

Schulführung und Personalentwicklung

Lange Zeit waren diese beiden Begriffe in den Freien Waldorfschulen negativ belegt oder sogar tabuisiert. Nun setzt sich allmählich auch hier die Erkenntnis durch, dass dies keine Etiketten von persönlicher Machtausübung und Herrschaft, sondern auch in einer Waldorfschule notwendige Funktionen sind. (vgl. meinen Artikel in der Erziehungskunst 1/2-1994 „Führung und Selbstverwaltung – ein Widerspruch?“)

Meine in nunmehr 32 Jahren Begleitung von Entwicklungsprozessen in inzwischen über 80 Freien Waldorfschulen/Rudolf Steiner Schulen in Deutschland, Italien, Luxemburg, Österreich und der Schweiz gewonnenen Erfahrungen zeigen sehr deutlich, dass die Qualität der Schulen ganz existentiell von der **Qualität ihrer Lehrerschaft und deren Möglichkeiten zur Zusammenarbeit** abhängt. Diese Qualitäten entwickeln sich jedoch in „naturwüchsigen“ oder ungesteuerten gruppendynamischen Prozessen in der Regel nicht in eine positive Richtung, sondern im Gegenteil häufig in eine mehr oder minder deutlich bemerkbare, dynamische Abwärtsspirale. Die Ideologie „wir sind alle gleich“ und als Folge davon die Ideologie „Alle machen Alles“ und „Alle bestimmen Alles“ beherrscht in vielen Waldorfschulen nicht nur das pädagogische Programm, sondern auch die Selbstverwaltung und die Entscheidungsprozesse.

Deshalb ist aus meiner Sicht für die Planung und Durchführung von Entwicklungsprozessen insbesondere von Qualitätsentwicklung eine unabdingbare Voraussetzung, dass die Führung der Schule das will und so organisiert und legitimiert ist, dass diese Prozesse auch wirklich in Gang kommen und erfolgreich bis in die Umsetzung geführt werden können. Hier erlebe ich an vielen Waldorfschulen ein Führungsdefizit bis hin zu einem Führungsvakuum! Eine Reihe von Waldorfschulen werden formal von einer – oft recht großen - Schulführungskonferenz geführt, was in der Regel bedeutet, dass informelle Führer die Weichen stellen und (für sie) ungewünschte Entwicklungen zu verhindern wissen. In anderen Fällen können sich verschiedene Strömungen im Kollegium gegenseitig lähmen bis hin zum Scheitern aller Entwicklungsversuche. Auch die inzwischen in vielen Schulen eingeführten Schulführungs-/Schulleitungsgruppen haben häufig keinen ausreichenden Rückhalt im Kollegium, so dass sie zwar die tägliche Arbeit erledigen, aber nicht entscheiden dürfen. Hier driften die Schulführung und das Kollegium oft auseinander und kommen in gegensätzliche Haltungen, was die Führung der Schule erheblich erschwert und teilweise unmöglich macht.

Also ist in der Regel mein erster Angang in der Anlage und Begleitung eines Schulentwicklungsprozesses, die **Führung der Schule** auf eine gesunde, legitimierte Basis zu stellen. (Falls nicht eine Konfliktbearbeitung überhaupt erst die Möglichkeit dafür schaffen muss.) Dabei müssen die Schüler¹ und ihre Entwicklungsfragen wieder mehr in den Mittelpunkt der Arbeit rücken. So sollte z.B. die Schülerbesprechung ein zentraler Kernpunkt jeder Lehrerkonferenz sein. Das gelingt aber nur, wenn die Konferenzprozesse so geführt werden können, dass Prioritäten gesetzt und durchgesetzt werden können. Andererseits mangelt es häufig an den materiellen Voraussetzungen für Entwicklungsprozesse, die dann erst bewusst geschaffen werden müssen.

Für die Führung unterscheide ich die beiden Bereiche 1. Schulträger und 2. Schulbetrieb.

¹ Der besseren Lesbarkeit wegen wird das generische Maskulin verwendet, es sind damit aber immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.



