MICHAEL HARSLEM
Entwicklungsbegleitung von Menschen und Organisationen

Selbstverwaltung? Selbstorganisation! an Freien Waldorfschulen

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

© Michael Harslem

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

Inhalt

Zur Situation ... 3
Wie sich Begriffe klären und den Blick verändern können ... 3
Exkurs: eine kurze Bilanz: 100 Jahre Waldorfschule -wo stehen wir? ... 5
Wir können uns nun fragen, was nach 100 Jahren aus diesen ursprünglichen Impulsen geworden ist. ... 6
Selbstorganisation weltweit ... 9
Zur heutigen Situation und dem Stand der Forschung zur Selbstorganisation: ... 9
Organisationsmodell ... 9
Werteorientierung ... 10
Grundprinzipien ... 11
Kreis-Konstitution ... 11
Bedingungen ... 11
Spielregeln ... 12
die Entscheidungsfindung: ... 12
Dreigliederung als Funktionsprinzip ... 15
Dreigliederung in verschiedenen Bereichen ... 15
Aspekte für die Urteilsbildung ... 18
Dreigliederung in der Waldorfschule ... 20
Die Besonderheit der Freien Waldorfschule als sozialer Organismus ... 23
Die Grundprinzipien der Selbstorganisation ... 24
Selbstorganisation im Überblick ... 24
Die Bereiche: ... 25
Die Ausführungseinheiten: ... 25
Selbstorganisation der Freien Waldorfschule bzw. der kollegial geführte Organismus Freie Waldorfschule ... 27
Das Prinzip der Sebstorganisation wird in der Waldorfschule umgestülpt ... 28
Wertschöpfung im Unterricht ... 30
Dienstleistungen professionalisieren ... 33
Koordination, Abstimmung, Beratung, Willensbildung ... 35
Die Führungsgruppe – geschäftsführender Vorstand ... 37
Ein grundlegend anderes Führungsverständnis in der Selbstorganisation ... 39
Das unterstützende Umfeld ... 40
Daraus ergibt sich folgendes Bild des Zusammenspiels von Führung und Unterstützung: ... 42
Das Gesamtbild im Überblick ... 44
Erfahrungen ... 45
Exkurs: Eigene Erfahrungen ... 47
Anhang: ... 49
Ergänzende Bemerkungen auf der Grundlage des Buches von Bernd Oesterreich und Claudia Schäfer: das kollegial geführte Unternehmen, 2017: ... 49

Zur Situation

Wie sich Begriffe klären und den Blick verändern können

Mit dieser ausführlichen Darstellung möchte ich meine Leserinnen und Leser an meinen Erkenntnissen teilhaben lassen, die ich in meiner Politikforschung über Selbstverwaltung, in der Organisationsentwicklung und in fast 50 Jahren Mitarbeit in der Waldorfbewegung gewonnen habe. Schon immer bewegen mich die Fragen des intrinsisch motivierten Lernens, die Grundimpulse der Waldorfpädagogik, die Selbstbestimmung und der Selbstverantwortung jeder Individualität, die Dreigliederung des sozialen Organismus als Grundprinzip des Sozialen, das Verhältnis von Individualität und Gemeinschaft, damit direkt verbunden die Selbstverwaltung von Organisationen, die Entwicklung von Menschen und Organisationen, dabei vor allem die Veränderungsprozesse, Krisen und Konflikte als Entwicklungschancen u.v.a.m. Deshalb habe ich mich mein Leben lang mit den neuen Konzepten auf diesen verschiedenen und doch zusammenhängenden Gebieten intensiv beschäftigt.

Seit einer Reihe von Jahren taucht in der neueren Organisationsentwicklung verstärkt der Begriff der **Selbstorganisation** auf. Das hat mich elektrisiert, denn ich spürte eine neue Haltung, die ich zwar selbst immer auch schon verfolgt habe, aber bis dahin noch nicht so klar in Begriffe fassen konnte. In der Beschäftigung damit wurde mir deutlich, dass das ein wirklich **ganz neuer Ansatz in der Organisationsentwicklung** ist, der weltweit an verschiedenen Stellen in verschiedenen Organisationen oft unabhängig voneinander entwickelt wird. Aus meiner Sicht sehr gut zusammengefasst und dargestellt findet man diesen Ansatz bei Frederic Laloux „Reinventing Organizations“, komprimiert in einem YouTube Film: Frederic Laloux Oberursel 2016. Hier gibt Laloux einen guten Überblick über die Grundlagen des Ansatzes der Selbstorganisation. Es lohnt sich, in allen Kollegien diesen Film anzuschauen.

Es ist **eine neue Haltung**, in der vor allem

- der Dienst am anderen Menschen im Mittelpunkt steht,
- diese Aufgabe in der Organisation oberste Priorität hat
- der Egoismus des Einzelnen und der Organisation keinen Platz hat und nicht wirksam werden soll
- die Menschen im selbstgewählten Team konstruktiv zusammenarbeiten,
- auch die Teams kooperativ zusammenarbeiten und einen sozialen Organismus bilden,
- jeder das macht, was er gut kann und wovon er begeistert ist,
- jeder Beteiligte als ganzer Mensch mit all seinen verschiedenen Fähigkeiten gefragt ist und sich als solcher einbringen kann,
- neue Formen der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung entwickelt werden,
- keine Macht über andere ausgeübt wird,
- kooperativ und unterstützend, also dienend geführt wird,
- gemeinsam klar definierte Werte und Ziele verfolgt werden,
- Handeln, Entscheidung und Verantwortung zusammenfallen u.v.a.m.

Als ich das verstanden hatte, dachte ich: das ist doch genau das, was wir als Waldorfschulen seit 100 Jahren anstreben und verwirklichen wollen!

Nun hat sich aber in der Waldorfbewegung seit langem der Fokus auf die **Selbstverwaltung** eingebürgert. Deshalb haben sich die vielen Bemühungen um eine Weiterentwicklung

der Organisation der Waldorfschulen in den letzten 30 Jahren meistens um eine Optimierung der Selbstverwaltung bemüht, erst oft auf die Strukturen bezogen, aber zunehmend dann auch auf die damit verbunden Prozesse. Das „Kerngeschäft“, der „Kernprozess“, die Arbeit mit den Schülern wurde dabei als selbstverständlich vorausgesetzt und blieb ausgespart.

Weil die Selbstverwaltung verbessert und optimiert werden sollte, haben sich die Reformbemühungen erst einmal auf die vielfach noch aus „autoritären“ Zeiten stammenden **Strukturen** bezogen, die natürlich reformbedürftig waren. Die Dominanz einzelner maßgeblicher Persönlichkeiten wurde abgelöst durch gemeinsame Entscheidungsprozesse, an denen alle beteiligt werden sollten. Es gab große Schulführungskonferenzen, in denen fast alle Lehrerinnen und Lehrer beteiligt waren, deren Ideal die einmütige Entscheidung war. Auch die Eltern forderten mehr Mitspracherechte und gründeten Elternvertretungen, die an den wesentlichen Entscheidungen beteiligt werden sollten. In dieser Zeit entstanden die Organigramme, die die Struktur der jeweiligen Schule abbildeten. So floss viel kollegiale Energie in diese Reformen, die vor allem auch von Eltern angestoßen wurden, die mit der Dominanz der Lehrer in der Schule nicht mehr einverstanden waren.

Dann entdeckte man, dass es ja eigentlich die **Prozesse** der Selbstverwaltung sind, die die Strukturen erst mit Leben füllen. So kam als zusätzliches Feld der Reformen, die Gestaltung der Selbstverwaltungs-Prozesse in den Fokus. Dafür wurden unter dem Oberbegriff „Qualitätsentwicklung“ in den letzten 25 Jahren verschiedene Methoden entwickelt, die unter Begriffen wie GAB oder WzQ (Wege zur Qualität) oder Entwicklungsbegleitung oder anderen Bezeichnungen Eingang in die Waldorfschulen fanden. Sie führten verschiedene Modelle und Methoden der Bewusstmachung der Selbstverwaltungsprozesse und deren verbesserter Handhabung ein. Dadurch wurden zwar vielfach diese Prozesse erneuert, Handlungsleitlinien entwickelt, Organisationshandbücher geschrieben etc., was in der Regel einen großen Aufwand erforderte.

So wurden die Erneuerungskräfte der Waldorfschulen über viele Jahre in hohem Maße vor allem auf diesen Gebieten gebunden. Die Mission, die eigentliche Aufgabe der Waldorfschule, die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen altersgemäß und individuell zu begleiten, lief dabei bestenfalls immer nebenher oder musste teilweise sogar darunter leiden. So kam es, dass die Selbstverwaltung in den Waldorfschulen immer mehr Bedeutung bekam und im Bewusstsein der Kollegien und Eltern immer mehr Platz einnahm.

Damit verbunden wurde auch die „Führungsfrage“ immer aktueller, da die überkommenen Methoden der Willensbildung und Entscheidung (wie die Einmütigkeit und dann die Mehrheitsentscheidung im großen Kreis der sog. „Schulführungskonferenzen“) sich als immer schwieriger zu handhaben und immer ineffektiver erwiesen, um einen Schulorganismus zu führen. Das führte zu dem nächsten Fokus der Organisationsentwicklung der Waldorfschulen, dem Einrichten neuer Führungsmodelle und Führungsstrukturen in der Selbstverwaltung. Diese wirkten sich zwar in der Regel in einer gewissen Entlastung der Lehrer von Selbstverwaltungsaufgaben aus, führten dementsprechend aber zu einer dauernden Überlastung der neuen Führungsgremien, die zudem in der Regel auf ihre neue Führungsaufgabe unzureichend vorbereitet waren und zu wenig (bezahlte) Zeit dafür zugestanden bekamen. Wenn Führungsgremien überlastet sind und in Stress kommen, neigen sie jedoch dazu, immer mehr allein zu entscheiden und damit autoritative Gesten zu entwickeln, - und verlieren dadurch immer mehr den Kontakt zu den anderen Kolleginnen. Dies führte häufig dazu, dass die Unterstützung aus dem Kollegium für die Schulführung immer mehr abnahm und eine Spaltung des Kollegiums erfolgte in „die da oben „und „wir da unten“. Spätestens ab dann ist eine gemeinsam getragene Führung auf Augenhöhe nicht mehr möglich. Wenn die Führung auf ihre Kompetenzen pochte, erntete sie meist nur Widerstand

und wenig Unterstützung. Dadurch wurde die Führungsgremien geschwächt und eine wirkliche Führung der Waldorfschule war nicht mehr möglich.

Der **pädagogische Bereich** der Waldorfschulen mit seinen Fächern und ergänzenden therapeutischen und anderen Angeboten leidet dagegen seit vielen Jahren unter einem zunehmenden Sparzwang auf der einen Seite und verstärkten Kontrollen und Druck durch die staatliche Bürokratie auf der anderen Seite. So sind in vielen Waldorfschulen z.B. die handwerklichen und künstlerischen Fächer zugunsten der „Prüfungsfächer“ reduziert worden. Die therapeutischen Angebote wurden vielfach ebenfalls stark reduziert, abgeschafft oder ausgelagert. Eine Weiterentwicklung fand im sog. Förderbereich statt, der sog. „schwierigen“ Schülern durch spezielle Fördermaßnahmen helfen soll, der aber in der Regel (der Not gehorchend) defizitorientiert arbeitet und so zu einer Reparatur-Abteilung wird, die ebenfalls durch staatliche Förderungen gelenkt und durch staatliche Vorgaben reglementiert wird, aber meistens unzureichend refinanziert wird.

Seit langem ist mir ein ganz besonderes Anliegen, dass die **pädagogischen Prozesse** der Waldorfschule, d.h. die Versorgung der Schüler mit angemessenen Angeboten, so dass sie mit Freude lernen, **in den Mittelpunkt** gerückt werden. Die neuen Schülergenerationen und die neuen Lehrergenerationen bringen auch neue Bedürfnisse und neue Lebensentwürfe mit, mit denen die Waldorfschule offen und konstruktiv umgehen sollte. Dabei fällt mir auf, dass Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Selbstverantwortung von Schülern und Lehrern in zunehmendem Maße gesucht und gerne angenommen werden. Möglichst viel in lebensnahen, notwendigen Projekten zu arbeiten und zu lernen ist ein großes Bedürfnis. Seiner intrinsischen Motivation folgen zu können, wird den neuen Generationen immer wichtiger. Durch die Besinnung auf die Ursprünge der Waldorfschule können aus meiner Sicht Ansätze für eine innere Erneuerung gefunden werden.

Deshalb ist mir ein Anliegen, dass wir im Zusammenhang mit dem hundertjährigen Bestehen der Waldorfschulen die innere pädagogische Erneuerung in den Mittelpunkt stellen, damit wir den „neuen Kindern“, den neuen Lehrern und neuen Eltern besser gerecht werden können – nicht aus einer Anpassung an „moderne“ Strömungen heraus, sondern aus einem vertieften Verständnis der Grundlagen der Waldorfpädagogik und der Anliegen der Anthroposophie als Schulungsweg, um den Bedürfnissen der Schülerinnen nach individueller Entwicklung immer mehr gerecht zu werden.

Zu Beginn will ich deshalb im Folgenden mit einem Exkurs kurz auf einige Besonderheiten der Waldorfschule eingehen.

Exkurs: eine kurze Bilanz: 100 Jahre Waldorfschule -wo stehen wir?

2019: 100 Jahre Freie Waldorfschule! Beeindruckende Feiern weltweit! Gefeiert 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 in einem Klassenverband, ohne Noten und Notenzeugnisse (also ohne diese extrinsische Motivation), **ohne Auslese**, also ohne „Sitzenbleiben“,
- 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 harmonisiert und 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 Pilotprojet davon übrigblieb,
- die sich aber auch in das bestehende Bildungssystem so weit wie nötig einfügen sollte, jedoch ohne sich selbst untreu zu werden (was dann zur Selbstschließung der Waldorfschulen im 3. Reich führte).
- und viele weitere Aspekte mehr!

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

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

In vielen Punkten sind aus meiner Sicht die Waldorfschulen diesen ihren Grundimpulsen treu geblieben und haben viel Gutes geleistet, was 2019 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 Organismen freiwillig in übergreifenden Einheiten sowohl regional als auch auf Länderebene und international verbinden, 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.

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, wieweit 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, die Freien Alternativen Schulen und die „Schulen im Aufbruch“.

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 ausrichten.

   In diesem Feld gibt es sehr unterschiedliche Entwicklungen. Generell besteht die Gefahr, dass „Waldorf“ mit all seinen guten Traditionen und veröffentlichten Lehrplänen inzwischen auch 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 <u>heutigen</u> 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, in der Regel ohne Direktor.

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

   In diesem Bereich haben sich die Bedingungen seit 1919 drastisch verändert. Bis 1923, als die erste Waldorfschule 800 Schülerinnen hatte, war Carl Stockmeyer als rechte

Hand des Schulleiters Rudolf Steiner allein für die Selbstverwaltung zuständig, dann erst wurde ein Verwaltungsrat aus 3 Lehrern gebildet.

