

Arbeitend lernen – lernend arbeiten.

Die Entwicklung des Arbeitens
in der Jugendpädagogik Rudolf Steiners

9. Studienabschnitt

Online-Studium für Waldorflehrer und Studierende
Empfohlen als Weiterbildung für Mittelstufen- und Oberstufenlehrer

Thomas Stöckli

Samuel Weber

Inhalt

Sozialkunde	3
Persönlichkeitsbildung	4
Neue Eigentumsverhältnisse	9

In einem zukunftsorientierten Unternehmen sollte jeder Mitarbeiter die betrieblichen Hintergründe kennen, um sich mit dem Gesamtbetrieb zu identifizieren. Dazu sind regelmässige Besprechungen («Konferenzen») sehr hilfreich. Für die Persönlichkeitsbildung der einzelnen Mitarbeitenden sollte zudem ein regelmässiges Weiterbildungsangebot angeboten werden. Mit den notwendigen kommunikativen Kompetenzen sowie einer Aufgabenverteilung vom Management auf die Mitarbeitenden kann so das Ziel einer gemeinschaftlichen Betriebsführung verwirklicht werden.

Sozialkunde

Mitarbeiterschulung im Betrieb

Ausgangspunkt der Mitarbeiterschulung ist eine Einführung in die Hintergründe der Betriebsführung, so dass sich der einzelne Mitarbeiter nicht als Rädchen in einer unüberschaubaren Maschine versteht, sondern als Unternehmer, der sich mit dem Gesamtbetrieb identifiziert. «Der Arbeiter», so Rudolf Steiner (1991: 97), soll in einem ersten Schritt «mit vollem Anteil an der Sache Vorstellungen entwickeln können über die Art, wie er sich an dem sozialen Leben beteiligt, indem er an der Erzeugung der Waren arbeitet.» Der Unternehmer Emil Molt, der diese Form der Mitarbeiterschulung praktizierte, formulierte folgende Zielsetzung: «Auf diese Weise sollte jeder Mitarbeiter das Ganze des Betriebs kennenlernen [...] Unsere Leute sollten dadurch aus der Einseitigkeit ihrer Spezialtätigkeit herauskommen» (Molt 1972: 202–203).

Betriebsinterne Konferenzen als didaktisches Mittel

Basieren sollte diese Form der Weiterbildung ganz auf dem «Erfahrungs- und Meinungs-austausch der verschiedenen Abteilungen untereinander» (Molt 1972: 190). Steiner schlägt zu diesem Zweck regelmäßige Besprechungen («Konferenzen») vor, die als fester Bestandteil der Arbeitszeit gelten und dementsprechend vollständig vergütet werden. Emil Molt, der diese Vorschläge in seinem Betrieb umzusetzen versuchte, schildert rückblickend: «Oft behandelte ich selbst die Betriebs- und Wirtschaftsfragen, auch bat ich Freunde für einschlägige Gebiete um ihre Mitarbeit» (Molt 1972: 202). «Einmütig behandelten wir nun die wichtigsten Fragen des Betriebs, ohne Vorbehalt, unter Darlegung der Verhältnisse» (Molt 1972: 176). Dadurch findet eine Grundbildung in Wirtschaftsfragen statt, die durch ihre Verankerung in der Praxis bzw. im Arbeitsplatz der Unterrichteten als lebensnah aufgefasst wird. «Sie müssen nicht nachturnen und nichts durchexerzieren, sondern sie können durch eigene Ideen und Erfahrungen lernen» (Werner 2011: 139).

