufe ist ein *intuitives Bewusstsein*. Wenn etwas wirklich Neues in die Welt kommen soll, können die Menschen sich dabei nicht auf die eigenen Erfahrungen verlassen, diese sind dabei sogar hinderlich. Mit dem Inhalt muss man gleichzeitig auch eine neue Methode »lernen«, die dem Ziel angemessen ist.

Bewusstes Handhaben durch Übung

Wir alle kennen die Schwierigkeiten, die entstehen können, wenn ein Kollege nach einem Projekt ganz aus seinem aktuell erfahrenen Prozessbewusstsein heraus spricht (Ebene 2) und auf eine nüchterne Kritik stößt, die von »Zuschauern« stammt (Ebene 1). Dies soll ja nicht verboten werden, und eine Diskrepanz lässt sich kaum vermeiden. Aber wie leicht können dabei wirkliche Verletzungen entstehen! Abhilfe bringt nur eine Gesprächsführung, die beide Ebenen deutlich trennt: Wie sah der Prozess von außen aus? Wie sah er von innen aus? Und *beide* Perspektiven sind als gleichberechtigt gelten zu lassen.

Ebenso entsteht leicht ein Missverständnis zwischen der zweiten und dritten Ebene, wenn ein Gesprächsteilnehmer etwas Zukünftiges erfasst und sofort die Frage entgegengedient bekommt, wie dies denn unter den gegebenen Verhältnissen zu realisieren sei. Denn die gegenwärtigen Verhältnisse verhindern ja unter Umständen gerade den Fortschritt.

Das Erwachen am anderen Menschen geschieht nicht an dessen Meinungen oder Urteilen, sondern an den höheren Bewusstseinsstufen. Wenn ich mich in das Prozessbewusstsein eines Kollegen hineinfühlen kann – zum Beispiel bei einem schwierigen Gespräch,

2 Karl-Martin Dietz: Dialog, Menon Verlag, Heidelberg 1998

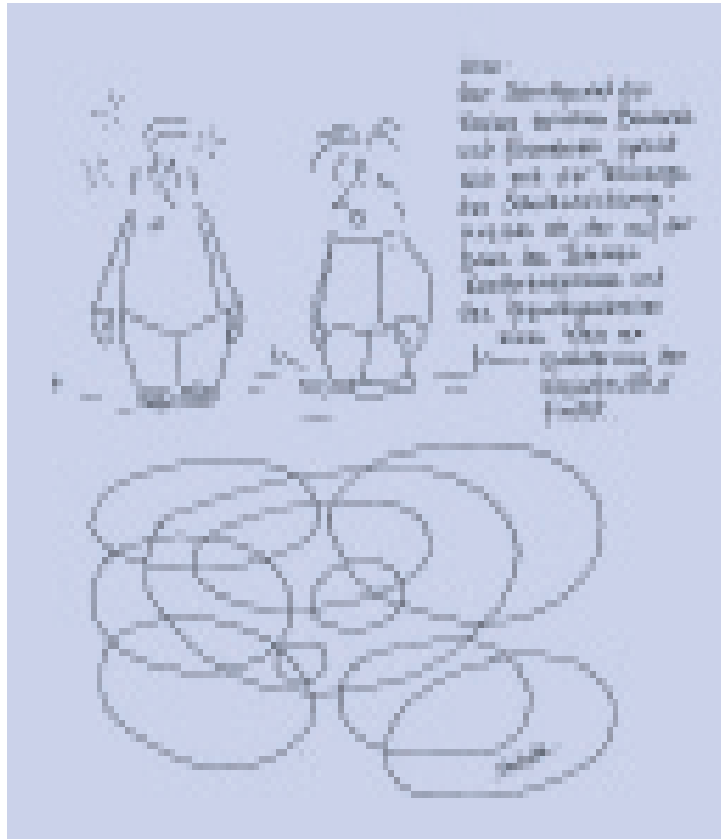
das er mit einer dritten Person zu führen hat – dann schaffe ich mir Werkzeuge, um mir meiner eigenen Prozessfähigkeiten stärker bewusst zu werden. Dies wird wie ein Aufwachen erlebt. Dabei liegt der Schwerpunkt mehr darauf, *wie* er etwas gemacht hat und nicht *was* er gemacht hat. Diese Beobachtung setzt allerdings schon einen bestimmten Grad des Erwachtsseins voraus.