Heute ist durch die vielen staatlichen und rechtlichen Vorgaben und Kontrollen 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 und Größe 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 Lehrerinnen 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 entgegenstellenden 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.*

Ende des Exkurses

Selbstorganisation weltweit

Zur heutigen Situation und dem Stand der Forschung zur Selbstorganisation:

Die **Bedingungen für die Selbstorganisation** eines sozialen Organismus sind weltweit in ganz verschiedenen Bereichen inzwischen recht gut erprobt und in der Praxis erforscht worden. Sie werden im Folgenden zuerst allgemein dargestellt, dann erst wird der Bezug zur Freien Waldorfschule hergestellt.

Am differenziertesten ausgearbeitet erscheint mir aus heutiger Sicht die **Kollegiale Kreisorganisation** (Bernd Oesterreich, Claudia Schröder: das kollegial geführte Unternehmen, 2017). Sie stellt eine Kombination und Weiterentwicklung auf Basis der anfangs genannten neueren Ansätze zur Selbstorganisation und der kollegialen Führungsmodelle dar.

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

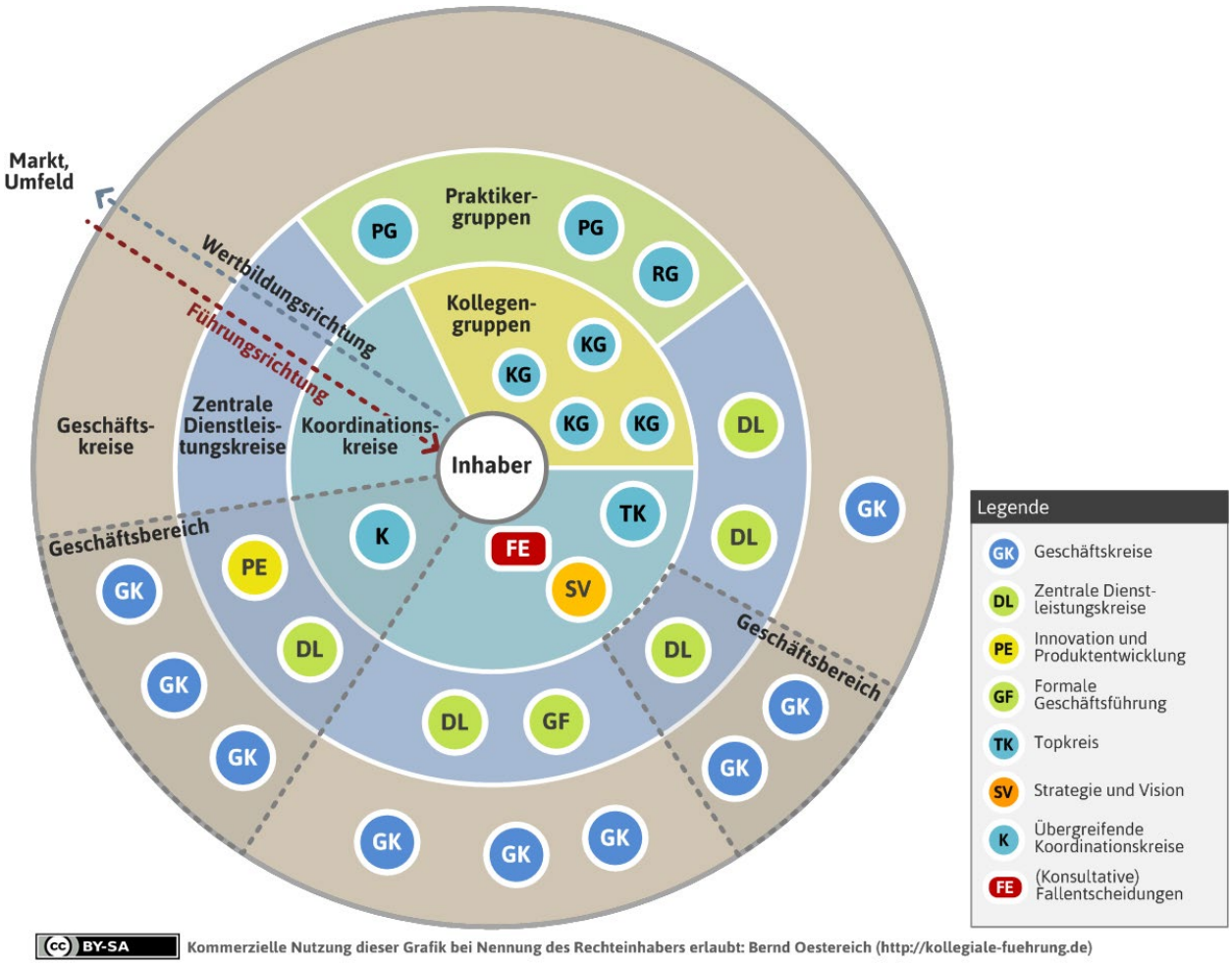
Die **Kreis-Konstitution** beschreibt, wie diese Kreise sich selbst organisieren, welchen Zweck, welche Mitglieder und welche Rollen sie haben.

Organisationsmodell

Es wird unterschieden zwischen 4 Bereichen eines sozialen Organismus:

1. **Wertschöpfung:** z.B. durch Produktion oder Dienstleistungen, das ist die **Basis** der selbstorganisierten Einheiten des sozialen Organismus. Hier geht es um die Bedürfnisse der „Kunden“, die befriedigt werden sollen und an denen sich der ganze(!) soziale Organismus orientiert. Hier führt **das Prinzip der Verknüpfung von Verantwortung und Handeln** dazu, dass die **selbstverantwortlichen und selbstbestimmten Teams** den Bedürfnissen der Kunden optimal entsprechen können.
2. **Dienstleistungen**: hiermit sind die **internen** Dienstleitungen im sozialen Organismus gemeint, also unterstützende Tätigkeiten, die von den sich selbst organisierenden Wertschöpfungs-Einheiten an (ebenfalls selbstorganisierte) Dienstleitungseinheiten delegiert werden, damit sie dort **professionell** übergreifend erledigt werden können, wie z.B. Geschäftsführung, Personal, Verwaltung, Finanzen, Forschung und Entwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Team-Coaching, o.ä.
3. **Koordination**: hier finden durch **Delegierte der selbstorganisierten Einheiten** in übergreifenden Kreisen alle **notwendigen Abstimmungen** zwischen den selbstorganisierten Einheiten statt und können **übergreifende Entscheidungen** gemeinsam getroffen werden.
4. **Strategie-/Führungskreis**: ein möglichst kleiner Kreis dafür besonders geeigneter Persönlichkeiten, die den Ansatz der **Führung auf Augenhöhe** verinnerlicht haben (also keine Macht ausüben, aber doch führen wollen und können), entwickelt den **Gesamtüberblick**, schafft die **übergreifende Koordination**, soweit sie ihm von den anderen Einheiten übertragen wird, entwickelt die **übergreifende Strategie**, **gibt Hilfestellungen für alle anderen Einheiten, damit sie ihre Aufgaben möglichst gut selbstorganisiert erfüllen können, sorgt für den langfristigen Bestand des Organismus.**

Das **typische Bild eines sich selbst organisierenden sozialen Organismus** sieht nach Bernd Oesterreich und Claudia Schröder: „das kollegial geführte Unternehmen“, vereinfacht im Prinzip so aus:



Bernd Oestereich, Claudia Schröder (https://kollegiale-fuehrung.de)

Werteorientierung

Alle diese selbstorganisierten, kollegial geführten Unternehmen orientieren sich an gemeinsamen Werten wie:

- dem **optimalen Nutzen des Abnehmers der Leistung**, des Kunden, an dessen Bedürfnissen sich alles orientieren soll!
- **Orientierung am ganzen Menschen** und Wertschätzung für seine Potenziale/Fähigkeiten/Kompetenzen,
- **Orientierung am gemeinsamen Ziel,** am Sinn der Tätigkeit, am Gemeinwohl,
- Eine wichtige **Grundregel** ist, dass es **immer um die Sache und nicht um persönliche Egoismen** geht! Die Moderation muss streng darauf achten, dass keine Egoismen in die Runde hereingetragen werden.

Grundprinzipien

GRUNDPRINZIPIEN DER KOLLEGIALEN KREISORGANISATION

Unserer Meinung nach sind lediglich die acht nachfolgenden Prinzipien für kollegiale Kreisorganisationen wirklich verbindlich. Sie repräsentieren ein Meta-Meta-Modell und sind entsprechend abstrakt formuliert:

1. Kreise: Um den spezifischen Organisationszweck zu erfüllen, gliedert sich die Organisation in eine Reihe von exklusiven (d.h. von allen anderen unterscheidbaren) Verantwortungsbereichen, die Kreise genannt werden.
2. Hierarchie: Jeder Kreis kann Unterkreise gründen (und wieder auflösen), an die er Teile seines Verantwortungsbereiches delegiert. Mindestens eine vom Kreis gewählte Person ist dann in beiden Kreisen Mitglied.
3. Mitglieder: Ein Kreis besteht aus 1 bis 10 Personen und entscheidet selbst, wer als Mitglied aufgenommen oder ausgeschlossen wird. Jedes Organisationsmitglied ist Mitglied in beliebig vielen Kreisen.
4. Entscheidungen: In einem Kreis entstehen Entscheidungen dadurch, dass ein Mitglied einen Vorschlag macht und kein anderes Mitglied ein Veto äußert. Auf diese Weise kann der Kreis auch andere Entscheidungsverfahren beschließen.
5. Inhaber: Die Inhaber der Organisation konstituieren den obersten Kreis, sind in diesem durch mindestens einen Vertreter repräsentiert und legen als Rahmenbedingungen schriftlich fest, welche Elemente und Aspekte der Organisation kollegial gestaltbar und welche von den Inhabern vorgegeben sind.
6. Rolle: Ein Verantwortungsbereich, der bewusst nur von einer einzelnen Person wahrzunehmen ist, wird Rolle genannt.
7. Repräsentant: Ein Mitglied, das von einem Kreis mit einem definierten Anliegen in einen anderen Kreis entsendet wird, wird Repräsentant genannt.
8. Spezifika: Diese Regeln sind durch weitere spezifische Regeln, Prinzipien und Standards zu ergänzen.

Alle anderen in diesem Buch beschriebenen Inhalte sind also lediglich Angebote und Ideen, um die achte Regel in einfacher Weise individuell erfüllen zu können.

Gestaltungsprinzip:

So wenig Kreise, Rollen und feste Beziehungen, wie (zur Reduktion von Transaktionskosten) nötig, und so viele, wie (für die Orientierung der direkt Betroffenen) nötig.

Quelle: Bernd Oestereich, Claudia Schröder: das kollegial geführte Unternehmen, 2017, S. 80+81

Kreis-Konstitution

Bedingungen

Es gibt in allen diesen neuen Ansätzen ganz bestimmte **übereinstimmende grundlegende Bedingungen für die Selbstorganisation** eines sozialen Organismus, die im Prinzip allen Beispielen gemeinsam sind, obwohl sie unabhängig voneinander in unterschiedlichen Organisationen in verschiedenen Ländern aus den praktischen Erfahrungen gewonnen wurden, z.B. die Gesetzmäßigkeiten der Zahl, die Bedeutung klarer Vereinbarungen, die besonderen Entscheidungsregeln, die Führung durch die Wertschöpfungseinheiten.

Die **aus meiner Sicht wichtigsten Bedingungen** für die Selbstorganisation sind hier zusammengefasst:

- Die Basis des sozialen Organismus bilden die selbstorganisierten Einheiten der Wertschöpfung!
- Keine Selbstorganisation ohne Selbstführung und Führung – aber auf Augenhöhe! **Alle brauchen eine Basisqualifikation in Selbstführung und kollegialer Führung.**
- Es geht immer um die Sache, **keine persönlichen Egoismen**!
- Die sich selbst organisierenden Einheiten haben eine **Größe** von 1 bis maximal 10 Mitgliedern! Spätestens dann bildet sich eine neue Einheit. Sie bestimmen selbst ihre Größe, in der sie optimal arbeitsfähig sind.
- **Sie wählen sich die Mitglieder selbst aus!**
- Alle sind für ihre jeweilige Aufgabe **gut(!) qualifiziert**.
- Die Mitglieder einer Einheit arbeiten **arbeitsteilig** zusammen, um ein gemeinsames Ergebnis zu erreichen.
- Sie geben sich selbst klare, **verbindliche Spielregeln**!

- Die verschiedenen sich selbst organisierenden Einheiten/Gruppen/Teams arbeiten arbeitsteilig in **Bereichen** zusammen, um ein größeres/übergreifendes gemeinsames Ergebnis zu erzielen.
- Sie geben sich für die **Zusammenarbeit der Kreise** ebenfalls selbst klare, verbindliche **Spielregeln**!
- Zur Klärung übergreifender Fragen, zur gemeinsamen Abstimmung, zur Lösung übergreifender Aufgaben, für übergreifende Entscheidungen treffen sich Vertreter*innen der einzelnen selbstorganisierten Gruppen in **koordinierenden Kreisen.**
- Gemeinsame übergreifende Treffen sollten **nicht mehr als 30** Teilnehmer*innen umfassen und müssen auch nach klaren **Spielregeln** gestaltet werden.
- Die Wertschöpfungskreise können gemeinsam definierte, ebenfalls selbstorganisierte **Dienstleitungsbereiche** einrichten, die den Wertschöpfungseinheiten dienen, wie z.B. gemeinsame Geschäftsführung, Personal, Verwaltung, Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit, Forschung, Organisations-/Team-Coaching (Beratung der selbstorganisierten Einheiten).
- Diese Dienstleistungen werden **professionell** besetzt!
- Es wird eine **kleine Führungsgruppe/ Kerngruppe/ Unternehmergruppe** aus ca. 3 Personen gebildet, die für die übergreifende Koordination, die gemeinsame strategische Ausrichtung, das Gesamtbudget, die Außenvertretung, die Zielsetzung, die Pflege der Werte, die Existenzsicherung u.ä. zuständig ist und **auf Augenhöhe(!) führt**. **Sie bestimmt nicht, sondern sie dient allen anderen Gruppen.**
- Es wird eine **sichere äußere und innere Umgebung** geschaffen, indem bewährte Praktiken beibehalten und verbessert werden und neue Praktiken eingeführt und geübt werden. Das bezieht sich vor allem auf die Selbstorganisation der Einheiten und auf die Entwicklung einer neuen Kultur von Führung auf Augenhöhe, von gegenseitiger Unterstützung und von Reflexion, Feedback, Evaluation.

