

Michael Brater / Anna Maurus

Selbstverwaltung – ein alter Hut?

So manches ändert sich derzeit in den anthroposophischen Einrichtungen, und eine ganze Reihe von älteren wohlvertrauten Traditionen werden aufgegeben, weil sie nicht mehr zeitgemäß sind oder dem Selbstverständnis der Jüngeren nicht mehr entsprechen. Das ist auch gut so, denn es beweist – manchen Unkenrufen zum Trotz – die Lebendigkeit der anthroposophischen Bewegung.

In dem Fundus, der da gründlich entrümpelt werden soll, befindet sich mancherorts auch ein Requisit namens *Selbstverwaltung*: Sie ist keineswegs ein Monopol anthroposophischer Einrichtungen, sondern ein feststehender Begriff der deutschen Rechtsordnung (z.B. sind die Kammern »Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft«, in deren Aufgaben etwa der Berufsbildung der Staat nur subsidiär eingreift). Aber sie ist für das soziale Selbstverständnis der anthroposophischen Einrichtungen in der Vergangenheit durchaus konstitutiv gewesen. Heute jedoch kann man beobachten, wie dieser Begriff »Selbstverwaltung« so manchem Geschäftsführer nur noch ein gequältes Auflachen entlockt, gerade tatkräftigere Mitarbeiter die Augen zum Himmel drehen lässt oder bei Jüngeren richtige Fluchtreflexe auslöst: Selbstverwaltung wurde für diese Menschen ein Synonym für eine Unzahl von Konferenzen, endlose Debatten, jeden Abend eine andere Sitzung, Entscheidungen erst, wenn es nichts mehr zu entscheiden gibt, gegenseitige Blockade, Lähmung jeder Initiative, Bermuda-Dreieck für die Verantwortung: Keiner war's gewesen, keiner hat es gewollt – die Herrschaft der Anonymität und des Mittelmaßes.

Kein Wunder, dass sich so mancher wirklich engagierte »tragende Mitarbeiter« die besorgte Frage stellt, ob denn die anthroposophischen Einrichtungen angesichts dieser Dekadenz der Selbstverwaltung überhaupt in der Lage sein werden, die existentiellen Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft zu meistern, denen die Einrichtungen aus vielen Richtungen – Gesetzgebung, Finanzkrisen, Enttäuschungen mancher Teile einer zuvor durchaus wohlwollenden Öffentlichkeit usw. – derzeit ausgesetzt sind, und ob man diesen alten Zopf nicht endlich abschneiden müsste, um *effizienteren Organisationsformen* Platz zu machen. Viele Einrichtungen bemühen sich um so etwas wie ein »modernes Mana-

Mit der Selbstverwaltung ist derzeit kein Staat zu machen

gement« und meinen, dass dies vielleicht nicht gerade auf eine »Direktorialverfassung« hinauslaufen muss, aber doch auf jeden Fall auf eine *straffe Führung*, wie man sie etwa von Wirtschaftsbetrieben kennt (werden doch die sozialen Einrichtungen seit neuestem durch das Gesetz auch tatsächlich zu Wirtschaftsunternehmen erklärt, die an einem *Markt* überleben müssen).

Diese Tendenzen beruhen nicht einfach auf technokratischem Unverständnis für den anthroposophischen Sozialimpuls, sondern auf den ernstzunehmenden Nöten und Befürchtungen gerade solcher Mitarbeiter, die ihre Einrichtungen häufig in der »Außenwelt« vertreten und die aktuellen Bedrohungen kennen. Mit der Selbstverwaltung ist in vielen Einrichtungen derzeit wahrlich kein Staat zu machen, und es ist wohl nur eine Frage der Zeit, bis das Maß an Leidensfähigkeit vieler Mitarbeiter endgültig erschöpft ist. Soll man deshalb also die schöne, nur leider offenbar unpraktikable Idee der Selbstverwaltung so schnell wie möglich aufgeben?

