



# Gestaltung des Rechts: Erfahrungen und Grundsätze

Erlebnisse und Erfahrungen von Menschen aus verschiedenen Arbeitsfeldern führten in München im Rahmen der Anthroposophischen Gesellschaft zur Gründung einer Arbeitsgruppe,\* die sich mit zukunftsweisenden Gestaltungsmöglichkeiten für die Rechtssphäre zusammenarbeitender Menschen beschäftigten. In fortlaufender Gesprächsarbeit wurden die geisteswissenschaftlichen Grundlagen für eine fundierte Gestaltung des Rechtslebens in Initiativen, Einrichtungen und Unternehmen erarbeitet und mit den individuellen Berufs- und Lebenserfahrungen verknüpft. Daraus entstanden die nachfolgenden Grundsätze und Anregungen, die dem Ziel dienen sollen, die Arbeit in selbstverwalteten Einrichtungen toleranter, konfliktfreier und effizienter zu veranlassen. Nachfolgend ist der Wortlaut etwas gekürzt und mit ergänzenden Kommentaren wiedergegeben.

Mitglieder und Mitarbeiter von Initiativen, Einrichtungen und Unternehmen und deren sozialer Umkreis erwarten – vor allem, wenn sie anthroposophisch orientiert sind – in der Zusammenarbeit

- toleranten und freiheitlichen Gedankenaustausch,
- Gestaltung und Wahrung gleicher Rechte für alle Beteiligten und
- ein an den Bedürfnissen aller Beteiligten und der Natur orientiertes Wirtschaften.

Die Qualität des »Rechtslebens« ist deswegen so bedeutend für jede Zusammenarbeit, weil es als Mittler zwischen »Geistesleben« (der Welt der Ideen und Innovationen) und dem »Wirtschaftsleben« (der Sphäre des Tätigwerdens und Realisierens) die »Mitte«, das heißt, die Beziehungen der einzelnen Mitglieder einer Gemeinschaft gestaltet. In diesem Sinn dient das Rechtsleben in einer Gemeinschaft dazu, einen Begegnungsraum zu schaffen, in dem jeder Mitwirkende

- echte Chancen für die eigene, persönliche Entwicklung finden,
- seine Fähigkeiten weitgehend aktivieren und einbringen kann,
- seinen Teil dazu beitragen kann, die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen.

Anthroposophisch orientierte Initiativen sehen im individuellen, geisteswissenschaftlich-fundierten Schulungsweg einzelner Mitarbeiter ein geeignetes und notwendiges Instrument zur Pflege einer »Gesinnung«, die ein lebendiges Rechtsleben als spirituelle Aufgabe erlebt: Sie muss im täglichen Miteinander-Denken, Miteinander-Fühlen und Miteinander-Wollen aus eigener Initiative immer wieder gewollt und neu ergriffen werden.

Bei sozialen Spannungen und konfliktträchtigen Prozessen lassen sich zum Beispiel immer wieder zwei grundsätzliche Defizitphänomene feststellen. Zunächst: die Rechtssphäre ist vernachlässigt, zu wenig oder mangelhaft gestaltet: »Man versteht sich auch so«, »Das brauchen wir erst, wenn wir wirkliche Konflikte haben«, »Wir stehen im Geistesleben und sind nicht Justiz« Weiterhin: Wenn sinnvolle Regelungen vorhanden sind, werden sie ignoriert: »Das gilt nicht für mich«, »Dieser Fall ist ganz anders«, »Die Regelung ist längst überholt« ... Die Rechtssphäre benötigt – wie alle anderen Lebensbereiche – eine fortdauernde Pflege, eine Weiterentwicklung und natürlich: Achtung und Beachtung! Das Gedeihen jeder Gemeinschaft hängt von dieser »Mitte« ab: Wer sie ignoriert, verursacht Vergreisung oder Erkrankung der Gemeinschaft!

## Die Gliederung des sozialen Lebens

Das soziale Leben sollte nach Steiners Intentionen »dreigliedert« gestaltet werden, damit sich ein »heilsames« Miteinanderleben und

-arbeiten entwickelt. Dies basiert auf einem Bild vom Menschen, das ihn in seinen Wesensgliedern »dreigliedrig« versteht.<sup>1</sup> Demgemäß sollen »Geistesleben« als Spiegelung der Seelenfähigkeiten Wahrnehmen und Denken, »Rechtsleben« als Spiegelung des Empfindens und Fühlens, »Wirtschaftsleben« als Spiegelung von Wollen und Handeln gestaltet werden.

