

---

## Selbstverwaltung? Selbstorganisation! an Freien Waldorfschulen

---

Ein Versuch, an die Ursprungsimpulse der Waldorfschule anzuknüpfen  
und sie mit den neueren Entwicklungen zur Selbstorganisation zu verbinden

---

### Teil 5 von 8

---

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

---

## Selbstorganisation der Freien Waldorfschule bzw. der kollegial geführte Organismus Freie Waldorfschule

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

Aus diesen o.g. vielfältigen, weltweit sich entwickelnden neuen Ansätzen zur Selbstorganisation habe ich, wie schon gesagt, 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.

### Die Selbstorganisation muss bei dem Kernprozess der Wertschöpfung in der Waldorfschule, hier also dem Unterricht und den Beziehungen zwischen Pädagoginnen und Schülerinnen, ansetzen und nicht bei der Verwaltung.

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

**Neu** ins Bewusstsein kommen müsste, dass der **Unterricht das Wirtschaftsleben** der Schule ist, also der **Wertschöpfungsbereich**. Der ganze Organismus, 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 Entwicklung und Fähigkeitsbildung bei den Schülern beitragen, ebenfalls zu den Wertschöpfungseinheiten zu rechnen, wie z.B. Therapien, Werkstätten, Zirkus, Musikschule, Schulbauernhof u.ä. Grundlegend wäre dabei die Zusammenarbeit in Teams, um die Unterrichte möglichst optimal aufeinander zu beziehen und gemeinsam die Wirkungen auf die Schüler zu reflektieren. Die Bedürfnisse der Schülerinnen nach Entwicklung ihrer individuellen Fähigkeiten und nach Behausung in der Welt stehen dabei im Mittelpunkt. Da diese sich laufend ändern und weiterentwickeln, kann das nur mit einem agilen Ansatz geschafft werden, der unabhängig von Vorgaben und Plänen aus dem einen Schritt den nächsten entwickelt. Das assoziative Zusammenwirken aller Beteiligten, also Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern ist hier für die Urteilsbildung ausschlaggebend, vor allem wenn man davon ausgeht, dass das Einzelurteil in diesem Bereich immer falsch ist. Hier



liegt ein großes Entwicklungsfeld, in dem sich die Rollen der Schüler und der Eltern neu klären werden.

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

**Neu** wäre, alle diese Dienstleistungen **professionell** zu besetzen und nicht mehr nebenbei und dazu noch meist „on top“ von Lehrern ausführen zu lassen, die meistens dafür nicht wirklich qualifiziert sind. Natürlich können entsprechend qualifizierte Pädagogen auch als Dienstleister tätig sein. Hier ergeben sich auch Möglichkeiten der Synergie in der Zusammenarbeit zwischen Schulen, da nicht jede Schule jede Dienstleistung selbst erbringen muss.

Neu wäre auch, **alle Dienstleistungen**, z.B. den Stundenplan oder die Vertretungen **konsequent an den Bedürfnissen der Schüler auszurichten** und nicht nach den Bedürfnissen der Lehrer oder an der Organisation eines bestmöglichen Personaleinsatzes. Das kann bedeuten, diese beiden Aufgaben in den Teams, also an den Schülern orientiert, und nicht zentral zu lösen. Ich habe erlebt, dass das gut funktionieren kann.

Die **Koordination** findet seit jeher in den Freien Waldorfschulen in einer Reihe von verschiedenen Konferenzen und Gremien statt. Diese dienen jedoch häufig mehr der Verwaltung als der Orientierung am Kerngeschäft, dem Unterricht und den Schülern.

**Neu** könnte sein, das **Bildeprinzip der koordinierenden Gremien** anders zu greifen.

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

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

**Neu** wäre, diese „Unternehmergruppe“ klein zu halten und 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 deren Umsetzung verfolgen und die Außenvertretung übernehmen u.a.m. Die bisherige Schulführungskonferenz könnte dann der Führungsgruppe als Beratungsorgan zu guten Lösungen verhelfen.

