

# ZEICHEN DER ZEIT

## Qualität an der Waldorfschule – Annäherungen an einen Begriff

Seit einiger Zeit wird auch an den Waldorfschulen mehr und mehr über Qualität und die Notwendigkeit ihrer Sicherung nachgedacht. Qualität des Unterrichts – hierbei bezieht man sich auf Diskrepanzen zwischen dem, was von Rudolf Steiner für den Unterricht angeregt wurde, und dem, wie tatsächlich unterrichtet wird. Von Qualität wird aber auch gesprochen im Zusammenhang der Selbstverwaltung der Schule, der Einbeziehung der Elternschaft, der Arbeitskreise, der Geschäftsführung usw.

Ist diese Diskussion modischer Trend? Haben die Waldorfschulen für sich ein Thema entdeckt, das genauso wie die Suche nach Schlüsselqualifikationen oder der Entwicklung von Schulprofilen den Trends der Wirtschaftsgesellschaft entspricht, natürlich mit zeitlichem Verzug?

Nicht das Schlagwort »Qualität« oder gar »Qualitäts-Management« ist der Anlaß der z. Zt. geführten Qualitätsdiskussion, sondern die konkrete Sorge um eine Schule, eine Klasse, um die vor uns stehenden Schülerinnen und Schüler, den Unterricht und die Zusammenarbeit im Schulleben. Sie bilden den erfahrungsgesättigten Hintergrund für den Ruf nach Steigerung der schulischen Qualität. In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, daß viele Engagierte innerhalb der Schulbewegung diese Sorge um die Qualität von Waldorfschule teilen. Es findet sich kaum jemand, der von dieser Fragestellung nicht berührt wäre.

In der Diskussion melden sich aber

auch erste Proteste: »Will man mir jetzt vorschreiben, wie ich meinen Unterricht zu halten habe? ... Wer maß sich an, dasjenige, was sich im ›Prozeß des Unterrichtens‹ zu vollziehen hat, mit einem ›Qualitätsmeterband‹ messen zu wollen? ... Unterricht ist etwas Lebendiges, sich aus sich selbst Entwickelndes, was sich nicht durch ein Raster beurteilen läßt!« usf.

So scheint es sinnvoll, die Frage nach Qualität einmal grundsätzlicher zu erörtern, um Unterscheidungen treffen zu können, die hilfreich für eine praktische Umsetzung sind und die berechtigte Befürchtungen gegenüber Qualitätskontrolle im schulischen Bereich ansatzweise überwinden sollen.

### Qualität als Beziehung

Im Wirtschaftsleben kreist der Begriff der Qualität um Produkte und Dienstleistungen, um das Verhältnis zwischen Kunden und Lieferanten. Anhand von drei kleinen Beispielen sei eine Erläuterung versucht:

- Beispiel 1: Frau Müller steht am Bahnhof mit voll gepacktem Koffer und fünf Büchern in der Hand. Die Bücher wird sie ohne Behältnis nicht sicher nach Hause transportieren können. In einem Laden will sie ein entsprechendes Behältnis erwerben. Der Händler zeigt ihr einen gut gearbeiteten Ledersack für 175 Mark. Frau Müller findet ihn schön, besitzt aber schon einen ähnlichen. Heute will sie nur die fünf Bücher einige Busstationen und ein paar Meter zu Fuß sicher transportie-

ren. Der Händler erfaßt ihr Bedürfnis und bietet einen Plastikbeutel für 20 Pfennig an. Frau Müller transportiert die Bücher darin nach Hause, der Beutel hält stand, die Bücher bleiben unversehrt.

- Beispiel 2: Barbara beginnt ihre Ausbildung und wird täglich Bücher, Hefte und Schreibzeug mit auf den Schulweg nehmen. »Für diese Bücher, scharfkantig und relativ schwer, brauche ich ein Transportbehältnis. Für heute und die nächsten drei Jahre.« Der Händler erkennt ihr Bedürfnis und empfiehlt ihr den Lederbeutel, den er Frau Müller vergeblich angeboten hatte. Barbara traut dem Händler und dem Beutel und erwirbt ihn. Sie nutzt ihn jahrelang; außer einer kleinen Reparatur ist er noch vollends intakt.