In diesen Wirkensfeldern sollen durch spezielle soziale Gestaltungen und Arbeitsweisen jeweils spezifisch die Ideale »Freiheit im Geistesleben«, »Gleichheit im Rechtsleben« und »Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben« realisiert werden.

Im Geistesleben sollen Erkenntnisprozesse veranlagt, im Rechtsleben die Beziehungen der Menschen zueinander gestaltet, im Wirtschaftsleben verantwortliche Nutzungen materieller Ressourcen im Dienst für Andere (Brüderlichkeit) geleistet werden. Stets soll gelten: »Der Grundnerv alles sozialen Lebens ist das Interesse von Mensch zu Mensch!« Diese von Steiner so benannte »soziale Dreigliederung« muss ganzheitlich verstanden werden: sie muss unteilbar stets mit ihren drei Gliedern verwirklicht werden – im Ganzen, in Teilen und im kleinsten Element des sozialen Lebens.

Dies ist sicher jedem, der in einer »Waldorf«-Einrichtung arbeitet, längst bekannt – wird jedoch auch oft missverstanden: Nicht selten werden die drei »Glieder« als »Teile« verstanden, die unabhängig voneinander agieren sollen. Diese »Dreiteilung« wurde immer wieder versucht und führte immer wieder zum »Zerfall«: Es kann nicht gut gehen, wenn einer sich frei im Geistesleben bewegt, ein anderer sorgt für das dafür notwendige Geld und irgend ein »Vorstand« schafft Recht! So wie der Mensch nur so lange lebt, wie seine drei Körpersysteme (Nerven-Sinnes-System, Rhythmisches System und Stoffwechsel-Gliedmaßen-System) in ihren unterschiedlichen Funktionen richtig zusammenwirken, müssen im Sozialen stets alle drei Glieder miteinander verknüpft werden – in jeder Schulstunde, in jedem Elternabend, in jeder Konferenz, bei Reinigungsarbeiten, in der Schulküche, in der Geschäftsführung.

## Gestaltungsgrundsätze

Ein qualifiziertes Rechtsleben erfordert die Realisierung folgender Grundsätze:

1. Es gestaltet Rechte und Pflichten der Menschen zueinander; beide müssen sich die Waage halten, das heißt, angemessen und ausgewogen sein.
2. Dies wird durch Absprachen, Vereinbarungen und Regeln realisiert: Sie bedürfen, wenn sie über den Tag hinaus wirken sollen, der Schriftform, müssen den Betroffenen zugänglich sein und von ihnen als Selbstverpflichtung verstanden werden.
3. Es soll Einsicht und Urteilsfähigkeit aller achten und fördern.
4. Es soll – spezifisch für jede Einrichtung – darauf ausgerichtet sein, dass das Leitbild, die Ziele und Aufgaben des Unternehmens verwirklicht werden können.
5. Es soll »dreigliedrig« gestaltet sein, indem die gemeinsamen Entwicklungs- und Arbeitsprozesse drei Bereiche erhalten:<sup>2</sup>
  - eine »rechtsschöpfende Sphäre«, die kreativ den Zielen und Aufgaben gemäße Strukturen, Regelungen und Vereinbarungen aus geistiger Einsicht schafft,
  - eine am täglichen Leben orientierte eigentliche »Rechtssphäre«, in der jeder seine Rechte und Pflichten wahrnimmt und in der ggf. gegenüber Betroffenen »Recht« verbindlich festgestellt wird,
  - eine dem Wirtschaftsleben entsprechende »Realisierungssphäre«, in der die als rechtmäßig festgestellten Entscheidungen ausgeführt werden.
6. In der Gestaltung der Arbeitsprozesse muss darauf geachtet werden, dass jede dieser Sphären jeweils drei Funktionsbereiche umfasst, in der Rechtssphäre sind dies:
  - schöpferische, beschließende, kommunizierende Funktionen,
  - wahrnehmende, empfindende, urteilende Aktivitäten,
  - kreative, allgemein-verbindliche, Ressourcen-schonende Prozesse.

