

## **Gemeinsam kreativ werden**

### **Zusammenarbeit an Waldorfschulen „durch den Logos“**

#### **Ein Beitrag der Pädagogischen Akademie am Hardenberg Institut zum Kongress 2012 über Selbstverwaltung in Flensburg**

Zahlreiche Eltern, Lehrer und andere Interessierte (der Kongress war ausgebucht) traten den langen Weg nach Flensburg an. Die unterschiedlichsten Motive der Teilnehmer kamen zu Beginn des Workshops der Pädagogischen Akademie (mit Karl-Martin Dietz und Jürgen Paul) über „Individuelle Autonomie und Partnerschaft: Herausforderungen für Lehrer und Eltern“, zum Vorschein. Jeder hatte Gelegenheit, seine Fragestellungen vorzubringen. Am Anfang stand jedoch die Frage nach dem Gemeinsamen. „Was wollen wir eigentlich in der Waldorfschule tun?“, „Was ist das Besondere der Waldorfschule?“. – Eine mögliche Antwort, angelehnt an die Intentionen Steiners: „Wir wollen unseren Kindern zur Selbstentwicklung verhelfen“. Genau deshalb braucht man auch Selbstverwaltung; denn Entwicklung kann niemals „geregelt werden“. Das wäre ein Widerspruch in sich. In der Waldorfschule geht es um „erweckende Erziehung“ (R. St.). Es geht beispielsweise um Geschichte, Mathematik und Latein – um daran zu seinem Ich zu erwachen. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal der Waldorfschule!

Der Trend zur „Individualisierung“, dem die Gesellschaft seit den 1960er Jahren verstärkt unterliegt, macht dieses Anliegen heute besonders aktuell. Individualisierung bewirkt erst einmal, dass die gewohnten Sicherheiten wegbrechen, mit allen negativen Konsequenzen. Jeder muss heute für sich selber herausfinden, wie er leben will. Sonst erfährt er große (seelische oder soziale) Schwierigkeiten. Man kann die Individualisierung aber auch als Chance begreifen. Angesichts der

Entwicklung *muss* man diese Chance zu nutzen versuchen. Sie ist einmalig in der Weltgeschichte. Es steht also eine Herausforderung für jeden Einzelnen im Raum, nicht aber eine allgemein gültige Lösung.

Als Individuum begegnen wir anderen Individuen. Nun sind wir alle durch Prozesse der Sozialisation gegangen. Wir leben in einem „Meinungs- bzw. Vorstellungsgefängnis“ und sind teilweise selber darüber betroffen. Diese Selbsterkenntnis wäre schon ein erster Schritt, um aus diesem Gefängnis auszubrechen. Soziologen wie Ulrich Beck fordern „ein aktives Handlungsmodell des Alltags, das das Ich zum Zentrum hat“. So fragte Florian Osswald in seinem Eröffnungsvortrag des Kongresses: „Welches Selbst verwalten wir?“

Nach dem Menschenverständnis fragte die Einleitung zur zweiten Sitzung des Workshops. Sie betonte vor allem Steiners Unterscheidung zwischen *Individualität* und *Persönlichkeit*. *Persönlichkeit* ist derjenige Teil des Selbst, der durch die Sozialisation *geworden* ist, mit allen „Rastern“, wie Sympathien/Antipathien, während die *Individualität* diese Raster bemerkt und zur Selbsterziehung und Selbstführung des Ich fähig ist. Nur ich selbst kann mich selbst erziehen, den *werdenden* Teil des Selbst, den innersten Kern des Ich. Er ist zugleich Quelle der geistigen Produktivität.

Osswald hatte angemerkt, Mysterien entstünden *zwischenmenschlich*. Was bedeutet das für die Begegnung zwischen den Menschen? Erst nach der Befreiung von personengebundenen Rastern kann das Eigene des anderen bei mir ankommen. Ansonsten spiegele ich mich nur selbst wider. Eine entscheidende Dimension von Freiheit wird also ausgerechnet mit Hilfe der anderen Menschen erreicht: Selbstbefreiung *durch* den anderen und nicht trotz des anderen. An der Klärung dieser Paradoxie wurde im Gespräch mit großen Engagement gearbeitet.

Begegnung enthält im Lichte der „Dialogischen Schulführung“ (s. u.) folgende Dimensionen:

- Interesse: Ich will den anderen als individuellen Menschen wahrnehmen.
- Verstehen: Ich suche zu verstehen, *warum* dieser Mensch sich so und so verhält.
- Zutrauen: Es entsteht ein Vertrauensverhältnis zwischen den interagierenden Personen, das auf dem Erleben der Individualität des anderen beruht.
- Achtung/Respekt vor dem anderen unabhängig von seinen Positionen.

Waldorfpädagogik wäre, ausgehend von der individuellen Begegnung in der Lage, der „Individualisierung“ eine positive Richtung zu geben.

Wie bleibt der *Geist* (logos) leitend in unserem Zusammenhang? Nicht vorweg erfundene Strukturen sind wesentlich, sondern Geist, der sich dann natürlich seine Arbeitsweisen schafft. Wie helfen die Strukturen, den Geist lebendig zu halten? Strukturen und Gremien dürfen nie zum Selbstzweck werden. Sie müssen in jedem Moment dem Ziel des Ganzen dienen. In wie weit man dabei überhaupt noch von „Strukturen“ im bisherigen Sinne reden mag, bleibt dahingestellt.

Wie also sieht Zusammenarbeit aus? Traditionell gibt es vor allem zwei Arten:

1. Hierarchie (Weisung durch Einzelne): aus dem alten Ägypten überkommen. Ein im Zeitalter der Individualisierung ungeeignetes Modell.
2. Demokratie (Mehrheitsentscheidung): im alten Griechenland erfunden. Lässt die Individualität im Reden zur Geltung kommen, nicht aber beim Handeln (Entschießen).

