



Kommt der Waldorf-Direktor?

oder: Ist die Selbstverwaltungs-Ideologie am Ende?

Dieser Artikel erschien in der „Erziehungskunst“ Januar 2003,
überarbeitet und ergänzt im Dezember 2007

„ ...Jeder muss seine volle Persönlichkeit einsetzen von Anfang an.

**Deshalb werden wir die Schule nicht regierungsgemäß, sondern
verwaltungsgemäß einrichten und sie republikanisch verwalten. In einer wirklichen
Lehrer-Republik werden wir nicht hinter uns haben Ruhekiten, Verordnungen, die
vom Rektorat kommen, sondern wir müssen hineinragen (in uns tragen) dasjenige,
was uns die volle Verantwortung gibt für das, was wir zu tun haben. Jeder muss
selbst voll verantwortlich sein.**

**Ersatz für eine Rektoratsleitung wird geschaffen werden können dadurch, dass
wir diesen Vorbereitungskurs einrichten und hier dasjenige arbeitend aufnehmen,
was die Schule zu einer Einheit macht....“**

Rudolf Steiner: Allgemeine Menschenkunde als Grundlage der Pädagogik, GA 293, Ansprache am Vorabend
des Kurses, Stuttgart, 20. August 1919

Wer kennt sie nicht, die endlosen und dann auch noch ergebnislosen Gespräche?
Hat der Kräfteverschleiß und das Zeitvergeuden in zahllosen Sitzungen von Arbeitskreisen,
Delegationen, Mandatsgruppen nun endlich ein Ende?
Ist die Zeit des wöchentlichen Leidens in immer ähnlich ablaufenden Konferenzen endlich
vorbei?

Hört der Dilettantismus in der Aufgabenerledigung nun endlich auf?
Die sogenannte Selbstverwaltung belastet die WaldorflehrerInnen immer mehr! Viele
klagen über die ständig zunehmende Überforderung! Der Krankenstand nimmt ständig zu.
Die dadurch nötigen Vertretungen machen die Belastungen noch schlimmer. Das führt zu
neuen Ausfällen, die wieder vertreten werden müssen...

Und wie heißt das neue Wundermittel, das schon allenthalben hinter vorgehaltener Hand
oder auch schon offen angesprochen wird:

Ist es der „Waldorfschuldirektor“?

oder ist es das „Direktorium“, in dem drei dafür Auserwählte endlich alle lästigen Arbeiten
für die anderen erledigen und die unangenehmen Entscheidungen treffen?

Können sich alle anderen nun endlich auf den Unterricht konzentrieren und sind nicht mehr
abgezogen in den kräfteverzehrenden Selbstverwaltungsaufgaben? Sollen die „Direktoren“
doch sehen, wie sie mit den Problemen und Konflikten fertig werden!

Ist das der Weg zur neuen besseren Waldorfschule? Oder steckt dahinter nur den Wunsch
nach einem „Ruhekiten, Verordnungen, die vom Rektorat kommen“?

Gerade diese wollte Rudolf Steiner in der Freien Waldorfschule abschaffen, wie er in seiner
oben zitierten Ansprache am Vorabend des Kurses zur Allgemeinen Menschenkunde am
20.8.1919 in Stuttgart vor den werdenden WaldorflehrerInnen ausführte.

Zugegeben, das ist eine Ansammlung von negativen Äußerungen zu diesem Thema, aber
wer kennt sie nicht, der in einer selbstverwalteten Einrichtung wie einer Freien
Waldorfschule arbeitet? Sie beschreiben doch konkrete Erlebnisse, die die Menschen dort

machen, insofern können und dürfen wir sie nicht ignorieren, sondern sollten sie als Phänomene ernst nehmen und nach den Ursachen fragen, die zu solchen Empfindungen und Beurteilungen führen.

Damit keine Missverständnisse entstehen: Ich bin auch nach 35 Jahren aktiver Arbeit in und mit Freien Waldorfschulen und ähnlichen Einrichtungen immer noch und sogar immer mehr ein überzeugter Vertreter der Selbstverwaltung! Aber was ist mit „Selbstverwaltung“ einer Waldorfschule gemeint gewesen? Denn aus meiner Sicht hat das, was sich in den letzten Jahrzehnten in vielen Freien Waldorfschulen als sogenannte Selbstverwaltung herausgebildet hat, häufig mehr mit Selbstverwaltungs-Ideologie als mit echter Selbstverwaltung zu tun.

Dann höre ich gleich das Argument, es sei doch alles viel schwieriger und komplizierter geworden als es 1919 war und man könne an die heutigen Verhältnisse doch nicht mehr die Maßstäbe von vor 80 Jahren anlegen. Es sei jetzt eben ganz anders.