- Beispiel 3: Frau Müller hat eine anstrengende Woche hinter sich. Heute wird sie sich mit Peter einen schönen Abend gönnen. Im Restaurant läßt sich alles gut an. Die Speisekarte ist nach ihrem Geschmack, die Sitzgelegenheiten komfortabel, Saft- und Weinkarte erlesen. Der Kellner ist zuvorkommend, das Ambiente (Musik, Publikum ...) gediegen. Und doch werden Frau Müller und Peter das Restaurant nicht so schnell wieder aufsuchen, noch weiterempfehlen. Unbehagen kam auf, als Peter sein Mousse au Chocolat zur gleichen Zeit serviert bekam wie Frau Müller ihren Fisch. –

Qualität, so definiert man es in der Wirtschaft, bedeutet »die Erfüllung von Forderungen und Erwartungen an die Merkmale eines Produktes oder einer Dienstleistung«. Diese Definition sei an den Beispielen erläutert.

- In Beispiel 1 gab es eine klare Forderung: Fünf Bücher mußten einige Busstationen und ein paar Meter weit zu Fuß transportiert werden. Erwartung: Das Behältnis muß das aushalten. Der Beutel für 20 Pfennig hielt. Also Qualität.

- Ebenso Beispiel 2: Hier war Forderung, daß der Beutel über Jahre hinweg halten sollte. Qualität bestand darin, daß der Händler gut beraten hatte und der Beutel diesen langfristigen Belastungen standhielt.

- Im 3. Beispiel waren zunächst alle Forderungen an die Merkmale eines guten Restaurants erfüllt. Dennoch sind Frau Müller und Peter nicht mit der Qualität zufrieden! Der Grund ist, daß ihre Erwartungen enttäuscht wurden. Sie hatten erwartet, daß ihnen beiden Vor-, Haupt- und Nachspeise gleichzeitig serviert würden.

Der Dienstleistung lagen in den drei Fallbeispielen Merkmale zugrunde, an die ganz bestimmte Forderungen und Erwartungen geknüpft wurden. Qualität bedeutete jeweils deren Erfüllung. Sie bezog sich zwar auf ein Produkt (Beutel) bzw. eine Dienstleistung (Essen); das Erleben der Qualität kann jedoch als zwischenmenschlicher Prozeß aufgefaßt werden. Um einen solchen Prozeß zu ermöglichen, legt man in der Wirtschaft auf drei grundlegende zwischenmenschliche bzw. auf die Sache (Produkt oder Dienstleistung) bezogene Kriterien besonderen Wert:

- Die Merkmale eines Produktes oder Prozesses müssen erkannt und benannt werden; ihre exakte Erfassung erfordert eine nicht zu unterschätzende, Zeit und Mühe kostende Anstrengung.

- Die Forderungen, die durch den Kunden an die Merkmale gestellt werden, müssen erhört, erfragt und aufgegriffen werden.

- Schließlich müssen die Erwartungen an die Merkmale als Bedingung für Qualität erfüllt werden.

An diesem Punkt tritt nun die eigentliche Schwierigkeit im Umgang mit Qualität in Erscheinung: Erwartungen werden oft vor dem Vollzug eines Prozesses weder ausgesprochen noch bewußt gemacht.

Man erwartet und wird, wenn das Erwartete nicht eintrifft, sich der Erwartung erst durch ihre Nichterfüllung bewußt. Erwartungen, die im Unbewußten schlummern und erst zu Bewußtsein kommen, wenn sie durch Nichterfüllung »geweckt« wurden, stellen die eigentliche Herausforderung bei der Umsetzung von Qualität dar.

Innerhalb des Wirtschaftslebens werden in Produktion und Dienstleistung vielerlei Anstrengungen unternommen, Qualität zu verwirklichen. Um die Forderungen und Erwartungen des »Königs Kunde« zu erfassen, werden Qualitätszirkel gegründet, Kundenerwartungen analysiert, Meckerkästen eingeführt, Kunden befragt, Studien in Auftrag gegeben. Diese Anstrengungen zeigen auch offenkundige Erfolge, in deren Genuß am Ende wir selber auch immer wieder kommen.

Auf der anderen Seite begegnen sich aber auch extreme Ausformungen eines »Managements von Erwartungen«. So ist ein Konzert von Michael Jackson natürlich ein Qualitätseignis in diesem Sinne. Ebenso, wenn Franz Beckenbauer den johlenden FC-Bayern-Fans am Ende der »Siegesterfeier« zum Gewinn der Meisterschaft Freibier spendiert. Die Erwartungen und Forderungen der Fans werden erfüllt, ja sogar übertroffen. Ekstase und Siegestaumel mit Freibier werden hier perfekt kalkuliert und organisiert – zum Kriterium für Qualität.