### **Das Prinzip der Selbstorganisation wird in der Waldorfschule umgestülpt**

**Was die Waldorfschulen (eigentlich alle Schulen!) so besonders macht!**

**Die Besonderheit der Freien Waldorfschule (wie eigentlich jeder Schule) liegt nun darin, dass der Bereich der Wertschöpfung ganz anders aussieht als in einer produzierenden oder dienstleistenden Organisation!** Aus meiner Sicht ist das entfernt mit einer therapeutischen oder medizinischen Organisation vergleichbar, wenn man davon ausgeht, dass auch dort der Patient nicht Objekt sein sollte, sondern ein Subjekt, eine Individualität, die sich letztlich nur selbst heilen kann, wenn ein anderer Mensch dazu seinen Beitrag leistet. Hier geht es jedoch immer nur um kürzere Zeiträume, in denen der Klient innerhalb der Einrichtung betreut wird.

In der Schule geschieht jedoch noch etwas davon völlig Verschiedenes, etwas ganz anderes!



Es braucht in der Schule auch keinen Markt oder Händler zur Vermittlung! Die Eltern vermitteln diese Beziehung, indem sie stellvertretend für ihr Kind die Schule beauftragen, die Entwicklung ihres Kindes menschengemäß zu fördern. Als Eltern können sie aber nur als Unterstützer dafür sorgen, dass diese Wertschöpfung bestmöglich verwirklicht werden kann.

**So haben wir aus meiner Sicht als Waldorfschule (wie eigentlich jede Schule) bezüglich der Selbstorganisation des sozialen Organismus unbedingt eine weitere Dimension dazu zu nehmen: DIE SCHÜLER! Das hat weitreichende Folgen für das Verständnis von Lernen und die Schüler-Lehrer-Beziehung sowie das Rollenverständnis von Lehrern und Schülern sowie für die Rolle der Eltern.**

**In der Waldorfschule geschieht die „Produktion“, also die Wertschöpfung des sozialen Organismus, in der Interaktion der Lehrer mit den Schülern und der Schüler untereinander!**

**Die Lehrer schaffen das Feld für die Wertschöpfung, die in der Beziehung zwischen den Lehrern und den Schülern entsteht – und das im Idealfall 12-16/17 Jahre lang. Das ist ein ganz wesentlicher Lebensabschnitt der Kinder und Jugendlichen, der hier gemeinsam gelebt und gestaltet wird. Er umfasst die nach den ersten 3 Jahren wichtigsten Entwicklungsphasen eines werdenden Menschen. Hier werden entscheidende Prägungen für das ganze Leben angelegt und erlebt.**