Spielregeln

Alle diese sich selbst organisierenden Einheiten befolgen **gemeinsame Spielregeln**, die in den untersuchten Unternehmen oft unabhängig voneinander in der Praxis entwickelt wurden und sich dort bewährt haben und eine erstaunliche Übereinstimmung in den Ausprägungen und Erfahrungen damit aufweisen (sich jedoch in den anfangs erwähnten Systemen der Selbstorganisation in ihren Ausprägungen jeweils etwas unterscheiden):

- Die selbstorganisierte Gruppe besteht aus **freiwillig** zusammenarbeitenden Menschen und **ergänzt sich selbst.**
- Die Gruppe arbeitet **arbeitsteilig** mit klar definierten Aufgaben.
- Die **Rollen** in der Gruppe werden klar definiert und verbindlich vereinbart.
- **Entscheidung, Handeln und Verantwortung** für die Konsequenzen fallen zusammen.
- Gemeinsame wertschätzende **Reflexion** und gemeinsames **Lernen**,
- in jeder Gruppe gibt es gemeinsam vereinbarte interne **verbindliche Spielregeln** für
    - die Zusammenarbeit
    - die Kommunikation
    - die Aufnahme neuer Mitglieder

die Entscheidungsfindung:

aus meiner Sicht ein ganz zentraler Punkt

- **jeder kann in seinem Bereich in seinem Rahmen selbst entscheiden**, **wenn** er sich mit den für diese Entscheidung notwendigen **Fachleuten/Experten** und den davon **Betroffenen** vorher **beraten** hat.
  Dadurch entsteht ein Netzwerk gegenseitiger Beratungen von hoher Qualität, das durch die bestmögliche Nutzung aller vorhandenen Potentiale und die Beteiligung der Betroffenen alle Einzelentscheidungen fachlich und sozial absichert und dadurch nicht nur schneller, sondern auch besser werden lässt.
  Weiterhin bildet sich durch die dabei entstehenden Erfahrungen eine natürliche Hierarchie der Fähigkeiten aus, so dass jeder seine persönlichen Potentiale möglichst gut einsetzen und entfalten kann.
- **gemeinsame Entscheidungen** werden mit **systemischem Konsensieren** (Widerstandsmessung) oder im **soziokratischen KonsenT** (Integration von Bedenken) getroffen – also **weder als Mehrheitsentscheidungen noch im Konsens!** Warum? Weil sich diese beiden letzteren Methoden für die Selbstorganisation als ineffizient und ungeeignet erwiesen haben, da sie meist sehr langwierig sind, die Durchsetzung von Interessen fördern, sich Einzelinteressen gegen die Widerstände durchsetzen sowie immer Verlierer bewirken.
  - Das **systemische Konsensieren** frägt den **Widerstand** gegen die Alternativen im Vergleich zum Status Quo ab. Das kann als **einfache Widerstandsabfrage in der Runde** mit Handzeichen (keine Hand heben=kein Widerstand, eine Hand heben= geringer Widerstand, beide Hände heben=großer Widerstand) erfolgen, was im Kreis direkt abzählbar ist,
    oder in der differenzierteren Version, in der jeder Beteiligte seinen Widerstandwert auf einer **Skala von 0-10** (gar kein <> sehr großer Widerstand) angibt, was entweder über eine Zettelabfrage oder bei einer größeren Anzahl von Beteiligten auch über eine online-Abfrage erfasst und ausgewertet werden kann.
  - Der **soziokratische KonsenT** beruht auf der **Integration der Bedenken**, die es gegen eine Entscheidung geben kann. Es gelten **strenge Regeln**, die dieses Verfahren deutlich vom Konsens, in dem alle zustimmen bzw. einverstanden sein müssen, unterscheiden.
    Eine wichtige **Grundregel** ist auch hier, **dass es immer um die Sache und nicht um persönliche Egoismen geht!** Die Moderation achtet streng darauf, dass **keine Egoismen** in die Entscheidungsrunde hereingetragen werden.
    Im KonsenT werden **7 Stufen** unterschieden, die klar definiert sind:
    1. **keine** Bedenken
    2. **geringe** Bedenken, die **gehört** werden sollen und die die Entscheidung verändern können, aber nicht müssen
    3. **schwere** Bedenken, die **berücksichtigt** werden sollen und die die Entscheidung modifizieren.
    4. **Veto,** das strengen Bedingungen unterliegt, da es nur ausgesprochen werden darf, wenn durch die vorgeschlagene Entscheidung die **Existenz des sozialen Organismus gefährdet** würde (was nachzuweisen ist) **und** wenn ein **konstruktiver Vorschlag** zur Vermeidung der Existenzgefährdung vorgelegt wird, der einen

neuen KonsenT-Prozess bewirkt..
5. **Enthaltung**, d.h. ich fühle mich nicht urteilsfähig, trage aber die Entscheidung mit.
6. **beiseite stehen,** d.h. ich bin nicht mehr Teil des Entscheidungsprozesses, bleibe aber weiter in der Gruppe **und behindere die anderen nicht.**
7. **herausgehen** aus der Gruppe oder aus dem sozialen Organismus, weil ich die Entscheidung nicht mittragen und nicht vertreten kann. Das ist für alle(!) Beteiligten ein gesundender Prozess, weil die Unzufriedenheit Einzelner nicht weiter die Gruppe oder den Organismus vergiften und lähmen kann und der betroffene Einzelne aus seiner oft schon verhärteten Oppositionsrolle gegen alle anderen befreit wird.

Die Erfahrungen in den nach soziokratischen oder holokratischen Prinzipien arbeitenden Unternehmen hat gezeigt, dass sich durch diese Methode der Entscheidungsfindung auf längere Sicht ein ***wertschätzender Umgang mit unterschiedlichen Meinungen*** *entwickelt, da sich keiner mehr durchsetzen muss/kann und auch keiner/keine Gruppe den anderen etwas aufzwingen kann oder gegen die anderen einfach etwas verhindern kann.*

- Die für das Ergebnis notwendige **Zusammenarbeit mit anderen Gruppen im sozialen Organismus**; um die Arbeitsteilung zur Erreichung des gemeinsamen Zieles selbstorganisiert wirksam werden zu lassen.
  So entsteht ein konstruktiv zusammenwirkendes, wertschöpfendes Netzwerk selbstorganisierter Einheiten.
- die Vertretung in **gruppenübergreifenden Gremien** durch ein oder zwei Gruppenvertreter*, um die Vernetzung der selbstorganisierten Gruppen, die gegenseitige Abstimmung, den Zusammenhalt, die gemeinsame Orientierung und den Informationsfluss innerhalb des sozialen Organismus sicher zu stellen.
  So kann eine gemeinsame Willensbildung für übergreifende Fragen wie die Zielsetzung, die gemeinsamen Werte, aber auch Strategien, gemeinsame Investitionen etc. auf schnellem Wege unter großer Teilhabe erfolgen, da die Gruppenvertreter sich ständig auf kurzem Wege mit ihrer Gruppe rückkoppeln.

Was heißt das nun für die Selbstorganisation der Freien Waldorfschule? Was können wir von diesen Ansätzen lernen? Worin unterscheiden wir uns? Beginnen wir mit den Besonderheiten der Freien Waldorfschule.

Dreigliederung als Funktionsprinzip

Dreigliederung in verschiedenen Bereichen

Die Waldorfschule war von Anfang an als ein **kollegial geführtes** Unternehmen aufgebaut worden. Dies wurde damals 1919 mit dem Begriff der Selbstverwaltung bezeichnet, um es von den staatlich verwalteten Schulen abzugrenzen. Die Waldorfschule sollte ein selbstorganisiertes Unternehmen ohne Fremdbestimmung von außen sein. Weiterhin sollte sie den **Grundprinzipien der sozialen Dreigliederung** folgen, was noch einmal eine **Erweiterung der Werte und Prinzipien** gegenüber den oben beschriebenen Modellen der kollegial geführten Unternehmen bedeutet. Deshalb möchte ich zuerst auf die Grundideen der sozialen Dreigliederung näher eingehen, weil sie für mich grundlegende Bedeutung für das Verständnis und Selbstverständnis der Freien Waldorfschule als sozialer Organismus und ihrer inneren Struktur haben.

Rudolf Steiner ordnet den 3 gesellschaftlichen Bereichen: Geistesleben, Rechtsleben und Wirtschaftsleben drei verschiedene Wirkungsprinzipien zu und stellt damit die Ideale der Französischen Revolution jeweils in einen sinnvollen gesellschaftlichen Zusammenhang: **Freiheit für das Geistesleben, Gleichheit für das Rechtsleben und Brüderlichkeit für das Wirtschaftsleben**. Die drei Bereiche hängen in bestimmter Weise zusammen und bedingen sich gegenseitig, wie das folgende Schaubild verdeutlicht:

Um das zu verstehen, muss man beachten, dass **Steiner diese drei gesellschaftlichen Bereiche in einer ganz bestimmten Weise nach ihren Beiträgen zur Gesellschaft definiert,** die sich von dem gängigen Verständnis dieser Begriffe deutlich unterscheidet. Diese Differenzierung der damit verbundenen Begriffe wird jedoch meiner Erfahrung nach **in der Waldorfbewegung und in den Freien Waldorfschulen oftmals nicht genügend beachtet:**

Das **Geistesleben** umfasst nach Rudolf Steiner als Aufgaben **Bildung**, Kultur, Forschung, Wissenschaft, Kunst, Religion,

das **Rechtsleben** alle **Vereinbarungen**, Verträge, Gesetze
das **Wirtschaftsleben** die **Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen** durch das assoziative Zusammenwirken von Produktion, Dienstleistungen, Handel und Konsum.

Das ergibt für die gesamtgesellschaftliche Betrachtung folgendes Bild:

Aspekte für die Urteilsbildung

In **Bezug auf das menschliche Zusammenleben, die Zusammenarbeit und die Urteilsbildung** ergeben sich durch das Prinzip der Dreigliederung ganz bestimmte Aspekte, die Rudolf Steiner in den Vorträgen für die Waldorflehrer in Oxford am 26., 28. und 29. August 1922 schildert (Der Mensch in der sozialen Ordnung, Sonderdruck aus GA 305: Die geistig-seelischen Grundkräfte der Erziehungskunst, Spirituelle Werte in Erziehung und sozialem Leben).

Im **Geistesleben** geht es immer um das **Individuelle**: die individuelle Erkenntnis, die individuellen Fähigkeiten, die individuellen Kunstwerke, individuelle Forschungsergebnisse, die in **Freiheit** erworben werden sollen.

Im **Rechtsleben**, das auf dem Prinzip der **Gleichheit** aufbaut, geht es immer um die **Vereinbarung unter Gleichen** – ohne Unter- und Überordnung! Hier geht es nicht um richtig oder falsch, sondern darum, was für die beteiligten Menschen einer sozialen Gruppe aus ihrem **Rechtsgefühl** heraus angemessen und passend erscheint. Im politischen Feld sind hier die demokratischen Verfahren angemessen, die jedoch im Geistesleben und auch im Wirtschaftsleben nicht passend sind.

Im **Wirtschaftsleben** geht es um die **Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen**. Insofern ist hier das Prinzip der **Brüderlichkeit** sowohl in der Versorgung des Bedürftigen als auch in der Zusammenarbeit der „Produzierenden“ als auch in der assoziativen Zusammenarbeit von Produzenten, Händlern und Konsumenten anzuwenden.

Was bedeutet das für die Urteilsbildung in diesen drei Bereichen?

Nach Steiner zählt im **Geistesleben** immer das **individuelle Urteil**, das auf individueller Erkenntnis beruht. Insofern ist hier immer eine individuelle Urteilbildung gefragt und angemessen, die aus den individuellen Erkenntnissen, Erfahrungen, Wissen/Kenntnissen, Fähigkeiten und Einsichten des einzelnen Menschen hervorgeht.

Im **Rechtsbereich** ist nach Steiner jeder Mensch **aus seinem Menschsein heraus urteilsfähig**. Das bedingt auch die Gleichheit im Rechtsleben. Es geht also darum, in den zwischenmenschlichen Vereinbarungen den gesunden Menschenverstand zum Tragen kommen zu lassen. Hier kommt es entscheidend auf das Rechtsgefühl der einzelnen beteiligten Menschen und deren Verständigung darüber an.

Im **Wirtschaftsleben**, wo es um die Befriedigung von Bedürfnissen geht, ist nach Steiner **das Einzelurteil immer falsch**, denn es muss von allen Beteiligten: Produzenten, Händlern und Konsumenten aus allen beteiligten Aspekten und Interessen heraus ein **assoziatives Urteil** gebildet werden. Hierfür sind **Sach- und Fachkenntnis** nötig, um zu einer angemessenen Urteilbildung kommen zu können.

Berücksichtigt man neben den Grundfunktionsprinzipien Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit auch noch diese speziellen Bedingungen für die Urteilsbildung, so werden die entsprechenden Prozesse in einem dreigegliederten sozialen Organismus sehr differenziert gestaltet werden. In jedem Bereich werden andere Verfahren und Methoden für die Urteilsbildung anzuwenden sein, die den jeweiligen Prinzipen entsprechen. So wird die Suche nach dem Richtigen, nach einer Erkenntnis für eine Sache im Geistesleben einer Organisation im Diskurs unterschiedlicher individueller Erkenntnisse und Urteile gewonnen werden. Dagegen wird es im Rechtsbereich, im Bereich der Vereinbarungen immer darum gehen, was als gemeinsame Basis unter Gleichen gefunden werden kann und was von ihnen als angemessen empfunden wird. Hier geht es nicht um richtig oder falsch. Im Wirtschaften, der Wertschöpfung treffen unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen aufeinander,

für die jeder Beteiligte der Experte seiner Interessen und Bedürfnisse ist, die im assoziativen Prozess zu einem Ausgleich gebracht werden sollen, damit die Bedürfnisse aller beteiligten Menschen bestmöglich befriedigt werden können.

Aus meiner Sicht haben die neuen Unternehmen, die nach dem Prinzip der selbstorganisierten Einheiten arbeiten, diese gerade genannten Aspekte (wahrscheinlich ohne sie zu

kennen) zum Teil in vorbildlicher Weise berücksichtigt. **Das Individuum steht im Mittelpunkt** sowohl als Abnehmer der Leistung als auch als Leistungserbringer. **Die gemeinsamen geistigen Werte und Ziele sind das Verbindende.** Die Vereinbarungen erfolgen unter Gleichberechtigten auf Augenhöhe. Die bestmögliche Leistung wird von Klienten und Leistungserbringern (assoziativ) gemeinsam entwickelt.

Ein Paradebeispiel dafür ist **Buurtzorg** von Jos de Blok (https://www.buurtzorg.com/), ein Unternehmen der häuslichen Krankenpflege in Holland mit inzwischen über 10.000 Mitarbeiterinnen, das strikt nach den Prinzipien der Selbstorganisation und ohne jedes übergeordnete Management arbeitet. Das gemeinsame übergeordnete Ziel ist, dass es den Menschen, die der Pflege bedürfen, möglichst gut geht, dass ihre Menschenwürde geachtet wird und dass sie möglichst lange selbstbestimmt leben können. Dieses Prinzip hat das Pflegesystem in Holland revolutioniert und auf eine völlig neue Basis gestellt. Alle Beteiligten, Patientinnen und Pflegerinnen sind viel zufriedener, haben wieder menschliche Kontakte und bauen tragfähige Beziehungen auf. Jedes Team arbeitet autonom! Es gibt keine Verwaltung, kein Management! Alle Vereinbarungen werden unter Gleichberechtigten geschlossen. Alle Leistungen werden gemeinsam im Team in Abstimmung mit den Leistungsempfängern erbracht und alle Spielregeln werden gemeinsam festgelegt. Alle inzwischen über 1.000 selbstorganisierten Teams arbeiten autonom nach den gemeinsamen Prinzipien und vernetzen sich über eine Intranet-Plattform.

