

Selbstverwaltung? Selbstorganisation!

Teil 6 von 8

Der besseren Lesbarkeit halber wird an bestimmten Stellen das generische Maskulin verwendet, es sind damit jedoch immer alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Es ist faszinierend! Seit etwa der letzten Jahrtausendwende gibt es deutlich verstärkt eine neue weltweite Bewegung zur Selbstorganisation in Firmen, verschiedenen Organisationen, Schulen etc. Das hat sich schon länger angekündigt. Auch die Freien Waldorfschulen haben schon seit 1919 Formen der kollegialen Führung versucht. Was haben diese Ansätze miteinander zu tun?

Die Besonderheit der Freien Waldorfschule als sozialer Organismus

Alles, was wir in der Schule tun, soll letztlich den Schülern in ihrer individuellen Entwicklung helfen und hat zudem Vorbildcharakter für die Schüler.

Insofern war die Freie Waldorfschule von Anfang an nicht nur ein pädagogischer, sondern auch ein sozialer Erneuerungsimpuls im Sinne der sozialen Dreigliederung, der pädagogisch wirksam werden sollte! Sie sollte ein Beispiel sein für ein Freies Geistesleben, das sich selbst verwaltet – heute würde ich sagen: sich selbst organisiert! Nach dem Scheitern der Dreigliederungsbewegung war die Freie Waldorfschule als „Pilotprojekt“ übriggeblieben. Die Dreigliederung hatte sich laut Rudolf Steiner „in die Waldorfschule zurückgezogen“.

Das **Prinzip der Selbstführung und der Selbstverantwortung** gehört also von Anfang an zur Freien Waldorfschule. Rudolf Steiner hat von Beginn an (z.B. in seiner Ansprache am Vorabend des Lehrerkurses am 20. August 1919, GA 293) die volle Verantwortung jedes einzelnen Mitglieds des Kollegiums betont! Es sollte kein „Ruhekissen der Verordnungen vom Rektorat“ geben. Dieses sollte ersetzt werden durch den Kurs für die ersten Lehrer mit der Allgemeinen Menschenkunde, dem Methodisch-Didaktischen und den Seminarbesprechungen (GA 293, 294, 295, jetzt neu herausgegeben als Studienausgabe), also durch eine **gemeinsame geistige Orientierung** in Bezug auf den werdenden Menschen und seine (höheren) Bedürfnisse zur Entwicklung seines Mensch-Seins sowie durch die aktive Erarbeitung von beispielhaften praktischen Anwendungen im Unterricht. **Das sollte die direktoriale Führung ersetzen – nicht die sog. Selbstverwaltung!**

Interessanterweise ist auch allen o.g. neuen Ansätzen zur Selbstorganisation von Unternehmen gemeinsam, dass sie sich an jeweils gemeinsamen entwickelten übergeordneten „geistigen“ Werten und Zielen orientieren und immer den Menschen als Ganzheit von Leib, Seele und Geist einbeziehen und in den Mittelpunkt stellen wollen. Diese bei der Gründung angelegte Grundorientierung der Waldorfschule ist also nun auch weltweit in den selbstorganisierten Unternehmen zu finden.

Nach dem Modell des kollegial geführten Unternehmens stellt dazu auch keinen Widerspruch dar, dass Rudolf Steiner, Karl Stockmeyer und Emil Molt ursprünglich die leitenden Unternehmerpersönlichkeiten waren, denn das entspricht dem sog. Top-Kreis dieser Modelle, dessen Ziel es ist, durch seine dienende Führung allen anderen zur bestmöglichen Wirksamkeit zu verhelfen.



Selbstorganisation in der Freien Waldorfschule bzw. das kollegial geführte Unternehmen Freie Waldorfschule

Aus diesen o.g. vielfältigen, weltweit sich entwickelnden neuen Ansätzen zur Selbstorganisation habe ich als Erkenntnis gewonnen, dass mit dem Prinzip der „Selbstverwaltung“ der Freien Waldorfschulen eigentlich die Selbstorganisation gemeint war und ist. So werden mir auf einmal viele Missverständnisse und Fehlentwicklungen in der „Selbstverwaltungs-Ideologie“ der Freien Waldorfschulen erklärlich, die ich zwar immer schon erkannt und beschrieben habe (siehe meine einschlägigen Artikel), für die ich aber bisher noch keine so schlüssige, in der Art der Selbstorganisation liegende Erklärung hatte.