Das stimmt! Die Bedingungen für die Selbst-Verwaltung einer Freien Waldorfschule haben sich in den letzten Jahrzehnten wirklich sehr verschärft: Zunehmende Bürokratisierung, immer mehr Statistiken und Formulare vom Staat, Meldungen per Computerprogramm, nicht mehr auf dem gewohnten Papier, immer mehr Kontrollen, immer mehr zentrale Prüfungen mit bindenden Vorgaben und Verfahren, zunehmende Komplexität und unübersichtliche Strukturen, erhöhte Konfliktbereitschaft aller Beteiligten und damit sich rasch ausbreitende Konflikte, (angeblich) immer schwieriger werdender Kinder und (angeblich) immer schwächer werdende Lehrerinnen und Lehrer, immer weniger Verbindlichkeit und Einsatzbereitschaft, immer mehr Rückzug auf den Unterricht oder ins Privatleben, zunehmende Resignation, immer anspruchsvollere (und ängstlichere) Eltern, die immer fordernder auftreten Das Klagelied ließe sich sicher noch fortsetzen.

Aber was heißt das? Bedeutet das wirklich, dass die Selbstverwaltung mit ihren Möglichkeiten am Ende ist und nur noch der „Direktor“ hilft? (Wobei nicht so wesentlich ist, ob er nun aus einer oder drei Personen besteht.)

Keineswegs! Ich wage sogar zu behaupten, dass mit einer Abkehr von der Selbstverwaltung der LehrerInnen und einer zunehmenden Tendenz zur direktoralen Weisungsbefugnis, zu entsprechenden Kontrollmechanismen und den damit verbundenen Zwangsmaßnahmen sich die obengenannten Symptome in Freien Waldorfschulen nur noch weiter verstärken werden. Manche Sach-Entscheidungen werden dann vielleicht schneller und effizienter getroffen werden, aber sie werden sozial nicht mehr getragen sein und deswegen schwerer durchsetzbar werden, wodurch zusätzliche soziale Probleme und Konflikte entstehen werden, die immer mehr Kräfte binden und hohe Reibungsverluste erzeugen.

Wie kann aber die Selbstverwaltung so weiter entwickelt werden, dass sie gesundend und nicht noch mehr krankmachend wirkt?

Aus meiner Sicht müssen wir die **Ursachen** der jetzt vielfach offen oder verdeckt zu Tage tretenden Misere betrachten. Woran liegt es, dass die Selbstverwaltung immer weniger wirksam ist und vielfach zu scheitern droht?

In meiner langjährigen Arbeit an der eigenen und an anderen Freien Waldorfschulen habe ich eine Reihe von Gründen für die Unzufriedenheit und die mangelnde Funktionsfähigkeit der sogenannten Selbstverwaltung gefunden, von denen ich einige wesentliche in

Thesenform hier nennen möchte (für eine umfassende Analyse ist hier nicht der Platz, deshalb bitte ich um Verzeihung für die Verkürzungen). Diese im Folgenden beschriebenen und eine Reihe von weiteren Faktoren, die hier nicht hinzugenommen werden können, sowie jeweils noch verschiedene schulspezifische Gründe bilden einen idealen Nährboden für das Scheitern von Selbstverwaltung in Freien Waldorfschulen.

1. Die schon zu Beginn der Freien Waldorfschule geforderte gemeinsame Grundlage für die Zusammenarbeit der Lehrerinnen und Lehrer in der forschenden und vertiefenden Arbeit an der Menschenkunde ist immer schwächer geworden oder fehlt teilweise ganz.

Vor allen weiteren, mehr direkt selbstverwaltungsbezogenen Gründen ist für mich die fehlende gemeinsame Basis in der Menschenkunde der zentrale Grund für das Scheitern der verschiedenen Selbstverwaltungsbemühungen. In vielen Waldorfschulen arbeiten immer mehr LehrerInnen, die keine oder nur eine mangelhafte waldorfspezifische Vorbildung haben. Diese werden mit der Arbeit an der Menschenkunde meist in der Konferenz bekannt. Dort gibt es für den Teil „Menschenkundearbeit“ so manche Tradition, vom kommentarlosen Lesen von Abschnitten von Vorträgen über die persönliche oder assoziative Vortragsinterpretation bis hin zu den Referaten über Vorträgen oder Gruppenarbeit dazu. Alles was nach Indoktrination oder nach „glauben müssen“ aussieht, wird von den heutigen LehrerInnen zunehmend weniger akzeptiert.