Dreigliederung in der Waldorfschule

Dreigliederung als Gestaltungsprinzip der Welt ist auf die Gesellschaft anwendbar als Dreigliederung des sozialen Organismus der Gesellschaft, aber auch auf einen sozialen Meso-Organismus wie eine Freie Waldorfschule, die einerseits ein Teil des gesellschaftlichen Geisteslebens ist, andererseits aber auch in sich dreigegliedert ist. Wenn wir die Freie Waldorfschule unter diesen Gesichtspunkten betrachten, kann uns das helfen, die internen sozialen Verhältnisse sinnvoll den Gesetzmäßigkeiten dieser drei verschiedenen Bereiche entsprechend zu gestalten.

Wenn ich in einer Freien Waldorfschule über das Thema Dreigliederung arbeite und den Teilnehmern die Frage stelle, wie sich denn die drei Aufgabenbereiche des sozialen Organismus: Geistesleben, Rechtsleben und Wirtschaftsleben in der Schule abbilden, so bekomme ich meistens die Antwort:
das Geistesleben ist der Unterricht,
die Finanzen, also die Gehälter und Elternbeiträge, sind das Wirtschaftsleben
und die Verträge und die Gesetze sind das Rechtsleben.

Wenn ich jedoch die oben im Sinne der Dreigliederung von Rudolf Steiner definierten **Aufgaben** der drei Bereiche auf die Freie Waldorfschule anwende, so ist offensichtlich, dass die Schule dazu dient, die **Bedürfnisse der Kinder nach Bildung und Erziehung zu befriedigen**. Demnach findet also die **Wertschöpfung**, das **Wirtschaftsleben der Schule im Unterricht** statt – im weitesten Sinne in der Befriedigung der Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen nach Entwicklung und Behausung in der Welt. So kann man es auch in den Kernpunkten der sozialen Frage von Rudolf Steiner finden, wo er an einer Stelle sagt: „Unterricht ist wie Ware“. (Rudolf Steiner, Kernpunkte der sozialen Frage, TB S.103)

Diese Sichtweise hat weit reichende Konsequenzen für die Gestaltung der Schule, da damit im Unterricht das Funktionsprinzip der **Brüderlichkeit** anzuwenden ist und eine **assoziative Zusammenarbeit sowie assoziative Urteilsbildung** aller Beteiligten anzustreben ist. Wie sich das im Einzelnen auf die Ausgestaltung der Schule auswirkt, wird weiter unten beschrieben.

Alle finanziellen Belange der Freien Waldorfschule beruhen auf „rechtlichen“ Vereinbarungen oder Verträgen, sei es zwischen der Schule und den Lehrern oder der Schule und den Eltern oder der Schule und dem Staat oder anderen Geldgebern oder der Schule und Lieferanten. Ebenso sind **alle Vereinbarungen** wie die Gehälter, die Elternbeiträge, der Stundenplan, die Vertretungsregelungen, die Aufsichten etc. ein Teil des **Rechtslebens der Schule**. Also gilt hier das Funktionsprinzip der **Gleichheit** der Menschen!

Auch im deutschen Vertragsrecht gilt immer die **Gleichheit** der Vertragspartner. Im Rechtsleben des Staates gilt die Gleichheit vor dem Gesetz.

Hier gibt es also keine Über- und Unterordnung, weder der Lehrer über die Eltern, noch der Eltern über die Lehrer und auch nicht von Eltern oder Lehrern über die Schüler. Das zeigen uns die Schüler der neuen Generation in besonders deutlicher Weise. Das bedeutet aber nicht, dass alle das Gleiche tun müssen oder alle das gleiche als Gehalt bekommen müssen! Sie müssen einerseits als Gleiche an der Urteilsbildung beteiligt werden und haben andererseits das gleiche Recht ihre Erkenntnisse und ihre Bedürfnisse einzubringen.

Was ist dann das **Geistesleben einer Waldorfschule**? Hier geht es immer um die **Individualität**, um individuelle Erkenntnisse, individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, individuelle Urteile etc. und **nur hier** gilt das Funktionsprinzip der **Freiheit**! Wenn ein Lehrer sich auf seinen Unterricht vorbereitet, ist er im „Geistesleben“, wenn er unterrichtet, im „Wirtschaftsleben“ der Schule. Wenn ein Schüler im dreischrittigen Unterricht das vom Lehrer Vorbereitete aufnimmt und mit anderen bearbeitet, ist er im „Wirtschaftsleben“, wenn er es individuell verarbeitet und dabei lernt, Fähigkeiten und Fertigkeiten bildet, ist er im „Geistesleben“. So durchdringen sich die einzelnen Bereiche in jedem Menschen und werden dort verbunden.

Es ist aber auch deutlich, dass die Schüler als die „Abnehmer“ der Leistungen der Schule in den assoziativen Prozess, wie die Lehrer ihren Bedürfnissen am besten gerecht werden können, auf jeden Fall einbezogen werden sollten, nicht nur indirekt (indem Eltern und Lehrer zu wissen glauben, was gut für sie ist), sondern auch direkt. Meiner Erfahrung nach ist das altersgemäß(!) ab der 1. Klasse gut möglich, wird dankbar und konstruktiv aufgenommen. Rudolf Steiner empfiehlt den Lehrerinnen, an den Schülern abzulesen, was sie zu ihrer Entwicklung brauchen. In den unteren Klassen spiegeln die Schülerinnen das noch sehr spontan und direkt und setzen es in Aktionen um, die ich als Lehrer als Bedürfnis-Äußerung erkennen kann. Später kann das zunehmend mehr verbalisiert und reflektiert werden.

Das **Rechtsleben** als mittlerer Bereich verbindet immer die Erkenntnisse aus dem Geistesleben mit den Möglichkeiten, die Bedürfnisse zu befriedigen, und umgekehrt. So werden Geistesleben und Wirtschaftsleben verbunden durch die Vereinbarungen, die in gesunder Weise miteinander getroffen werden. Hier wird immer das Gefühl angesprochen, das zwischen dem Denken und dem Handeln vermitteln muss. Das geschieht in vielfach verschiedener Weise z.B. durch den Stundenplan, die vereinbarte Zeitstruktur, den Raumplan, die Curricula etc. Alle diese Vereinbarungen sollten gemeinsam entwickelt werden und sollten sich für alle Beteiligten gut anfühlen. Das bedeutet aber auch, dass dieser Bereich eine zentrale Rolle für das Miteinander in der Schule spielt. Hier gilt es, die **geeigneten Spielregeln** zu entwickeln, die den berechtigten Egoismen der Einzelnen zugunsten der gemeinsamen Aufgabe Grenzen setzen und diese Egoismen nicht bestimmend werden lassen.

Besonders wichtig ist aus meiner Sicht, dass die Schüler dabei als gleichberechtigte Partner einbezogen werden. Wie oft habe ich Schüler erlebt, die sich bei wichtigen Entscheidungen, die sie betrafen, übergangen und nicht gehört, und deshalb in ihrem Rechtgefühl

verletzt fühlten. Das betrifft auch die Anwendung der Regeln auf alle Beteiligten in gleicher Weise. Wenn z.B. die Schüler pünktlich sein müssen, müssen es die Lehrer auch!

Die **Entscheidungsfindung** spielt dabei in allen drei Bereichen eine ganz zentrale Rolle. Die dafür entwickelten Verfahren des systemischen Konsensierens und des soziokratischen KonsenT können helfen, auch in einer größeren Gemeinschaft wie einem Kollegium gesündere und tragfähigere Entscheidungen zu treffen. Sie sind von der Wertschätzung des Einzelnen geprägt, helfen aber durch ihre Methodik, den Egoismus einzelner oder den einer Gruppe oder den des Organismus nicht bestimmend werden zu lassen. (siehe unten)

Das folgende Schaubild zeigt die Dreigliederung auf die Freie Waldorfschule bezogen:

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 im Sinne der sozialen Dreigliederung auch ein **sozialer Erneuerungsimpuls**, 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 gemeinsam 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 von Anfang an in der Waldorfschule angelegte Grundorientierung ist nun also 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 oder Unternehmerkreis dieser Modelle, dessen Ziel es ist, durch seine dienende Führung allen anderen zur bestmöglichen Wirksamkeit zu verhelfen.

Die Grundprinzipien der Selbstorganisation

Selbstorganisation im Überblick

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, um sie dann allgemein auf die Waldorfschule zu beziehen. *Wie* eine bestimmte Waldorfschule das dann konkret auf ihre besonderen 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 nur 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 Dienstleitung 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.

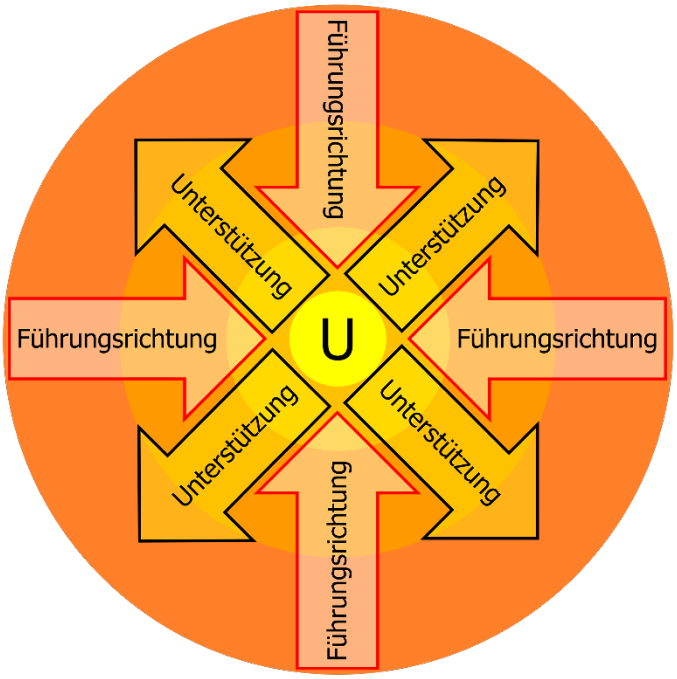
Die Bereiche:

Kunden

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:

Die Führung des sozialen Organismus erfolgt immer aus der Wertschöpfung heraus, während die Dienstleistungen und die Führungsgremien alle anderen unterstützen!


Führungsrichtung
Führungsrichtung
Führungsrichtung
Führungsrichtung
Unterstützung
Unterstützung
Unterstützung
Unterstützung
U

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 Syergie in der Zusammenarbeit zwischen Schulen, da nicht jede Schule jede Dienstleitung 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 Sebstorganisation 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.

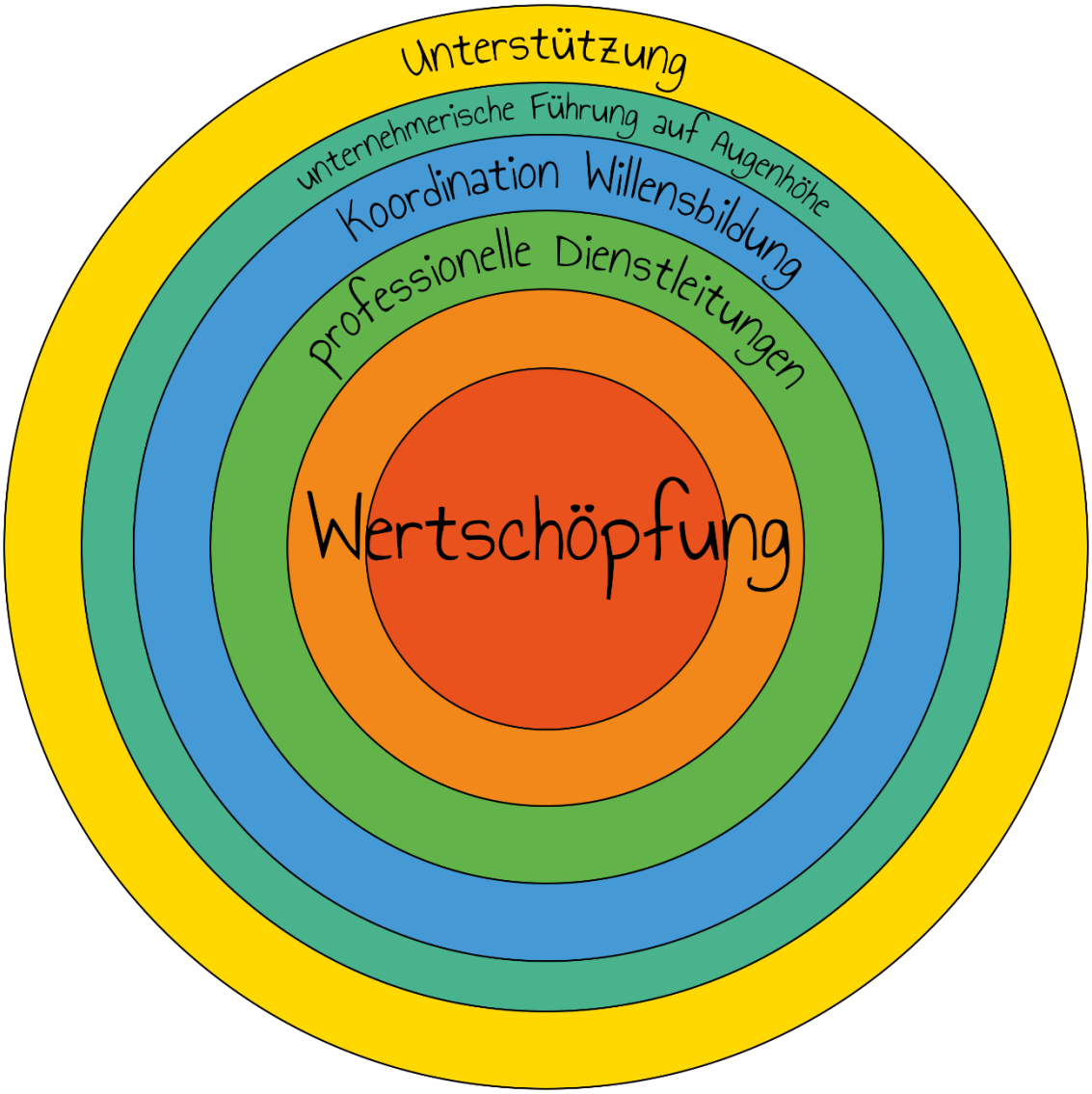
In der Waldorfschule geschieht die „Produktion“, also die Wertschöpfung des sozialen Organismus, in der Interaktion der Lehrer mit den Schülern und der Schüler untereinander!

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.