7. Rechtssicherheit entsteht durch regelgerechtes Verhalten von Mensch zu Mensch; Verstöße gegen vereinbarte Regeln gefährden sie. In diesem Bewusstsein müssen sich alle Mitglieder »selbstverpflichtet« sehen, dem angemessen zu handeln. Die Gemeinschaft muss Verantwortliche ernennen, die bevollmächtigt sind, bei Verstößen zu mahnen oder Sanktionen zu verhängen. Ein solches »Amt« wird von der Gemeinschaft verliehen und erfordert »Rechenschaft« gegenüber der Gemeinschaft. Damit entstehen de facto hierarchische Strukturen – sie sind erforderlich, damit dauerhaft vereinbarte Pflichten und Rechte für alle realisiert werden.
8. Um »Machtanhäufungen« zu begrenzen, sollen diese Verantwortlichkeiten möglichst auf mehrere Mitglieder verteilt und auf begrenzte Zeit vergeben werden.
9. Die Gestaltung der Arbeitsprozesse im Sinne einer dreigliedrigen »Unternehmenskultur« erfordert demgemäß in den Begriffen der »Unternehmensführung«:
  - »Teamarbeit« zur Entwicklung der Geistesphäre, in die jeder sich in freier Weise kreativ einbringen können muss, damit »Innovationen« entstehen;
  - »Hierarchie« zur Realisierung eines qualifizierten Rechtslebens;
  - »Delegation der Verantwortlichkeit«, damit Beauftragte eigenverantwortlich Beschlüsse realisieren und damit Wirtschaftssphäre schaffen können.<sup>3</sup>
10. Die drei »Glieder« müssen gleichgewichtig entwickelt und gepflegt werden, damit eine ganzheitliche soziale »Kultur« entsteht: Da der Mensch konstitutionell auf Ganzheit veranlagt ist, wird er in seiner individuellen Entfaltung und Entwicklung gestört oder behindert, wenn sein soziales Umfeld einseitig geprägt ist. Dominiert einer der drei Bereiche oder ist einer von ihnen diskriminiert, erleben Betroffene daher »Unheil« und »Unmenschlichkeit«, es entstehen Aggressionen, Konflikte und im Extremfall »Mobbing«.

## Gestaltungsfragen

Die Arbeitsgruppe hat Probleme und denkbare Lösungsansätze zusammengestellt, die im Laufe der Arbeit aufgekommen sind. Sie sind als Anregungen zu verstehen: Jede Gemeinschaft sollte sich individuell mit den Fragen der Rechtsgestaltung beschäftigen und nicht Regelungen anderer Einrichtungen blind kopieren – vor allem erscheinen Regelungen allgemeiner Vereine unangemessen, ja sogar kontraproduktiv für die Gestaltung von Kindergärten und Schulgemeinschaften mit Zielsetzungen der Waldorfpädagogik. Auch können Details von Regelungen, die im ganz anderen sozialen Kontext der Weimarer Republik geschaffen wurden, heutigen Situationen unter Umständen nicht mehr gerecht werden: Das Grundgesetz der Bundesrepublik konstituiert im Artikel 7 das Recht zur Gründung »privater« Schulen auf der Basis der »sozialen Dreigliederung« – sicher weitgehend so, wie es Rudolf Steiner seinerzeit erkämpfen wollte.<sup>4</sup>

### Wie kann eine Versammlung gestaltet werden, damit Geistes-, Rechts- und Wirtschaftssphären entstehen können?

Damit sich Geistesleben entwickeln kann, müssen Sachverhalte möglichst aus verschiedenen Sichtweisen gegebenenfalls mit Entscheidungsalternativen dargestellt und vorab den Teilnehmern zur Kenntnis gegeben werden, damit sie urteilsfähig werden können. Übersteigt der Diskussionsbedarf der Tagesordnungspunkte die zur Verfügung stehende Zeit, könnten die Teilnehmer entsprechend ihren Interessen verschiedene Gruppen bilden, die bestimmte Anliegen oder Anträge beraten und darüber Voten bilden: Jede Gruppe kann dann dem Plenum ihr Votum zur Entscheidung vortragen. Damit alle Teilnehmer gleiche Rechte der Meinungsäußerung erhalten, muss ein Versammlungsleiter ernannt werden: Er wirkt in der Rechtssphäre und soll idealerweise gewählt werden. In dieser Eigenschaft kann er

sich nicht selbst an der Diskussion beteiligen: will er dies, muss er sein Amt (vorübergehend) einem anderen übertragen.