Aus meiner Sicht gibt es in der Regel aber auch zu wenig individuelle Forschungsarbeit an diesen Themen, die in der Gemeinschaft fruchtbar wird. Diese individuelle Arbeit wäre aber die Voraussetzung dafür, dass gemeinsam kollegial an solchen Fragen gearbeitet werden kann. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass entweder das Phänomen von „des Kaisers neuen Kleidern“ entsteht oder aber die Begriffe nur intellektuell bewegt und interpretiert werden, wodurch man nicht zum Wesen der Sache vordringen kann.

2. Die Arbeit in der sog. Selbstverwaltung hat sich verselbständigt. Sie tritt in Konkurrenz mit dem Kernprozess der Schule, der Arbeit mit den SchülerInnen auf allen Gebieten und in allen Bereichen der Schule. Die Selbstverwaltung bindet zu viele Kräfte und zieht der pädagogischen Arbeit notwendige Kräfte ab.

Die hohe Belastung und der hohe Verschleiß der LehrerInnen durch die Selbstverwaltungsaufgaben wirkt sich negativ auf die SchülerInnen aus. Die LehrerInnen werden dadurch zu stark von ihren pädagogischen Aufgaben abgezogen. Am Freitag, dem Tag nach der Lehrerkonferenz, findet in der Regel der am schlechtesten vorbereitete Unterricht statt, sind die LehrerInnen am schwierigsten.

Die Überlastung durch die Selbstverwaltungsaufgaben ist häufig realer Grund oder aber auch Ausrede für ungenügende oder mangelhafte pädagogische Arbeit der LehrerInnen. Sie ist auch Begründung für die Unmöglichkeit der pädagogischen Fortbildung und der pädagogischen Erneuerung, für verspätete Korrekturen von Klassenarbeiten und Heften, für Terminüberlastung, so dass zu wenig Zeit für Gespräche mit SchülerInnen und Eltern bleibt. Man würde ja gerne, aber es geht halt leider nicht!

Die Spezies der überarbeiteten, freudlosen, hastenden, überlasteten, grauen, ständig am Rande ihrer Kräfte arbeitenden Waldorflehrer hat leider in den Waldorfschulen

inzwischen weite Verbreitung gefunden. Was sind das für Vorbilder für unsere Kinder? Ist es da ein Wunder, dass so wenige Waldorfschüler später WaldorflehrerInnen werden?

Jeder ist außerdem als Einzelkämpfer immer allein in seinen Klassen und hat nur sehr wenig pädagogischen Kontakt und Austausch über den täglichen Unterricht. Pädagogische Zusammenarbeit findet kaum oder nur punktuell und dann vor allem an Problemen orientiert statt.

Die LehrerInnen hören noch dazu nur sehr wenig Lob und vor allem Kritik, sobald irgendetwas nicht ganz so funktioniert, wie es den anderen (Eltern, Lehrern, Schülern) vorschwebt. Das verstärkt die Tendenz zur Abschottung hinter verschlossenen Klassentüren, führt zum Gefühl des ständig Angegriffenwerdens und zu einer daraus resultierenden Verteidigungshaltung und verleitet zur Abwehr von Kritik und zur möglichst positiven Selbstdarstellung nach außen.

Da es auf der pädagogischen Ebene kaum Erfahrungen der positiven Zusammenarbeit, der gegenseitigen Unterstützung und damit der Vertrauensbildung in der Zusammenarbeit gibt, fehlt die Erfahrung der konstruktiven Zusammenarbeit und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der anderen und in die Zusammenarbeit.

3. Die Lehrer, die ihre Schule selbst verwalten sollen, haben zwar (hoffentlich) das Unterrichten, aber nicht das Selbst-Verwalten gelernt!

In den staatlichen Lehrerausbildungen kann man es nicht lernen, da gibt es dann jedoch spezielle Schulungen und Fortbildungen für die Schulleiter, damit diese ihr Handwerk lernen können. In der Freien Waldorfschule ist jede Lehrerin, jeder Lehrer, der sich voll mit der Schule verbindet, durch die Teilnahme an der Schulführungskonferenz eine potentielle SchulleiterIn. Diese Aufgaben unter den Bedingungen der Selbstverwaltung in einer „Lehrerrepublik“ durchzuführen, ist noch einmal eine andere Aufgabe als an der Staatsschule und eine Herausforderung, die spezieller Vorbereitungen bedarf.

Aber auch zur guten Erledigung der „normalen“ Selbstverwaltungsaufgaben ist sowohl ein umfassendes Verständnis des sozialen Organismus Freie Waldorfschule mit seinen Strukturen und Prozessen nötig, als auch die Fähigkeit, die zur Erledigung der Aufgabe notwendigen sozialen Prozesse zu durchschauen, zu verstehen, zu gestalten und zu führen. Hinzu kommt die notwendige Sachkenntnis auf dem jeweiligen Gebiet z.B. Prüfungen, Öffentlichkeitsarbeit, Personalentwicklung, Stundenplan, Schulführung...