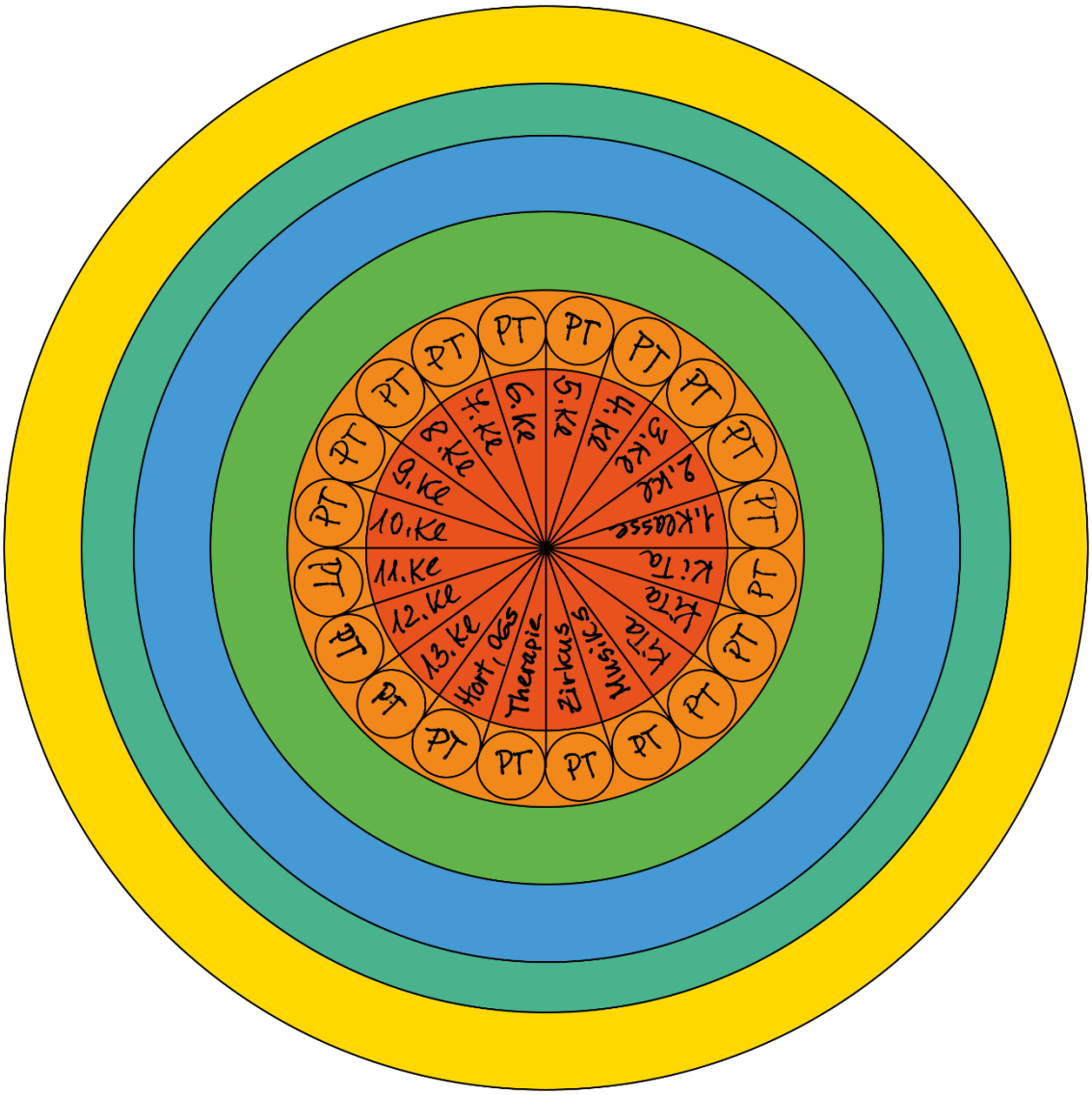
Eigentlich sollte also deshalb im Interesse der Kinder/Schüler **eine ständige, d.h. wöchentliche Zusammenarbeit eines klassenbezogenen selbstorganisierten Teams autonomer Lehrer, Horterzieher bzw. Erzieherinnen** stattfinden. Es bilden sich Teams von 2-3 Pädagogen pro Klasse als Kernteam, zu dem bei 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=PädagogischesTeam

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 lässst 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

Konferenztag, **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.

Dienstleistungen professionalisieren

Die Ebene der Dienstleistungskreise umfasst die **übergreifenden Dienstleistungen** wie Personal, Schulleitung/Schulorganisation, Stundenplan, Vertretung, Verwaltung, Finanzen/ Recht, Öffentlichkeitsarbeit, Vertretung nach außen u.ä. Das bisher praktizierte Delegationsprinzip bzw. Mandatsprinzip oder das Eignerprinzip sind Ansätze zur Versorgung dieser Aufgaben. Diese kranken jedoch daran, dass immer möglichst die Lehrer oder Pädagogen diese Delegationen ausfüllen sollen, diese aber in der Regel dafür nicht ausreichend ausgebildet bzw. geeignet sind. (Ausnahmen bestätigen die Regel.) Es gibt zwar immer öfter Aufgabenbeschreibungen und auch Handlungsleitlinien, die aber meist nur auf dem Papier stehen, weil das Leben eben eigentlich täglich anderes von den Lehrerinnen fordert. Dagegen sind Spielregeln häufig nur informell vorhanden und daher nicht transparent für andere.

Hinzu kommt, dass sich in den Waldorfschulen seit langem die Meinung verbreitet hat, dass möglichst viele dieser Dienstleistungen eigentlich von Lehrern möglichst zusätzlich zu einem vollen Deputat oder mit geringer Entlastung geleistet werden müssen, auch wenn diese Lehrer dafür nicht qualifiziert und ausgebildet sind. In Bezug auf die bisher so bezeichnete **Selbstverwaltung**, die bisher eigentlich auch einen großen Teil der **internen Dienstleistungen** umfasst, wurde die Selbstorganisation bisher aber nur sehr bedingt und oftmals nur halbherzig angewandt. Hier soll die **Professionalisierung** möglichst vieler Dienstleistungen zu einer deutlichen **Entlastung** der Lehrer/Erzieherinnen/Pädagogen führen und ihnen mehr Möglichkeiten der Konzentration auf ihr Kerngeschäft, die Pädagogik geben.

Als ein ganz wesentlicher Unterschied der Freien Waldorfschulen zu den selbstorganisierten kollegial geführten Unternehmen ist zu sehen, dass diese Unternehmen für alle Dienstleistungen auf **(gut) ausgebildete Fachkräfte** zurückgreifen, um diese Aufgaben möglichst kompetent und effektiv erledigen zu lassen, um die Wertschöpfung möglichst gut zu unterstützen.

Auch für die Zusammenarbeit zwischen den Dienstleistungskreisen untereinander sowie zwischen den Dienstleistungskreisen und den Wertschöpfungskreisen und auch für die Zusammenarbeit mit dem sogenannten Führungskreis finden wir bisher in den Waldorfschulen meist **keine klaren Spielregeln und keine klar definierten Formen**.

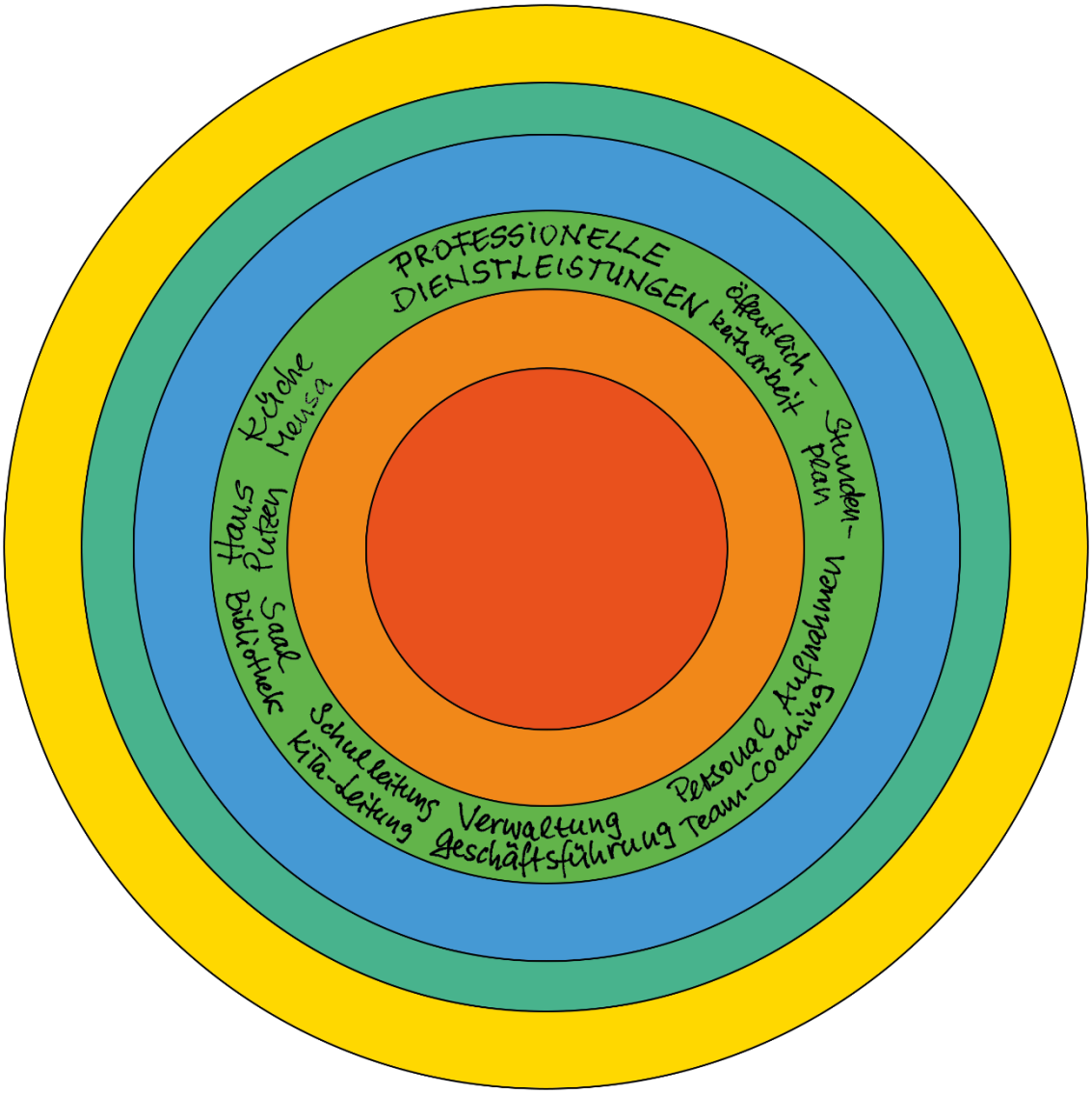
Inzwischen umfasst eine Freie Waldorfschule in der Regel nicht mehr nur den Schulbetrieb sowie Kindergarten, Kinderkrippe, Hort, Ganztagesbetreuung, Therapien, Zirkus, Musikschule, Werkstätten als **pädagogische Geschäftsbereiche** (der Bereich der Wertschöpfung), sondern auch **weitere dienstleistende Geschäftsbereiche** wie Küche, Mensa, Hausmeisterei, Putzen, Gebäudeverwaltung, Bibliothek, Mediathek, gegebenenfalls auch Bücherstube, Naturkostladen o.ä. Meiner Erfahrung nach sind diese weiteren Bereiche meistens *nicht* nach den Prinzipien der Selbstorganisation und kollegialen Führung organisiert, was für mich einen inneren Widerspruch zum Prinzip der Selbstorganisation des sozialen Organismus darstellt, soweit sie sich innerhalb des eigenen sozialen Organismus der Waldorfschule befinden und nicht außerhalb selbstständig organisiert sind.

Weitere interne Dienstleistungen, die vor allem auf die Lehrer bezogen sind, sind der Stundenplan, die Vertretungen, die Aufsichten, die Schüleraufnahmen, sowie die vielen Ämter, in denen viele der laufend anfallenden Arbeiten erledigt werden sollen. Bei konsequenter Selbstorganisation könnten z.B. die zentrale Vertretungsorganisation und der zentrale Stundenplan teilweise überflüssig werden, weil die selbstorganisierten Teams das dezentral unter sich regeln können. Ich habe z.B. in einer Waldorfschule, die alle Unterrichte in Epochen organisiert hatte, erlebt, dass alle 4 Wochen ein auf die Schüler bezogener Epochenplan gemeinsam ausgewertet und für die nächste Epoche gemeinsam neu entwickelt wurde. Weiterhin habe ich auch die Erfahrung machen dürfen, dass Lehrerteams sowohl die gegenseitigen Vertretungen als auch die Gestaltung des Stundenplans in ihren wöchentlichen Team-Sitzungen sehr gut und flexibel unter sich regeln können.

In einigen Schulen sind erste Schritte zur weitergehenden Professionalisierung der Dienstleistungen gegangen worden zum Beispiel durch die Einstellung einer Personal-Fachkraft, die das wirklich gelernt und ausgeübt hat, für den Personalbereich. Das entlastet deutlich die für das Personal zuständigen Personalkreise. Ebenso sind gute Erfahrungen gemacht worden mit der Professionalisierung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Wer das wirklich gelernt hat und kann, kann diesem Bereich sehr viel wirksamer bearbeiten. An einer Reihe von Schulen wäre auch für die Buchhaltung oder auch die Fragen der Lehrergenehmigung weitere Professionalisierung sinnvoll und könnten schulübergreifend versorgt werden.

Eine neue Dienstleistung ist das **Team-Coaching**, das die einzelnen Teams berät und hilft, die Arbeitsweise sinnvoll zu gestalten, die notwendigen Spielregeln zu vereinbaren und die Grundlagen der Kommunikation und des Feedback zu lernen.

Das nächste Bild stellt exemplarisch mögliche Dienstleistungskreise einer Waldorfschule dar. Diese unterscheiden sich für einzügige oder zweizügige Waldorfschulen nicht wesentlich. Der Zeitaufwand wird in einer zweizügigen Schule natürlich in gewissen Rahmen größer sein, aber in der Regel nicht doppelt so groß. Je nach Waldorfschule wird es auch in den Dienstleistungs-Bereichen unterschiedliche Ausprägungen geben. Hier würde sich im Sinne der Synergie anbieten, solche zentralen professionellen Dienstleitungen auch für mehrere Schulen übergreifend einzurichten.



Koordination, Abstimmung, Beratung, Willensbildung

Bisher ist auch die **Zusammenarbeit zwischen allen diesen Dienstleitungsbereichen** in den Freien Waldorfschulen in der Regel *nicht horizontal* organisiert, sondern *vertikal* über die Geschäftsführung bzw. den geschäftsführenden Vorstand. Hier liegt aus meiner Sicht noch **ein großes Entwicklungsfeld** für die Freie Waldorfschule als selbstorganisierter, kollegial geführter Gesamtorganismus.

Meiner Erfahrung nach ergeben sich viele **Spannungen und Problemfelder** einer Freien Waldorfschule aus den **ungenügend klar geregelten Beziehungen und Verhältnissen** zwischen diesen verschiedenen sonstigen Geschäftskreisen und den Geschäftskreisen der Lehrer, die sich in der Regel für alles zuständig fühlen (wollen/sollen/müssen) und deshalb einerseits oft horizontal organisieren wollen, es aber andererseits mangels Selbstorganisation aus verschiedenen Gründen gar nicht können und deshalb oft zu vertikalem (autoritärem oder autoritativem) Entscheidungsverhalten neigen.

Eine **zentrale Funktion der gegenseitigen Wahrnehmung und Abstimmung** hat in der Selbstorganisation deshalb der **Bereich der Koordination**, in dem alle gegenseitigen Abstimmungsprozesses stattfinden. Diese **Koordinationskreise** werden in der Freien Waldorfschule meistens als **Konferenzen** gehandhabt oder als **Gremien** wie

ehrenamtlicher Vorstand/Aufsichtsrat, Elternvertretung, Schülervertretung, Finanzkreis, Wirtschaftskreis, etc.