Versammlungen benötigen, damit sich das Geistesleben entwickeln kann, genügend Zeit. Damit die Belastungen für die Teilnehmer nicht untragbar werden, muss die Dauer begrenzt werden. Die Rechtssphäre hat die Aufgabe, zwischen den widerstrebenden Forderungen zu vermitteln und Rechte und Pflichten für alle ausgewogen zu realisieren.

Der Versammlungsleiter muss eingreifen, wenn Beteiligte sich unzulässig äußern, vor allem, wenn das Ansehen und die Würde anderer angegriffen werden: »Freiheit der Meinungsäußerung« gilt für Inhalte des Geisteslebens – Äußerungen im Bereich des Rechtslebens müssen dem Ideal der »Gleichheit« entsprechen, vor allem dem Grundrecht auf Unverletzlichkeit der Person! »Brüderlichkeit« wird realisiert durch verständliches Sprechen, die Selbstbeschränkung der Redezeit mit Rücksicht auf die anderen, die noch zu Wort kommen wollen. Für die Realisierung aller dieser Ziele ist der Versammlungsleiter verantwortlich.

### **Wie kann Hierarchie verantwortungsbewusst ohne »Machtentfaltung« praktiziert werden?**

Rechtsleben entsteht dauerhaft erst, wenn Verantwortlichkeiten mit entsprechenden Ermessensspielräumen für die Verwirklichung der Vereinbarungen geschaffen werden. Indem Menschen »Machtbefugnisse« gegeben werden, mit denen sie im Alltag »Recht« schaffen sollen, entstehen im sozialen Zusammenhang »hierarchische« Funktionen. Dabei müssen »autoritäres« Handeln auf die Verwirklichung der vereinbarten Regeln beschränkt und persönliche Motive möglichst ausgeschlossen werden. Jeder Verantwortliche muss deshalb seine Entscheidungen immer wieder kritisch selbst reflektieren – stets im Bewusstsein seiner Verantwortung gegenüber allen Mitwirkenden der Gemeinschaft. Damit kann er jene zukunftsweisenden Fähigkeiten entwickeln,

die Steiner mit dem Begriff »Bewusstseinsseele« umschrieb.

### **Wie können die Ziele freier Erkenntnisarbeit und gemeinsamer Beschlüsse erreicht werden?**

Anthroposophische Erkenntnisarbeit und Gespräche zielen darauf hin, Sachverhalte unter möglichst vielen verschiedenen Gesichtspunkten zu beleuchten, auch um die Ausgangspunkte unterschiedlicher Auffassungen kennen und verstehen zu lernen. Sie mit Verständigungsbereitschaft zu überbrücken und so »Friedensfähigkeit« zu entwickeln, ist eine wesentliche Aufgabe des Rechtslebens. Demgemäß muss es das Ziel gemeinsamer Arbeit sein, möglichst verschiedene Ausgangspunkte und Sichtweisen zu entwickeln: Rudolf Steiner schilderte zwölf grundsätzliche Weltanschauungen, unter denen die »Wahrheit« verschiedene Gestalten annehmen kann!<sup>5</sup> Erst in der Zusammenschau aller ergibt sich ein vollständiges Bild, das jeder annehmen kann, ohne seinen eigenen Standpunkt verleugnen zu müssen. Über »Wahrheit« kann man nicht abstimmen: sie unterliegt dem individuellen Urteil jedes Einzelnen. Eine Gruppe kann bestenfalls »Dissens« oder »Konsens« wahrnehmen oder feststellen.

»Abstimmungen« sind nur im Rechtsleben angebracht, nämlich dann, wenn in einer Gemeinschaft Handlungsmaximen gefordert sind. Der Modus der Abstimmungen – einstimmig/einmütig/mehrheitlich – und die zu fordernden Mehrheiten (Quorum) sind vorab zu vereinbaren. Gibt es Alternativvorschläge, müssen sie gleichberechtigt vorgestellt und zur Wahl gestellt werden. Die in einer Abstimmung unterlegene »Minderheit« muss sich verpflichtet sehen, dem Beschluss, auch wenn sie ihn für unzureichend hält, zu folgen.