Merkwürdig ist jedoch, dass ausgerechnet in der (sonst ja gerne geschmähten) Wirtschaft, nach deren gut geschmierten Entscheidungsabläufen sich mancher Vorstand oder Geschäftsführer sehnt, seit über einem Jahrzehnt Managementkonzepte gefeiert werden und überraschend breit eingeführt sind, von denen man mit Fug und Recht behaupten kann, dass sie ganz wesentliche Elemente, wie sie aus den selbstverwalteten Einrichtungen bekannt sind, aufgreifen und erfolgreich praktizieren. Unter Titeln wie »Lean Management«, »Fraktale Organisation«, »Atomisierte Organisation« oder »Business-Reingeneering« werden Hierarchien entschieden abgeflacht, selbstverantwortliche Teams eingeführt, während der Dienstzeit auch für die »ausführenden« Mitarbeiter Zeiten für Besprechungen und mannigfache »Zirkel« gewährt, die Kenntnisse und Erfahrungen der »Basis« in Unternehmensentscheidungen einbezogen, bürokratische Regulierungen durch individuelle Entscheidungsspielräume (und solche im Team) ersetzt und insgesamt *die Eigengestaltungsräume der Mitarbeiter drastisch erweitert*. Prompt setzt auch hier ein umfängliches Besprechungs- und Konferenzwesen ein, das manchen (älteren) Manager oder Controller irritiert die horrenden Arbeitsstunden zusammenrechnen lässt, die sich in solch einer Besprechung addieren und ziemlich viel Geld kosten – aber dennoch hält man sich mehr und mehr an die japanische Regel: Es ist wesentlich billiger, für eine Entscheidung zwei Drittel der Zeit mit Vorklärlungen und gemeinsamem Nachdenken im Vorfeld zu verbringen

gen, wenn man dafür nur ein Drittel der Zeit für ihre Umsetzung braucht. In Europa war es dagegen üblich, lieber umgekehrt in einem Drittel der Zeit »effizient und schnell« zu entscheiden, dafür aber zweimal so lange mit nachträglichen Erklärungen, Überzeugungsaktionen, Nachbesserungen, Veränderungen und Korrekturen zuzubringen. Die Probleme während der Umsetzung der Entscheidung machen dann viel mehr Mühe, verursachen hohe Kosten, demotivieren Mitarbeiter und verprellen Kunden.

Wollen also in den anthroposophischen Einrichtungen einige die eigentlich zukunftsweisende Errungenschaft der Selbstverwaltung gerade in dem Moment aufgeben, in dem in anderen Bereichen der Gesellschaft – in der Wirtschaft, zunehmend auch in der öffentlichen Verwaltung – die erheblichen *Vorteile dieser Organisationsform* erkannt und dort zum Inbegriff modernen Managements werden? In der Tat hoffen die Wirtschaftsbetriebe, die zu solchen dezentralen Organisationsformen mit deutlichen Zügen von Selbstverwaltung greifen, einige chronische Mängel ihrer bisherigen (angeblich doch effizienten) Organisationsstruktur zu beheben, die der Markt heute nicht mehr verzeiht: allem voran ihre Schwerfälligkeit und Unbeweglichkeit; ihre Probleme, auf individuelle Kundenwünsche eingehen zu können; die Schwierigkeit, Mitarbeiter für das Unternehmen und seine Ziele zu begeistern; die vielen Entscheidungen am »grünen Tisch«, die in der Praxis nicht greifen usw. Am schwersten wiegt für die Wirtschaftsbetriebe, dass die neuen, selbstverwaltungsähnlichen Managementformen – man höre und staune – *wesentlich wirtschaftlicher als die alten sind*. Denn sie sparen sehr viel Aufwand an Organisation und Kontrolle ein, weil sie die individuellen *Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Selbstverantwortung* ernst nehmen und fördern. Es kommt heute einfach billiger und führt zu deutlich besseren Lösungen, wenn die Mitarbeiter mitdenken, kreativ sind, selbst die besten Wege finden und sich auf kurzem Wege gegenseitig informieren und absprechen, wo es von der Sache her notwendig ist (ohne dass dabei ein Dienstweg oder ein Vorgesetzter eingeschaltet werden muss). Etwas zynisch könnte man sagen: Die Wirtschaft hat gerade entdeckt, dass die Arbeitskräfte, die sie eingekauft hat, mit einem verantwortungs-, denk- und entscheidungsfähigen Menschen verbunden sind, mit Ressourcen also, die man zwar miteingekauft, bislang aber gar nicht genutzt hat, und die man nun einzusetzen lernt.

