



---

# Selbstverwaltung? Selbstorganisation!

## Teil 1 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?*

### Wie sich Begriffe klären und den Blick verändern können

100 Jahre Freie Waldorfschule! Beeindruckende Feiern weltweit! Gefeierte u.a. als erfolgreicher „Exportartikel“ in 80 Länder der Welt, aber auch kritisch hinterfragt! An welchen Entwicklungspunkten stehen wir?

Schon seit dem 16./17. Jahrhundert gab es immer wieder reformpädagogische Ansätze mit Namen verbunden, wie z.B. Comenius, Rousseau und Pestalozzi. Die „Blüte“ der Reformpädagogik wird in den Jahren 1890 bis 1919 und danach angesiedelt, reformpädagogische Ansätze, die aus der Lebensreformbewegung und ab ca. 1900 aus der Jugendbewegung entstanden. Maria Montessori begann 1907 mit ihrem Konzept des Kinderhauses, das dann ab 1922 in die Montessori Schulen überging.

Dennoch stellt für mich die Freie Waldorfschule 1919 eine Besonderheit im Bildungswesen dar, die den Ansatz für eine grundlegend neue Ausrichtung der Pädagogik beinhaltet:

- eine Schule für Arbeiterkinder der Waldorf Astoria Zigarettenfabrik in Stuttgart, in der diese Kinder mit Kindern aus allen anderen gesellschaftlichen Schichten zusammen unterrichtet wurden,
- Mädchen und Jungen gemeinsam,
- von der ersten Klasse bis zum jeweiligen Abschluss ohne Auslese, also ohne „Sitzbleiben“ in einem Klassenverband ohne Noten und Notenzeugnisse (also ohne diese extrinsische Motivation),
- nach einem völlig neuen Lehrplan und methodischen Ansatz,
  - der der jeweiligen Entwicklung der Kinder und Jugendlichen entsprechen soll,
  - der Kopf, Herz und Hand in gleicher Weise entwickeln hilft,
  - weil er den Menschen als Einheit von Geist, Seele und Körper versteht,
  - in dem Kunst, Wissenschaft, Religion und „Handarbeit“ für die Menschenbildung erneuert, wieder lebendig gemacht werden und gleichwertig zusammenwirken,
  - mit 2 Fremdsprachen ab der 1. Klasse,
  - mit einem neuen künstlerischen Bewegungsfach, das den ganzen Menschen bildet, der Eurythmie,
  - in dem die Jahresfeste einen festen Platz einnehmen und gefeiert werden,
  - dessen Ziel die individuelle Entwicklung jedes Kindes zu einem urteilsfähigen, selbstbewussten, freien Menschen ist,
  - der dem werdenden, sich entwickelnden Menschen hilft, sich mit sich selbst, mit den anderen Menschen und mit der Welt in gesunder Weise zu verbinden,



- der in der Methodik das Lernen in der Nacht einbezieht,
- u.v.a.m.
- in der die Kinder/Jugendlichen nicht indoktriniert werden,
- sondern ihnen Entwicklungsräume zur individuellen Entwicklung geboten werden,
- in der die Lehrer zur bestmöglichen Umgebung des sich selbst erziehenden Kindes werden sollten,
- in der sich alles(!) am „werdenden Menschen“ orientieren sollte und nicht an Vorgaben von Staat und Wirtschaft,
- aber aus einer vertieften geisteswissenschaftlichen Erkenntnis des werdenden Menschen heraus, die spirituelle Ebene einbeziehend,
- was dann eine ständige Weiterentwicklung in der Orientierung an den Bedürfnissen der jeweils neuen Generationen möglich und nötig machte und weiterhin macht,
- in der die Lehrer sich gegenseitig möglichst gut unterstützen und zum Wohle der Kinder und Jugendlichen zusammenarbeiten sollten,
- die kollegial geführt wurde,
- die sich selbst verwalten sollte, um unabhängig vom Staat zu sein,
- die ein Pilotprojekt im Rahmen der Bewegung zur sozialen Dreigliederung war und dann erst einmal – nach deren Scheitern und Auflösung – als Pilotprojekt übrigblieb,
- die sich aber auch in das bestehende Bildungssystem soweit wie nötig einfügen sollte, jedoch ohne sich selbst untreu zu werden (was dann zur Selbstschließung der Waldorfschulen im 3. Reich führte).

