

Subsidiarität neu gelesen: Basis und Leitung als Bewährungsfeld erneuerungsfähiger Institution

Ausgangspunkt: Erneuerungsfähige Institutionen entstehen dort, wo Verfahren nicht gegen Erfahrung ausgespielt werden, Kontrolle nicht Vertrauen ersetzt und lokale Wirklichkeit nicht als Störung zentraler Programme behandelt wird.

(1) Bei Besuchen in verschiedenen Gebäuden ein und derselben größeren Behörde habe ich einmal eindrücklich erlebt, **wie verschieden Institutionen sich anfühlen** können. Ich sage das vorsichtig: Es waren persönliche Momentaufnahmen, keine systematische Untersuchung. Aber gerade als Momentaufnahmen waren sie aufschlussreich.

In dem einen Haus empfing mich ein Ton, der kaum ein Gespräch eröffnete. Man spürte Rang, Revier, Abgrenzung. Ein Gast war zunächst Störung. In einem anderen Haus begegnete mir Hilfsbereitschaft bis in die unscheinbaren Bereiche hinein; selbst beiläufige Kontakte wirkten, als gehöre das Ermöglichen zum Selbstverständnis des Hauses. In einem dritten Zusammenhang wiederum schien jede Abteilung ihren eigenen Mikrokosmos auszubilden. Nicht Feindseligkeit war das Problem, sondern eine Art stille Abschottung.

Solche Eindrücke beweisen nichts über eine Behörde als Ganze. Aber sie zeigen etwas, das Organigramme nicht zeigen: Institutionen haben Atmosphären. Sie bilden Binnenkulturen aus. Sie können Menschen ermutigen, sich zu zeigen und ihr Anliegen vorzubringen; sie können sie aber auch verengen, einschüchtern oder in Verfahrenslogik auflösen.

Darum genügt es nicht, Institutionen nur nach Zuständigkeiten, Vorschriften und Effizienz zu beschreiben. Erneuerungsfähige Institutionen erkennt man auch daran, welchen Raum sie eröffnen: für professionelle Erfahrung, für lokale Kenntnis, für gewachsene Beziehungen — und für Menschen, die mit einem Anliegen erscheinen.

Ich möchte daraus keine Behördensoziologie ableiten. Aber als Erfahrungssplitter bleibt es bedeutsam: Dieselbe formale Institution kann in ihren einzelnen Räumen sehr verschieden wirken. Mal begegnet sie dem Menschen als Abwehr, mal als Ermöglichung, mal als abgeschotteter Eigenraum. Genau an solchen Unterschieden entscheidet sich, ob Verwaltung nur Verfahren vollzieht oder öffentlichen Raum mit ermöglicht.

(2) Wenn ich heute auf meine frühere Schule schaue und sie mit der Schule vergleiche, die ich damals erlebt habe, wird mir vorsichtiger zumute. Nicht alles, was mir früher als Zumutung erschien, war falsch. Nicht alles, was sich damals als Widerstand zeigte, war bloß Verweigerung. **Manche Entwicklungen brauchten Zeit, andere brauchten tatsächlich Druck.** Aber was wozu gehörte, ließ sich im Augenblick oft nicht sicher erkennen.

Institutionen lernen nicht im reinen Licht der Einsicht. Sie lernen unter Bedingungen von Müdigkeit, Stolz, Angst, Routine, Loyalität und äußerem Erwartungsdruck. Darum ist es so gefährlich, Reformen nur von ihrem Ziel her zu beurteilen. Ebenso gefährlich ist es, jede Zumutung mit dem Hinweis auf gewachsene Erfahrung abzuwehren. Zwischen beidem liegt der eigentliche Raum institutioneller Erneuerung: die Fähigkeit, im Nachhinein ehrlich zu lernen, was getragen hat, was blockierte, was geschützt werden musste und was endlich verändert werden durfte.

(3) Die Frage nach erneuerungsfähigen Institutionen wirft noch einmal ein eigenes Licht auf Leitung. Es wäre zu einfach, demokratische Erneuerung nur von der Basis her zu denken, als läge dort die

Wirklichkeit und oben nur die Störung. So einfach ist es nicht. **Untere, mittlere und obere Leitungsebenen haben je ihren eigenen unverzichtbaren Verantwortungsbereich.** Sie übersetzen, schützen, ordnen, begrenzen, eröffnen oder verschließen.