Selbstverwaltung –
kein Mitbestimmungs-
modell, sondern eine
Bedingung freier
Arbeit

Diese Einsicht der Wirtschaft kann uns zurückführen zu dem, was ursprünglich auch mit der Selbstverwaltung anthroposophischer Einrichtungen, z.B. der Waldorfschule, gemeint war. Da ging es nämlich nie darum, *dass alle bei allem mitreden* und in Verbindung mit dem »republikanischen« Prinzip der Einmütigkeit sämtliche Entscheidungen blockieren, wenn sie – im Extrem – auch nur einem einzigen Mitarbeiter nicht passen. Das nennen wir das »demokratische Missverständnis« der Selbstverwaltung. Rudolf Steiner ging es mit der berühmten Forderung, »das Erziehungs- und Unterrichtswesen [...] muss in die Verwaltung derer gestellt werden, die erziehen und unterrichten«, und: »Niemand gibt Vorschriften, der nicht selbst im lebendigen Unterrichten und Erziehen drinnensteht«¹ erkennbar nicht um Mitsprache, sondern um die *Unabhängigkeit der Arbeit* – hier einer Schule – *von allen Fremdeinflüssen* etwa des Staates oder der Wirtschaft, so dass die Erziehungsarbeit wirklich aus nichts anderem hervorgeht als aus den individuellen pädagogischen Einsichten und Fähigkeiten der Erziehenden. Er war sogar der Meinung: »Es ist naturgemäß, dass innerhalb einer solchen Einrichtung Sachlichkeit und Fachlichkeit in dem höchstmöglichen Maße wirken«.²

Eine »Erziehung vom Kind her«, eine Erziehungskunst, die sich auf nicht anderes gründet als auf die Entwicklungsbedürfnisse und -anforderungen des Kindes, ist grundsätzlich nicht möglich, wenn erziehungsfremde Instanzen den Lehrplan bestimmen oder vorgeben, in welchem Jahrgang welche Lernziele erreicht bzw. in welchem Buch welche Seiten gelesen werden müssen. *Deshalb* müssen die Lehrer oder Erzieher (ebenso wie alle anderen Berufsgruppen, die ihre Arbeit *künstlerisch* handhaben wollen oder müssen) ihre Arbeit selbst verwalten, um sie nämlich *sachgemäß und nach den in ihr liegende Eigenprinzipien* tun zu können. Ziel der Selbstverwaltung in den anthroposophischen Einrichtungen ist also *nicht Demokratie, sondern sachgemäßes Arbeiten*.

Wirklich kreativ und der Sache gemäß arbeiten kann man nie auf Anweisung oder nach fremdem Willen, sondern immer nur aus eigener Einsicht und entsprechend den eigenen Fähigkeiten und Intentionen. Damit wurzelt Selbstverwaltung in der aus der Grundlage der Anthroposophie hervorgehenden *Achtung für die individuelle Freiheit und die Initiative des Einzelnen*. Anthroposophische Selbstverwaltung und »Betriebsdemokratie« haben, wenn man genau hinschaut, nichts miteinander zu tun. Selbstverwaltungsstrukturen sind nicht notwendig, damit alle bei allem mit-

1 Rudolf Steiner: *Kernpunkte der Sozialen Frage*, GA 23, Vorrede.

2 Ebd.

reden können, sondern *damit der Einzelne seine Kreativität, seine Initiative, seine Impulse, seine Erkenntnisse realisieren kann*, damit das schöpferische Potential jedes einzelnen Mitarbeiters optimal zur Entfaltung kommt, damit ein Handeln des Einzelnen aus Einsicht und aus der Liebe zur Tat möglich wird. Es geht darum, *inhaltliche Freiräume* zu schaffen, die individuell und in freier Abstimmung mit anderen ergriffen werden können. Selbstverwaltung anthroposophischer Einrichtungen ist ein *Prinzip der individualisierten Arbeitsorganisation*, nach dem die Kräfte und Fähigkeiten des Einzelnen sich innerhalb der Organisation bestmöglich entfalten können – zum Wohl des Ganzen und zum Wohle der individuellen Entwicklung. Und genau diese individuelle Kreativität, dieses Freisetzen aller individuellen Kräfte brauchen die Einrichtungen dringend, wenn sie die Herausforderungen der Zeit (s.o.) meistern wollen. Selbstverwaltung in *diesem* Sinne ist für sie völlig unverzichtbar!