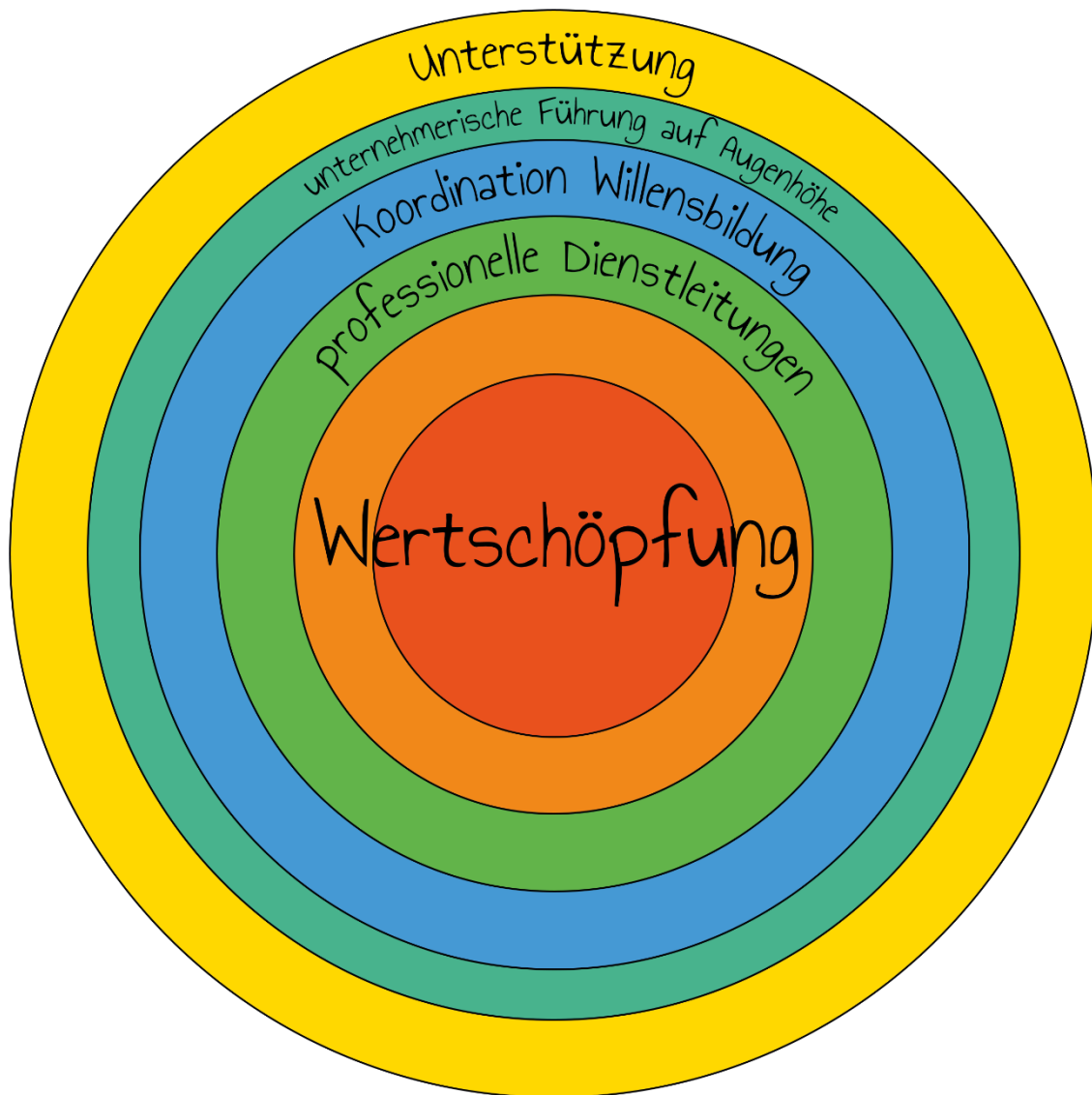
Wenn wir also als Schule mit den Lehrern/Erziehern/Pädagogen und den Kindern und Schülern im Unterricht und in allen kinder- und schülerbezogenen Angeboten den zentralen Bereich unserer „Wertschöpfung“ haben, muss also hier konsequenterweise das **Prinzip der Selbstorganisation auch auf alle Beteiligten angewendet** werden. Die Kinder und Schüler sollen einerseits das Vorbild sich selbst organisierender Pädagogen und Lehrer und eines sich selbst organisierenden Kollegiums und umfassend einer sich selbst organisierenden Schule haben, andererseits sollen sie selbst **nicht zum Objekt der Bildung und des Unterrichts gemacht werden**, sondern als **Subjekte, als Individualitäten auch selber selbstorganisiert arbeiten und lernen dürfen und können! Das heißt, das Prinzip der Selbstorganisation konsequent auch auf die Kinder und Schüler anwenden!** Damit wird **Selbstorganisation im Arbeiten und Lernen** von Anfang an in allen Altersstufen altersgemäß angelegt und gelernt. Das beginnt selbstverständlich im Kindergarten und entwickelt sich über alle Altersstufen altersgemäß weiter. **So kann die Freie Waldorfschule in allen Bereichen zur „Schule der Selbstorganisation“ werden!**

Dadurch kehrt sich das übliche Bild des selbstorganisierten Organismus eines Unternehmens völlig um. Unsere Kunden sind nicht außen und werden von der Schule bedient, sondern die Schüler stehen im Zentrum und werden von den selbstorganisierten Lehrerteams versorgt bzw. lernen mit ihnen gemeinsam individualisiert, kooperativ, selbstbestimmt, selbstorganisiert und selbstverantwortlich. **Das bedeutet, das aus der Wirtschaft stammende Bild der selbstorganisierten Organismen stülpt sich um. Die „Kunden“, also die Kinder und Jugendlichen, sind nicht mehr außen, sondern im Mittelpunkt des sozialen Organismus Freie Waldorfschule!** Ihnen menschengemäße individuelle Entwicklungen und Lernwege zu ermöglichen, ist die Aufgabe, ist die Mission der Schule.