Aufgaben und Ämter werden von der Gemeinschaft durch gemeinsamen Beschluss an Einzelne übertragen – dies sind Rechtsakte und bedürfen damit möglichst einmütiger, mindestens jedoch mehrheitlicher Zustimmung. Der Beauftragte handelt im Rahmen der Regeln

und muss eine Aufgabenbeschreibung und einen »Ermessensspielraum« erhalten, mit dem er auf individuelle Belange in freier Entscheidung eingehen kann. Damit entsteht eine Wirtschaftssphäre: Der Betreffende ist sich selbst und der Gemeinschaft gegenüber dafür verantwortlich, dass die Aufgaben möglichst weitgehend in Einklang mit den Bedürfnissen der Anderen und mit möglichst geringem Ressourcenverbrauch (entsprechend den »Bedürfnissen« der Natur und der Erde) erfüllt werden.

### Welche Risiken birgt die Gestaltung des Rechtslebens?

Auch im Rechtsleben gilt es, die »menschliche Mitte« zu finden. Ein »Zuviel« an Regeln führt zu engen Vorschriften, buchstabenorientierten Handlungen, zu Machtausübungen: Geistes- und Wirtschaftsleben werden »überwuchert« und ersterben.

Das »Zuwenig« ist in anderer Weise unzutraglich: Fehlende oder nicht beachtete Vereinbarungen und Regeln führen zu Willkür und sozialem Chaos: Es entstehen Streit und Ineffizienz, weil dem Geistes- und dem Wirtschaftsleben die rechten Lebensbedingungen fehlen.

### Heilsame Integration

Um ein qualifiziertes Zusammenwirken der drei Lebensfelder zu veranlassen, hat sich eine Satzungs-gestaltung bewährt, die in »Arbeitskreisen« Beratung, Beschlussfassung und (so weit als möglich) Durchführung vereint. Die Mitglieder der Initiative oder des Unternehmens:

- müssen sich aus freiem Entschluss zur Mitwirkung bereit finden und sollen (wenn nicht besondere Belange Vertraulichkeit fordern) öffentlich tagen, damit auch andere ihre Ideen einbringen können,
- nach einer selbst geschaffenen Geschäftsordnung beraten und beschließen,
- die Beschlüsse der Gemeinschaft bekannt geben und, soweit als möglich, selbst ausführen.

Damit werden

- viele Ideen und Lösungsansätze gewonnen,
- Kompetenz und Verantwortung zusammengeführt und
- effiziente Arbeitsweisen (mit geringem Zeitaufwand) ermöglicht.

Da die Beschlüsse jedes Kreises für die ganze Gemeinschaft verbindlich sein müssen (was in der Satzung zu verankern ist), kommt es darauf an, dass alle Beteiligten besondere soziale Wahrnehmungsfähigkeiten entwickeln. Steiner formulierte dies in dem so genannten Motto der Sozialethik: »Heilsam ist nur, wenn im Spiegel der Menschenseele sich bildet die ganze Gemeinschaft, und in der Gemeinschaft lebet der Einzelseele Kraft«.

Mit diesen Ausführungen reflektiert die Arbeitsgruppe die soziale Gestaltung der Rudolf Steiner-Schule Gröbenzell. Sie wurde 1981 gegründet unter der staatlich bayerischen Restriktion, für die jährlich aufsteigenden Klassen 5 bis 13 so lange keine Zuschüsse zu erhalten, bis zwei Mal erfolgreich das Abitur abgelegt worden ist. Die dadurch entstehenden horrenden Fehlbeträge veranlassten die Elternschaft, eine ganz neue Konstitution für eine Waldorfschule zu schaffen. Sie zielt darauf ab, dass möglichst viele Mitwirkende ihre Kompetenzen in das Schulgeschehen einbringen und soziale Kräfte mobilisiert werden, dass die Finanzierung und der Aufbau der Schule gelingt. Zu den finanziellen Problemen kam hinzu, dass die Bayerische Staatsregierung den Schulbetrieb in Gröbenzell untersagte und nach eindeutiger Entscheidung des Verwaltungsgerichts zugunsten der Schule erkennen ließ, den Prozess bis zum Scheitern der Gründungsinitiative fortsetzen zu wollen. Die oben skizzierte Verfassung entband tatsächlich so tiefgreifende soziale Kräfte bei so vielen Mitwirkenden, dass die unüberwindlich scheinenden Widrigkeiten überwunden werden konnten: In Gröbenzell steht inzwischen auf wertvollstem Grund eine wunderschön gestaltete Schule mit hohem Ansehen und vielseitigem Zuspruch

– die Geschäftsführerin erhielt nach 15 Jahren ehrenamtlichen Wirkens den »Orden des bayerischen Ministerpräsidenten für Verdienste von im Ehrenamt tätigen Männern und Frauen«.