Selbstverwaltung meint eine Form der Organisation der gemeinsamen Arbeit, bei der diese nicht durch Strukturen und Anweisungen vorgegeben und reguliert wird, sondern ein Maximum an individueller Initiative und Selbststeuerung zur Entfaltung kommen kann. Selbstverwaltung verzichtet weitgehend auf strukturelle (z.B. hierarchische, bürokratische) Steuerungen des individuellen Handelns und beruht auf dem Mut, das angestammte Verhältnis von Organisation und Individuum, bei dem das individuelle Handeln immer Objekt des Organisierens war, umzukehren: Ausgangspunkt ist nicht mehr die Organisation und ihr »Zweck«, sondern die *Vielfalt der individuellen Initiativen*, der kreativen Möglichkeiten des Einzelnen, sind seine Impulse und Motive, die es durch die Organisation nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken, sondern zu garantieren und zu koordinieren gilt. Wesentliche Voraussetzung dieser Gründung der Organisation auf die individuellen Kräfte und Initiativen ist die Fähigkeit und Bereitschaft eines jeden, aus eigenem Antrieb mit anderen zu kooperieren und sich zusammenzuschließen, d.h. auch die sozialen Beziehungen seiner Arbeit selbst zu entwickeln und zu gestalten. Auch wenn dieses Prinzip heute in der Regel noch nicht ganze Wirtschaftsbetriebe durchdringt,³ so hat es sich doch bereits in Teilbereichen – etwa überall dort, wo in teilautonomen Teams gearbeitet wird – fest etabliert.

Selbstverwaltung, so wird deutlich, zielt nicht auf die »Mitbestimmung« der »Basis«, also der bisher Machtlosen (demokratisches Prinzip), sondern auf *die Befreiung der individuellen Initiative*. Es

3 Obwohl es erstaunen kann, wieviele Betriebe schon in diesem Sinne arbeiten. Vgl. das sehr lesenswerte Buch von Balz Ryf: *Die atomisierte Organisation*, Wiesbaden 1993, mit vielen Fallbeispielen.

handelt sich nicht um eine alternative Organisationsform, sondern um eine *Revolutionierung des Denkens über und der Praxis von Organisation* überhaupt: Die Organisationsstruktur ist nicht mehr in erster Linie nur dazu da, die individuellen Handlungen nach einem zentralen Willen »von oben« zu steuern und zu kanalisieren, sondern die individuellen Impulse der zusammen Arbeitenden »von unten« sollen ermutigt werden und genügend Raum finden, um Prozesse in Gang zu setzen, die sich ihre Formen und Strukturen schaffen, so, wie sich in der Embryonalentwicklung die Blutgefäße aus der Bewegung des Blutes bilden, und nicht zuerst die Gefäße da sind, die dem fließenden Blut seine Bahnen vorschreiben.

Das Integrationsproblem und die Dreigliederung des sozialen Organismus

So gesehen, kann man Selbstverwaltung verstehen als die paradoxe Kunst der Mitarbeiter einer Einrichtung, die anarchischen Tendenzen des ethischen Individualismus sozial so zu fassen, dass ohne Blockierung und Fremdbestimmung des Einzelnen ein *gemeinsames Werk* zustandegebracht werden kann, das die Kräfte eines Einzelnen übersteigt. Im Zeichen der fortgeschrittenen Individualisierung unserer Gesellschaft ist dies beileibe keine Frage nur von ein paar anthroposophischen Einrichtungen, sondern die *Kernfrage moderner Gesellschaften* schlechthin. Bei Ulrich Beck, dem Analytiker und Kommentator des Individualisierungsprozesses, heißt sie »das Integrationsproblem«. Gemeint ist damit die Frage, wie eine Gesellschaft von lauter Individualitäten, die alle ihren eigenen Orientierungen folgen, überhaupt noch etwas Gemeinsames, Verbindliches zustandebringen kann, wie es da noch so etwas wie gesellschaftlichen Konsens und Zusammenhalt geben kann.

Wahrscheinlich ist es das, was Vorstände und Geschäftsführer, die heute oft einfach müde sind von der Selbstverwaltung, erleben: Was sie eigentlich stört, ist nicht, dass die Selbstverwaltung nicht funktionsfähig wäre, sondern, dass *das ungebremste Eigensein der hoch individualisierten Mitarbeiter sich nicht mehr zum gemeinsamen Werk integrieren lässt* (schließlich scheint ja die Selbstverwaltung ganz gut funktioniert zu haben, als es in den Einrichtungen noch die bedeutenden Gründerpersönlichkeiten gab, die von den anderen einfach anerkannt waren ...). Rudolf Steiners Antwort auf das, was heute »Integrationsproblem« genannt wird, war der Ansatz der »Dreigliederung des sozialen Organismus«, und vielleicht tun sich die Einrichtungen mit ihrer Selbstverwaltung deshalb so

schwer, weil sie sich so wenig mit diesem Ansatz beschäftigen.