### **Wir können uns nun fragen, was nach 100 Jahren aus diesen ursprünglichen Impulsen geworden ist.**

In vielen Punkten sind die Waldorfschulen diesen ihren Grundimpulsen treu geblieben und haben viel Gutes geleistet, was jetzt besonders in den vielen Aktionen und Feiern zum 100-jährigen Bestehen sichtbar wurde. Die Ausbreitung der Waldorfschulen über die Welt, die ja jede für sich ein Initiativprojekt von den beteiligten Eltern und Lehrern ist und die nicht von irgendeiner Zentrale aus eingerichtet oder gesteuert wird, zeigt die Kraft der individuellen Entwicklung jeder einzelnen Waldorfschule.

Wir haben es 2019 mit einem weltweiten Netz von über 1100 autonomen Waldorfschulen (und etwa 2000 Waldorfkindergärten) zu tun, die sich als selbstständige soziale Organisationen freiwillig in übergreifenden Einheiten sowohl regional, als auch auf Länderebene und international zusammenschließen, treffen und abstimmen. Was sie verbindet, ist nicht eine übergeordnete Organisation, sondern die Orientierung an der geistigen Grundlage der Waldorfpädagogik, an den gemeinsamen Werten und Zielen für die Bildung von Kindern und Jugendlichen.

### **Wo stehen die Waldorfschulen in der Verwirklichung ihrer Werte und Ziele heute?**

Hier seien exemplarisch vier Bereiche herausgegriffen:

1. Wie gerade schon gesagt, verwaltet sich jede Schule selbst, ist also in dem jeweils gesetzlich gegebenen Rahmen (der in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich ist) in gewissem Maße autonom.

*Hier stellt sich durch die immer enger werdenden staatlichen Vorgaben die Frage, wie weit die Anpassung an staatliche Vorgaben gehen darf und inwieweit die Spielräume für die Waldorfschulen – wie auch für alle anderen freien, alternativen Schulen – erweitert werden müssten. Da die kirchlichen Schulen mit einigen wertvollen Ergänzungen*



*weitgehend die staatlichen Lehrpläne übernommen haben, sind die Bündnispartner für frei gestaltete Lehrpläne vor allem die Demokratischen und die Freien Alternativen Schulen.*

2. Die Lehrer/ Erzieherinnen sind in ihrem pädagogischen Handeln so frei, dass sie sich an den Bedürfnissen der Kinder nach Entwicklung und Orientierung in der Welt orientieren können. Grundsätzlich kann damit jeder Lehrer seinen Unterricht, seine Inhalte und Methoden an der Entwicklung der Kinder orientieren.

*In diesem Feld gibt es sehr unterschiedliche Entwicklungen. Generell besteht die Gefahr, dass „Waldorf“ mit all seinen Traditionen und veröffentlichten Lehrplänen inzwischen schon zum „System“ geworden ist, das von allen Beteiligten: Lehrern, Schülern und Eltern verlangt, sich daran anzupassen. Hier kommt es darauf an, dass die entwicklungspsychologischen (menschenkundlichen) Grundlagen immer weiter und soweit erforscht werden, dass sie den heutigen Kindergenerationen gerecht werden. Andererseits sind die Eltern heute deutlich ängstlicher geworden und haben immer weniger Vertrauen in die natürlichen individuellen Entwicklungspotentiale ihrer Kinder. Deshalb üben sie immer mehr Druck auf Lehrer und Schule aus, um eine „optimale“ Förderung ihrer Kinder sicherzustellen und vergleichen dabei oft mit den staatlichen Lehrplänen. Dagegen erfordert eine „Erziehungskunst“, die sich an der Entwicklung und den Bedürfnissen der Kinder orientiert, unbedingt einen entsprechenden Freiraum in der Auswahl und Gestaltung der Inhalte und Methoden.*

