



Selbstverwaltung? Selbstorganisation! an Freien Waldorfschulen

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

Teil 8 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.

Exkurs: Eigene Erfahrungen

Damit meine Begeisterung für diese neuen Ansätze besser verstanden werden kann, will ich kurz meine eigene Beschäftigung mit diesem Thema schildern.

Schon in meiner Schulzeit im Internat Landerziehungsheim Schloss Stein habe ich das selbstorganisierte und kooperative Lernen als Schüler mit anderen in vielfältigen Ansätzen praktizieren dürfen. Das hat bei mir die Grundlage für das Vertrauen in das eigene und das gemeinsame Lernen gelegt. Diese positive Erfahrung hat sich durch mein weiteres Leben hindurchgezogen. Für diese Erfahrung bin meiner Schule zutiefst dankbar!

Dann war ich 1968 aktiv an der Reform des Architekturstudiums an der TU München beteiligt, wo wir das bis dahin recht verschulte Studium gegen viele Widerstände letztlich erfolgreich in ein projektbezogenes, mehr selbstorganisiertes Studium umgewandelt haben.

In einem Praxisprojekt, der Innenstadtplanung in Ulm, bin ich 1970 in die – damals ganz neue – Bewegung zur Bürgerbeteiligung an Planungsprozessen eingestiegen, in der es darum ging, die Stadtplanung an den Bedürfnissen der Betroffenen, der dort wohnenden und arbeitenden Menschen, zu orientieren. Hier ging es darum, die Betroffenen in einem Lernprozess zur Mitarbeit im Planungsprozess zu befähigen, die Planung durch ihre Kompetenzen zu bereichern, zu verbessern und an den Menschen orientiert zu gestalten. Es war für mich eine besondere Erfahrung, das Engagement, den Willen zur Mitarbeit und die vielen guten Ideen der dort wohnenden und arbeitenden Menschen zu erleben.

Als Lehrender an der Universität Konstanz im Fachbereich Politische Wissenschaft/Verwaltungswissenschaft habe ich in den 1970er Jahren mit meinen Studenten die damals bekannten Ansätze zur Selbstverwaltung untersucht u.a. an historischen Ansätzen, wie der Roten Armee von Trotzki, am Beispiel Jugoslawien und vor allem aber auch an damals aktuellen Bürgerinitiativen wie z.B. dem Widerstand gegen das in Whyll am Kaiserstuhl geplante Atomkraftwerk, das von der Bürgerbewegung, vor allem von den Winzern, erfolgreich verhindert werden konnte.

Als Thema hat uns damals bewegt herauszufinden, wie eine selbstverwaltete Organisation mit ihren Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen auf das Vertrauen in das Individuum und in dessen Potentiale aufgebaut werden kann und wie es durch vertrauensvolle Kooperation erfolgreich arbeiten kann.



Dann habe ich mich – erst als Vater, dann als Oberstufenlehrer und geschäftsführender Vorstand der Freien Waldorfschule in Überlingen – 25 Jahre lang in die „Feldforschung“ in diesem selbstverwalteten Organismus begeben und dabei selbst erfahren dürfen, wie auf der Grundlage der Ansätze zur Organisationsentwicklung und der sozialen Gestaltungsprinzipien des NPI (Niederländisch Pädagogisch Institut), der ersten anthroposophisch arbeitenden Unternehmensberatung in Zeist (NL), eine Waldorfschule viele Jahre sehr erfolgreich und zur Zufriedenheit **aller** Beteiligten, der Lehrer, Eltern und Schüler, selbstorganisiert und kollegial geführt arbeiten konnte.

Seit 1986 habe ich diese Erfahrungen dann selbst immer mehr in der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, pädagogischen Entwicklung und der Krisen- sowie Konfliktbearbeitung an vielen Freien Waldorfschulen/ Rudolf-Steiner-Schulen sowie in erwachsenengerechten Fortbildungen in allen Bereichen in der Waldorfbewegung anwenden und weiterentwickeln können. (siehe auch: <https://harslem.de/>)

Hinzu kommen meine Erfahrungen

- seit 1989 in der Begleitung des ersten selbstverwalteten berufsbegleitenden Waldorflehrer-Seminars in Ravensburg (sv bbS) und seit 2014 von 10 weiteren selbstorganisierten bbS
- von 2002-2005 in dem Pilotprojekt einer selbstorganisierten Geschäftsführer-Trainee-Ausbildung für Freie Waldorfschulen, das dann mit einzelnen Menschen im Rahmen der LiP-Lehrerbildung in der Praxis in Niedersachsen-Bremen weitergeführt wurde,
- seit 2004 in der selbstorganisierten Waldorflehrer-Ausbildung in der **LiP-Lehrerbildung in der Praxis Nord** und seit 2015 in der **LiP Süd**,
- seit 2005 in der Begleitung von über 200 Praxisforschungsprojekten zum individualisierten, kooperativen und selbstverantwortlichen Lernen an Freien Waldorfschulen,
- von 2006-2012 mit einem selbstorganisierten Lernforschungsprojekt, der Freien Hofschule Gaisberg in Salzburg, in dem wir mit Hochsensiblen, Bilddenkern und anderen Hochbegabten, die fast alle Schultraumata hatten und an anderen Schulen nicht mehr zurechtkamen, die konsequente Orientierung an dem (anfangs noch sehr verschütteten) Lernwillen der jeweiligen Schüler u.a. mit dialogischem Lernen 6 Jahre lang erproben und erforschen durften,
- sowie meine vielfältigen Erfahrungen in der Begleitung einzelner hochsensibler, autonomer, hochbegabter, „auffälliger“ Kinder und Erwachsener der neuen Generationen, die sich ganz andere Formen des Lernens wünschen und brauchen.