Aus der »Dreigliederung des sozialen Organismus« können wir drei verschiedene Anknüpfungspunkte für eine Integration der zur Anarchie neigenden Tendenzen des Individualismus gewinnen, die dessen Grundlagen nicht – wie der Ruf nach dem »starken Mann« u.ä. – infrage stellen: Alles Erkenntnisleben, alles, was mit den individuellen Fähigkeiten zu tun hat, muss sich in der *erkenntnisbezogenen Auseinandersetzung*, im verbindlichen *Diskurs*, im gemeinsamen Bemühen um Klarheit und Wahrheit integrieren und darf dabei ausschließlich den geistigen Strukturen des Erkennens bzw. des Erkannten folgen. Es geht um das Richtige, das Wahre, die beste Lösung, nicht z.B. um Entscheidungen.

Wo immer es um *Bedürfnisse* bzw. darum geht, dass einer vom anderen Hilfe braucht, liegt die Integration im *assoziativen Gespräch* zwischen dem, der etwas braucht, und dem, der es ihm beschaffen kann; dabei geht es um angemessene Problemlösung, d.h. darum, das Bedürfnis zu verstehen und die verfügbaren Ressourcen so einzusetzen, dass es befriedigt wird.

Die dritte Integrationsmöglichkeit besteht schließlich darin, *freie Vereinbarungen* zu treffen, d.h. soziale Wirklichkeit an Regeln, Normen, Ordnungen zu konstituieren, die nur deshalb und so lange existieren, weil und als die Beteiligten sie für verbindlich erklären und sich an sie halten.

Selbstverwaltung verlangt, dass alle drei Integrationsformen in der Einrichtung Raum haben und gepflegt werden, denn sie bilden die sozialen Korrelate der individuellen Freiheit. Sie begrenzen die freie Initiative des Einzelnen aus deren eigener Aktivität sozial und ermöglichen sie dadurch zugleich.

Wenn es, wie es hier behauptet wurde, bei der Selbstverwaltung nicht um ein demokratisches Recht geht, das z.B. jeder Lehrer an einer Waldorfschule »einklagen« kann, sondern darum, die individuelle Initiative und Kreativität sich im Rahmen einer gemeinsamen Aufgabe entfalten zu lassen, dann ist offensichtlich eine erste Voraussetzung für ein Funktionieren der Selbstverwaltung, *dass es überhaupt individuelle Initiativen gibt*, d.h. dass Mitarbeiter da sind, die selbst etwas mit ihrer Arbeit wollen, inhaltlich engagiert sind und darauf brennen, ihre eigenen Wege zu gehen. Nur für sie ist die Selbstverwaltung eine angemessene Arbeitsform. Das demokratische Missverständnis der Selbstverwaltung geht dagegen lediglich davon aus, dass jeder Mitarbeiter seine *persönlichen Inter-*

Voraussetzungen der Selbstverwaltung

essen hat (z.B. an Freizeit usw.), die er im Rahmen der Selbstverwaltungsstrukturen optimal vertreten können soll.

Es muss also überhaupt erst einmal ein individuelles Geistesleben aktiv da sein bzw. sich äußern wollen, wenn es sich frei entfalten soll. Mitarbeiter, die für sich persönlich darauf keinen Anspruch erheben, sondern die einfach gerne tun wollen, was man ihnen sagt, oder die lieber einen begrenzten Aufgabenbereich bearbeiten, den sie überschauen können, sollten deshalb in einer Selbstverwaltungsorganisation auch nicht gezwungen sein, sich ständig über Dinge Gedanken zu machen, die sie nicht überschauen können oder wollen.

Bei Angelegenheiten, die etwas mit Erkenntnis zu tun haben, können nicht »alle« mitreden, sondern nur die, die von der Sache etwas verstehen bzw. bereit sind, sich gründlich einzuarbeiten. Selbstverwaltung als Prinzip des Geisteslebens muss also heißen: *Jeder nach seinen Fähigkeiten*, und keinen in Rollen zwingen, die er gar nicht will oder die er nicht ausfüllen kann.