In diesen Gremien findet eine bereichsübergreifende bzw. schulübergreifende gegenseitige Abstimmung und Koordination statt, die für die Zusammenarbeit unerlässlich ist. Hier sind jedoch die oben erwähnten besonderen **Spielregeln** und **Entscheidungsmechanismen** nötig, um effizient und zielführend zusammenarbeiten zu können. Sie sind für den Informationsaustausch, die gegenseitige Wahrnehmung und Beratung, die Willensbildung und die übergeordnete Entscheidungsfindung zuständig.

Eine weitere Ebene der Zusammenarbeit der Lehrer, die in etwa den Geschäftsbereichen eines kollegial geführten Unternehmens entspricht, ist die der **Fachbereiche,** in denen eine schulübergreifende Abstimmung innerhalb der einzelnen Fächer stattfindet. Hier könnten in den Waldorfschulen klar festgelegte Spielregeln für die Entscheidungsfindung sowie klar definierte Rollen und Kompetenzbereiche innerhalb und zwischen den Fachbereichen und zu den anderen Bereichen entwickelt werden.

Auch die Koordinationskreise werden für einzügige und zweizügige Waldorfschulen im wesentlichen gleich oder ähnlich sein und unterscheiden sich in ihrer Ausprägung von Waldorfschule zu Waldorfschule.

In der Regel wird es **eine zentrale Koordinationskonferenz** geben von Vertreterinnen aller pädagogischen Teams und der Dienstleistungsbereiche als übergreifendes Organ für grundlegende Willensbildungsprozesse und Entscheidungen der Schule.

Daneben werden die klassischen **Bereichskonferenzen** wie Unterstufenkonferenz, Mittelstufenkonferenz Oberstufenkonferenz sowie Fachkonferenzen bedarfsorientiert stattfinden, um Themen zu bearbeiten, die die Teams übergreifen. Ebenso wird es eine Kita-Konferenz geben, um die einzelnen Teams zusammenzuführen. Im Bereich der Eltern wird die Elternvertretung eine eigene Konferenz haben sowie auch die Schülervertretung.

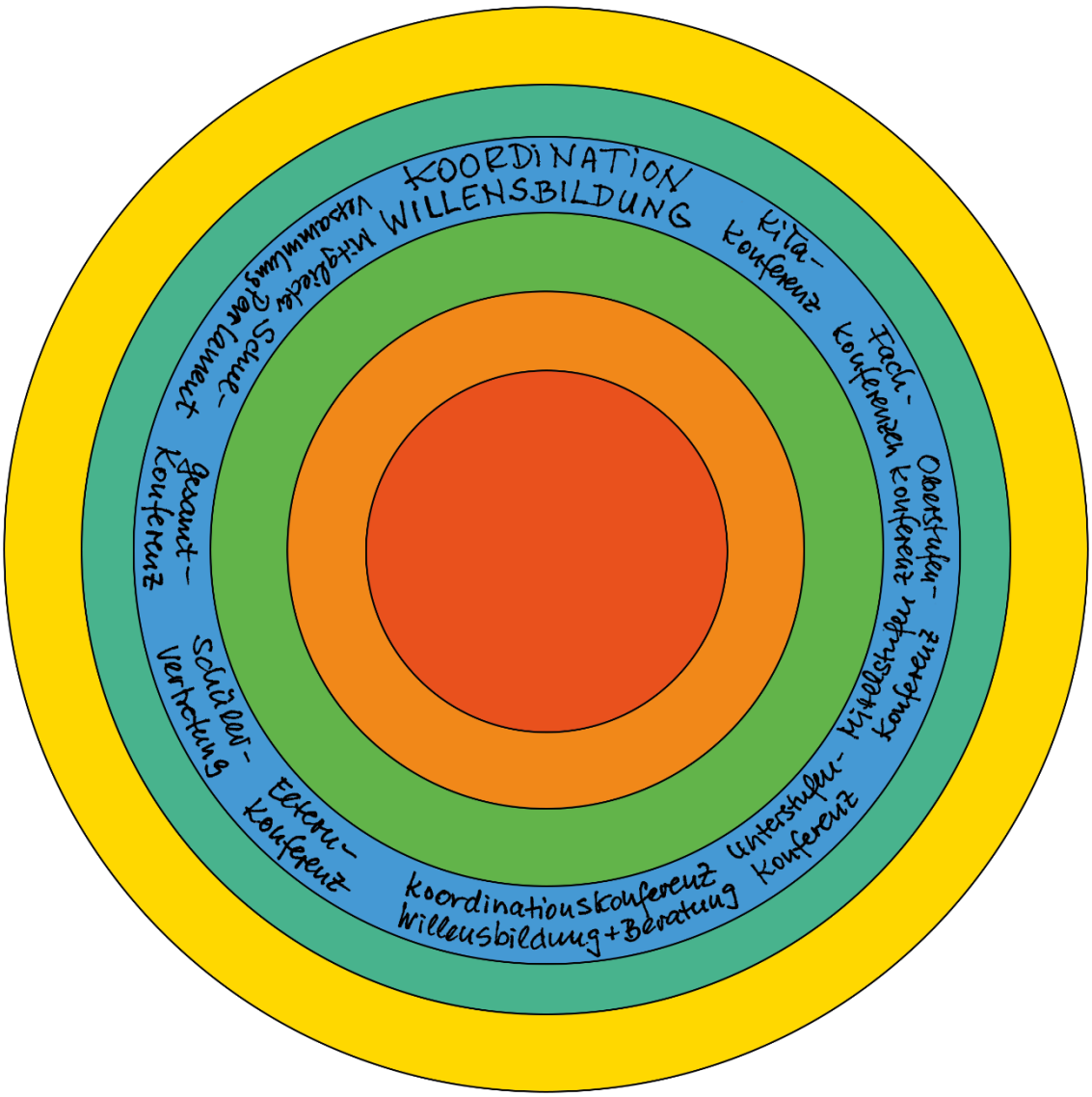
Je nach Schulverfassung wird eine **Gesamtkonferenz** oder ein Schulparlament eingerichtet sein, in denen die übergreifenden Themen behandelt werden und die Teilhabe aller Gruppen gewährleistet wird.

Nicht zuletzt wird jeder Schulträger in der **Mitgliederversammlung** das formal vorgeschriebene Abstimmungs-und Beschlussorgan haben.

Wesentlich ist hier, dass die **Spielregeln** für alle diese Gremien neu gefasst werden und die oben beschriebenen **neuen Formen der Willensbildung und der Entscheidungsfindung**, wie systemisches Konsensieren und soziokratischer KonsenT, eingeführt werden, um ein effektives Arbeiten aller Gremien und gleichzeitig eine soziale Tragfähigkeit durch die bewusste und strukturierte Teilhabe möglichst vieler Betroffener zu erreichen.

Weiterhin ist notwendig, die **Zusammenarbeit** und die **Schnittstellen** zwischen den Gremien möglichst klar zu beschreiben, um die verschiedenen Rollen im Organismus der Schule deutlich zu definieren, um Kompetenzüberschneidungen und paralleles Arbeiten zu vermeiden. Außerdem kann man hier immer wieder die berechtigte, kritische Frage stellen, inwieweit diese Gremein sich in ihrer Arbeit und Zusammenarbeit wirklich an der Wertschöpfung, also an den Bedürfnissen der Schüler orientieren.

Diese Koordinationskreise können für eine Waldorfschule typischerweise so aussehen:



Die Führungsgruppe – geschäftsführender Vorstand

Führung ist ein in Waldorfschulen häufig umstrittenes und angstbesetztes Thema. Alle wollen überall mitreden und mitbestimmen können – Lehrer wie Eltern und in zunehmendem Maße auch die Schüler der neuen Generation. Besonders aber Waldorflehrerinnen und Pädagoginnen wollen selbstbestimmt arbeiten und alle Bereiche der Schule erfassen – und haben Sorge vor Fremdbestimmung und Einmischung in ihre Angelegenheiten.

So finden sich noch häufig größere Führungsgremien mit wenig effizienten Arbeitsformen und z.T. wenig funktionalen Entscheidungsverfahren. Wie oben schon dargestellt, werden diese in den letzten Jahren zunehmend durch kleinere Führungszirkel ergänzt oder ersetzt, die aber in der Regel nicht führen, sondern das Tagesgeschäft der Schulorganisation erledigen, also ausführen. Im Sinne der Selbstorganisation sind diese so gearteten Schulführungen deshalb eher den **Dienstleistungseinheiten** zuzurechnen. Diese stehen immer in der Gefahr, **durch Arbeitsüberlastung ineffektiv** zu werden, da diese Aufgaben meist mit

wenigen Zeitentlastungen auf eine fast volle Lehrerstelle unterstützenden aufgesattelt werden. Wie schon erwähnt führt die Arbeitsüberlastung häufig dazu, dass sie den Kontakt zu ihrer Basis, dem Kollegium und der Elternschaft verlieren und in einen autoritativen Führungsstil verfallen oder es Laissez Faire einfach laufen lassen.

Deshalb sollte die Frage der Führung in der Waldorfschule ebenfalls grundsätzlich neu gestellt und gedacht werden.

Auch dazu werden in den Waldorfschulen schon verschiedene Ansätze praktiziert, wie die dialogische Führung, dienende Führung, horizontale Führung u.ä., die aber bisher noch alle auf den bisherigen Organisationsmodellen der Waldorfschulen aufbauen und noch nicht den grundlegend **neuen Ansatz der Führung von den Wertschöpfungseinheiten, also von den Lehrerteams aus** berücksichtigen. Aus diesem Grund tendieren sie immer wieder zu zentralistischen sowie autoritativen Führungsformen, die eigentlich der Selbstbestimmung und der Selbstorganisation widersprechen. Viele der – vor allem kalten – Konflikte in den Waldorschulen sind aus meiner Sicht darauf zurückzuführen.

Der in den Modellen der Selbstorganisation sogenannte Führungskreis/Koordinationskreis/Topkreis könnte in der Selbstorganisation einer Waldorfschule ein **hauptamtlicher geschäftsführender Vorstand** sein, der sich nicht als Vorgesetzter fühlt, sondern seine Tätigkeiten als **übergreifende Dienstleistung** für alle anderen Kreise und als **Organ für das Gesamtbewusstsein** versteht.

hauptamtlicher Vorstand als Unternehmerkreis

Der geschäftsführende Vorstand könnte aus **3 besonders dafür geeigneten Personen** bestehen, die die 3 Bereiche **Personal, Pädagogik, Recht und Finanzen** unterschriftsberechtigt nach außen vertreten. Sie sind im Sinne einer Unterstützung aller Bereiche für das Gesamtbewusstsein, die Werteorientierung, die strategische Ausrichtung des sozialen Organismus verantwortlich. **Hier ist die Orientierung an den Bedürfnissen der Wertschöpfung, also der Lehrerteams und vor allem der Schüler besonders wichtig!** Also keine Weisungshierarchie, sondern das Wohl und die Bedürfnisse der Schüler immer im Mittelpunkt sehen.

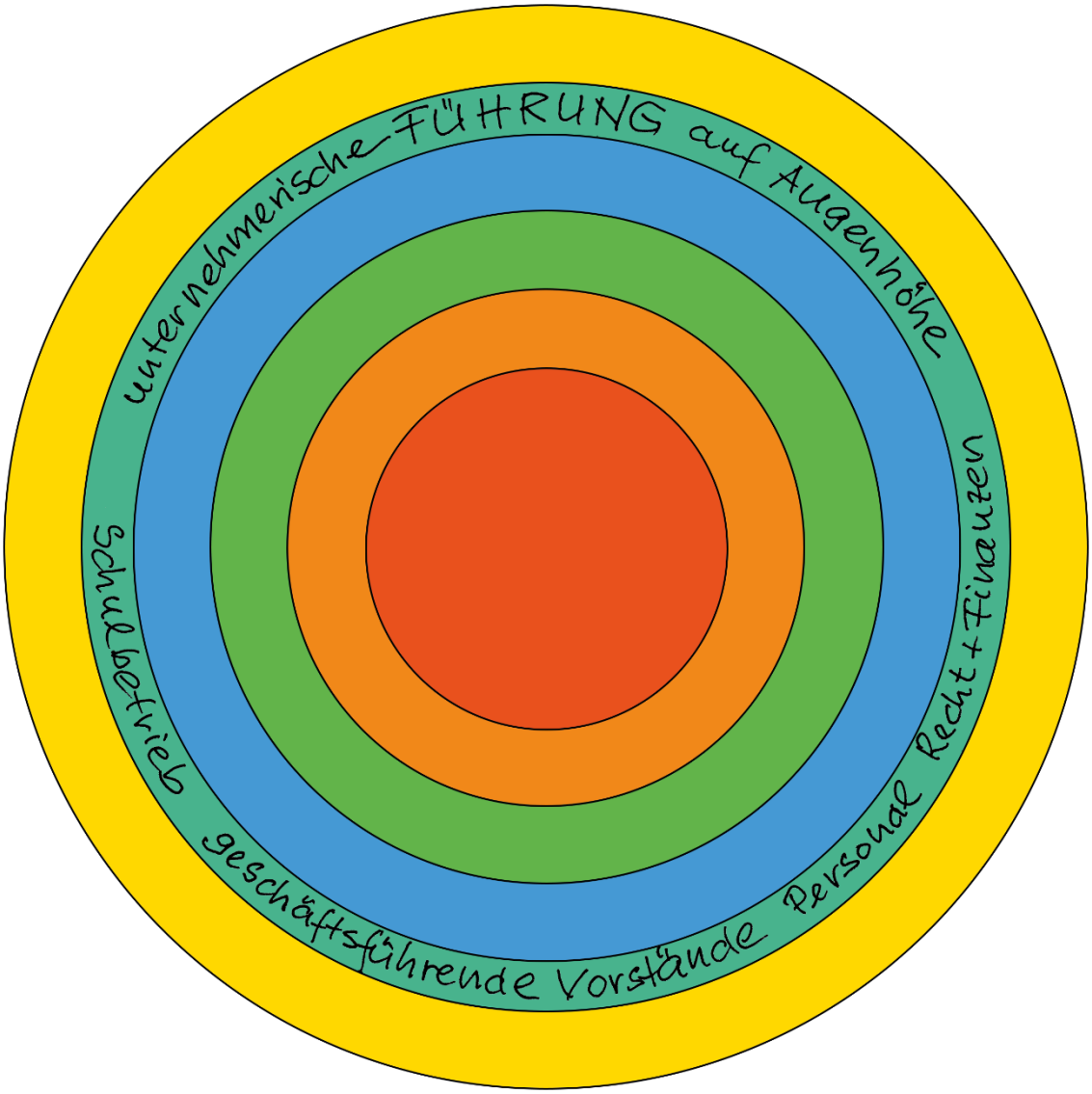
Dies erfordert ein **grundlegend anderes Führungsverständnis,** als es bisher in den meisten Freien Waldorfschulen gepflegt worden ist. Es gab zwar immer den Anspruch, möglichst ohne Hierarchie und mit Beteiligung aller (zumindest für wichtig gehaltenen) zu arbeiten. Das führte jedoch in der Regel dazu, dass letztlich alle Führung abgelehnt wurde, weil sie immer mit den Begriffen oben und unten verbunden wurde. Informell haben sich schon immer bestimmte Persönlichkeiten als führend erwiesen, auch wenn das nicht für alle sichtbar war. Erlebt wurde es trotzdem so.