Persönlichkeitsbildung

Mitarbeiterförderung heißt umfassende Persönlichkeitsbildung

Die Sozialkunde wird erweitert durch ein umfassendes, allgemein und insbesondere persönlichkeitsbildendes Weiterbildungsangebot. Die jugendlichen Praktikanten kommen durch den regelmäßigen Schulbesuch in den Genuss einer solchen Allgemeinbildung. Für die erwachsene Belegschaft muss ein solches Angebot – unter Umständen in Zusammenarbeit mit der Schule und unter Nutzung von deren Ressourcen – aufgebaut werden. Emil Molt, der dies praktizierte, erinnert sich: «Es gab jeden Nachmittag Unterricht in fremden Sprachen, im Malen, in Geschichte und Geographie und ähnlichen Fächern» (Molt 1972: 202). Wichtiger noch: «Dazu kam die Einführung in Lebens- und Erkenntnisfragen» (Molt 1972: 202).¹

Mitarbeiter verfolgen eigens gesteckte Ziele

Das ist kein Ersatz für das Angebot der örtlichen Volkshochschule. Diese Kurse sind vielmehr ein Mittel zu einer umfassenden Persönlichkeitsbildung. Der Betrieb nimmt jeden einzelnen Mitarbeiter als Mensch wahr, «dem das Recht auf freie Entfaltung seiner Fähigkeit zusteht», der «den Wunsch in sich trägt, zu reifen, zu wachsen und eine möglichst gute Leistung zu erbringen» (Werner 2011: 121). Im Mittelpunkt steht das Verfolgen von eigens gesetzten Zielen. Diese können bei Bedarf auch korrigiert werden. Denn: «Nur dann hat der Mitarbeiter, der mündige Kollege, die Möglichkeit, sich mit einem Ziel zu identifizieren und es mit Emphase zu verfolgen» (Werner 2011: 141).

Dreh- und Angelpunkt: kommunikative Kompetenz

Wichtig ist im Zusammenhang der Persönlichkeitsbildung die Weiterbildung in zwischenmenschlicher Kommunikation. Dazu können nicht zuletzt kreative Methoden angewendet werden, wie z. B. gemeinsames Schauspielen (vgl. Werner 2011: 137).

¹ In diesem Zusammenhang ist zusätzlich auf die Bedeutung von betriebseigenen Medien hinzuweisen, die der Schulung bzw. Bewusstwerdung der Mitarbeiter dienen können. Als historisches Vorbild bieten sich die in der Waldorf-Astoria-Zigarettenfabrik herausgegebenen «Waldorf-Nachrichten» an, die neben sozialen Themen auch Geisteswissenschaftliches für das Publikum aufbereiteten. Wie Firmengründer Emil Molt in seinen Memoiren schrieb: «Die Zeitschrift war ein Schrittmacher für die geisteswissenschaftliche Bewegung. Von manchem habe ich gehört, daß er auf dem Weg über die «Waldorf-Nachrichten» zur Anthroposophie gekommen ist» (Molt 1972: 172–173).

Solche Projekte stärken nicht nur die kommunikativen Fähigkeiten, sondern auch die sozialen Kompetenzen, weil die Teilnehmer u.a. «lernen, Konflikte durch Gemeinsamkeiten zu lösen» (Werner 2011: 138).

Gemeinsame Betriebsführung

Ziel: gemeinschaftliche Betriebsführung

Das Verständnis innerbetrieblicher Abläufe sowie die Fähigkeit, in einem Team zu arbeiten und zu kommunizieren, sind wesentliche Voraussetzungen für den nächsten Schritt: die zunehmende Übertragung von Verantwortung aus dem Management an die Mitarbeitenden. Hier kommen das erworbene Wissen über Betriebsabläufe sowie die erworbenen Persönlichkeitskompetenzen (Kompetenzen) zum Einsatz, werden geübt und gefestigt.