*Karl-Dieter Bodack*

### Anmerkungen:

\* Mitglieder waren: Karl-Dieter Bodack, Walter Bruner, Bronwen Imhoff, Gert Klören, Inge von Negelein, Senta Rosenbruch, Heidrun Scholze, Ulf Waltz, Herbert Zettel.

- 1 In der aktuellen akademischen Psychologie wird die »Trilogie« mit den Arbeitsfeldern »Kognition – Emotion – Motivation« bezeichnet.
- 2 Allgemein bezeichnet als die »Dreiteilung der Gewalten«.
- 3 Mit diesen drei Organisationsmodalitäten erscheint die »soziale Dreigliederung« auch in der aktuellen Managementlehre. Details zur Arbeit mit der »Sozialen Dreigliederung« bei der Deutschen Bundesbahn hat der Verfasser im Buch »InterRegio – die abenteuerliche Geschichte eines beliebten Zugsystems« dargestellt.
- 4 Artikel 7, Absatz 4 des Grundgesetzes lautet auszugsweise: »... Die Genehmigung ist zu erteilen, wenn die privaten Schulen in ihren Lehrzielen und Einrichtungen sowie in der wissenschaftlichen Ausbildung der Lehrkräfte nicht hinter den öffentlichen Schulen zurückstehen und eine Sonderung der Schüler nach den Besitzverhältnissen der Eltern nicht gefördert wird. Die Genehmigung ist zu versagen, wenn die wirtschaftliche und rechtliche Stellung der Lehrkräfte nicht genügend gesichert ist.« Damit sind in geradezu vorbildlicher Weise die drei Glieder des sozialen Lebens angesprochen und miteinander verknüpft: Erst aus dem Sonderungsverbot zusammen mit dem Gebot der wirtschaftlichen Stellung der Lehrkräfte und deren wissenschaftlicher Ausbildung ergibt sich das verfassungsrechtliche Gebot für angemessene staatliche Zuschüsse.
- 5 Rudolf Steiner: Der menschliche und der kosmische Gedanke, 2. Vortrag, GA 151

Weitere Veröffentlichungen des Verfassers zu diesem Thema: *Team, Hierarchie, Delegation – auch in der Schule?* Lehrerrundbrief, Nr. 75, Juni 2002, Bund der freien Waldorfschulen, Stuttgart. *Wenn das Rechtsleben unentwickelt ist, wird die Schule unmenschlich!* Das Goetheanum, Nr. 36, Dornach 2002. *Selbstverwirklichung als Schlüssel zur Wirtschaft*, NOVALIS, 5/6, 2003, Schaffhausen

# Pädagogische Akademie am Hardenberg-Institut

---

Kollegiale Selbstverwaltung in Einrichtungen des freien Geisteslebens ist ins Gerede gekommen, weil sie häufig nicht gut funktioniert und manchmal die ineffizienteste aller Verwaltungsweisen zu sein scheint. Warum ist das so?

Selbstverwaltung ist eine intellektuell anspruchsvolle und spirituell verantwortungsvolle Aufgabe:

## Intellektueller Anspruch

Lineare Logik und Kausalitätsdenken reichen nicht aus, um das komplexe Geflecht der Vorgänge in einem Schulorganismus zu durchschauen. Es gilt, die gesamten Verhältnisse einer selbstverwalteten Einrichtung zu überblicken, nach innen wie nach außen: die Rahmenbedingungen, Richtlinien, Gewohnheiten, die Erwartungen, die andere an die Einrichtung stellen usw.

Sodann haben wir es zu tun mit vielen anderen Menschen, deren Zusammenwirken erst Schule möglich macht. Hier gibt es nicht nur formalisierte Arbeitsplatzbeschreibungen und unterschiedliche Ausbildungen, die zu bestimmten Verwendungsmöglichkeiten führen. Hier gibt es höchst unterschiedliche individuelle Fähigkeiten, es gibt verschiedene Temperamente und Gemüthsheiten, unterschiedliche Belastbarkeiten und Tagesformen. Alles dies muss bewusst wahrgenommen und gestaltet werden, wenn eine exzellente Leistung herauskommen soll. Und Einrichtungen des Geisteslebens leben von exzellenten Leistungen.