Die Grundaufgaben der Wertschöpfung werden durch jeweils selbstorganisierte Einheiten erfüllt, von professionellen Dienstleistungen unterstützt, in koordinierenden Gremien aufeinander abgestimmt und durch eine unternehmerische Führungsgruppe auf Augenhöhe in allen Bereichen gefördert. Dazu kommt ein unterstützendes Umfeld, das in vielfältiger



Weise mit der Schule zusammenarbeitet. So ergibt sich das folgende Bild der verschiedenen Bereiche einer Waldorfschule:



## Wertschöpfung im Unterricht

Wenn wir die typische Freie Waldorfschule unter dem Blickwinkel und mit den Kriterien eines kollegial geführten Unternehmens anschauen, so können wir – wie schon gesagt – feststellen, dass das **Prinzip der Selbstverantwortung** in einem Bereich seit jeher konsequent angewendet wird: **im Unterricht!** Jeder Lehrer/Erzieher verantwortet seinen Unterricht bzw. seine pädagogische Tätigkeit selbst und entscheidet selbst, was, wie und wann er mit den Kindern bzw. Schülern bearbeitet (bis auf die von den zentralen Prüfungen geprägten Klassen, in denen viele Vorgaben von außen gegeben werden).

**Der Wertschöpfungsprozess der Waldorfschule findet also mit und im einzelnen selbstorganisierten Schüler im Verbund mit den anderen selbstorganisierten Schülern in der Beziehung zu den selbstorganisierten Lehrern statt.** Insofern müssten die



**Lehrer** einer Klasse eigentlich **ständig in einem selbstorganisierten Team zusammenarbeiten**, um die Schüler möglichst optimal zu versorgen.

In der Regel fehlt aber in diesem Wertschöpfungsbereich der Waldorfschule diese kontinuierliche, regelmäßige Zusammenarbeit der einzelnen Lehrer in selbstorganisierten Einheiten in Bezug auf die Klassen und Schüler, also eine **echte Teambildung**, um **im Lehrer-Team selbstorganisiert zu arbeiten**. Eine schon bestehende Form davon sind zum Beispiel die Klassenkonferenzen, die jedoch nur selten, häufig nur ein oder zweimal pro Jahr, einberufen werden, was aber keine Teamsitzung, sondern eine Konferenz der beteiligten Lehrerinnen ist. In der LiP-Lehrerbildung in der Praxis arbeiten immerhin Ausbildungsbegleiter und Lehrer-Trainee ein Jahr als Team zusammen. In Klassen mit Klassenhelfern findet auch eine gewisse Teambildung statt, wenn auch nicht immer auf Augenhöhe.

Nun Eine andere, schon bestehende Form der Beratung ist die **sog. Kinder- oder Schülerbesprechung**, in der die beteiligten Lehrer und hoffentlich auch immer mehr die Eltern(!) sich gemeinsam um ein Bild des jeweiligen Kindes/Jugendlichen bemühen, um ein vertieftes (assoziatives) Verständnis für die jeweilige Individualität zu entwickeln. Diese finden aufgrund der Fülle der Konferenz Themen in der Regel nur selten statt. Die wöchentlichen Teamsitzungen bieten die Möglichkeit, dies sehr viel öfter zu tun.

Eigentlich sollte also deshalb im Interesse der Kinder/Schüler **eine ständige, d.h. wöchentliche Zusammenarbeit eines klassenbezogenen selbstorganisierten Teams autonomer Lehrer, Horterzieher bzw. Erzieherinnen** stattfinden. Es bilden sich Teams von 2-3 Pädagogen pro Klasse als Kernteam, zu dem bei Bedarf ggfs. andere Fachlehrerinnen punktuell hinzukommen können. Sie bekommen in der wöchentlichen Konferenz 75-90 Minuten Zeit für diese gemeinsame Arbeit, die damit den Kern der pädagogischen Konferenz bildet.

Wenn **für jede Klasse, jede Kita-Gruppe, den Hort, die OGS/GTS, den Zirkus, die Musikschule etc. jeweils ein Pädagogen-Team gebildet** wird, dann besteht jedes Team aus der Klassenlehrerin/ dem Klassenlehrer und in der Regel ein bis zwei Fachlehrerinnen bzw. den Erzieherinnen bzw den Hortnerinnen etc. Das **Zweier oder Dreier-Team** hat den Vorteil einer sehr direkten und unkomplizierten Teamarbeit. Voraussetzung dafür ist natürlich immer, dass das Team sich so zusammensetzt, dass die Menschen zusammenpassen und gut im Team zusammenarbeiten können und wollen.