Praktisch folgt daraus: in jeder Einrichtung muss es *sehr unterschiedliche Partizipationsformen* geben, ganz ohne Diskriminierung und der Selbstgestaltung der Mitarbeitenden überlassen. Es muss individuell angepasste Arbeitsformen mit unterschiedlichen Verantwortungsreichweiten geben (z.B. Verantwortung für die Rosenbeete, oder Verantwortung für die strategische Führung der Einrichtung, und je nach Fähigkeit kann der, der für die Rosenbeete verantwortlich ist, natürlich auch an der strategischen Führung mitarbeiten). Diese Differenzierung ist nicht als starre Struktur ausgebildet, sondern als bewegliches Gliederungsprinzip, dessen aktuelle Realität sich ausschließlich nach den Fähigkeiten und Möglichkeiten der hier und jetzt in der Einrichtung tätigen Menschen richtet. Da diese Fähigkeiten nun einmal individuell sehr verschieden sind, wird es damit in einer selbstverwalteten Organisation notwendigerweise eine *Verantwortungshierarchie* geben – aber eben nicht im Sinne von starren bürokratischen Führungsebenen, sondern *nach dem jeweiligen Vermögen der Mitarbeiter*. So verstehen wir es, wenn Rudolf Steiner fordert, die sozialen Einrichtungen ganz auf die individuellen Menschen zu bauen. Eine Folge dessen könnte u.a. sein, die Organisation mit den biografischen Entwicklungen der Menschen mitzuverändern. Und noch etwas wird notwendig: Bei jeder Aufnahme in einen weiteren Verantwortungskreis gilt nicht nur der Wunsch des Kandidaten, sondern diejenigen, die etwas von den Aufgaben in diesem Kreis verstehen,

müssen notwendigerweise auch die *Fähigkeitsfrage* stellen, um die man sich bisher ja so gerne herumdrückt.

Eine weitere Voraussetzung für eine so verstandene Selbstverwaltung ist z.B., *dass es einen Konsens über die gemeinsame Aufgabe gibt*. Jeder Mitarbeiter muss die konkrete Identität der Einrichtung erfassen und bejahen. In der Organisationsentwicklung spricht man hier vom »Leitbild«, das allen klar sein muss und das für alle Verbindlichkeit hat.

Was mit dem Leitbild für die Einrichtung als Ganzes gilt, gilt im Prinzip auch für jede Abteilung und jede Arbeitsgruppe: Auf jeder Ebene und in jedem Bereich der Einrichtung muss Klarheit herrschen über die Aufgabe, die dort zu bewältigen ist, einschließlich ihrer Grenzen. Denn schließlich handelt es sich bei den Einrichtungen ja um Arbeitsstätten, bei denen es in erster Linie nicht um Selbstentfaltung der Mitarbeiter, sondern um Bedürftigkeiten anderer Menschen – »Kunden«, »Klienten« usw. – geht, denen man angesichts ihrer Nöte und Bedürfnisse nur Zusagen mit unbedingter Verbindlichkeit machen kann. Aus diesen Zusagen »nach außen«, gegenüber den Kunden und Klienten folgt aber logischerweise eine Verbindlichkeit nach innen, die sich eben in dem differenzierten Geflecht klarer Aufgabenbeschreibungen ausdrückt. Die Organisation wird damit nicht mehr lauter uniforme Leistungen hervorbringen, aber ihr kreatives Potential insgesamt wächst mit der in ihr möglichen Vielfalt und Verschiedenheit: Sie gleicht nicht mehr einer Ziegelsteinmauer, sondern sie wird zu Natursteinmauer, d.h. zu einem kompakten Verbund aus Individualitäten.

Über Bedürfnisse (Interessen), wie schon gesagt, kann man nicht diskutieren, man kann sie nur verstehen und dann versuchen, sie zu befriedigen im Sinne der »Brüderlichkeit«. Das gilt nicht nur für die Kunden und Klienten einer Einrichtung, sondern selbstverständlich auch für alle Mitarbeiter, sofern sie eben als Menschen auch »bedürftige Wesen« sind. Über Bedürfnisse kann man also gar keine Konferenzen abhalten, sondern für sie muss es in einer Einrichtung lediglich Raum geben, in dem sie sich artikulieren und in dem sie wahrgenommen werden können. Das heißt auch, dass die Mitarbeiter lernen müssen, Bedürfnisse zu äußern, und dass es jemanden geben muss, der sie anhört und sich ihrer annimmt. Ein Bedürfnis äußern zu sollen, heißt aber natürlich nicht, es auch aktiv zu verfolgen, für es zu kämpfen, es durchsetzen zu müssen. Im Sinne der Brüderlichkeit ist dies nun gerade