Beispiel: Mitarbeiterereinsatzplan

Angefangen werden kann mit kleinen Dingen wie z. B. der Planung von Arbeitseinsätzen. Götz Werner, der Gründer der Drogeriemarktkette *dm*, führt als Beispiel den Mitarbeiterereinsatzplan (MEP) an, der nicht von der Betriebszentrale erstellt, sondern von den Mitarbeitern einer Filiale unter Berücksichtigung der individuellen Verpflichtungen außerhalb des Arbeitsplatzes ausgearbeitet wird. «Durch den angemessenen Vorlauf soll es den Mitarbeitern ermöglicht werden, sich in gegenseitiger Absprache selbst einzuteilen und ihre individuellen und privaten Bedürfnisse optimal mit den Bedürfnissen der *dm*-Kunden auf der einen Seite und der Arbeitsgemeinschaft auf der anderen Seite in Einklang zu bringen. Zur sinnvollen und in jeder Hinsicht effizienten Planung ist es daher nötig, dass die Kollegen miteinander gut kommunizieren und dass die jeweils eigenen Bedürfnisse so transparent gemacht werden, dass man sie offen und ehrlich besprechen kann» (Werner 2011: 131–132). Gleichzeitig erfahren die Mitarbeiter dadurch etwas von Unternehmensführung, was wiederum die Identifikation mit dem Unternehmen und dem eigenen Anteil an der Gesamtverantwortung stärkt.

Neues Rollenverständnis

Bedürfnisse der Kunden rücken in den Vordergrund

Aus diesem Lernprozess entsteht ein neues Bewusstsein über die Funktion des Unternehmens und die eigene Rolle im Betrieb. In den Mittelpunkt des Unternehmers und der Mitarbeiter rücken die Bedürfnisse der Kundschaft. «Wir fragen uns systematisch, wie wir den Laden, das Angebot und den Service für den Kunden optimieren können», beschreibt Götz Werner (2011: 120) den neuen Gedanken. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies eine Umstellung von der üblichen Ausrichtung am Vorgesetzten, die für den Kunden wenig positive Auswirkungen hat: «Der Mitarbeiter verliert [...] den Kunden zwangsläufig aus den Augen, wenn der Vorgesetzte das Ziel der Bemühungen ist» (Werner 2011: 119). Der Kunde wird schlimmstenfalls als Ablenkung und Störfaktor empfunden beim Bemühen, sich «so [zu] verhalten, wie [der Vorgesetzte] es gern hat, oder zumindest so, wie der Mitarbeiter meint, dass es der Vorgesetzte gerne hätte» (Werner 2011: 119).

Manager werden «Evokatoren»

Auch Betriebsverantwortliche müssen sich auf eine neue Rolle einstellen. «Ein Manager oder Leiter eines Unternehmens darf heute kein Direktor im alten Sinne sein. Er sollte vielmehr ein Evokator sein» (Werner 2011: 125). Das heißt, er muss aufgrund der hohen Komplexität der Aufgaben, die bei der Führung eines Unternehmens anfallen, die Rahmenbedingungen schaffen, dass die Mitarbeiter selbstständig das Unternehmen führen können. Denn «[h]eute kann der Meister oder Chef unmöglich alle am Produktionsprozess beteiligten Arbeitsschritte kennen, denn er kann nicht überall sein» (Werner 2011: 126). Anders ausgedrückt: Die Rolle des Unternehmers besteht heute nicht mehr darin, Antworten bzw. Anweisungen zu geben, sondern seinen Mitarbeitern Fragen zu stellen, die ihnen erlauben, in Eigenverantwortung ihren Teil zur erfolgreichen Führung des Betriebs beizutragen (vgl. Werner 2011: 140). Schon Emil Molt (1972: 174) hatte versucht diese Form der Unternehmensführung zu praktizieren und ihre Vorzüge in seinen Memoiren hervorgehoben: «Welch` reicher Gewinn, wenn durch solche Bemühung aus Arbeitern wirklich Mit-Arbeiter werden, die nicht nur des Lohnes wegen, sondern aus innerer Anteilnahme im Betrieb stehen!»

