

Von der Notwendigkeit von externer Begleitung von Entwicklungsprozessen und den Schwierigkeiten in Rudolf Steiner Schulen/ Freien Waldorfschulen dies anzuerkennen und zuzulassen.

Es ist eine Binsenweisheit, dass der Blick von außen einem hilft, die Dinge, mit denen man zu tun hat, anders, neu, klarer zu sehen. Dies ist ja auch eine der Grundübungen auf dem Schulungsweg – sich selbst wie ein Fremder von außen betrachten zu können. Um dies als Einzelner, erst recht aber als Organisation üben und praktizieren zu können, brauche ich immer einen anderen, der unbefangen, professionell und kompetent auf mich bzw. meine Organisation schauen kann. So kann ich allmählich diese Fähigkeit entwickeln.

Woran mag es wohl liegen, dass in deutschen Freien Waldorfschulen der Bedarf für eine kompetente professionelle externe Begleitung meistens erst dann eingesehen wird, wenn die Not so groß ist, dass man sich intern gar nicht mehr zu helfen weiß? Damit wird externe Begleitung immer gleich in die Rolle von Krisenmanagement und Konfliktbearbeitung gedrängt. Gerne würde ich dieses Phänomen noch besser verstehen lernen. Denn in Holland oder Österreich ist die externe Begleitung von Freien Waldorfschulen die Regel – und die Schulen entwickeln sich gut damit unter oft schwierigsten Existenzbedingungen.

Warum fällt es deutschen Waldorfschulkollegien so schwer, sich professionell und wirklich waldorfkompent von Dritten begleiten zu lassen? Das Berater-Spiel mit einem Unternehmensberater, der sich an der Strukturreform probieren darf, spielen ja eine Reihe von Kollegien mit - mit mehr oder (meist) weniger Erfolg, was dann oft als self-fulfilling prophecy das Vorurteil gegen Beratung bestätigt.

Alle meine Versuche, im Bund der Freien Waldorfschulen so etwas wie einen deutschen Waldorfschul-Begleitungsdienst z.B. nach holländischem Vorbild aufzubauen, sind seit 1990 ohne Erfolg geblieben. Auch die Vorstufe davon, die Koordinationsstelle für Schulberatung im Bund der Freien Waldorfschulen, wurde zwar von einzelnen Schulen in Anspruch genommen, von den Gremien des Bundes aber nicht angenommen, so dass sie nach 10 Jahren 2004 ihre Arbeit eingestellt und an den Bundesvorstand zurückgegeben hat. Die Fortbildungsaufgaben der Koordinationsstelle für Schulberatung werden nun von der Akademie für Entwicklungsbegleitung von Menschen und Organisationen e.V. fortgeführt.

Nach wie vor halte ich es für eine echte Entwicklungshilfe für Freie Waldorfschulen in Deutschland, wenn sie eine waldorf-professionelle externe Begleitung für ihre innere Entwicklung in Anspruch nehmen. Für den Aufbau des äußeren Baues der Schule werden viele Mittel aufgebracht und selbstverständlich Experten hinzugezogen, wie steht es aber um die Gestaltung und Entwicklung des inneren Baues, der Kultur der Schule? Ist dies nicht mindestens ebenso wichtig? Denn nur wenn der innere Zusammenhang der Schule wirklich tragfähig und in der Waldorfpädagogik begründet ist, kann die äußere Hülle mit lebendiger Waldorfpädagogik erfüllt werden.

Vielfach wird das Kostenargument gegen eine externe professionelle Begleitung ins Feld geführt. Das ist aus meiner Sicht eine Frage der Prioritätensetzung! Nimmt man den inneren Bau mindestens ebenso wichtig wie den äußeren (obwohl er meiner Meinung nach der wichtigere ist!), so wird man seinen Aufbau und seine Pflege auch finanzieren können. Weiterhin ist die Einsicht nötig, dass eine Schule – so wie sie für den äußeren Bau einen Architekten, Statiker und andere Fachleute braucht – auch für den inneren Bau professionelle Begleitung benötigt. Meiner Erfahrung nach sind die Kosten für eine externe Entwicklungsbegleitung oft nicht höher als die Kosten für die Putzmittel einer Schule.