Die **neue Führungskultur** sollte aber immer das Anliegen haben, **eine für alle Beteiligten gute und zufriedenstellende Unternehmenskultur herzustellen und vorausblickend die Entwicklung der nächsten 15 Jahre im Auge zu haben.** Dazu muss gerade für die unternehmerische Führung immer **die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen Vorrang vor allen anderen Themen** haben.

Dazu gehört vor allem auch die vorausschauende Sorge für ausreichend gut ausgebildete Waldorflehrerinnen denn die Lehrer sind das „Kapital“ der Schule. Schule als Ort des Lernens als einen immer lernenden sozialen Organismus zu begreifen und zu erhalten, sollte ein Anliegen der Führung sein.

Weiterhin hat die Führung eine vermittelnde Brückenfunktion zwischen allen Gruppen innerhalb der Schule der Schule. Ihre Aufgabe ist auch die Brückenfunktion für alle Kontakte

nach außen zum unterstützenden Umfeld der Schule, den Eltern, den Ehemaligen, den Kooperationspartnern für die Praktika in der Landwirtschaft, Handwerk, in sozialen Einrichtungen und Industriebetrieben, den zuständigen Behörden und Politikern, den Lieferanten etc. aufzubauen und zu pflegen.



Das bedeutet:

Ein grundlegend anderes Führungsverständnis in der Selbstorganisation

Ausschlaggebend für das Funktionieren der Selbstorganisation ist somit das **grundlegend andere Führungsverständnis** in selbstorganisierten Betrieben/ sozialen Organismen.

Die Führung geht eigentlich von der Wertschöpfung aus!

Sie ist der bestimmende Bereich für die Notwendigkeiten, die hier entstehen, um die Kunden optimal zu versorgen, zu bedienen. Für die Waldorfschule heißt das, dass die selbstorganisierten Wertschöpfungseinheiten von Lehrerteams und Schülern sowohl den Unterricht

bestimmen als auch den Bedarf bestimmen, den sie von den zentralen Dienstleitungen befriedigt haben sollten – und nicht umgekehrt!

Also als Beispiel: nicht der Stundenplan bestimmt, wann was wo unterrichtet wird, sondern die Lehrerteams in Abstimmung miteinander und mit den Schülern (z.B. durch freie Wahl der Schüler für bestimmte Kurse, was die Schüler in Abstimmung mit den Lehrern selbst organisieren können).

Der **geschäftsführende Vorstand** als zentrale Einheit, die das Gesamtbewusstsein für den ganzen Organismus bereitstellt und weiterentwickelt, **bestimmt *nicht*, sondern dient allen** anderen Einheiten, sowohl den Wertschöpfungseinheiten als auch den zentralen Dienstleistungseinheiten als auch den Koordinationsgremien.

Er hat also eine **übergreifende dienende integrative Aufgabe** für alle anderen selbstorganisierten Einheiten des sozialen Organismus. Er sorgt dafür,

- dass die Abläufe/Prozesse sowohl in der Wertschöpfung als auch in den Dienstleitungseinheiten als auch in der koordinierenden Gremien entsprechend den gemeinsamen Zielen und Werten gestaltet werden
- dass diese Ziele und Werte entsprechend dem sich verändernden Leben des sozialen Organismus weiterentwickelt werden,
- greift die Steuerung/Führung von den Wertschöpfungseinheiten her auf, so dass sie von den Bedürfnissen für eine optimale Entwicklung und Bildung der Schüler ausgeht.
- schafft dadurch Sicherheit nach innen
- und Sicherheit nach außen, indem er die Schule mit ihren besonderen Bedürfnissen nach außen vertritt und schützt
- sorgt für eine Einbindung in die und Akzeptanz in den Umfeldern der Schule.

Das unterstützende Umfeld

Wenn wir im Mittelpunkt der Freien Waldorfschule die Schülerinnen und Schüler mit ihren Lehrerinnen und Lehrern haben, so haben wir um den Organismus herum ein breites Feld von Unterstützung! Diese Unterstützerinnen und Unterstützer sind nicht direkt an der Wertschöpfung beteiligt, sondern sie helfen auf verschiedenen Feldern, dass die Schule möglichst gut gelingen kann.

Gehen wir von dem hauptamtlichen geschäftsführenden Vorstand aus, so hat dieser einen ehrenamtlichen Aufsichtsrat aus Eltern und Lehrern, der einerseits den Vorstand bestellt und für dessen Arbeitsfähigkeit verantwortlich ist, andererseits den Vorstand laufend berät und unterstützt. Der Aufsichtsrat gibt der Mitgliederversammlung die Garantie, dass der Vorstand gut arbeitet.

Viele Schulen haben neben dem Träger auch ein Förderverein, dessen Aufgabe es ist, den Schulbetrieb auf verschiedenen Feldern zu unterstützen. Die Aufgaben der Fördervereine sind je nach Bundesland unterschiedlich. In Nordrhein-Westfalen besitzt der Förderverein die Gebäude und vermietet diese an den Träger. In anderen Bundesländern sorgt der Förderverein nur für zusätzliche Spenden für die Schule.

Das wichtigste unterstützende Umfeld der Schule sind die Eltern, die ihre Kinder an der Schule haben. Einerseits sorgen sie durch ihre Elternbeiträge für einen wesentlichen Anteil an der laufenden Finanzierung der Schule. Andererseits können Sie Ihre beruflichen und persönlichen Kompetenzen in die Schule einbringen. Das sollte sich in erster Linie auf die Zusammenarbeit zwischen Elternhaus und Lehrern beziehen, sodass zum Beispiel die Eltern bei allen Kinderbesprechungen ihrer Kinder beteiligt sind, um eine bestmögliche Förderung des Kindes zu ermöglichen. Weiterhin können Eltern ihre beruflichen Kompetenzen

sowohl in der Berufsorientierung für die Schüler als auch in einzelnen Arbeitsgemeinschaften für die Schüler zur Verfügung stellen. Eltern, die in Mediation oder Konfliktbearbeitung professionell sind, können dies auch innerhalb ihrer Schule einbringen, zum Beispiel auch in der Schulung der Schüler-Konfliktlotsen.

Besonders zu hinterfragen ist aus meiner Sicht in den Waldorfschulen die Rolle der verschiedenen ehrenamtlichen **Arbeitskreise** für die unterschiedlichsten Dienstleitungs-Aufgaben, in denen viele gutwillige Eltern und Lehrer mit oft großem Einsatz, aber häufig mit wenig Effizienz, wenig Befugnissen und teils mit geringem Erfolg zusammenarbeiten. Es gibt natürlich auch sehr gut und professionell arbeitende Arbeitskreise, das ist aber meiner Erfahrung nach nicht die Regel.

So wertvoll die Begegnung von Eltern und Lehrern sowie Eltern und Eltern an gemeinsamen Aufgaben sein kann, so muss im Sinne einer Wertschätzung des ehrenamtlichen Einsatzes sehr sorgfältig mit diesen Ressourcen umgegangen werden, die alle diese Menschen zusätzlich zu ihren Familien, den ohnehin vollen Arbeitstagen und Terminkalendern für die Schule zu leisten bereit und fähig sind. Dieses Thema erfordert eine gründliche, ideologiefreie Betrachtung der möglichen Rollen der Eltern in einer selbstorganisierten Waldorfschule.

Aus meiner Sicht sollten die Eltern-Kapazitäten **viel mehr auf den Kernprozess bezogen** beteiligt werden, wie in gemeinsamen Kinderbesprechungen, Verständnis für die Grundprinzipien der Waldorfpädagogik, Erziehungsfragen, Angeboten für Schüler wie Arbeitsgemeinschaften, Projekte u.a. Auf jeden Fall kommt den Eltern eine wichtige Rolle als Unterstützer der Schule auch in der Außenvertretung zu. Sie prägen das Bild der Waldorfschule im Umfeld mehr als alle noch so professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Als wissende Insider werden sie von Interessenten befragt und mit ihren Aussagen ernst genommen. So sind sie neben den Schülerinnen die wichtigsten Botschafter der Schule.

Die Schüler sprechen in der Regel sehr unverblümt über die Vorzüge und die Probleme ihrer Schule. Sie sind sowohl für die Eltern als auch für Außenstehende wichtige Botschafter und Zeugen für die Qualität ihrer Schule. So kommt der gelingenden Selbstorganisation der Schüler eine wichtige Bedeutung zu. Dazu gehört auch eine funktionierende Schüler-Vertretung, die in geeigneter Weise in die sie betreffenden Prozesse eingebunden wird.

Ein in vielen Schulen noch wenig aktiviertes Umfeld, das jedoch viele Unterstützungen bieten kann, sind die ehemaligen Schüler und ehemaligen Eltern. Sie kennen die Schule gut und sind in der Regel positiv mit ihr verbunden geblieben. Es ist eine Aufgabe der Führung die Kontakte zu den Ehemaligen zu pflegen und ihre Kompetenzen und Ressourcen für die Schule zugänglich zu machen.

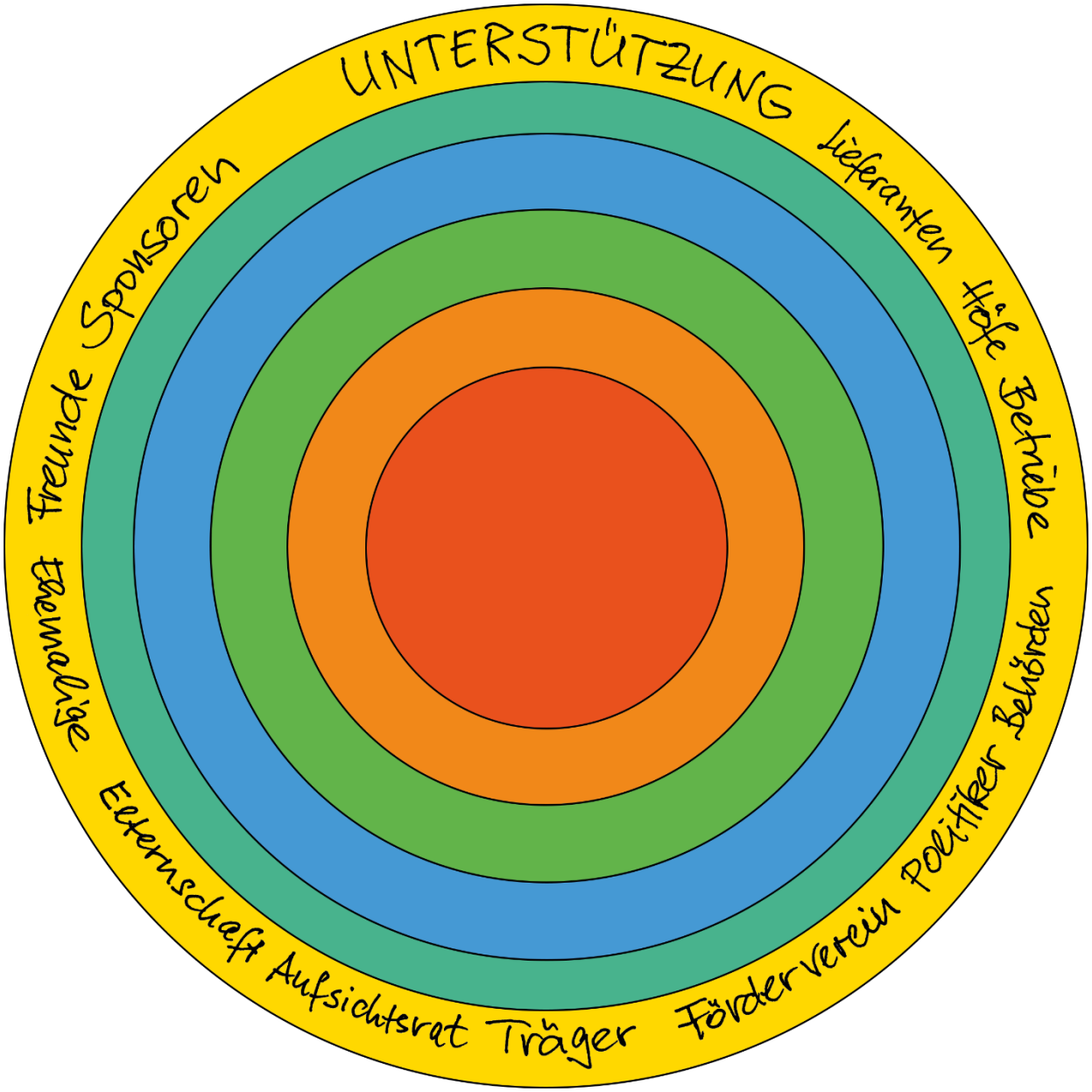
In manchen Schulen gibt es auch einen Freundeskreis, der zwar nicht institutionell gefasst ist, aber zu allen Schulveranstaltungen eingeladen wird und der sich dadurch positiv mit der Schule verbindet. Das betrifft insbesondere die Sponsoren, die durch kleinere oder größere Spenden die Schule einmalig oder laufend unterstützen.

Ein weiteres unterstützendes Umfeld ergibt sich durch die vielfältigen Praktika der Schule. So haben manche Schulen ein Umfeld von 50-100 biologisch-dynamischen Höfen, die für das Landwirtschaftspraktikum oder das Forstpraktikum mit der Schule zusammenarbeiten. Das gleiche gilt für die Handwerksbetriebe, in denen die Schüler ja Handwerkspraktikum absolvieren. Auch diese unterstützen durch ihre Bereitschaft, Praktikanten für vier Wochen zu beschäftigen, dass Lernkonzept der Schule und bilden damit gleichzeitig einen praktischen Arbeitsbereich um die Schule herum. Auch das Industrie- und Sozialpraktikum ermöglichen viele Kontakte zu sozialen Einrichtungen oder auch zu Industriebetrieben, die in

der Regel mit den bei ihnen arbeitenden Waldorfschülern sehr zufrieden sind und ein positives Bild von der Waldorfpädagogik haben.

Im weiteren Sinne kann man auch alle Lieferanten, zu denen gute, verlässliche Beziehungen aufgebaut werden, zum unterstützenden Umfeld der Schule zählen.