Man sollte sich durch diese extreme Veräußerlichung nicht davon abbringen lassen zu fragen, an welchen Stellen im Schulleben der Begriff der Qualität hilfreich sein könnte. Zielt er doch nicht zuletzt darauf, Vertrauen dahinein zu schaffen, daß der eine (»Lieferant«) die Forderungen und Erwartungen des anderen (»Kunde«) zu erfüllen vermag. Es bedarf jedoch einer Erweiterung des bisher vorgestellten Begriffes von Qualität, um ihn

sinnvoll auf das Schulleben anwenden zu können.

### »Wesensqualität«: Qualität als innere Fülle

Qualität haben wir bisher kennengelernt als etwas, was im vollen Sinne nur möglich ist zwischen »Vertragspartnern«. Meine Forderungen und Erwartungen sollen durch den anderen erfüllt werden, die Forderungen und Erwartungen des anderen werden durch mich erfüllt.

Wir wollen jetzt nach der Dimension einer Qualität suchen, die für sich selbst steht, unabhängig von der jeweiligen zwischenmenschlichen Konstellation. Das Erleben von Qualität bzw. Nichtqualität wird nicht mehr in der Freude oder Enttäuschung über die Erfüllung bzw. Nichterfüllung von Erwartetem und Gefordertem sich zeigen. Qualität wird, da sie unabhängig ist von der Bezogenheit von Menschen untereinander, sich auf einen einzelnen Handelnden beziehen. An Hand eines Beispiels soll gezeigt werden, daß ein Qualitätserlebnis jetzt von der Erkenntnis- und Wahrnehmungsfähigkeit des Einzelnen abhängt.

Wenn wir uns zurückerinnern, wie wir als Jugendliche in unserer eigenen Schulzeit unseren Eltern und Lehrern entgegengetreten sind, dann werden wir bezüglich des Zuganges, den einzelne Erwachsene zu uns hatten, Unterscheidungen treffen können. Die einen werden unser Verhalten als Provokation empfunden haben, andere haben uns vielleicht »korrekt« behandelt, einige wenige ließen sich aber nicht durch unser Verhalten irritieren, wie wenn sie unerschütterlich daran glaubten, daß sich hinter der äußerlich wahrnehmbaren Schale ein Kern verbirgt, der weit über das hinaus wies, was wir nach außen zu zeigen vermochten. Hier wurde das in

uns gesehen, was wir heute vielleicht als »Bestes« unserer eigenen Persönlichkeit anerkennen können bzw. suchen. Sie waren unsere eigentlichen Erzieher. Sie vermittelten zwischen dem, was sich äußerlich zeigte, und dem, wohin es mit unserer Persönlichkeit wollte.

Hier wird deutlich, daß Qualität in diesem Sinne nichts mit Forderungen und Erwartungen an Merkmale zu tun hat, die einem »Lieferanten« gegenüber formuliert oder erwartet werden. Diese Qualität lebt aus dem Übereinstimmungserlebnis desjenigen, was sich zeigt, und demjenigen, was der entsprechende über das sinnlich Wahrnehmbare hinausweisende Hintergrund ist. Das Qualitätserlebnis hat das zum Inhalt, was wir einmal das »Wesen« nennen wollen.

Man gelangt, wenn man über das »Wesen« spricht, schnell an Grenzen, die den Bedenkenden auf sich selbst zurückwerfen. »Ist es mir gegeben, das Maß dafür anzulegen? ... Kann ich das, was sich hier auftut, ins Raster, in einen Standard, in Regeln fassen? ... Kann man ein Handbuch erstellen, das dies alles in seiner Fülle faßt?«

Will man bei diesem Qualitätsbegriff festen Boden unter die Füße bekommen, muß sich der Fragende auf sich selbst besinnen. Er muß sich nach den Erkenntnisbedingungen und nach seinen seelischen Grundgestimmtheiten fragen. Es ist zu fragen, ob er z. B. den anderen Menschen oder ein Kunstwerk rein, ohne Vorbedingungen wesensmäßig erfaßt oder ob seine Wahrnehmung durch mitgebrachte Vorstellungen, durch Vor-Urteile verfremdet werden. Man muß sich darüber klar werden, ob Gemüt und Gesinnung die Offenheit und Weite haben, dieses andere in sich hineinfließen zu lassen, damit es mit seiner Fülle den Raum einnehmen kann, der ihm gerecht wird.