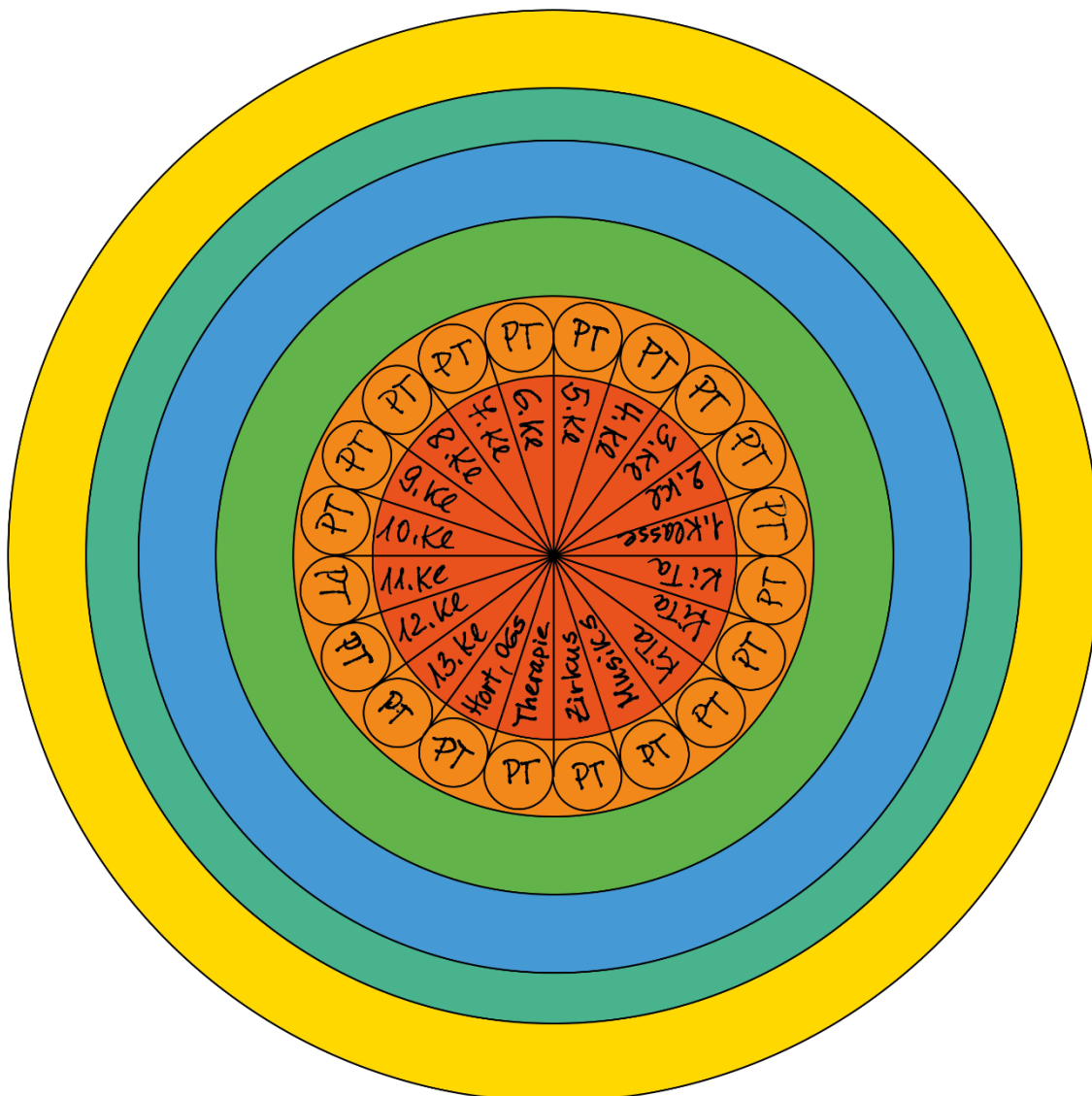
Es wird einige Zeit der Umstellung, der Gewöhnung und der Erfahrung mit der gemeinsamen Arbeit bedürfen, bis in einer Schule die passenden Teams zusammengefunden haben. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es gar nicht so sehr darauf ankommt, dass man sich persönlich so gut versteht, als vielmehr darauf, dass man aus einem gleichen Impuls heraus mit den Kindern arbeitet. Es hat sich herausgestellt, dass die Orientierung an dem, was die Kinder brauchen, eine gute Grundlage für die Zusammenarbeit und eine Brücke zwischen den Erwachsenen bilden kann. In einem kleinen Team von 2-3-4 Menschen kann sehr schnell und effektiv gearbeitet werden. Man ist sehr stark aufeinander angewiesen. Es entsteht eine starke Verbindung und damit eine große Verbindlichkeit.