Vielfach sind allerdings die freien Mittel einer Schule durch die Bauten langfristig verplant und gebunden, so dass eine Aufbringung zusätzlicher Mittel im Zeichen sinkender



Zuschüsse und erst recht bei sinkenden Schülerzahlen sehr schwierig ist. Hier ist die Einsicht in die Notwendigkeit der Entwicklung und Pflege des inneren Baues der Schule Voraussetzung dafür, zusätzliche Mittel dafür einzuwerben, z.B. als Spenden oder auch durch Drittmittel. Aus meiner Sicht sollten damit vor allem pädagogische Entwicklungsprojekte gefördert werden, da dort die Not (der Schüler) in den Schulen am größten ist. Andererseits könnten in Krisensituationen Fördermittel von Stiftungen mit der Bedingung verknüpft werden, dass die Schule die Sanierung mit waldorf-professioneller externer Begleitung angeht. Für die bewusst angelegte pädagogische Weiterentwicklung in den Schulen wie auch für neue Formen der Weiterbildung und Zusatzqualifikation von WaldorflehrerInnen halte ich die Methode der Praxisforschung oder Aktionsforschung auf geisteswissenschaftlicher menschenkundlicher Grundlage für besonders geeignet. Inzwischen habe ich über 25 Jahre Erfahrungen damit, die mir zeigen, dass das ein waldorf-adäquater Weg der bewusst gegriffenen Entwicklung ist, der von jeder Schule beschritten werden könnte.

Die Weiterentwicklung dieses Ansatzes in konkreten pädagogischen Projekten scheiterte in der Vergangenheit an dem dafür notwendigen Zusatzaufwand für Vorbereitung, Auswertungen und Dokumentation, der bei immer knapper werdenden personellen und finanziellen Ressourcen immer noch weniger zu leisten ist. Deshalb halte ich den Einsatz von zusätzlichen Mittel wie z.B. Spenden oder Stiftungsmitteln an dieser Stelle für besonders wirksam, da damit der Ansatz von Rudolf Steiner des forschenden Lehrers methodisch einfach und wirksam gegriffen werden kann. Ich halte das für die Weiterentwicklung der Waldorfpädagogik für lebensnotwendig, da aus meiner Sicht an manchen Schulen und Lehrerseminaren die Waldorfpädagogik zu einem „Lehrgebäude“ mit Traditions-Elementen zu erstarren droht.

Andererseits wird diese innere Erneuerung in den Zeiten immer knapper werdender Mittel und zunehmender äußerer Restriktionen (Früheinschulung, Abitur nach 12 Jahren, externe Qualitätsprüfungen etc.) in den Schulen immer weniger geleistet werden können.

Mit der Akademie für Entwicklungsbegleitung von Menschen und Organisationen e.V. habe ich 2000 einen Begegnungsraum für Entwicklungsprojekte geschaffen z.B. durch die Ausbildungskurse für SchulentwicklungsbegleiterInnen, verschiedene Fortbildungskurse, die Durchführung des Pilotprojektes für eine Geschäftsführer-Trainee-Ausbildung, die wissenschaftliche Begleitung (im Sinne der Praxisforschung) für die LiP-Lehrerbildung in der Praxis der LAG der FWS in Niedersachsen-Bremen und in Südbaden sowie seinerzeit auch für den Aufbau des neuen Studienganges der Loheland-Gymnastik-Ausbildung mit entsprechender Schulung der Dozent*innen, die Durchführung von über 200 Praxisforschungsprojekten zum individualisierten, kooperativen und selbstverantwortlichen Lernen in Freien Waldorfschulen, die Evaluation der LiP-Lehrerbildung in der Praxis, die Evaluation der Freien Hofschule Gaisberg – Lernforschungsprojekt mit Bilddenkern, die Evaluation des selbstveralteten berufsbegleitenden Waldorflehrerseminars in Ravensburg sowie die Führungswerkstätten Nord und Süd. Die Führungswerkstätten sowie die Ausbildung von Entwicklungsbegleiter*innen ist im Jahr 2017 von der Akademie an die neu gegründete HuRaBi GbR von Birgit Abraham-Schönecker, Raymond di Ronco und Hubert Staneker übergegangen, so dass die Akademie sich mehr den Forschungsprojekten und der Praxisforschung der tätigen Waldorflehrer*innen widmen wird.

Mein Ziel war und ist, das Forum Entwicklungsbegleitung in der Akademie für Entwicklungsbegleitung zu einem Netzwerk der SchulentwicklungsbegleiterInnen auszubauen. Die Entwicklungen des kleinen Netzwerkes innerhalb der GF-Trainee-Ausbildung in Kombination mit den Fortbildungswochen für WaldorfgeschäftsführerInnen im Kloster Seon zeigen, dass diese freilassenden Ansätze für Zusammenarbeit gerne ergriffen, weitergepflegt werden und eine tragfähige Basis bilden.

Michael Harslem