1. Der **Schulträger** – meist ein Verein oder auch eine Genossenschaft – ist für die rechtlichen, finanziellen, räumlichen, sachlichen und personellen Bedingungen bzw. Voraussetzungen für den Schulbetrieb zuständig. Der **Vorstand** führt die Geschäfte des Vereins – oft mit Hilfe eines Geschäftsführers. Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung bis in die Haftung für Fahrlässigkeit hinein. Er muss dazu aber personell und zeitlich wirklich in der Lage sein, sonst schadet das der Schule! Deshalb sollte m.E. der Vorstand hauptamtlich tätig sein, damit er in den Betrieb der Schule so eingebunden ist, dass er seine Verantwortung auch wirklich ausfüllen kann. Den Vorstand ehrenamtlich ausfüllen zu müssen, finde ich eine inhaltliche, zeitliche und menschliche Zumutung! Ehrenamtlich kann die Funktion des **Aufsichtsrates** ausgeübt werden, der den Vorstand bestellt, berät und überwacht.

Der Vorstand überträgt als Vertreter des Schulträgers die Verantwortung für den Schulbetrieb an das Lehrerkollegium.

2. Der **Schulbetrieb** wird durch das Lehrerkollegium durchgeführt und in Selbstverwaltung organisiert. Er gliedert sich in zwei große Bereiche:
a) die Organisation, b) die Lehrer als Unterrichtende.

- a. Für die Durchführung der Selbstverwaltungsaufgaben bildet das Kollegium in der Regel eine Vielzahl von Delegationen. Über deren Sinn und Zweckmäßigkeit soll hier nichts gesagt werden. Ich halte in diesem Bereich eine Professionalisierung für unbedingt notwendig, damit sich die Lehrer mehr auf Ihr Kerngeschäfts, die Pädagogik konzentrieren können.

Hier will ich mich auf die **schulführenden Delegationen** beschränken: Für die täglichen Aufgaben des Schulbetriebes und die Koordination der Delegationen haben viele Schulen eine besondere Delegation eingerichtet – den Verwaltungsrat oder Konferenzleitergruppe oder inzwischen auch schon Schulleitungsgruppe. Diese Gruppe muss Schulführungsaufgaben in Bezug auf die Organisation und den Ablauf des Schulbetriebes wahrnehmen. Dazu braucht sie ausreichende Befugnisse, die sie in der Regel jedoch nicht hat, weil sich die Schulführungskonferenz oder die Lehrerkonferenz weitestgehend die Entscheidungen vorbehält. Hier muss in vielen Schulen eine entsprechende Klärung und Erweiterung der Aufgaben und Befugnisse vorgenommen werden, um eine wirkungsvolle Führung der Geschäfte des Schulbetriebes zu ermöglichen. Der Unterricht wird auf der Seite der Organisation durch die Deputatsverteilung auf die einzelnen Lehrer verteilt und der Ablauf durch den Stundenplan geregelt.

- b. Der zentrale Faktor für den Schulbetrieb und die Qualität der Schule sind die Lehrer bzw. die pädagogischen Mitarbeiter. Hier findet man in den meisten Schulen eine Führungslücke! Denn die zuständige „Personaldelegation“ ist oft nur für die Suche und Vorauswahl von Lehrern zuständig und evtl. noch für deren Einarbeitung. Das ist eine zentrale Schwachstelle! Denn die Schulführungskonferenzen sind zu groß, um Personalfragen im geschützten Rahmen und rechtzeitig bearbeiten zu können. Die Schulleitungen sind dem möglichst reibungslosen Betrieb verpflichtet und neigen deshalb zu pragmatischen und direktiven Personalentscheidungen.

Andererseits ist eine **gute Schüler-Lehrer-Beziehung** die Grundlage alles Lernens – in besonderem Maße in der Waldorfschule, die auf viele äußere Disziplinierungsmaßnahmen wie Noten und Sitzenbleiben verzichtet. So kommt es hier besonders auf die Ausbildung der Persönlichkeit und der Beziehungsfähigkeit der Lehrer an. Alle Mängel in diesem Bereich müssten durch eine wahrnehmende



und begleitende **Personalführung** rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden, um die Qualität der Schule zu sichern.

Bisher findet jedoch eine bewusste Personalentwicklung und unterstützende Personalführung in der Regel nicht statt. Andererseits gibt es dann immer wieder die dringende (oft von Eltern eingeforderte) Bearbeitung von akuten Personalproblemen. Diese findet dann in der Regel unprofessionell und oft in viel zu großem Rahmen statt. Das führt häufig entweder zur Lähmung durch widerstreitende Interessen oder zu unzureichend überlegten, emotional bedingten Sofortentscheidungen. Die negativen Folgen solcher sich oft über Monate oder Jahre dahinziehenden Personaldebatten oder abrupten Abbrüche kennt wohl jede Waldorfschule.