Wie kann man einem Kollegium dazu verhelfen, mit diesen Fragen immer bewusster

umzugehen? Nur durch Übung. Diese unterstützt man am besten durch das Arbeiten mit konkreten Gesprächsmethoden. Doch hier zeigt sich oft eine Müdigkeit oder gar Ablehnung. Nicht selten entstehen gerade bei der Festlegung von Gesprächsmethoden die größten Widerstände. Warum sollen wir gerade da, wo es um die größte Freiheit geht, Gesprächs-Techniken benutzen?

Schon das Wort Technik schreckt ab, obwohl *téchne* eigentlich Kunst bedeutet und damit Freiheit verheißt. Doch eine Freiheit auf hoher Stufe bedeutet nicht, dass man die Gesetze der darunterliegenden Schichten ignoriert. Und solange sich nicht *alle* Mitglieder einer Gruppe bewusst und sicher in allen drei Bewusstseinssebenen bewusst bewegen können, braucht man Stützen.

Das Urteil, Techniken seien per se zu verwerfen, kann man als Verwechslung des Zuschauerbewusstseins mit dem Handlungsbewusstsein deuten, denn wenn man etwas einmal verstanden hat (Ebene 1), kann man es deshalb im Gespräch noch lange nicht handhaben (Ebene 2), ohne es zu üben. Schon die an sich einfache Praxis der dynamischen Urteilsbildung,³ bei der die Beiträge nach Tatsachen, Urteilen, Zielen und Wegen zu differenzieren sind, zeigt, wie schwierig es für eine Gruppe wird, die vier Aspekte bei einem umstrittenen Thema auseinander zu halten. Hier wird allerdings ein brisanter Punkt berührt: Die Bereitschaft, die eigenen Denkgewohnheiten zu verändern – genau darum



geht es –, kann nicht von außen verordnet werden. Dies würde nur einen unzumutbaren Druck auf die Gemeinschaft ausüben. Und dennoch lebt die Entwicklung einer Schule gerade von dieser Veränderungskraft. In dieser Frage hilft also nur ein offenes Gespräch ohne Zwang.

Führung und Bewusstsein

Wenn man von Führung spricht, denkt man unwillkürlich an Weisungsbefugnis. Dies ist jedoch nicht gemeint. Führung heißt einerseits, auf der Ebene des Tagesgeschäfts die operativen Aufgaben im Sinne des Leitbilds oder der Schulordnung zu erfüllen. Diese Aufgabe ist dem Zuschauerbewusstsein zuzuordnen.

Auf einer weiteren Ebene besteht eine strategische Führung darin zu entscheiden, *welche* Themen behandelt, *welche* Fragen gelöst und *welche* Weichen gestellt werden müssen sowie die Bereitstellung der dazu nötigen Mittel inklusive des nötigen Zeitrahmens. Damit beschreiben wir Führung als eine Dienstleistung. Weiter bedeutet Führung auch, im Zweifelsfall darauf hinzuweisen, *welche* Entscheidungen dem Geist der Schule zuwiderlaufen. Es geht also nicht um Entscheidungsbefugnis, sondern es geht um die Fokussierung auf die dringendsten Entschluss-Prozesse des Schullebens. Denn ein unterlassener Entschluss kann sich auf lange Sicht fataler auswirken als eine Fehlentscheidung. Negativ ausgedrückt heißt Führung: Vermeidung von Nicht-Handeln. Deshalb sollte auch für den Fall einer Patt-Situation für eine Entschlussfindung gesorgt werden. Dieser Aspekt gehört zum Prozessbewusstsein.

Nicht zuletzt gibt es einen weiteren Aspekt von Führung, den Karl-Martin Dietz besonders hervorhebt: »Die Kernaufgabe von Führung ist es im Zeichen des Individualismus, geistige Produktivität zu ermöglichen.«⁴ Hier geht es darum, die Impulse der Individuen im Rahmen eines Leitbilds maximal fruchtbar zu machen.

Wir können in diesen drei Aufgaben die oben beschriebenen Bewusstseinsqualitäten wieder finden: Der Blick von außen auf die dringendsten Fragen verlangt die Beobachtung mit Distanz. Das In-Gang-Halten der Entscheidungsprozesse braucht Handlungskompetenz; und die Eröffnung einer geistigen Produktivität darf keine Vergangenheitselemente enthalten, ist also nur intuitiv zu erfassen.