Die zunehmende Spezialisierung in den Selbstverwaltungsaufgaben der Schulen macht notwendig, dafür jeweils genügend qualifiziert zu sein, denn mangelnde Qualifikation führt zu übermäßig hohem Arbeitsaufwand, Überforderung und zu mangelhaften Ergebnissen. Dies bewirkt Stress und das Gefühl des Überfordertseins und der Überlastung.

Hierfür gibt es aber bisher in der Lehrerausbildung noch keine speziellen Lernmodule.

4. Vielfach herrschen sozialromantische Vorstellungen von Selbstverwaltung und Entscheidungsprozessen wie z.B.: Alle entscheiden Alles möglichst im Konsensprinzip.

Jeder, der schon in solchen Konferenzen gesessen hat, kennt das: möglichst alle

Themen müssen durch die Konferenz. Möglichst Viele wollen auch zu den Themen etwas sagen, auch wenn es schon einige Male vorher von anderen gesagt worden ist. Unterschiedliche Meinungen prallen aufeinander und kommen zu keinem Ausgleich, da jeder recht zu haben glaubt, sondern blockieren und lähmen sich gegenseitig. Also ziehen sich die Diskussionen mit immer ähnlichen Argumenten in die Länge. In der nächsten Runde werden die gleichen Argumente wieder vorgebracht und das gleiche Spiel wiederholt sich.

Entweder versanden die Themen oder alle sind zermürbt und wollen endlich ein Ende haben. Wenn es dann endlich zur Entscheidung kommt, gibt es häufig eine Tendenz, dass ein Konsens angestrebt wird, die Entscheidung also einmütig sein soll. Entweder verhindert das die Entscheidung, weil einige sich verweigern und damit die Entscheidung blockieren können, oder es kann einen seltsamen Gruppendruck ergeben, doch zur Entscheidung kommen zu müssen. Dann kann es geschehen, dass sich viele oder sogar die meisten der Stimme enthalten und dann eigentlich die WortführerInnen die Entscheidung treffen.

5. Aus dem Gefühl „Wir sind alle gleich“ entspringt eine strikte Ablehnung von Führungsfunktionen und gleichzeitig das Bedürfnis überall mitzureden und mitzubestimmen. (Lehrer haben zu allem etwas zu sagen)

Das macht sich häufig schon in der Konferenzleitung bemerkbar, die nicht gestalten darf, sondern nur Wortmeldungen verwaltet und die Konferenz laufen lässt (lassen kann/muss). So die breiten sich dann die im vorherigen Punkt geschilderten Phänomene aus. Insgesamt herrscht unter LehrerInnen (auch an staatlichen Schulen, wie einige Untersuchungen zeigen) die Stimmung, sich von anderen LehrerInnen nichts sagen zu lassen und auch anderen LehrerInnen nichts sagen zu wollen: „Wir sind doch alle gleich“ – und informell sind dann einige doch gleicher als die anderen und können die Dinge aus dem Hintergrund lenken. Denn: ohne Führung, ohne Leitung, das heißt ohne bewusste Gestaltung dehnen sich, versanden, entgleisen oder explodieren die kollegialen Prozesse. So kommen viele gute Ansätze nicht zur Ausführung, weil nicht alle damit einverstanden sind.

Führung wird als persönliche Machtausübung verstanden und deshalb abgelehnt - obwohl (oder gerade weil?) LehrerInnen gegenüber SchülerInnen in der Regel ohne Machtausübung gar nicht auskommen.

6. Eine hohe Leidenschaft aller Beteiligten zugunsten der Ideale in der Waldorfpädagogik, denen mit diesem Erdulden vermeintlich gedient wird, hält diese Verhältnisse am Leben. Obwohl man die Unzulänglichkeit bemerkt und erkennt, werden sie als systemimmanent angesehen – aus Abwehr oder weil man nichts anderes kennt....

Was auf der einen Seite die große Stärke der WaldorflehrerInnen ist, die hohe Identifikation mit ihrer pädagogische Aufgabe und der große Einsatz dafür, wird hier zur Schwäche, denn die Identifikation erstreckt sich dann auch auf die Verhältnisse der sogenannten Selbstverwaltung, unter denen man leidet, die man aber der Aufgabe zuliebe hinzunehmen bereit ist. Manchmal findet man sogar eine Flucht in die ideologische Überhöhung der Unzulänglichkeiten, die dann mit der Individualitätsentwicklung etc. erklärt werden.