Gerade an ihnen zeigt sich, ob eine Institution demokratisch lernfähig bleibt. Denn Strukturen handeln nicht von selbst. Sie können Verantwortung erleichtern oder erschweren, aber sie ersetzen sie nicht. Am Ende sind es Menschen, die Druck weiterreichen oder verwandeln, die Erfahrung hören oder übergehen, die Konflikte sichtbar machen oder verdecken, die Verfahren als Schutz nutzen oder als Ausrede.

Leitung ist deshalb kein undemokratischer Rest in Institutionen, kein Ort für Präsidialdemokratie. Sie ist ein Bewährungsort der Demokratie. In ihr entscheidet sich, ob politische Rahmensetzungen nur nach unten durchgestellt werden oder ob sie in einer konkreten Wirklichkeit ankommen können. Wer leitet, steht zwischen Ziel und Wirklichkeit, zwischen Erwartung und Möglichkeit, zwischen Zeit und Druck. Gerade dort braucht Demokratie Personen, die Verantwortung übernehmen — nicht anonyme Strukturen, hinter denen niemand mehr erscheint.

(4) Gerade weil Schule ein paradigmatischer Ort des Einübens von Erscheinen ist, wird **Schulleitung** zu einem Ort besonderer Bewährung. Hier geht es nicht nur um Stundenpläne, Konferenzen, Erlasse und Konfliktmanagement. Hier entscheidet sich täglich, ob eine Institution als gemeinsamer Raum erfahrbar bleibt.

Ich hatte das Glück, in meiner eigenen Schulzeit als Lehrer fast immer eine sehr persönliche Ausformung von Verantwortungsbewusstsein in Schulleitungen zu erleben. Das bedeutete keineswegs Konfliktfreiheit. Im Gegenteil: Es gab Entscheidungen, mit denen ich gerungen habe, und Situationen, in denen ich anderer Meinung war. Aber oft war spürbar, dass diese Entscheidungen nicht aus bloßer Verwaltung, nicht aus Machtlust und nicht aus anonymer Struktur heraus getroffen wurden, sondern aus verantwortlicher Leitung.

Gerade das machte es möglich, Entscheidungen zu akzeptieren. Nicht, weil ich sie immer für richtig hielt. Sondern weil ich in ihnen eine verantwortliche Person erkennen konnte, die zwischen Vorgaben, Menschen, Möglichkeiten und Grenzen stand. Darin liegt ein unscheinbarer Kern demokratischer Kultur: Konflikt wird nicht dadurch demokratisch, dass alle gewinnen, sondern dadurch, dass Verantwortung sichtbar bleibt.

(5) Und zum guten Schluss: In der Verbandsarbeit habe ich eine verblüffende Entdeckung gemacht: Es ist nicht gleichgültig, **wie man mit Leitung umgeht**. Kritik ist nötig, Widerspruch auch. Aber wer Leitung dauerhaft nur verdächtigt, verspottet oder entwertet, muss sich nicht wundern, wenn irgendwann niemand mehr verantwortlich leiten will.

Dann verschwindet nicht nur „der Alte“ oder „die Alte“, gegen die man sich so leicht profilieren konnte. Es verschwindet auch ein Stück gemeinsamer Handlungsfähigkeit. Plötzlich fehlt jemand, der einlädt, entscheidet, nach außen spricht, Konflikte bündelt, Verantwortung übernimmt, Zumutungen ausspricht und dafür den Kopf hinhält. Man kann dann manches nicht mehr „machen“, weil der Raum fehlt, in dem es verbindlich gemacht werden könnte.

Meine eigene Macht, mein eigener Spielraum, verschwindet ein Stück mit jeder selbstgerechten Spitze gegen Leitung. Denn demokratische Freiheit lebt nicht davon, dass niemand mehr leitet. Sie lebt davon, dass Leitung verantwortlich bleibt — und dass diejenigen, die ihr widersprechen, ebenfalls verantwortlich mit ihr umgehen.