Zum besseren Verständnis der **Grundprinzipien der Selbstorganisation** werden sie hier noch einmal vereinfacht dargestellt und danach auf die Freie Waldorfschule bezogen. Es geht mir dabei nicht um ein Modell, sondern darum, die Strukturprinzipien und Formen exemplarisch darzustellen und dann auf die Waldorfschule zu beziehen. *Wie* eine Waldorfschule das dann konkret auf ihre Verhältnisse beziehen und anwenden kann, wird für jeden sozialen Organismus Waldorfschule spezifisch sein. Ebenfalls werden die Schritte, die man in Bezug auf die Umwandlung einer bestehenden Selbstverwaltung in eine Selbstorganisation gehen kann und will, in jeder Waldorfschule jeweils anders aussehen. Hier geht es jetzt darum, die Funktionsprinzipien der Selbstorganisation vor dem dargestellten Hintergrund der sozialen Dreigliederung einmal exemplarisch zu verdeutlichen und dann auf die Waldorfschule zu übertragen.

Das Neue an dem Ansatz der Selbstorganisation bzw. der kollegial geführten Unternehmen besteht vor allem darin, dass die Wertschöpfung – also der Dienst am „Kunden“ – in den Mittelpunkt gerückt wird und sich alles andere daran orientiert. Das Bild von Seite 6 und 7, in dem die Organisation der kollegialen Führung nach Oesterreich/ Schröder dargestellt wird, sieht in seinem Grundmodell bezogen auf die Aufgaben vereinfacht dargestellt so aus:

Im **Umfeld** sind die **Kunden**, für die die Wertschöpfung in der Produktion oder als Dienstleistung geleistet wird. An deren Bedürfnissen orientieren sich alle Aktivitäten des selbstorganisierten sozialen Organismus/ Unternehmens.

Die **Wertschöpfungseinheiten** bilden deshalb die Basis des Betriebes und organisieren sich selbst.

Sie schaffen sich die für die Wertschöpfung notwendigen **zentralen Dienstleistungseinheiten**, die jeweils auch wieder selbstorganisiert arbeiten. Wichtig ist dabei, dass diese Dienstleistungen **professionell** erbracht werden und nicht die Kräfte der Wertschöpfung binden.

Die Wertschöpfungseinheiten **koordinieren sich** nach bestimmten, gemeinsam entwickelten Spielregeln **in übergeordneten Gremien** zu gemeinsamen Fragen/Aufgaben.

In der Mitte des Bildes finden wir den **Unternehmer (=U)** bzw. eine kleine Unternehmergruppe von 2-3 Menschen, die das Gesamtbewusstsein für den ganzen sozialen Organismus und für die Zukunft entwickeln und alle übrigen Einheiten in ihrer Arbeit unterstützen.



Die Bereiche:



Die Grundaufgaben der Wertschöpfung werden durch jeweils selbstorganisierte Einheiten erfüllt und in koordinierenden Gremien aufeinander abgestimmt, so dass sich das folgende Bild der Ausführungseinheiten in diesen Bereichen ergibt:

Die Ausführungseinheiten:





Wie kann diese Grundform der Selbstorganisation auf die Waldorfschule bezogen aussehen?

Die Waldorfschulen haben das Prinzip der **Selbstorganisation** und damit der **Selbstverantwortung** seit jeher in Bezug auf den **Unterricht** der Lehrer (und Erzieher) – also in ihrem Wertschöpfungsbereich - **in vollem Maße praktiziert**.

Neu ins Bewusstsein kommen müsste, dass der **Unterricht das Wirtschaftsleben** der Schule ist, also der **Wertschöpfungsbereich**. Das ganze Bildungs-Unternehmen Freie Waldorfschule müsste somit konsequent von den **Bedürfnissen der Schüler her gedacht und aufgebaut** werden. Weiterhin sind alle Bereiche, die zur Fähigkeitsbildung bei den Schülern beitragen, ebenfalls zu den Wertschöpfungseinheiten zu rechnen, wie z.B. Therapien, Werkstätten, Zirkus, Musikschule u.ä.