Folge davon ist jedoch eine zunehmende Ermüdung, Überlastung und Rückzug aus den

gemeinsamen Aufgaben der Schulverwaltung. Gerade bei länger gedienten WaldorflehrerInnen, aber auch bei neuen, deren Ideale enttäuscht werden, ist eine Tendenz zur Resignation und inneren Emigration bemerkbar. Das hat zur Folge, dass die Funktionsträger immer stärker überlastet und den Aufgaben oder sich immer weniger gerecht werden. Damit werden aber diese Aufgaben für die anderen immer uninteressanter bzw. abschreckender.

7. Aus dem Erdulden resultiert häufig ein Festhalten an Traditionen und eine ideologische (V)Erklärung der Verhältnisse: „das haben wir immer schon so gemacht“, „in einer Waldorfschule muss das so sein“, „wir arbeiten eben nach der Dreigliederung“....

Wie oben schon erwähnt, arbeiten in vielen Waldorfschulen immer mehr LehrerInnen, die keine oder nur eine geringe waldorfspezifische Vorbildung haben. Dadurch können sie Argumenten, die etwas als „spezifisch waldorf“ ausgeben, nichts oder nur wenig entgegensetzen. Es besteht dadurch die Gefahr, dass manches als „waldorf“ tradiert wird, was eigentlich mit dem Impuls der Waldorfpädagogik gar nichts oder nur wenig zu tun hat. Bei vielen Formen, die sich in Waldorfschulen über die Jahre eingespielt haben, müsste der Bezug zur Waldorfpädagogik aus meiner Sicht gründlich hinterfragt werden. Das bedeutet aber auch, dass die Beteiligten in diesen Dingen urteilsfähig sein müssten, was sie im Moment vielfach gar nicht sein können.

Damit landen wir wieder bei meinem Ausgangspunkt, der individuellen und gemeinsamen Erarbeitung der menschenkundlichen Grundlagen der Waldorfpädagogik und ihre Anwendung auf die Praxis in allen Bereichen der Schule.

Was ist also zu tun?

Ich will mich bei meinen Überlegungen auf die gerade genannten Gründe beschränken.

Zu 1.) Die schon zu Beginn der Freien Waldorfschule geforderte gemeinsame Grundlage für die Zusammenarbeit der Lehrerinnen und Lehrer in der forschenden und vertiefenden Arbeit an der Menschenkunde ist immer schwächer geworden oder fehlt teilweise ganz.

Die **Arbeit an den menschenkundlichen Grundlagen** ist aus meiner Sicht ein zentrales Entwicklungsthema für alle Freien Waldorfschulen, das zwar in erster Linie die LehrerInnen betrifft, aber auch die Eltern in ihrer Erziehungspraxis und die Schülerinnen und Schüler, die erst indirekt davon betroffen sind, später aber auch selbst entsprechende Fragen haben.

Wie von Rudolf Steiner in seiner schon zitierten Ansprache am Vorabend des Kurses angesprochen liegt darin die Grundlage für die republikanische Selbstverwaltung der Waldorfschule. In der vertiefenden und forschenden Arbeit jedes Einzelnen an der geisteswissenschaftlich erweiterten Menschenkunde, d.h. an den speziellen Entwicklungsgesetzmäßigkeiten des werdenden Menschen und an dem Erkennen der dazugehörigen Phänomene, an der Entwicklungspsychologie und an der praktischer Anwendung in Unterricht und in der Sicht auf die SchülerInnen bildet sich die Verständigungsgrundlage für die an der Waldorfschule Beteiligten. Hier finden alle Beteiligten die erkenntnisleitenden Ideen, um die Bedürfnisse und speziellen Situationen der SchülerInnen zu verstehen und zu erkennen, was der einzelne und die gemeinsam unterrichtenden LehrerInnen im Sinne der Erziehungskunst anbieten und umsetzen müssen.

Sich diese gemeinsamen Grundlagen der Sicht auf den Menschen und seine Entwicklung in und an der pädagogischen Praxis durch individuelles Studium, durch meditative Vertiefung und dann auch durch gemeinsamen Austausch, Anregung und Bereicherung in verschiedenen kollegialen Arbeitsformen zu erarbeiten, bildet aus meiner Sicht **das Fundament**, auf dem alle weitere Zusammenarbeit aufgebaut werden kann.