Qualität zeigt sich uns jetzt in einer neuen Dimension. Wir werden auf uns selbst zurückverwiesen, insofern unsere Befähigung zur Unterscheidung dessen, was sich als Sinnesschein zeigt, von dem, was hinter der Oberfläche liegt, zu einer notwendigen Bedingung für Qualität wird.

## Qualität im pädagogischen Bereich

Wir unterrichten unsere Fächer nicht nur, um unsere Schüler mit den Kulturtechniken bekannt zu machen und die Wissensbasis für das Abitur oder einen sonstigen Abschluß zu liefern oder einen möglichst problemlosen Einstieg in die moderne Berufswelt zu ermöglichen.

Waldorfpädagogik zielt darüber hinausgehend auf das Ideal, die ihr anvertrauten Schüler auf ihrem Weg der individuellen Persönlichkeitsentfaltung zu begleiten. Damit steht der Waldorfpädagoge in dem Spannungsfeld zwischen der Forderung nach Erfüllung der Ansprüche des »modernen Lebens« und der Sorge um die gesamt menschliche Entwicklung jedes einzelnen heranwachsenden jungen Menschen. Waldorfpädagogik gäbe sich selbst auf, wenn das Ringen um diese Entwicklung nicht mehr im Zentrum ihrer Arbeit stünde.

Im Pädagogischen stoßen die beiden Begriffe von Qualität aufeinander: Bei der Vermittlung des Stoffes, der Befähigung der Jugendlichen, Inhalte der modernen Lebenswelt kennenzulernen, haben wir es mit berechtigten Forderungen und Erwartungen von Eltern und Schülern (und Gesellschaft) bezüglich ihrer Erfüllung zu tun. Im darüber hinausgehenden pädagogischen Tun wird der Begriff von Qualität maßgebend, den wir als Qualität seines pädagogischen Handelns bezeichnen können. Es geht darum, inwieweit der Lehrer die Persönlichkeit des Kindes

wahrnehmen, ihr gerecht werden und zur Entfaltung verhelfen kann.

Wie aber, so stellt sich die Frage, ließe sich Qualität im Pädagogischen denn erhalten, sichern oder gar steigern? Zeichnen sich Pfade ab, die begehbar wären?

Qualität in diesem Sinne entzieht sich dem einfach Machbaren. Es hätte fatale Auswirkungen für den Unterricht, wenn Lebendigkeit und Intuition in Raster und Standards gepreßt würden (so wie das teilweise für den staatlichen Lehrplan in bezug auf die Vermittlung der Kulturtechniken gilt). Solche »Qualitätssicherungsmaßnahmen« sind zum Scheitern verurteilt, weil Qualität im Unterricht sich erst dann zu vollziehen vermag, wenn ihr ein individueller Erkenntnisakt des Pädagogen vorausgegangen ist. Bedeutet dies, daß wir die Qualität im Pädagogischen der Freiheit (oder gar Willkür) des einzelnen überlassen müssen? Es könnte so scheinen. Und dies nicht, weil der Anspruch auf Qualität im Pädagogischen unberechtigt wäre (das Gegenteil ist der Fall), sondern weil wir wahrscheinlich nur begrenzt imstande sind, die Bedingungen für Qualität (und ihre Erkenntnis) in eine Form zu fassen, die der Entwicklung der uns anvertrauten Schüler gerecht würde.

Wir sollten uns deshalb darauf beschränken, Qualitätssicherungsmaßnahmen als Vorbereitung des Bodens, auf dem Pädagogik gedeihen kann, zu betrachten. Wir verständigen uns dabei nur auf Vorgehensweisen, die das pädagogische Gespräch freihalten von bloßem Subjektivismus, der momentanen Gemütsverfassung des einzelnen oder seinen entsprechenden Erwartungen und Forderungen anderen gegenüber. In den Mittelpunkt dieser Anstrengungen stellen wir vielmehr die gegenseitige Befähigung, uns als Pädagogen von allen verengenden Vorstellungen oder »Sollens-Regeln« frei

zu machen, die uns daran hindern könnten, die sich entwickelnde Persönlichkeit der uns anvertrauten Kinder so wahrzunehmen, daß daraus die jeweils gemäße Unterrichtsform hervorgehen kann.