Soll Geistesleben gelingen, so sind dazu immer auch neue Ideen notwendig, die in die Zukunft gehen. Wie erzeuge ich neue Ideen? Und wie gehe ich mit Ideen, wenn sie denn auftreten, in der Gemeinschaft um?

Schließlich bedarf es nicht nur all dieser genannten Erwägungen, sondern auch eines Handelns, bei dem die Taten vieler Einzelner ein Gemeinsames ergeben. Unter welchen Voraussetzungen ergibt sich ein solches Gemeinsames? Mit einfachem Planungsverhalten ist es da ja nicht getan.

### Spirituelle Verantwortung

Im Gedränge des Alltags geht die Frage leicht verloren: Warum arbeiten wir hier überhaupt zusammen? Was haben wir uns vorgenommen? Was wollen wir gestalten? – Diese Frage mit »Kinder erziehen« zu beantworten, würde nicht genügen, um das Spezifische der Zusammenarbeit zu konkretisieren. Was ist das Besondere der Pädagogik, die wir betreiben? Was brauchen unsere Kinder in der Zukunft? Was wollen wir ihnen mitgeben und wie wollen wir ihnen dies mitgeben? Bedenken wir bei alledem nicht nur den raschen Wandel der gesellschaftlichen Verhältnisse, sondern auch den Bewusstseinswandel der Schüler innerhalb weniger Jahre? Haben wir die Individualität des einzelnen Schülers vor Augen, oder wollen wir alle gleichermaßen auf ein vorher festgelegtes Ziel hin konditionieren? – Sind wir uns, jeder für sich, über unsere eigenen Ziele im Klaren und kennen wir die Motive des Handelns bei den einzelnen Kollegen?

### Handeln aus Initiative

Arbeiten wir in einer selbstverwalteten Einrichtung, so können wir sie nicht einfach von außen anschauen wie eine naturwissenschaftliche Tatsache. Wir gehören ja selbst dazu. Schon durch unsere innere Einstellung und durch jede einzelne Handlung ändert sich die Einrichtung. Eine Einrichtung des Geistes-

lebens ist nicht ohne individuelles Engagement zu haben. Wenn uns etwas an unserer Einrichtung nicht gefällt – haben wir uns bemüht, den Mangel zu beseitigen? Und falls uns dies nicht gelungen ist – warum sind wir dann noch hier? – Wer treibt uns zu unserem Handeln an? Sind es »innere Mächte« wie Emotionen, Traditionen, Vorlieben, Nützlichkeits erwägungen? Oder sind es Vorgaben von außen: Erwartungen anderer, vermeintliche Sachzwänge, bürgerliches Wohlverhalten? – Wann habe ich eigentlich zuletzt aus mir selbst heraus gehandelt?

Komplexität statt linearer Kausalität; Aufgabenbewusstsein statt Traditionsverhalten und individuelle Verantwortung für das Ganze statt Handeln nach Verfahren und Methoden: dadurch unterscheidet sich eine selbstverwaltete Einrichtung grundlegend von einer nicht-selbstverwalteten, bei der die Ziele vorgegeben sind, bestimmte Verfahren zur Auswahl stehen und das komplexe Ganze in vorsortierte Kompetenzbereiche gegliedert ist. Selbstverwaltung erfordert innovative Zugriffe, ohne die Komplexität und Kontinuität aus den Augen zu verlieren; ein Bewusstsein für die großen Aufgabenstellungen, die es in jeder einzelnen Handlung zu realisieren gilt; und schließlich Bewältigung von unterschiedlichen Sachverhalten auf den verschiedensten Ebenen.

An Fragen dieser Art arbeitet seit Herbst 2002 ein kleiner Kreis von Pädagogen, der sich nach einer öffentlichen Veranstaltung des Hardenberg Instituts über dialogische Kultur spontan gebildet hatte. Es waren dies Thomas Diener (Heidelberg), Urs Dietler (Bern), Karl-Martin Dietz (Heidelberg), Mona Doosry (Hamburg), Heinrich Kruckelmann (Engelberg) und Jürgen Paul (Heidelberg). Später kamen noch Gundel Fuchs (Hamburg) und Martin Wienert (Witten) hinzu sowie Viviana Alvarez (Heidelberg). Der Kreis hat sich zunächst zweimal jährlich in Heidelberg getroffen. Im Laufe der Zeit verstärkte sich die Überzeugung, dass die Fragestellungen in der Selbst-

verwaltung nur dadurch angegangen werden können, dass man versucht, sich mit dem geistigen Impuls der Waldorfschule zu verbinden und aus den inneren Gesetzmäßigkeiten des freien Geisteslebens zu handeln. Tut man dies nicht, dann können alle Bemühungen auf der Strukturebene und beim Konfliktmanagement nicht nachhaltig wirksam werden.