Wie sich auch auf dem Kongress herausstellte, ist die Annahme verbreitet, man könne lediglich aus diesen beiden Modellen wählen oder sie kombinieren. Daraus entstehen gerade in der Selbstverwaltung grundlegende Probleme.

Es gibt jedoch eine dritte Möglichkeit: *die im Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften entwickelte dialogische Führung*. („Dialogisch“ im Sinne von: „durch den Logos“). Sie beschreibt gegenüber den traditionellen Formen einen Paradigmenwechsel. Die Zusammenarbeit basiert auf *geistiger Produktivität* und *freier Empfänglichkeit*. Osswald hatte in seinem Eröffnungsvortrag das Bild eines Flusses benutzt, in dem viele Bäche zusammenfließen. Dieses Bild ins Geistige übertragen: Es handelt sich um einen geistigen Ideenstrom, in den die vielen individuellen Ideen-Bäche einmünden. Wohlgemerkt: Es geht hier um Flüsse, nicht um künstliche Kanäle mit betonierten Begrenzungen (Strukturen). Es geht um Prozesse.

Diese Prozesse beruhen auf geistiger Zusammenarbeit, wie sie in der „dialogischen Führung“ bis ins Einzelne beschrieben wird:

- Damit überhaupt etwas zu Stande kommt, bedarf es *geistiger Produktivität*. Das hierbei vorausgesetzte Vertrauen muss in einer Gemeinschaft erst hergestellt werden. Dies geschieht unter anderem durch
- *Freie Empfänglichkeit*: Ich interessiere mich für das von dem anderen Eingebrachte und versuche es zu verstehen. Wenn man es durchdacht und verstanden hat, kann man auch durchaus Bedenken äußern. Aber nicht vorher! Dieses Vorgehen führt auch dazu, dass der andere sich ernst genommen fühlen kann. Er wird die vorgebrachten Einwände dann nachvollziehen können, man muss sie nur sachlich-transparent darstellen. Überhaupt entsteht in Folge dieses Verfahrens eine Versachlichung. Niemand braucht sich persönlich angegriffen zu fühlen. – Für die Durchführung gibt es konkrete Gesichtspunkte, über die im Einzelnen zu sprechen wäre.

Es handelt sich also um eine permanente gegenseitige Anregung. – Jeder Einzelne muss die Initiative ergreifen. Das bedeutet zweierlei:

- Wir handeln aus unserem eigenen, nicht manipulierten Willen heraus (ein Anspruch an die Selbsterkenntnis),
- Entwicklung zur Freiheit heißt, Zwänge zu bemerken und diese zu öffnen.

Die Frage für jeden Einzelnen lautet also: Wie handle ich als Teil einer Gemeinschaft aus mir selbst heraus? Mit dieser Frage löst sich auch das ewige Eltern-Lehrer-Problem auf: Eltern, Lehrer und Schüler sind alle Bestandteil dieser Bewegung. Bei der Bemühung, sich gegenseitig zu Ideen anzuregen, spielen Zuordnungen wie „Eltern“ oder „Lehrer“ keine große Rolle.

Für die dialogische Schulführung an Waldorfschulen bedeutet das z. B.:

- Ideenbildung/Beratung: wie wecke ich geistige Produktivität?
- Wie wecke ich Empfänglichkeit?
- Wie gehe ich mit meinen Determinationen und Eingrenzungen um?
- Denke ich daran, wen ich noch einbeziehen sollte?

Dieses Prinzip der Zusammenarbeit ist näher ausgeführt bei Karl-Martin Dietz, *Produktivität und Empfänglichkeit. Das unbeachtete Arbeitsprinzip des Geisteslebens*, Heidelberg: Menon 2008; und: *Dialogische Schulführung an Waldorfschulen. Spiritueller Individualismus als Sozialprinzip*, Heidelberg: Menon 2006. – Wird es konsequent durchgeführt, so ergibt sich: nur entscheidungsbefugte Gremien sind sinnvoll! An der Entscheidung müssen insbesondere diejenigen beteiligt werden, die sie später verantworten und durchführen müssen. Und nur diejenigen, die mitberaten haben, sind entscheidungsbefugt. Alles andere trägt zu einer „organisierten Verantwortungslosigkeit“ bei, die so häufig beklagt wird.

Ziel kann immer nur eine *verantwortungsvolle* Entscheidung sein. Man braucht also ein auf individueller Verantwortung basierendes Verfahren, das die Situation flexibel handhaben lässt. Dafür ist „dialogische Führung“ eine geeignete Basis.

Eine Grundproblematik ist nach wie vor die mangelnde Bereitschaft oder Fähigkeit, neben hierarchischen und demokratischen Verfahren eine Alternative wie die dialogische durchdenken zu können. Und ohne *Durchdenken* kann es kein *Durchführen* geben. In diesem Sinne wäre der erste Schritt, sich zu fragen: „Denke ich in bestimmten Vorgaben?“ „Was hat die Sozialisation aus mir gemacht?“ „Wer ist der Andere?“ „Warum vertritt er diese oder jene Position?“ Und: „Wie sind diese Positionen nachzuvollziehen“ oder „Sind sie vielleicht besser als meine?“ Es ist ständige Arbeit an mir selbst gefordert. Gemeinschaftlich wäre das der erste Schritt zu jenem von Osswald skizzierten Ideen-Fluss. Und dieser bedeutet letztlich nichts anderes als ein gemeinsames „Kreativ-Werden“.

Helmut Dietz