3. Die Lehrer führen und verwalten ihre Schule selbst, i.d.R. Regel ohne Direktor.

*Dieser Ansatz ist aus meiner Sicht auf einigen Feldern sehr missverstanden worden und hat dort zu belastenden Fehlentwicklungen geführt.*

*Auf diesem Felde haben sich die Bedingungen seit 1919 drastisch verändert. Bis 1923, als die erste Waldorfschule 800 Schüler\*innen hatte, war Carl Stockmeyer als rechte Hand des Schulleiters Rudolf Steiner allein für die Selbstverwaltung zuständig, dann wurde ein Verwaltungsrat aus 3 Lehrern gebildet.*

*Heute ist durch die vielen staatlichen und rechtlichen Vorgaben eine umfangreiche Verwaltung notwendig geworden. Darüber hinaus gibt es viele Ämter und Delegationen, die von den Lehrern ausgefüllt werden sollen – wofür sie aber in der Regel nicht ausgebildet sind. (es gibt Schulen mit bis zu 70 Ämtern, die dann auch noch im Deputat berücksichtigt werden, also bezahlt werden) So nehmen die Selbstverwaltungsaufgaben immer mehr Raum ein zu Lasten des Unterrichts. Auch die Formen der Führung und der Willensbildung und Entscheidung sind, auf einem demokratischen Grundverständnis der Mitbestimmung aller fußend, bei zunehmendem Alter der Schulen immer schwieriger und langwieriger und damit ineffektiver geworden.*

*Die neueren Tendenzen, kleinere Schulführungsgruppen zu beauftragen, sind in der Regel auch keine wirklich praktikable Lösung, da sie oft zu einer Überlastung dieser Gremien, zu einer Abgabe von Verantwortung an diese, und dann – aus der Überlastung resultierend – zu autoritativen Gesten der Führungsgremien führen und dadurch zu einer Spaltung zwischen Kollegium und Führung tendieren, Hier sehe ich dringenden Reformbedarf, wofür ich weiter unten Lösungsansätze beschreiben werde.*

4. Die Waldorfschule in Eltern-Lehrer-Trägerschaft als Bürgerinitiative: Die meisten Waldorfschulen (wie auch Freien Alternativen Schulen) entstehen aus der Initiative von Eltern, die eine Alternative Pädagogik für ihre Kinder suchen. Die Gründungseltern und die beteiligten und hinzukommenden Lehrer\*innen sind dann die Träger der Schule, die diese selbst gemeinsam betreiben.



*Das geht in der Pionierphase meistens noch recht gut. Alle wollen, dass die Schule entsteht und setzen sich mit allen Kräften dafür ein, überwinden alle sich entgegenstehenden Widerstände! Das verbindet, schweißt die Gruppe zusammen. Sie fühlen sich als große Familie. Dann kommen immer mehr neue Eltern und Lehrer dazu. Die Schule wächst und wird immer größer.*

*Später, wenn*

- *die Schule läuft und vieles selbstverständlich geworden ist,*
- *die neu hinzukommenden Eltern die Schule nicht mehr aufbauen müssen, sondern erwarten, dass sie funktioniert,*
- *das Lehrerkollegium sich als eigenes selbstständiges Organ entwickelt, das sich gegen den Einfluss der Eltern wehrt*
- *es an einer klaren Orientierung fehlt*
- *sich zunehmend Egoismen aller Beteiligten geltend machen*
- *die Kommunikation zunehmend schwieriger wird oder gestört ist...*
- *dann sind in der Regel zu wenig geeignete Formen und Prozesse vorhanden, die eine gesunde weitere Entwicklung ermöglichen.*