Zu dieser grundlegenden geisteswissenschaftlichen Forschungsarbeit an der Menschenkunde, d.h. an einem vertieften Verständnis der menschlichen Wesenheit in ihren vielfältigen Differenzierungen und der damit verbundenen Entwicklungsgesetzmäßigkeiten kann nur jeder individuell einen Zugang finden. Findet sie/er diesen Zugang nicht, so sollte sie/er sich überlegen, ob die Waldorfschule der richtige Arbeitsplatz ist und die Schule sollte mit dem Betreffenden in einen entsprechenden Klärungsprozess eintreten. (In den Begriffen der Organisationsentwicklung würde man hier von Personalführung und Personalentwicklung sprechen.) Denn lebendige Waldorfpädagogik entsteht nur in der Begegnung von Schüler und Lehrer, der seine schöpferischen Kräfte aus der vertiefenden individuellen menschenkundlichen Forschung und dem meditativen Umgang damit erhält. Dies kann zum ständigen Kraftquell des Lehrers werden. (Heute könnte das mit den Begriffen aus der Qualitätsentwicklung als eine permanente Leitbildarbeit bezeichnet werden.)

Das ist meines Erachtens heute genauso aktuell wie vor 80 Jahren, ja sogar noch viel aktueller, da es damals eine hochmotivierte, „handverlesene“ Gründungsgruppe betraf und heute betrifft es allein in Deutschland ca. 7000 verschiedene Waldorf-LehrerInnen.

Die Arbeit an diesen Grundlagen kann zwar eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit schaffen, reicht aber noch nicht aus, um auch mit den praktischen Fragen der Selbstverwaltung zurecht zu kommen.

Zu 2) Die Arbeit in der sog. Selbstverwaltung hat sich verselbständigt. Sie tritt in Konkurrenz mit dem Kernprozess der Schule, der Arbeit mit den SchülerInnen auf allen Gebieten und in allen Bereichen der Schule. Die Selbstverwaltung bindet zu viele Kräfte und zieht der pädagogischen Arbeit notwendige Kräfte ab.

Die Arbeit mit den SchülerInnen auf allen Gebieten und in allen Bereichen der Schule bildet das Zentrum, den Kernprozess der Schule. Dem müssen alle Prozesse der Schule dienen und deshalb auch zur Orientierung der SchülerInnen vorbildlich sein.

Deshalb müssen die pädagogischen Prozesse absoluten Vorrang bekommen. Alle unterstützenden und führenden Prozesse der Schule müssen an pädagogischen Zielen und Kriterien orientiert werden und mit Sicht auf ihre pädagogischen Wirkungen hin gestaltet werden.

Nach meiner Erfahrung ist der pädagogische Bereich das zentrale Feld für die Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit. Hier im Kernprozess finden die für die Schule wesentlichen Begegnungen statt, einerseits zwischen SchülerInnen und LehrerInnen, aber auch der LehrerInnen untereinander. Hier kann man auf der Grundlage der o.g. erkenntnisleitenden Ideen eine gemeinsame Ebene der Zusammenarbeit finden, in der das Vertrauen in den anderen gestärkt wird und die gemeinsame Aufgabe verbindet. Wege hierzu sind z.B. die Bildung von Klassenteams, horizontale und vertikale Integration der Unterrichte in einer Klasse, Interventionsgruppen, Teamteaching, gemeinsame pädagogische Projekte u.a.m..

Auf so einer **Kultur der positiven pädagogischen Zusammenarbeit** im Kernprozess der Schule lässt sich eine schlanke Selbstverwaltung aufbauen, die aus der Kenntnis der Stärken und der Schwächen der Einzelnen eine optimale Arbeitsverteilung und eine selbstverantwortliche Erledigung dieser Aufgaben möglich macht.

Zu 3.) Die Lehrer, die ihre Schule selbst verwalten sollen, haben zwar (hoffentlich) das Unterrichten, aber nicht das Selbst-Verwalten gelernt!

Die Verwaltungsaufgaben einer Waldorfschule erfordern eine jeweilige spezifische Professionalisierung, um diese Aufgaben sachgerecht und mit vertretbarem Aufwand erfolgreich im Sinne der Schule bearbeiten zu können. Meines Erachtens braucht jede Waldorflehrerin, jeder Walddorflehrer neben der pädagogischen Ausbildung eine **Grundausbildung in Selbstverwaltung**.

Dazu kommen müssen verschiedene **Spezialausbildungen bzw. Schulungen** für spezifische Aufgaben einer Selbstverwaltung wie z.B. Konferenzleitung, Stundenplan, Gestaltung von Sozialprozessen (Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse, Konfliktbearbeitung, Zukunftsperspektiven und Leitbilder etc.), Prüfungswesen, Mitarbeiterentwicklung etc..

Für künftige Waldorflehrer müsste dies in die Ausbildung integriert sein. Für jetzt schon tätige Lehrer sollte dies sowohl in schulinternen Fortbildungen vor Ort als auch in schulübergreifenden regionalen oder überregionalen Fortbildungen vermittelt werden.