So klafft hier eine **breite Lücke zwischen der Entstehung und der Bearbeitung von Problemen** im Personalbereich. Eine zentrale Führungsschwäche in diesem Bereich ist meiner Erfahrung nach ein Strukturmerkmal von Waldorfschulen, das in vielfacher Hinsicht ideologisch abgesichert wird. Ein Grundproblem ist dabei, dass sich Lehrer an Freien Waldorfschulen von Kollegen nichts sagen und schon gar nicht „führen“ lassen wollen.

Eine gezielte und professionalisierte Personalentwicklung und Personalführung gibt es bisher nur in relativ wenigen Waldorfschulen, aber erfreulicherweise mit zunehmender Tendenz. Das ist aber die Voraussetzung für eine gezielte Entwicklung der pädagogischen Qualität einer Schule. In den nächsten 10-15 Jahren (oder eher) steht in vielen Schulen ein **Generationswechsel** an. Dieser zwingt in Verbindung mit den akuten Nachwuchsproblemen zum Handeln. Eine entscheidungsbefugte Personaldelegation, die die Aufgaben der Personalentwicklung und Personalführung kompetent erfüllen soll, muss in der Regel eine Reihe von Schulungen machen, um sich für diese Aufgaben wirklich zu qualifizieren. Es erfordert authentische, selbstkompetente Persönlichkeiten, die ihre Möglichkeiten und Grenzen kennen und sich vor der Gefahr der Machtausübung in dieser Funktion hüten können. Es empfiehlt sich unbedingt, die Kompetenz von Profis auf diesem Gebiet z.B. aus der Elternschaft hinzuzuziehen. (Näheres dazu in meinem Artikel in der Erziehungskunst 5/2000)

Die Führung einer Waldorfschule besteht aus meiner Sicht also aus drei Säulen: dem Vorstand (für den Schulträger), der Schulführung (für den Schulbetrieb) und der Personalführung (für die Qualität des Unterrichtes bzw. der Schüler-Lehrer-Beziehung). Diese drei Führungsgremien einer Waldorfschule müssen jeweils durch eine Wahl und durch Führungsvereinbarungen im Sinne von gemeinsam erstellten Aufgabenprofilen und gemeinsam zugestandenem Befugnissen legitimiert sein. Außerdem müssen sie jährlich über ihre Arbeit Rechenschaft ablegen und entlastet bzw. neu gewählt werden. So kann die immer wieder befürchtete Gefahr persönlicher Machtausübung vermieden werden.

Eine erfolgreiche Arbeit dieser Führungsgremien hängt auch von deren konstruktiver Zusammenarbeit ab. So sollten diese 3 Gremien regelmäßig z.B. einmal im Monat zusammenarbeiten und mindestens jährliche gemeinsame Klausuren z.B. zur Strategieentwicklung durchführen. Damit können sie die Willensbildungsprozesse in der Schulgemeinschaft so anlegen, dass **die Betroffenen beteiligt werden** und eine **soziale Tragfähigkeit** für die wichtigen Entwicklungsthemen der Schule hergestellt werden kann.

Dafür muss der veraltete Führungsbegriff in den Waldorfschulen gründlich ent-rümpelt und revidiert werden. Die „Alle machen Alles“-Ideologie wird in Zukunft



nicht mehr tragfähig sein! Der Waldorf-Direktor, dem alle Macht in die Hände gegeben wird, kann es auch nicht sein. (vgl. meinen Aufsatz in der Erziehungskunst 1/2003 „Kommt der Waldorf-Direktor?“) Von außen kommen immer mehr Handlungszwänge auf die Waldorfschulen zu. Ich sehe darin auch die Chance, eine neue Führungskultur einzurichten und zu entwickeln, um für die künftigen Anforderungen gerüstet zu sein.

Die Konzepte von kooperativer bzw. von partizipativer Führung auf Augenhöhe sind in der Theorie schon lange entwickelt und werden in der Wirtschaft schon praktiziert. Die Waldorfschulen sind eigentlich prädestiniert dafür, haben es aber bisher noch nicht wirklich ergriffen.

Da in der Waldorfschule alles unter dem Gesichtspunkt des Vorbildes für die Schüler, also pädagogisch betrachtet werden sollte, kommt gerade der Führungskultur einer Schule eine bedeutsame pädagogische Wirkung zu.