Mitarbeiter können Eigeninitiative zeigen

Aufgrund dieser Orientierung entfallen die gerade im Dienstleistungsbereich üblichen strengen Befehlsstrukturen und werden ersetzt durch eine «Gemeinschaft von Menschen, die wir so wenig hierarchisch wie möglich strukturieren wollen» (Werner 2011: 118) bzw. müssen, weil der Einzelne nur in Freiheit und Verantwortung eigeninitiativ handeln kann. Die alte Unternehmenskultur von «oben wird gedacht, unten wird gemacht» wird aufgehoben und ersetzt durch ein neues Unternehmensverständnis, bei dem jeder Mitarbeiter gleichzeitig für den Gesamterfolg des Unternehmens verantwortlich ist. Nur mit diesem Verständnis, das keine Hierarchien mehr kennt, kann Eigeninitiative entstehen.

Bedingungsloses Grundeinkommen

Jeder Mitarbeiter ist ein Unternehmer

Diese zusehends hierarchiefreie Gemeinschaft kann gefestigt werden, wenn den Tatsachen im Betrieb entsprechende Anpassungen im Gehalt bzw. den Entlohnungsmodalitäten folgen. Mit der wachsenden Verantwortung verändert sich die Einstellung der Mitarbeitenden: «Fühlt sich ein Mitarbeiter [...] ernst genommen und gefordert, erfährt er zudem seine Arbeit als erfüllend und sinnstiftend, dann wird er einen unternehmerischen Habitus an den Tag legen. Er wird Verantwortung empfinden und ganz von selbst das Notwendige tun» (Werner 2011: 128).

Bedingungsloses Grundeinkommen ist Voraussetzung für reales Arbeiten

Ein solch unternehmerischer Mensch arbeitet nicht mehr des Geldes wegen, braucht es aber trotzdem zum Überleben. Es gilt daher, das Verhältnis von Lohn und Arbeit zu überdenken. Anstatt die Menschen für geleistete Arbeit zu belohnen, sollte ihnen noch vor Aufnahme einer Aufgabe ein überlebenssichernder Geldbetrag zur Verfügung stehen, der es ihnen überhaupt erst erlaubt, sich einer Arbeit aus voller Überzeugung heraus hinzugeben. Götz Werner (2011: 12) bringt den Grundgedanken folgendermaßen auf den Punkt: «Die neue Ethik des Grundeinkommens lautet kurz und bündig: Du bekommst ein Grundeinkommen und

hast damit die Möglichkeit, ja die Bringschuld, deine Talente in der Gesellschaft wirksam werden zu lassen. Zeig, was du kannst!» (Werner 2011: 12)

Bedingungsloses Grundeinkommen löst gesellschaftliche Probleme

Diese neue Geisteshaltung würde nicht nur bestehenden Betrieben zu Gute kommen, die von Mitarbeitern verantwortet würden, die nicht des Geldes wegen arbeiten (müssen), sondern sich im Wissen um ihre gesicherte Existenz dieser Aufgabe aus Überzeugung hingeben können. Ein bedingungsloses Grundeinkommen ermöglichte es auch Menschen mit guten Ideen, «die sich heute noch um ihre Grundsicherung sorgen müssen und deshalb oft in Passivität verharren» (Werner 2011: 13), sich einer Aufgabe zu widmen, die ihnen wirklich sinnvoll erscheint.

Grundeinkommen muss von einer geistigen Wende begleitet sein

Die Forderung nach einem bedingungslosen Grundeinkommen für alle wird in Teilen der Dreigliederungsbewegung seit einigen Jahren als mögliche Umsetzung der Steiner'schen Vorstellungen betrachtet. Wir stehen dieser Argumentationslinie eher kritisch gegenüber. Es ist nämlich zu befürchten, dass die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens, die nicht von einem radikalen Umdenken über Wirtschaft, Politik und Gesellschaft begleitet wird, die soziale Not eher verschärfen als lindern würde. Es ist mit einiger Berechtigung zu befürchten, dass das bedingungslose Grundeinkommen unter heutigen Verhältnissen von Unternehmen vor allem dazu genutzt würde, Löhne weiter zu drücken und noch mehr «Arbeitnehmer» zu Aufstockungsleistungen zwingen würde (vgl. u.a. Flassbeck et al. 2012).