Als Zweites kristallisierte sich die Überzeugung heraus, dass die kollegiale Selbstverwaltung, wie sie in den Waldorfschulen angelegt ist, zu den großen Errungenschaften des 20. Jahrhunderts gehört. Dabei bedarf ihre Verwirklichung solcher Fähigkeiten, wie sie im Zeitalter der Bewusstseinsseele von allen Menschen in zunehmendem Maße gefordert sind. Wie können diese Ziele konkret erreicht werden? – Darum ging bisher unsere Bemühung in erster Linie. Außerdem sollen in der Zukunft auch Fragen zum Jugendalter und zur Jugendpädagogik verstärkt aufgegriffen werden, wie sie ebenfalls seit vielen Jahren am Hardenberg Institut bewegt werden. Zu einem Kolloquium im Mai 2005 wurden noch einige weitere Kollegen hinzugebeten, die das ursprüngliche Anliegen begrüßten und unterstützten. Daraufhin hat sich der einladende Kreis zur Gründung einer Pädagogischen Akademie am Hardenberg Institut entschlossen. Diese soll Zusammenarbeit ermöglichen mit dem Ziel,

- den gemeinsamen geistigen Impuls aufzuschließen und zu realisieren;
- untereinander mit dem Ziel der Synergie, unter Wahrung aller individuellen geistigen Eigenständigkeit zu kooperieren;
- mit möglichst vielen, die das auch wollen, auf jede sinnvolle Art zusammenzuarbeiten;
- um weitere Kontinuität bei dieser Bemühung besorgt zu sein und dabei evolutiv vorzugehen;
- erzielte Fortschritte, auch als Kristallisationspunkt für andere, öffentlich zugänglich zu machen.

An Institutionsbildung irgendeiner Art ist nicht gedacht, sondern an individuell verantwortete Kooperation. Bisher haben wir uns vorgenommen, einige zentrale und aktuelle »Baustellen« der Waldorfpädagogik in methodischer und thematischer Hinsicht weiterzuführen, darunter besonders:

1. Die kollegiale Selbstverwaltung, ihre geistigen Grundlagen und praktischen Arbeitsformen. Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem geistigen Impuls und den Fähigkeiten der Bewusstseinsseele. Einige Themenschwerpunkte: • Rudolf Steiners Führung der Waldorfschule • Handeln aus geistigem Impuls • Das freie Geistesleben und seine inneren Bedingungen • Waldorfpädagogik im gegenwärtigen Zeitalter Michaels • Fähigkeitsbildung und Denkschulung im Zeichen der Bewusstseinsseele • Die Partnerschaft von Eltern und Lehrern • Wie gewinnen wir aufbauende Kräfte?
2. Fragen des Jugendalters, besonders: • Entwicklungsmomente des Jugendalters (drittes und viertes Jahrsiebt) • Die geistigen Impulse der Jugendgenerationen • Schule als Lebensraum – Jugendkultur • Die Lage der Jugend in unserem Zeitalter.
3. Hinzu kommen können weitere Entwicklungsfragen des Menschen, z.B. • Lernen im Älterwerden, die Individualisierung des Lebens: Probleme und Chancen • Wie bereiten sich Jugendliche auf ihre künftigen Aufgaben vor?

Wir möchten schon jetzt alle Interessierten herzlich zum ersten Akademietag, zur Eröffnung am Samstag, dem 4. März 2006, 10 bis 18 Uhr, im Rudolf Steiner Haus, Heidelberg einladen (Anmeldung bis 20.2.2006).

*Karl-Martin Dietz u.a.*

Koordination: Viviana Alvarez (Tel. 06221-650170, Fax -21640, E-Mail: [alvarez@hardenberginstitut.de](mailto:alvarez@hardenberginstitut.de)).