Die Befähigung zur ungetrübten Wahrnehmung in Verbindung mit der von Rudolf Steiner gegebenen menschenkundlichen Fundierung bildet dann die qualitative Grundlage für die Textarbeit, den Unterricht, das Gespräch mit Eltern um die Entwicklung des Kindes, die gegenseitige Unterstützung und Fortbringung im Unterrichten.

### Qualität im Bereich des Gemeinschaftslebens

Die Waldorfpädagogik hat Menschen aus verschiedensten Lebenssituationen in eine schulische Gemeinschaft geführt. Sie ist aus der freien Entscheidung zur Sache entstanden, ihre Struktur ist in der Regel inhomogen. Sie ist dadurch geprägt, daß einzelne das, wofür sie steht, zu ihrem Lebensmittelpunkt gewählt haben, die nächsten tatkräftig mitwirken, wieder andere sie wohlwollend, aber inaktiv begleiten und eine weitere Gruppe sich im Gemeinschaftsleben so gut wie gar nicht bemerkbar macht. Wie sehr sich einzelne im Schulorganismus engagieren, darf aber mit dem, was über das Verhältnis des einzelnen zur Pädagogik gesagt wurde, nicht zwingend in Beziehung gesetzt werden. Das soziale Engagement in der Schule und die Ausrichtung auf ihre pädagogischen Ziele dürfen nicht zwangsläufig gleichgesetzt werden.

Im Bereich des Sozialen haben wir es mit einer anderen Gestalt von Qualität zu tun als beim Ringen um die pädagogische Substanz. Hier stehen sich diejenigen, die am Aufbau, am Erhalt und an der Weiterentwicklung der Schule sich beteiligen, im

Festkreis, Finanzkreis, dem Eltern-Lehrer-Rat, der Generalversammlung, im Vorstand usw. als Menschen gegenüber. Der Aktive bringt sich ein, hegt Erwartungen, bringt Forderungen zum Ausdruck. Die Teilnahme aller am Schulleben (ob aktiv oder weniger aktiv) ist daneben noch geprägt durch Rechtsverhältnisse, die den einzelnen mit der Schulgemeinschaft verbinden. Mit Eintritt in den Verein der Trägerschaft anerkennt er die für alle Mitglieder geltende Satzung.

Neben den Erwartungen und Forderungen, die aus der aktiven Mitarbeit am Schulleben erwachsen, werden durch die Satzung Rechtsverhältnisse, also Rechte und Pflichten bzw. Forderungen und Erwartungen in den schulischen Raum eingeführt. Unser Selbstverständnis verbietet es sich, hier von einem »Kunden-Lieferanten-Verhältnis« zu sprechen (Erziehung kann nicht bestellt, verkauft, geliefert werden); das Verhältnis soll gleichberechtigt das von Mensch zu Mensch sein.

Betrachten wir, um zu verdeutlichen, wie dieser Qualitätsbegriff in das Schulleben hineinspielen kann, ein weiteres Beispiel: K. ist Schüler der 8. Klasse. Die Eltern arbeiten in verschiedenen Kreisen der Schule aktiv mit, die Großmutter ist leidenschaftliche Befürworterin der Waldorfschule, das Schulleben fester Bestandteil der Lebensumstände der Familie. K. gilt der Klassenlehrerin als schwieriges Kind, und man hat sich nach vielerlei Anstrengungen – Gespräche mit den Eltern, Kinderbesprechung, Klassenkonferenz und Konferenz – dazu durchgerungen, K. aus der Schule zu entlassen. Kaum wurde das »Entlassungsgespräch« mit den Eltern geführt, kehrt sich das einst wohlwollende Verhältnis der Eltern zur Schule in ein erbittertes um. Vertrauenslehrer werden angerufen, verschiedene Kreise der Schule beschäftigen sich mit dem »Pro-

blem K.«, die Großmutter ruft im Sekretariat an und fragt, was denn die eigentlichen Gründe seien, ob man da nicht noch etwas tun könne? Die Angerufene ist der Großmutter persönlich gut bekannt und gibt einiges an Hintergründen, so wie sie sie verstanden hat, preis. Unterdessen haben Freunde der Eltern von K. bei einem ihnen bekannten Lehrer nachgefragt und ebenfalls seine Einschätzung der Sachlage erhalten.