Zu 4.) Vielfach herrschen sozialromantische Vorstellungen von Selbstverwaltung und Entscheidungsprozessen wie z.B.: Alle entscheiden Alles möglichst im Konsensprinzip.

Viele grundlegende Formen und Instrumente der modernen Organisation sind an den Freien Waldorfschule noch weitgehend unbekannt oder werden nur unzureichend oder dilettantisch angewendet. Dazu zählen zum Beispiel: die **sachgerechte Arbeitsteilung** in der Selbstverwaltung, die **Beauftragung nach dem Fähigkeitsprinzip**, die **Anrechnung** der in der Selbstverwaltung erbrachten Leistungen, das Ablegen und Entgegennehmen von **Rechenschaft**, die **Entlastung** und bewusste **Beendigung** einer Aufgabe oder die Neubeauftragung, die **Prozessverantwortung**, das **Management von Veränderungsprozessen**, die sozial heilsame Gestaltung von Informationsprozessen, von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen in den verschiedenen Bereichen der Schule mit der jeweils angemessenen Beteiligung von LehrerInnen, Eltern und SchülerInnen, um hier nur einige zu nennen.

Damit wäre verbunden eine Aufklärung über die Möglichkeiten einer heilsamen Gestaltung von Sozialprozessen und sozialen Organismen im Sinne der sozialen Dreigliederung. Hier haben anthroposophisch fundierte Unternehmensberater seit Jahrzehnten wertvolle Forschungs- und Entwicklungsarbeit geleistet.

Zu 5.) Aus dem Gefühl „Wir sind alle gleich“ entspringt eine strikte Ablehnung von Führungsfunktionen und gleichzeitig das Bedürfnis überall mitzureden und mitzubestimmen (Lehrer haben zu allem etwas zu sagen)

Alles bisher Gesagte hat zur Konsequenz, dass vor allem die Frage der Führung in der Waldorfschule grundsätzlich neu gedacht und neu gegriffen werden muss. Da alle Lehrer Führungspersönlichkeiten in ihren Klassen sind, muss die Schul-Führung in der

Waldorfschule besonders bewusst gestaltet werden. Führung und Selbstverwaltung sind kein Widerspruch - wie so oft vermutet – sondern bedingen sich gegenseitig, denn:
Selbstverwaltung ohne Führung ist zum Scheitern verurteilt und Führung ohne Selbstverwaltung wird dem Ansatz der Freien Waldorfschule nicht gerecht.

Aus dem inneren Grundanliegen der Waldorfpädagogik heraus muss meines Erachtens alles Führen in der Waldorfschule immer dem Grundsatz folgen: **Führung muss die Selbstverantwortung stärken!** Das entspricht auch dem Impuls, den Rudolf Steiner in seiner oben zitierten Ansprache gesetzt hat. So kann jeder an seiner Stelle, wo sie/ er die dazu nötigen Fähigkeiten hat, die Führung im Sinne des Ganzen übertragen bekommen. Heute kann und soll nicht mehr einer überall führen, aber bei einer Verteilung der Führungsfunktionen im Sinne einer funktionalen Führung müssen eben auch die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen dafür vorhanden sein. Das bedeutet, dass in den zentralen Bereichen eine Schulung für Führungsaufgaben stattfinden muss.

Im Umkehrschluss ist zu beachten: überall dort wo Führung die Selbstverantwortung des Einzelnen (Schülers, Lehrers, Eltern) auf Dauer einschränkt und abbaut, also Verantwortung wegnimmt, statt gibt, läuft tendenziell etwas falsch. Alle „Direktoriums-Modelle“ tendieren jedoch in diese Richtung.

Zu 6.) **Eine hohe Leidensbereitschaft aller Beteiligten zugunsten der Ideale in der Waldorfpädagogik, denen mit diesem Erdulden vermeintlich gedient wird, hält diese Verhältnisse am Leben. Obwohl man die Unzulänglichkeit bemerkt und erkennt, werden sie als systemimmanent angesehen – aus Abwehr oder weil man nichts anderes kennt....**

und 7.) **Aus dem Erdulden resultiert häufig ein Festhalten an Traditionen und eine ideologische (V)Erklärung der Verhältnisse: „das haben wir immer schon so gemacht“, „in einer Waldorfschule muss das so sein“, „wir arbeiten eben nach der Dreigliederung“....**

Das bedeutet aber auch, mit lieb gewordenen Traditionen und der ideologischen Überhöhung bestehender Formen Schluss zu machen. Aus meiner Sicht ist in Sachen Selbstverwaltung **ein radikales Umdenken** notwendig. Das erfordert eine grundlegende Einstellungsveränderung der Beteiligten, denn ohne diese Einstellungsveränderung wird sich zwar äußerlich manches verändern lassen, es werden aber doch immer wieder die gleichen Muster weiter wirksam sein.