Die Selbstführung eines Individuums – des Lebens rechtes Führen – geschieht ebenfalls auf drei Ebenen: Durch äußere Regeln, durch das Gewissen und durch die moralische Intuition. In der Gemeinschaft spiegeln sich die äußeren Regeln in allen Vereinbarungen, zum Beispiel in der Schulordnung. Deren Überwachung kann an eine operative Führung delegiert werden. Dem »ruhigen Gewissen« entspricht der Einklang mit den Leitbildern und den verabredeten Prozessen der Schule; er steht im Zusammenhang mit der Rückblickskultur der Gemeinschaft. Und die Aufgabe, die moralischen Intuitionen der Einzelnen zu einer gemeinsamen Vision zu verschmelzen oder in der Gemeinschaft

3 Diese Übung habe ich von Frau Abraham-Schoenecker in einem Seminar gelernt, die sie ihrerseits von Lex Bos aus einem seiner Seminare kennt.

4 Dietz, a.a.O.

eine neue Vision zu erfassen, kann nur im Plenum geleistet werden. *Das* ist die vordringlichste Führungsaufgabe der Konferenz für die Zukunft.

Dann wäre die Konferenz auch wieder ein *Herzorgan* der Schule im Sinne einer Artus-Runde: Die Einzelnen ziehen hinaus und meistern ihre Abenteuer allein. In der Artus-Runde kommen sie zusammen, um allen zu berichten. In diese Aufmerksamkeit der Gruppe hinein kann sich eine neue Vision ergießen, die wiederum von einem Einzelnen ergriffen werden muss, der zu einer neuen Aventure aufbricht. Das bedeutet: Handeln kann immer nur der Einzelne, aber in der Gruppe können neue Ziele bewusst werden. Und das viel geforderte Vertrauen entsteht ebenfalls nur durch das Handeln der Einzelnen.

Wann aber sollen wir dies tun? Eine Schulführungskonferenz wäre nur dann der geeignete Ort, wenn dieser Kreis von allem Organisatorischen befreit wird. Diese Idee geht Hand in Hand mit einer operativen Führung, die das Tagesgeschäft lenkt und so die Gesamtkonferenz entlastet. Darüber hinaus wäre ein wöchentliches Treffen viel zu kurzatmig, ein Treffen im Quartal – vielleicht zu den Jahresfesten – wäre hier ein angemessener Rhythmus.

Bewusstseinssebenen

Konkret könnte eine Führung auf den verschiedenen Ebenen wie folgt aussehen:

- Ein kleines, gewähltes Gremium fokussiert die Beratungen auf wenige Themen. Ein Vorsitzender führt das Tagesgeschäft, das heißt er handelt auf der operativen Ebene im Sinne der Vereinbarungen (Ebene 1), ahndet Disziplinarverstöße, beantwortet Beschwerden der Eltern, klärt Vertretungsfragen und schlichtet Streitpunkte im Kollegium.
- Führung auf der zweiten Ebene bedeutet Prozesse in Gang zu setzen und festzulegen, welche Fragen entschieden werden müssen. Dies sollte nicht einem einzelnen Menschen übertragen werden, aber auch nicht dem Plenum. Nur eine kleine Gruppe, welche die Beratungszeiten der Konferenz mitverwaltet, kann dies tun. Dazu gehören ebenfalls erweiterte Kompetenzen (z.B. Entscheidungsbefugnis, wenn in der Konferenz keine Entscheidung herbeigeführt werden kann).
- In der dritten Ebene gilt es Zukunftsgestaltungen zu ermöglichen. Dies kann jedoch nicht durch Konzepte erfolgen, denn diese sind immer vergangenheitsbezogen. Es besteht somit die Aufgabe, die Konferenz zu einem Wahrnehmungsorgan zu formen, zum Beispiel durch Erüben des Dialogs als Gesprächsform. Obwohl das Kollegium hier als Ganzes gefragt ist, muss dieser Prozess auch von einer kleinen Gruppe initiiert werden.

Zum Autor: Jürgen Peters, Jahrgang 1955, Dipl.-Mathematiker. Sieben Jahre Software-Entwicklung, zwölf Jahre Oberstufenlehrer, seit vier Jahren auch in der Lehrerbildung tätig (am Institut in Witten-Annen und im High Mowing Teacher Training Program, NH, USA).