Manche Vorgänge in einem selbstverwalteten Unternehmen verlaufen eher träge, in solchen, wie dem geschilderten Falle, verbreiten sich Wahr-, Halbwahr- und Unwahrheiten dagegen in Windeseile. Im extremen Fall kann sich ein Tohuwabohu bis hin zum Einbezug der Presse entwickeln, das das Unternehmen nachhaltig aus dem Gleichgewicht zu bringen vermag. Immense Energien werden dann wieder von einzelnen aufgebracht, um neue Stabilität zu erringen.

Ist das die Kehrseite des Versuches der kollegialen Vielschichtigkeit von Selbstverwaltung? Ist es eine Gesetzmäßigkeit, daß solche Entwicklungen immer wieder über eine selbstverwaltete Schule hereinbrechen müssen? Beschränken wir uns bei der Erörterung des »Falles K.« auf den Qualitätsgesichtspunkt in bezug auf das Gemeinschaftsleben und lassen wir die Frage offen, ob K. aus pädagogischen Gründen hätte gekündigt werden dürfen.

Den Schmerz der Eltern über die Entlassung von K. können wir durch einen Qualitätsstandard, der das »Vorgehen bei der Entlassung von Schülern« beschreiben würde, nicht lindern. Den Erwartungen der Eltern nach Klarheit und Transparenz des Prozesses und ihren Forderungen auf eine faire Behandlung in diesem Prozeß hätte aber besser entsprochen werden können, wenn folgendes genügend beachtet worden wäre:

- daß die Verantwortlichen für den Prozeß seitens der Schule jeweils eindeutig benannt werden, so daß die »Gerüchteküche« wenig Chance hat überzukochen;

- daß die Eltern das klare Prozedere (Kinderbesprechung, Klassenkonferenz, pädagogische Konferenz, Verweis ...) kennen, das für solche Fälle besteht, so daß sie im geschilderten Fall schon in der langen Vorphase unmißverständliche Hinweise auf ein mögliches drohendes Ende hätten erkennen können (von der Mutter erfährt man, daß zwar viele Gespräche stattgefunden hätten, sie aber nie gedacht hätte, daß es bis zur Entlassung komme. Die Klassenlehrerin hingegen meint, deutlichste Hinweise darauf gegeben zu haben.);

- daß die einzelnen Schritte einer Kündigung zumindest so weit feinführend vorausbedacht werden, daß neben dem Schmerz der Eltern nicht noch das schale Gefühl des Ungenügens zurückbleibt und unnötige Verhärtungen auftreten;

- daß ein Mindestmaß an Dokumentation geschieht (intern und zwischen Schule und Elternhaus), damit der Nachvollzug des Prozesses jederzeit möglich ist.

In diesem Bereich entfalten Qualitätsstandards ihre eigentliche Stärke. Werden sie gemeinsam entwickelt und gepflegt (unter Einbezug der Forderungen und Erwartungen aller Beteiligten), können sie einiges an destruktivem Potential reduzieren.

Ebendies kann für viele andere Prozesse innerhalb des Gemeinschafts- und Rechtsbereiches der Schule zur Geltung gebracht werden, wie bei der Regelung der Beitragszahlungen, der Aufnahme von Schülern in bestehende Klassen, der Arbeitsweise und dem Arbeitsauftrag von Kreisen, bis hin zum Verhalten auf Klassenfahrten. Qualitätsstandards in diesem Sinne dienen nicht der Abwehr oder gar Un-

terdrückung von »heißen« Situationen innerhalb der Schulgemeinschaft. Sie sollten so verstanden und als ordnendes Element aufgefaßt werden, daß die emotionalen Reibungsverluste bzw. die gegenseitigen Forderungen und Erwartungen von Mensch zu Mensch lebensnah bewältigt werden, ohne die Essenz des Ganzen in Frage zu stellen.

## Qualität im Wirtschaften des Unternehmens Schule?

Den Wirtschaftern der Schule obliegt die Aufgabe, alle Wert- und Geldflüsse des Schulorganismus, die sich auf Zahlen reduzieren lassen, in einem zusammenfassenden Zahlenwerk abzubilden. Geschieht dies mit der entsprechenden fachlichen Kompetenz, so daß alle Wert- und Geldströme an der richtigen Stelle in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (oder auch im Finanzplan) stehen, dann werden sich als Resultat Zahlen zeigen, die bestimmte Aussagen über den Zustand der Schule ermöglichen.