Autorennotiz

MICHAEL BRATER, Dr. phil., MA, geb. 1944, studierte Soziologie, Philosophie und Psychologie. Nach langjähriger Forschungstätigkeit an der Universität München 1980 Mitbegründer der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB). Arbeitsschwerpunkte: Berufliche Aus- und Weiterbildung, Organisationsentwicklung. – Adresse: Bodenseestr. 5, 81241 München.

ANNA MAURUS, Dipl. Soz., geb. 1952, studierte Pädagogik, Soziologie und Wirtschaft. Lehr- und Tätigkeit in der Altenpflegeausbildung. Seit 1991 Mitarbeiterin der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung. Arbeitsschwerpunkte: Ausbilderqualifizierung, Teamentwicklung, Kommunikation, Organisationsentwicklung.

4 Rudolf Steiner: *Kernpunkte* ..., a.a.O. S. 51.

5 Um an Fragen wie den hier aufgeworfenen konkret weiterzuarbeiten und um Selbstverwaltung mit den Erfahrungen moderner Managementmethoden zu verbinden, haben die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, München, und das Institut für Sprache, Recht und Geld, Witten gemeinsam eine Seminarreihe »Management-Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anthroposophischer Einrichtungen« entwickelt. Der zweite Durchgang beginnt voraussichtlich im September 1999. Auskünfte: GAB München, Tel. 089/886551.

die Aufgabe »der anderen«. Als Bedürftiger ist man befangen und leicht versucht, auch die Befriedigung seiner Bedürfnisse zum Rechtsanspruch zu machen. Deshalb ist es wohl eine gute Praxis, wenn die eigentlichen Betroffenen bei solchen Klärungen, bei denen es um ihre Bedürfnisse geht, gerade *nicht* einbezogen sind, sondern sich für befangen erklären und ihre Sache vertrauensvoll in die Hände jener legen, die fähig sind, sich in brüderlicher Gesinnung darum zu kümmern. Das ist in der Praxis sicher kein konfliktfreies Vorgehen, aber ein sachgemäßes – und ein effizientes zudem.

Was bleibt denn nun übrig, an dem »alle mitreden« müssen? Im Sinne der »Dreigliederung des sozialen Organismus« dasjenige, von dem alle »als Menschen« in gleicher Weise betroffen sind, »was sich aus rein menschlichen Untergründen heraus auf das Verhältnis des Menschen zum Menschen bezieht«⁴, die *gemeinsamen Verkehrsformen*, die *Regeln und Formen des Zusammenarbeitens*, die Absprachen darüber, wer was macht, oder wie man die gemeinsame Arbeit organisieren möchte, d.h. alles, worüber man sich vereinbaren und was man miteinander verabreden muss, weil es weder aus der Sache noch aus der Bedürftigkeit Betroffener klar ist. Selbst der für dieses sogenannte »Rechtsleben« geltende Gleichheitsgrundsatz ist aber keineswegs notwendigerweise so zu verstehen, dass jeder über alles mitreden muss, sondern es muss lediglich der Grundsatz »gleicher Betroffenheit« gelten: *Vereinbarungen treffen diejenigen miteinander, die von der Vereinbarung und ihren Folgen unmittelbar betroffen sind.*

Das Geheimnis, wie die Selbstverwaltung individuelle Initiative freisetzen und sie zugleich sozial einbinden und wirtschaftlich erfolgreich machen kann, heißt also im Wesentlichen: von ihrem demokratischen Missverständnis Abschied nehmen (hier tut sich die Wirtschaft bezeichnenderweise heute viel leichter, weil sie dieses demokratische Missverständnis nie hatte), und die Selbstverwaltung als diejenige Organisationsform zu erkennen, die ein Optimum an Entfaltung freier Initiativen zur Lösung der gemeinsamen Aufgaben ermöglicht; und vor allem: die Arbeitsfelder und Aufgabenstellungen der Selbstverwaltung zu gliedern! Das Abhalten von Einheitskonferenzen, die endlos dauern und im Wesentlichen Frustration verbreiten, sind dagegen kein Wesensmerkmal von selbstverwalteter Organisation!⁵