Die **Dienstleistungseinheiten** werden bisher in den Freien Waldorfschulen mit Ausnahme von Sekretariat, Buchhaltung, Hausmeisterei, Putzbereich in der Regel von Lehrern zusätzlich betrieben und meist nicht genügend fachkompetent besetzt.

Neu wäre, alle diese Dienstleistungen professionell zu besetzen und nicht mehr nebenbei und meist on top von Lehrern ausführen zu lassen, die dafür nicht qualifiziert sind. **Neu** wäre auch, **alle Dienstleistungen**, z.B. den Stundenplan oder die Vertretungen **an den Bedürfnissen der Schüler auszurichten** und nicht nach den Bedürfnissen der Lehrer oder an der Organisation eines bestmöglichen Personaleinsatzes.

Die **Koordination** findet seit jeher in den Freien Waldorfschulen in einer Reihe von verschiedenen Konferenzen und Gremien statt.

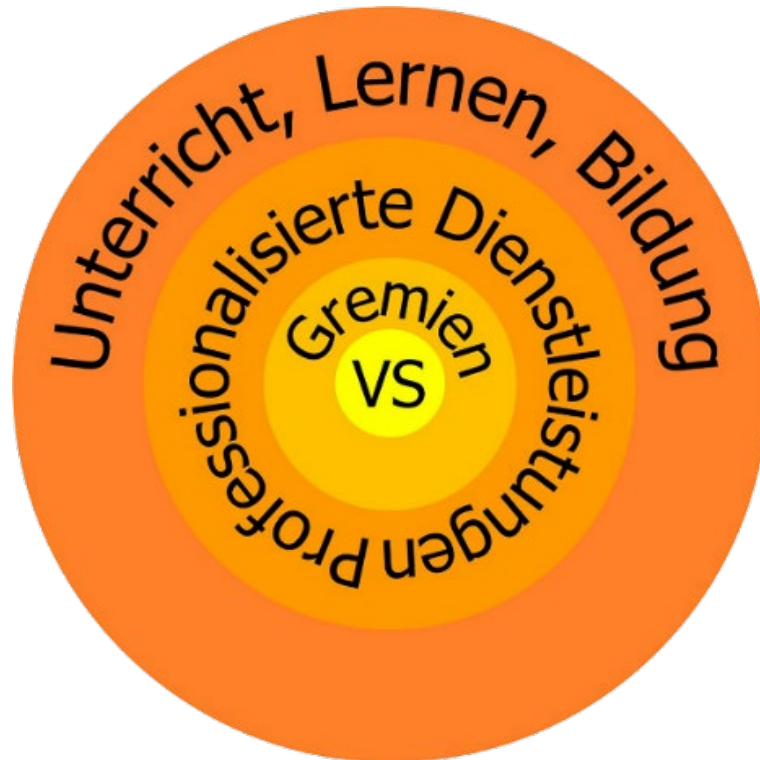
Neu wäre, hier andere Spielregeln und Entscheidungsregeln einzuführen, die den Egoismus eindämmen, mehr Verbindlichkeit bewirken und somit schneller zu guten Entscheidungen führen können.

Die **zentrale Führungsgruppe** ist meist recht groß, in der Regel nicht wirklich fachkompetent besetzt und nicht richtig selbstorganisiert.

Neu wäre, diese Unternehmergruppe z.B. als hauptamtlichen Vorstand mit den dafür Fähigsten zu besetzen, die völlig selbstlos und ohne Macht auszuüben, allen anderen helfen, indem sie die Prozesse schützen, die Werte und Ziele allen als Orientierung in Erinnerung rufen, langfristige Strategien entwickeln helfen und verfolgen und die Außenvertretung übernehmen.



Auf die Waldorfschule bezogen sieht das so aus:



Legende:

professionalisierte Dienstleistungen = Geschäftsführung, Verwaltung, Buchhaltung, Personal, Schulleitung, Stundenplan u.a., *Gremien* = Konferenzen, Elternvertretung, Schülervertretung, Aufsichtsrat u.a., *VS* = Vorstand
