



M. Voß

Die sich wandelnde Welt stellt die Menschen in der Selbstverwaltung anthroposophischer Einrichtungen vor neue äußere und innere Herausforderungen. Hilfreich sind das soziale Konstrukt der Augenhöhe und strukturelle Agilität mit direkter Kommunikation.

Marlin Voß

Augenhöhe & Agilität in der Selbstverwaltung anthroposophischer Organisationen

Warum Selbstverwaltung?

Anthroposophische Einrichtungen, wie zum Beispiel Waldorfkindergärten und -schulen, Pflegeeinrichtungen oder Krankenhäuser werden zumeist selbstverwaltet geführt. Der Begriff Selbstverwaltung ist in diesem Kontext ein Fachbegriff und beschreibt, was heute mit erheblichen Parallelen auch unter der Terminologie Selbstorganisation bezeichnet wird. Die Rollen in den verschiedenen Gremien wie Vorstand, Führungskreis etc. werden ehrenamtlich besetzt. Die Mitglieder führen sich selbst und die Einrichtungen und beteiligen an diesem Prozess oft auch Kunden. Abgeleitet wurde dieses Führungsverständnis von Rudolf Steiners Vorträgen und praktischem Vorgehen im Zusammenhang mit der ersten Waldorfschule. Ihm war wichtig, dass jede LehrerIn in sich spürt, was in einer Situation zu tun ist und dass sie dann sowohl die organisatorische Freiheit hat, selbst zu entscheiden, als auch die ethische Verantwortung trägt, das Richtige zu tun.

Was hat sich im Außen verändert?

Neu für anthroposophische Einrichtungen in unserer heutigen Zeit ist es, einen adäquaten Umgang zu finden mit gesellschaftlichen Phänomenen von Emanzipation, Ökonomisierung und Digitalisierung sowie deren vielfältigen Folgen. In diesem Artikel werden zwei Konsequenzen besonders fokussiert, die für die Selbstverwaltung an sich wie für den Einzelnen immer wieder als erodierend erlebt werden können: Erstens die hohe Belastung Einzelner in verschiedenen Rollen im Alltag und zweitens die allgegenwärtige Möglichkeit, Informationen zu geben und zu empfangen. Denn sowohl MitarbeiterInnen als auch Eltern leben oft in einem Lebenszusammenhang, in dem beide Erwachsene berufstätig sind und es eine große Herausforderung

geworden ist, sich zusätzlich noch verlässlich ehrenamtlich zu engagieren. Zudem gibt es eine nie dagewesene Verfügbarkeit von Informationen und darüber hinaus die Herausforderung, diese für sich selbst zu bewerten. Daher hat die selbstverwaltete Organisation Mühe, qualifizierte Menschen zu finden, die sich überhaupt engagieren. Weiter muss sie sicherstellen, dass die FunktionsträgerInnen verlässlich und längerfristig zusammenarbeiten. Immer wieder taucht die Frage auf, wie die richtige Menge und die richtige Art von Informationen in den richtigen Kreisen miteinander geteilt werden kann.

Was ist im Inneren schwierig?

Durch die oben skizzierten geänderten Rahmenbedingungen sind die Menschen in der Selbstverwaltung heute noch mehr gefordert als bisher, sich selbst in ihrem Denken, Fühlen und Wollen proaktiv zu steuern. In diesem Zusammenhang ist vieles nötig. Hier werden besonders zwei zentrale Aspekte näher beleuchtet: Für die eigene Wirksamkeit im System ist essentiell, seine Energie beim Tätigsein bewusst einzuteilen und auch die eigenen Gedanken und Gefühle bewusst zu lenken. Ersteres bedeutet, nichts zu tun, was außerhalb der eigenen Kraft liegt, aber auch nichts zu versäumen, was einem möglich ist.

Handelt man außerhalb der eigenen Kraft, besteht das Risiko, dass jeder unter seinen Möglichkeiten bleibt und es ist fraglich, was so im System erreicht werden kann. Unterlässt man Handlungen, die im Rahmen der eigenen Kraft liegen, besteht die Gefahr, träge und unbeteiligt zu wirken und der eigenen Verantwortung nicht gerecht werden zu können. Letzteres bedeutet, die eigenen Gedanken und Gefühle bewusst anzuschauen. Denn es besteht die Gefahr, eine subjektive Wahrheit, die nicht frei ►

„Das Ziel gemeinschaftlicher Führung muss sein, dass der Einzelne dabei wächst, sich entwickelt und dabei eine volle Verantwortung für das Ganze übernehmen kann“

Valentin Wember

„Aus meinen reinen Gefühlen und Gedanken zieht die Welt ebensolchen Nutzen wie aus meinem Wohlverhalten“

Rudolf Steiner

von Wissenslücken und Interpretationen ist, im System zu multiplizieren. Um Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen kann der Einzelne sich fragen: Wie ist die Situation aus meiner Sicht? Was weiß ich? Was weiß ich nicht? Was denke ich dazu? Wie geht es mir dabei? Eine solche Reflexion kann vor Vorurteilen schützen und hilft bei einer wertschätzenden Kommunikation miteinander und übereinander. Wie aber kann ein Rolleninhaber diesen hohen persönlichen Anforderungen immer wieder aufs Neue gerecht werden?