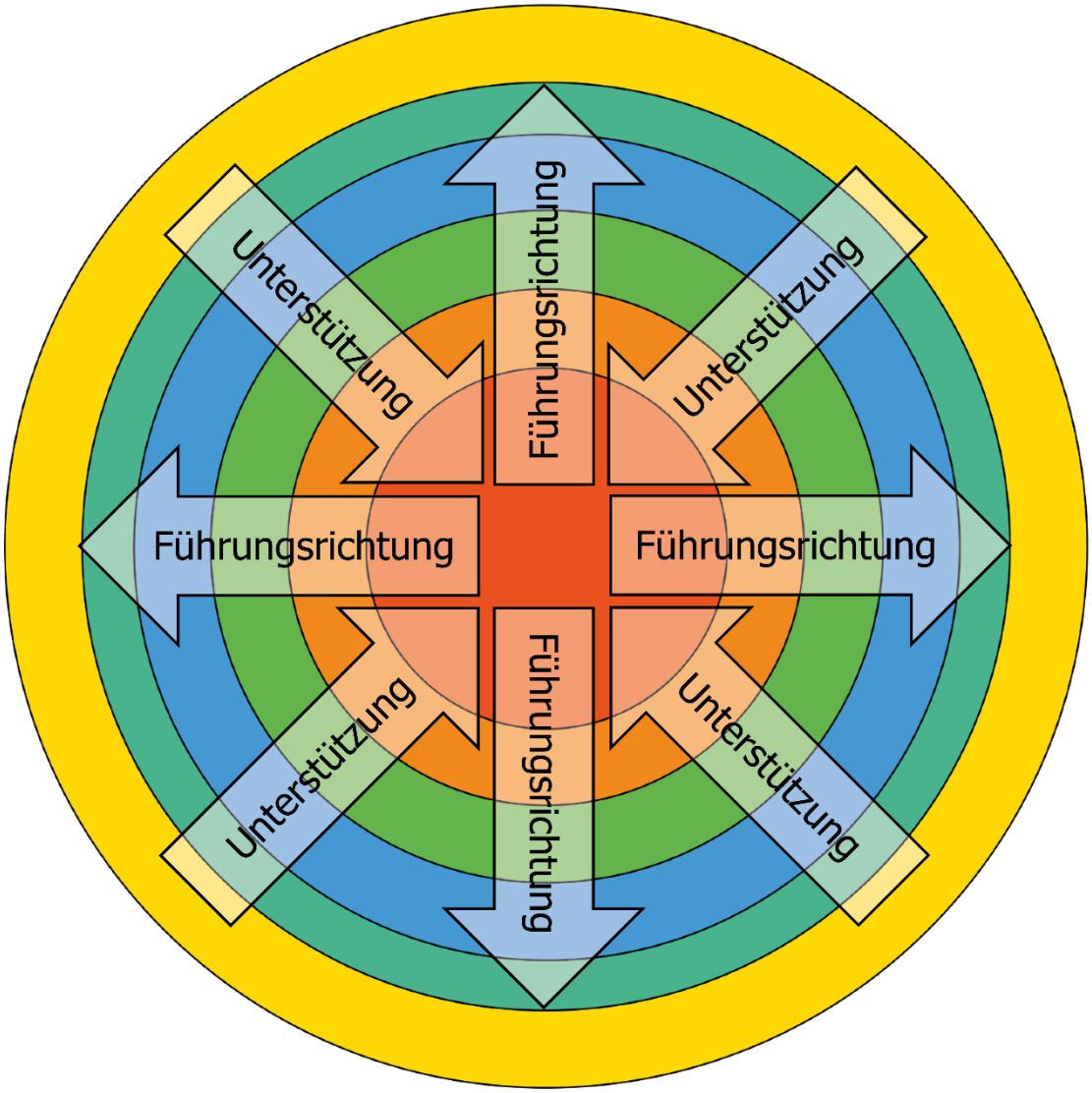
Ein weiterer Bereich ergibt sich durch die Kontakte zu den Behörden und Politikern. Dies ist ein Feld dass der besonderem Pflege bedarf, damit die Waldorfschule als verlässlicher Partner erlebt wird. Gerade die Politiker und Behörden sind vielen negativen Urteilen über die Waldorfschulen ausgesetzt, die nur durch persönliche Kontakte entkräftet werden können.



Daraus ergibt sich folgendes Bild des Zusammenspiels von Führung und Unterstützung:

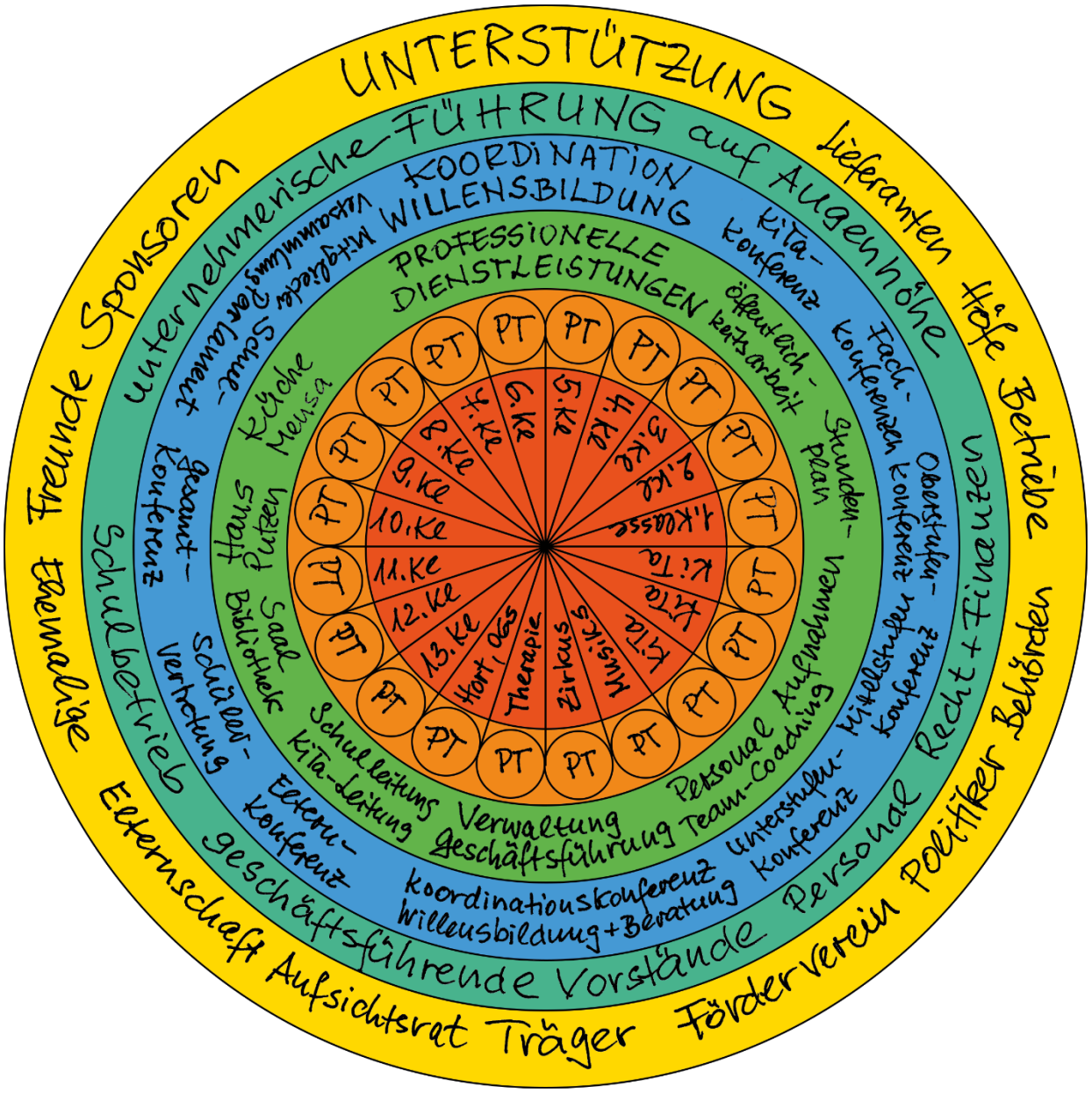
Die eigentliche Führung geht vom Kernprozess aus. Dieser bestimmt welche Dienstleistungen notwendig sind und was alles an Willensbildung und Koordination für den Kernprozess nötig ist. Dies wird von den geschäftsführenden Vorständen aufgegriffen, um die notwendigen Unterstützungen für den pädagogischen Kernprozess geben zu können. (Dies ist dem alten Führungsverständnis diametral entgegengesetzt, dass immer davon ausgeht, dass die Führung bestimmt und die anderen zu entsprechenden Handlungen veranlasst.) Hier greift die Führung den Bedarf des Kernprozesses auf und versucht, ihn bestmöglich im vorgegebenen Rahmen zu unterstützen.

Die Richtungen von Führung und Unterstützuung in der Waldorfschule



Das ist entgegengesetzt dem herkömmlichen Führungsverständnis, in dem Führung über Weisungen bestimmt, statt zu unterstützen. In der Selbstorganisation führt die Wertschöpfung!

Das Gesamtbild im Überblick



Setzen wir das alles nun zusammen, so ergibt sich daraus folgendes mögliches exemplarisches Gesamtbild einer selbstorganisierten Freien Waldorfschule als kollegial geführter sozialer Organismus, hier das **Bild der einzügigen Freien Waldorfschule mit einem Team pro Klasse**. Es wird sich in allen Bereichen um kleine Teams handeln, für die Klassen etwa drei Personen, in Kindergarten, Ganztagsschule, Therapien etc. und den Prüfungsklassen ggfs. größere Teams. Die Dienstleistungen werden wegen der Größe der Schule meistens von ein bis zwei Personen professionell erledigt werden können zum Teil übergreifend.

Auch die Koordinationsgremien werden relativ klein sein und können sich noch gut in einer gesamten Koordinationskonferenz abstimmen.

Für die unternehmerische Führung der Schule werden in der Regel drei geschäftsführende Vorstände tätig sein, die für diese Aufgabe am besten geeignet sind. Sie vertreten die

Bereiche Personal, Schulbetrieb und Finanzen nach innen und nach außen. Sie führen auf Augenhöhe und unterstützen alle im sozialen Organismus, damit die Aufgaben bestmöglich erledigt werden können.

Für die zweizügige Freie Waldorfschule mit den Teams pro Klasse haben wir deutlich mehr Teams im Wertschöpfungsbereich. Auch die Dienstleistungsbereiche werden aufgrund der Größe der Schule und der viel größeren Schülerzahl umfänglicher von professionellen Kräften versorgt werden. An die Koordination stellen sich in einer großen Schule mit ca. 130-150 Mitarbeitern deutlich höhere Anforderungen als in einer einzigen Schule. Hier müssen die Spielregeln für die Vertretung in übergreifenden Gremien noch viel genauer definiert werden, die Entscheidungsbereiche deutlich konturiert werden und auf jeden Fall neue Formen der Willensbildung und Entscheidung vereinbart, angelegt und geübt werden.

Dieser Veränderungsprozess muss in jedem Fall sehr gut geplant und gesteuert werden und wird meiner Erfahrung nach mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

Erfahrungen

In der Regel funktioniert die Selbstorganisation als Waldorfschule in der **Gründungsphase bzw. Pionierphase** noch recht gut, etwa bis die kritische Größe von ca. 10-12 Mitgliedern des Gründungskreises bzw. des Kollegiums überschritten wird. Ab dann wird die Selbstorganisation zunehmend schwieriger. Aus der Erfahrung der kollegial geführten Unternehmen wissen wir inzwischen, dass selbstorganisierte Einheiten sich nur bis zu einer Größe von maximal 10 Mitgliedern selbst organisieren können, darüber hinaus geht das nicht mehr! Sie erfüllen alles wichtigen Bedingungen für die Selbstorganisation, **alle**

- haben ein gemeinsames Ziel, gemeinsame Werte
- sind hoch motiviert,
- stellen ihre Egoismen hintan, um das gemeinsame Projekt voranzubringen,
- fühlen sich voll verantwortlich für alles, was sie tun,
- bringen vollen Einsatz,
- arbeiten konstruktiv zusammen,
- sind in ständigem konstruktivem Austausch
- halten sich an die gemeinsamen Spielregeln.

Mit dem Wachstum des sozialen Organismus gehen diese Bedingungen zunehmend verloren und werden durch Organisation und Verwaltung ersetzt. Weiterhin hat die Erfahrung gezeigt, dass ab einer Größe von ca. 30 Mitgliedern auch übergeordnete Gremien nicht mehr richtig arbeitsfähig sind und sich zunehmend in der Arbeit selbst lähmen. Diese Erfahrung können sehr viele Waldorfschulen bestätigen. Vielleicht hilft uns das, diese Bedingungen ernst zu nehmen und neue Formen anzulegen.

Weitere wesentliche Unterschiede der Waldorfschulen zu den neuen selbstorganisierten Unternehmen liegen deshalb auch

- in den zu großen Einheiten,
- in den fehlenden Rollenklärungen,
- in den weitgehend fehlenden expliziten, verbindlich vereinbarten Spielregeln, die auch eingehalten werden wollen und müssen,
- in den unzulänglichen, weil der Selbstorganisation nicht wirklich angemessenen Entscheidungsverfahren.
- in der fehlenden ständigen Reflexion zu Verbesserung der Wertschöpfung
- in dem fehlenden internen Coaching der selbstorganisierten Teams

Der **Blickwechsel von der Selbstverwaltung zur Selbstorganisation** einer Waldorfschule gibt uns deshalb die Möglichkeit, die vielfältigen Erfahrungen der selbstorganisierten kollegial geführten Unternehmen in aller Welt auf den sozialen Organismus einer Waldorfschule zu beziehen und die dort entwickelten Prinzipien, Methoden und Instrumente auch hier in einer der Waldorfschule entsprechenden Weise anzuwenden. Aus meiner Sicht kann dies nach 100 Jahren ein deutlicher Schritt der Erneuerung der Strukturen, der Prozesse und der Funktionsprinzipien sein, der wieder direkt an die ursprünglichen Intentionen Rudolf Steiners mit der Waldorfschule anschließt.

Ein neues Verständnis von Selbst*organisation*, das das bisherige Bild der Selbst*verwaltung* ersetzt und erweitert, kann in einem **schrittweisen Lernprozess** auf allen Ebenen zu einer **Konzentration auf die „Wertschöpfung", also auf den von Lehrern und Schülern selbstorganisierten Unterricht,** führen und eine **Professionalisierung der selbstorganisierten Dienstleistungen** sowie **eine klare unterstützende Führung durch einen kleinen Koordinationskreis/ geschäftsführenden Vorstand** ermöglichen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass

- die Selbstorganisation der einzelnen Lehrer in Bezug auf die einzelnen Unterrichte in der Waldorfschule zwar sehr gut ausgeprägt ist, aber noch nicht wirklich kontinuierlich in schülerbezogenen Teams gearbeitet wird,
- die Selbstorganisation sowie die Teamarbeit für das Arbeiten und Lernen der Schüler wenig ausgeprägt ist und deshalb noch sehr stark ausgebaut werden könnte,
- die kollegiale Selbstorganisation als Schule mit ihren vielen „Abteilungen" weitgehend ohne die – für eine Selbstorganisation notwendigen und passenden – Spielregeln gestaltet wird, die inzwischen in den unterschiedlichen kollegial geführten Unternehmen erfolgreich praktiziert werden,
- die Dienstleistungen in manchen Bereichen zu unprofessionell erledigt werden.

Insofern können die Waldorfschulen davon noch viel für ihre Selbstorganisation lernen.

Ich wünsche mir, dass das hier dargestellte Prinzip der umfassenden Selbstorganisation mit Ausrichtung auf die Entwicklung des werdenden Menschen zu einem starken Entwicklungsimpuls für die Gemeinschaften der Freien Waldorfschulen werden kann.

Michael Harslem

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 des 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 Betroffen, 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 Whyl 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 (Nederländisch 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**-**L**ehrerbildung **i**n der **P**raxis 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.

97911 Zeichen