Ist das möglich, ohne durch Krisen dazu gezwungen zu werden?

An einigen wenigen Schulen habe ich erlebt, dass sie sich *ohne Not* Hilfe von außen geholt haben, um sich aus eigener Einsicht für diese Aufgaben schulen zu lassen, um ihre Selbstverwaltung und damit ihre Schule weiterentwickeln zu können. Auch wenn in einer Schule die Traditionen nicht so stark sind, ist doch bei allen Beteiligten die Befangenheit im eigenen System und in den jahrelangen Gewohnheiten vorhanden, so dass es meiner Meinung nach gerechtfertigt und angemessen ist, sich für die Bearbeitung solch grundlegender Veränderungen externe Hilfe zu holen.

Dann kann erlebt werden,

- dass Schule und Selbstverwaltung Freude machen dürfen,
- dass die Beteiligten gestärkt aus solchen Prozessen hervor gehen können,
- dass man erfolgreich und effektiv arbeiten kann zu Gunsten der Gemeinschaft,
- dass „Macht“ nötig ist und positiv wirken kann,

- dass entsprechende Verfahren zur Aufgabenübertragung, zur Legitimation, zur Gemeinschaftsbildung, zur Rechenschaft und zur Entlastung vereinbart sind und angewendet werden.

Perspektiven?

Ein sehr wichtiges Argument für Selbstverwaltung in der Freien Waldorfschule ist für mich, dass alles, was wir in einer Schule tun, pädagogisch wirksam ist, in dem es Vorbild-Handeln für unsere Schülerinnen und Schüler ist. Insofern wirken in der Schule alle Prozesse, Formen und Strukturen – nicht nur der Unterricht - beispielgebend und geben den Kindern und Jugendlichen Orientierung für die Zukunft. In diesem Sinne verstand sich die Freie Waldorfschule von Anfang an als ein soziales Modell für die Zukunft. Wo, wenn nicht hier, haben wir so viele Gestaltungsräume, um als „Zukunftswerkstatt“ mit der ständigen schöpferischen Weiterentwicklung der Pädagogik auch andere als die gängigen Formen des Zusammenarbeitens und der Verwaltung zu entwickeln und zu erproben.

Eine Reihe von Freien Waldorfschulen hat sich schon auf den Weg gemacht, neue Formen der Selbstverwaltung auszuprobieren und damit Erfahrungen zu sammeln. Es gibt auch hier kein „Patentrezept“, aber die Kenntnis gewisser Gesetzmäßigkeiten der sozialen Entwicklung und die Beachtung von Grundregeln der Kommunikation können helfen, diesen längst überfälligen Schritt zu neuen Formen einer modernen Selbstverwaltung in Freien Waldorfschulen zu tun.

Das Wesentliche dabei sind jedoch nicht die Formen, sondern die **Menschen**, die die Fähigkeiten besitzen oder sich erwerben, um diese Aufgaben sachgerecht und kompetent, mit Freude und Mut auszufüllen. Die Formen können jedoch diesen Menschen helfen, ihre Aufgaben leichter und besser und von allen getragen zu erledigen. Aber auch die besten Formen helfen nicht, wenn die Menschen nicht die dafür nötigen Fähigkeiten und Möglichkeiten besitzen oder entwickeln.

Dazu gehört unbedingt auch, dass für diese Aufgaben ausreichend **Zeit**, d.h. **Deputatsstunden** zur Verfügung gestellt werden, damit sie professionell und gut erledigt werden können. Ohne ausreichende Zeit dafür können auch gut befähigte Menschen diese Aufgaben nicht sachgerecht erfüllen, sondern sind zum Scheitern verurteilt!

Auf jeden Fall ist dazu erst einmal **Mut** nötig!

Mut, die Phänomene als solche gelten zu lassen und daraus Erkenntnisse zu ziehen.

Mut, die alten eingefahrenen Wege und Formen zu verlassen und auf die damit verbundene Sicherheit und – meist informelle – Macht zu verzichten, und darauf, etwas verhindern zu können.

Mut zu dem Eingeständnis, Neues lernen zu müssen und zu dürfen. Vertrauen in die eigene Kraft, Neues lernen zu können.

Mut, sich Hilfe zu holen für diese Lernprozesse.

Ich wünsche vielen Waldorfschulen, dass sie diesen Mut fassen können!

Michael Harslem