Warum ist Augenhöhe sinnvoll?

Deutlich wird: Wirkungsvoll kann gemeinsam besonders dann gestaltet werden, wenn jeder Rolleninhaber seine Wahrnehmung von Situationen und/oder Menschen regelmäßig selbst reflektiert. Praktisch kann jede/r mit fünf Minuten pro Tag beginnen, die eigenen Handlungen so anzuschauen und zu beurteilen, als ob ein/e andere/r sie getan hätte. Diese Außensicht ist hilfreich bei der Interaktion, da sich der Einzelne seiner subjektiv geprägten Einschätzung bewusst wird und sich dem Anderen auf Augenhöhe, mit Respekt und Demut zuwendet. Ohne die skizzierte Augenhöhe kommt es gerade in der Selbstverwaltung sehr schnell zu Konflikten. Es geht den Beteiligten dann oft um Macht, Werte oder bestimmte Inhalte. Im Sozialen werden dabei immer wieder die für jeden elementaren Bedürfnisse nach Anerkennung, Wertschätzung und Zugehörigkeit verletzt. Auch wenn es der Selbstverwaltung dient, Führungsorgane, Rollen und Aufgaben zu differenzieren und letztere zu delegieren, bleibt es gleichzeitig bei der Interaktion zwischen Menschen essentiell, fortwährend Augenhöhe aufrechtzuerhalten. Augenhöhe ist dabei kein struktureller Begriff, sondern eine soziale Konstruktion, welche die eigene Begrenztheit anerkennt und den Wert der Sicht des Anderen zum Ausdruck bringt.

Was bringt Agilität im Strukturellen?

Wie kann eine selbstverwaltete Organisation bei neuen und komplexen Fragestellungen schnell handlungsfähig werden, z.B. unkompliziert mitein-

ander kommunizieren, unmittelbar Entscheidungen fällen etc.? Welche Strukturen sind dafür erforderlich? Effektiv sind zum Beispiel kurzfristig angesetzte *Stand-Up-Meetings* der Führungsmannschaft, um plötzlich auftretende und eskalierte Personalfragen schnell und in direkter Kommunikation miteinander zu klären, statt bis zur nächsten Sitzung zu warten und/oder seitenlange E-Mails hin- und herzuschicken. Bewährt hat sich auch, regelmäßig und in kurzen Intervallen solche *Stand-Up-Meetings* einzuplanen, wie zum Beispiel in einem Waldorfkindergarten, wo sich der Vorstand wöchentlich für 30 Minuten mittags trifft, um Dringendes zu entscheiden. Dabei können auch Rolleninhaber anderer Gremien und/oder Experten für Konflikte oder für Kommunikation aus dem Umkreis der Organisation dazu gebeten werden, um kurzfristig professionell zu intervenieren. Ziel dieser Zusammenkünfte ist es, zeitnah gemeinsam in der Lage zu sein, zentral und formal über einen Sachverhalt zu entscheiden. Gelingt es nicht, sich schnell zu treffen, besteht die Gefahr, dass die Mitglieder der Organisation jeder nach seinem subjektiven Eindruck Aspekte der Sachlage in ihrem persönlichen Kreis verbreiten und sich somit ein ungesteuerter Meinungsbildungsprozess entwickelt.

Ist Selbstverwaltung heute noch möglich?

Heute mehr denn je hilft es anthroposophischen Organisationen und in der Selbstverwaltung tätigen Menschen, wenn sie sich selbst, ihre Gedanken und Gefühle proaktiv steuern. Auf Augenhöhe zu kommunizieren und agile Methoden einzusetzen macht es möglich, flexibel, zielorientiert und gemeinsam komplexe Fragestellungen zeitnah zu lösen.

Literatur

Agiles Manifest. Online im Internet:

<http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>
(abgerufen am 26.05.2017).

Steiner, R. (2014): Wie erlangt man Erkenntnisse höherer Welten.

Wember, V. (2016): Wille zur Verantwortung.

Augenhöhe als Ausdruck von Selbstbewusstsein und Empathie dem Anderen gegenüber

„Die effizienteste Methode, Informationen an und innerhalb eines Teams auszutauschen, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht“
Agiles Manifest