Wenn ich die sich aus der Dreigliederung ergebende Grundlage für die Urteilsbildung im Wertschöpfungsbereich anwende, ist das Einzelurteil immer falsch, weil ein assoziatives Urteil aller Beteiligten gebildet werden soll. Erst damit sind alle Bedürfnisse der beteiligten berücksichtigt. So kann man nun auch fragen, inwieweit der einzelne Lehrer sich von den Betroffenen „beraten“ lässt und Experten anhört, bevor er entscheidet. Eigentlich ist das auch schon angelegt, denn die Waldorflehrer sollen laut Rudolf Steiner von den Schülern,



die ja die vom Unterricht Betroffenen sind, ablesen, was diese jetzt zu ihrer Entwicklung brauchen – also eine indirekte Form der Beratung. Wer sind dann die Experten, die angehört werden sollen? Die Kollegen? Die Eltern als Experten für ihr Kind? Oder die Kinder/Jugendlichen selbst, die heute immer klarer formulieren können, was für sie richtig und angemessen ist?

In folgendem Bild ist der Kernbereich einer einzügigen Freien Waldorfschule beispielhaft dargestellt mit den Schülerinnen im Mittelpunkt und den selbstorganisierten Einheiten der Pädagogen-Teams pro Klasse, Gruppe, o.ä.:



**Legende:** PT=Pädagogisches Team

Anfänglich erlebe ich in den Kollegien immer wieder den Wunsch, die **Tendenz, größere Teams** zu bilden. Dann würde es sich anbieten, jeweils zwei Klassen zusammen als Team zu begleiten. Damit bestünde das Team aus 4-7 Pädagoginnen. Aus meiner Sicht sind damit jedoch mehrere **Nachteile** verbunden.



- Die Verbindlichkeit lässt sehr stark nach! Das ist ein allgemeines soziologisches Gesetz. Sobald das Team größer wird, kommt es nicht mehr unbedingt darauf an, dass wirklich jeder versucht, den Termin möglich zu machen, denn die anderen sind ja auch ohne mich arbeitsfähig.
- Der Aufwand für das Team von zwei Klassen ist **doppelt so groß**, will man die gleiche Qualität erreichen, weil man in der Teamsitzung für *jede* der beiden Klassen die Woche rückblicken und die nächste Woche vorblicken muss, immer mit dem Fokus: was brauchen die Kinder. Das bedeutet, dass sinnvollerweise **jede Woche**, am besten am Konferenztage, **zwei Teamsitzungen** von je mindestens 75 Minuten eingerichtet werden müssen, in denen in der einen Sitzung die eine und in der anderen die andere Klasse im Mittelpunkt steht. Das ist in der Regel im Konferenzprogramm aus meiner Erfahrung nur sehr schwer unterzubringen. Deshalb rate ich dringend zu den kleineren Teams.
- Es sind laufend wöchentlich von dem Team doppelt so viele Schülerinnen ins Bewusstsein zu nehmen.
- Es sind die Unterrichtsstunden von zwei Klassen laufend zu koordinieren und aufeinander abzustimmen.

Für eine zweizügige Waldorfschule würde sich scheinbar anbieten, die Teams entsprechend den Klassenstufen zu bilden. Hier hätte man entsprechend mehr Kombinationsmöglichkeiten, wobei sich bestimmte Lehrer auf bestimmte Klassenstufen konzentrieren können, um die Teambildung zu erleichtern und ausreichend Konstanz in die Teams zu bekommen. Die o.g. Nachteile der größeren Teams für zwei Klassen kommen natürlich auch hier zum Tragen, denn auch hier wären wöchentlich 2 Teamsitzungen nötig und man hätte doppelt so viele Schülerinnen und Unterrichtsstunden gemeinsam ins Bewusstsein zu nehmen.

**Insofern empfehle ich dringend, auch in einer zweizügigen Schule die kleinen Klassenteams zu bilden und dann z.B. monatlich oder nach Bedarf eine zusätzliche Sitzung zur Abstimmung und Kooperation der beiden Klassenteams einzurichten.**