Aus diesen Erfahrungen habe ich gelernt, dass *wirkliches* Lernen nur individuell und kooperativ sowie selbstmotiviert, selbstbestimmt, selbstorganisiert und selbstverantwortlich gelingen kann. Ich habe in jede Individualität das Vertrauen, dass sie das lernen will und wird, was sie braucht. Dafür sind allerdings oft viele Hindernisse durch Erwartungen, Normen, Orientierung an Standards, Egoismen, Ehrgeiz, Resignation etc. wegzuschaffen. Aber letztlich will *jeder* Mensch lernen, mit sich und der Welt zurechtzukommen. Die Selbstorganisation des Einzelnen ermöglicht solche individualisierten Lernprozesse. Da wir soziale Wesen sind, vertieft sich das individuelle Lernen und Arbeiten im *gemeinsamen* selbstorganisierten Lernen und Arbeiten im Team. Das bildet die Grundlage für jede darüber hinaus gehende Gemeinschaft zur Bildung eines sozialen Organismus.

Für mich ist das Individuum und die konsequente Orientierung an seinen jeweils besonderen Fähigkeiten und Möglichkeiten, seinem Lernwillen und seinem Willen zu einem positiven Beitrag zur gemeinsamen Aufgabe die Grundlage und der Ausgangspunkt für jede Gemeinschaft.



Anhang:

Ergänzende Bemerkungen auf der Grundlage des Buches von Bernd Oesterreich und Claudia Schäfer: das kollegial geführte Unternehmen, 2017:

In den verschiedenen Modellen gibt es jeweils **Werte** und **Grundprinzipien**, die der Selbstorganisation zugrunde liegen, die sich in bestimmten Einzelheiten unterscheiden. Ich will der Vollständigkeit halber hier in aller Kürze einige dieser Modelle aufführen und ihre Unterschiede benennen:

Soziokratische Kreisorganisation (Edenburg 1969) Franchise System

Werte

- Gleichwertigkeit aller Beteiligten, Reden im Kreis, KonsenT
- Subsidiarität
- Transparenz für alle Bereiche
- Fairness

Grundprinzipien

- soziokratischer KonsenT als primäres Entscheidungsverfahren
- Aufgliederung der Zuständigkeiten in hierarchisch gegliederte Kreise
- doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen
- offene Wahl der Repräsentanten im KonsenT.

Jeder der Kreise arbeitet nach einem dynamischen Steuerungsprozess bestehend aus Leiten, Ausführen und Messen.

Holokratische Kreisorganisation:

(Holocrazy, Brain Robertson 2016, Franchise System) ist eine Weiterentwicklung der soziokratischen Kreisorganisation und unterscheidet sich vor allem in bestimmten Ausprägungen der Entscheidungsfindung.

Netzwerkorganisation

die Mitglieder teilen Prinzipien, Werte und einen gemeinsamen Zweck, sind nur lose miteinander verbunden und finden sich situationsbezogen zu gemeinsamen Handlungen zusammen. Sie ähneln damit Wohngemeinschaften. Es gibt kaum formale oder vertragliche Beziehungen und keine Machtverhältnisse. Sie funktionieren mit dezentralen Selbststeuerungsmechanismen. Die Mitglieder bleiben weitgehend autonom. So verstand sich ursprünglich der Bund der Freien Waldorfschulen.

Pfirsichorganisation

ist eine Mischung aus soziokratischer und holokratischer Kreisstruktur und Netzwerkorganisation. Gerhard Wohland hat zwischen Peripherie und Zentrum also Fruchtfleisch und Kern unterschieden. Im Zentrum stehen Dienste wie Personalwesen, Buchhaltung, Controlling, aber auch Innovation, Produktentwicklung etc.

Die Peripherie des Unternehmens produziert Leistungen und Produkte für den Markt. Die Peripherie wiederum bezieht Leistungen aus dem Zentrum. Dies bedeutet eine durch Markt und Kunden getriebene Organisation an Stelle einer vom Zentrum getriebenen



Organisation. Die Wertschöpfung treibt die Entscheidungen, nicht mehr eine zentrale Bürokratie, wie dies bei einer sich ausdifferenzierenden Hierarchie tendenziell der Fall ist.

Kollegiale Kreisorganisation

(Quelle: Bernd Oesterreich, Claudia Schröder: das kollegial geführte Unternehmen, 2017).

Es werden die verschiedenen Modelle der Selbstorganisation dargestellt und nach ihren Prinzipien beschrieben, verglichen, sowie Vor- und Nachteile aus Sicht der Autoren dargestellt. Sie haben daraus einen eigenen Ansatz entwickelt: das nach der kollegialen Kreisorganisation geführte Unternehmen.

Die **Kollegiale Kreisorganisation** stellt eine Weiterentwicklung auf Basis aller oben genannten neueren kollegialen Führungsmodelle und Modelle der Selbstorganisation unter Einbeziehung der damit gemachten Erfahrungen dar.

Das **Organisationsmodell Kollegiale Kreisorganisation** beschreibt, welche Kreise in einer Organisation existieren und in welcher Beziehung diese stehen.

Die **Kreis-Konstitution** beschreibt, wie diese Kreise sich selbst organisieren, welchen Zweck, welche Mitglieder und welche Rollen sie haben.

Es wird in dem o.g. Buch und in den Unterlagen auf der Webseite eine **Fülle von Instrumenten** ausführlich beschrieben, so dass sie auch angewendet werden können.

Es werden auch **Wege der Umwandlung** einer bestehenden Organisation in eine neue selbstorganisierte Organisationsstruktur dargestellt.

Jede Waldorfschule kann davon eine Menge lernen.