Wird die Einführung des bedingungslosen Grundeinkommens in dem breiten ideologischen und praktischen Kontext verankert, den wir hier zu skizzieren versucht haben, dann könnte damit tatsächlich ein gesellschaftsveränderndes Potenzial freigesetzt werden. Wenn Menschen sich nicht aus finanziellen Gründen für eine «Karriere» entschieden, sondern als «Lebensunternehmer» die Lösung eines bestehenden Problems zu ihrem Beruf machten, dann würden vermutlich zahlreiche Nöte viel effizienter gelindert, als dies heute der Fall ist.

Neue Eigentumsverhältnisse

Entlohnung gemäß Anteil an Gesamtverantwortung

Rudolf Steiners Anliegen war es stets, dass aus einem neuen Verständnis der gemeinschaftlichen Arbeit bzw. Betriebsführung auch neue, gerechtere Eigentumsverhältnisse entstehen. Das Grundeinkommen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg dorthin. Denn der Prozess der Verantwortungsübertragung vom Management an alle im Betrieb tätigen Menschen ist erst abgeschlossen, wenn sich die gemeinsame Verantwortung auch darin widerspiegelt, dass alle gemäß ihrem Anteil an der Gesamtverantwortung entlohnt werden.

Beispiel Waldorf-Astoria

Ein weiterer Schritt kann darin bestehen, dass sich der Zusammenschluss der Menschen entscheidet, wie mit eventuellen Gewinnen aus ihrem Betrieb umzugehen sei. Im Idealfall werden diese nämlich in das Kultur- bzw. das freie Geistesleben reinvestiert.

Ein Beispiel dafür war wiederum der Unternehmer Emil Molt, der sein Privatvermögen und die Gewinne der Zigarettenfabrik Waldorf-Astoria «für das leibliche und seelische Wohle meiner Leute» (Molt 1972: 171) investierte. Zu dem breiten Angebot für die Belegschaft gehörte ein fabrikeigenes Ferienheim, eine Betriebszeitung als «Unterhaltungs- und Belehrungsmittel» (Molt 1972: 172) sowie die bereits angesprochene interne Mitarbeiterfortbildung. Die wirklich große Investition kam jedoch nicht den Mitarbeitenden, sondern deren Kindern zu Gute. Viele Arbeiter profitierten zwar vom internen Weiterbildungsangebot, merkten jedoch gleichzeitig, dass eine Weiterbildung nach schwerer Fabrikarbeit ihren Tribut forderte. Emil Molt (1972: 203) zog daraus die Schlussfolgerung, «daß man mit Kindern anfangen muß, wenn man mit Erfolg Kräfte schulen und Interesse wecken will.» In ihm reifte ein Entschluss: «Um der Jugend zu ermöglichen, was im Alter nicht mehr möglich ist, wollte ich nun für alle Kinder den Weg der Bildung öffnen, unabhängig vom Einkommen der Eltern» (Molt 1972: 203). Molt investierte 100.000 Mark aus dem Reingewinn von 1918 in eine Schule, die als Waldorfschule 1919 eröffnet wurde. Er bat Rudolf Steiner, die Schulgründung zu begleiten. «Dr. Steiner entwickelte Richtlinien über die Gestaltung und Führung einer solchen Schule» (Molt 1972: 204).

Reinvestition in ein freies Geistesleben

Die Waldorfschule ist natürlich nur ein Beispiel. Denkbar wäre manch andere Investition. Es kommt einzig darauf an, dass mit den aus dem Wirtschaftsleben generierten finanziellen Mitteln ein freies Geistesleben gefördert wird, aus dem weitere assoziativ-wirtschaftliche Initiativen erwachsen können. Denkbar wäre z. B. ein Fonds, aus dem ehemaligen Praktikanten des Betriebs ein bedingungsloses Grundeinkommen zur Verfügung gestellt wird, dank dem sie sich einer dringenden Aufgabe widmen können und sie nicht aufgrund von Sorgen um den sozialen Abstieg von vornherein aufgeben müssen.

– Ende 9. Studienabschnitt –