Fragen wir nach ihrem Inhalt: Was bedeutet es, wenn die Schule Verlust macht, wenn die Ausgaben höher als die Einnahmen sind? Liegt das am Zahlenwerk, oder verweist es uns auf andere Bereiche innerhalb der Schule? Ist das Wirtschaften als Spiegelung der Schulaktivitäten im Zahlenwerk daran »schuld«, daß ein Verlust sich ergibt?

Es leuchtet schnell ein, daß dies nicht der Fall sein kann. Wir werden durch die Zahlen zurückverwiesen auf das Rechts- bzw. Gemeinschaftsleben der Schule. Entnehmen Lehrerschaft und Verwalter zuviel, bringen Eltern und Staat zu wenig ein? Die zu suchende Abgleichung zwischen den Rechten und Pflichten, den Forderungen und Erwartungen unter den am Unternehmen Beteiligten ist, das drückt

die Verlustzahl aus, nicht geglückt. (Hierbei ist auch das Verhältnis zur fördernden Behörde bzw. zum Gesetzgeber in eben diese Kategorie des Gemeinschafts- und Rechtslebens der Schule aufzunehmen.)

Das Wirtschaften entzieht sich seiner eigentlichen Aufgabenstellung nach sowohl den Forderungen und Erwartungen von Mensch zu Mensch als auch der pädagogischen Bemühung, die Persönlichkeit der Schüler zur Entfaltung zu bringen. Das gelungene Wirtschaften zeigt uns an, daß der Versuch, Schule zu verwirklichen, im jeweils betrachteten Wirtschaftsjahr möglich war. Es gibt uns aber nur wenige bis gar keine Hinweise darauf, wie Qualität im Pädagogischen bzw. von Mensch zu Mensch eigentlich zu gestalten sei.

Haben in diesem Bereich also keine Standards zu gelten, sind Qualitätsmaßstäbe unangebracht? Wirtschaften, so sollte man fordern, muß ordentlich und mit Fachkompetenz durchgeführt werden. Die Wirtschaftler kämen eigentlich mit einigen gut ausgearbeiteten Checklisten aus, in denen beschrieben ist, welche Zahl wann an welche Stelle zu setzen ist, damit die Zahlen Aussagekraft besitzen. Die Qualitätsforderung an die Wirtschaftler selber wäre aber im Bereich des Gemeinschaftslebens folgendermaßen zu formulieren: Sie sind den am Unternehmen Schule beteiligten Menschen gegenüber verpflichtet, Bericht zu erstatten, sobald sich die kleinste Schiefelage zeigt.

Die Abbildung des schulischen Geschehens im Wirtschaften kann nur dadurch verändert werden, daß am Abgebildeten selbst, nämlich am Gemeinschaftsleben

und am geistigen Leben der Schule angesetzt und gearbeitet wird, niemals aber durch »Feilen« an seinem Abbild, an seinem »Zahlenschatten«.

Denken wir konkret über die Qualität eines Prozesses nach, ist zunächst zu klären, ob der Schwerpunkt des Prozesses im pädagogisch-geistigen oder im gemeinschaftlichen Bereich liegt. Entsprechend können wir versuchen, den jeweils angemessenen Qualitätsbegriff zur Anwendung zu bringen.

Haben wir hier Klarheit gewonnen, so kann die Erarbeitung eines Qualitätsstandards im Bereich des Pädagogischen einen Boden schaffen, der das eigentliche unserer Arbeit, das Vordringen zur menschenkundlich fundierten Pädagogik am Kinde ermöglicht. Gelingt es uns dort, wo wir von Mensch zu Mensch handeln, wo uns im Raum des Gemeinschaftlichen Rechte und Pflichten, Forderungen und Erwartungen des anderen gegenüberstehen, gemeinsam die Vorgehensweise zu erarbeiten und festzulegen, wie wir miteinander umgehen wollen, so können wir dadurch ein wenig Kultur hinzugewinnen, denen die Einwände gegen die Einführung von »Quality Management« im schulischen Bereich nichts anhaben können.

*Zum Autor:* Bernhard Ritzenhoff, Jahrgang 1960, Studium des Maschinenbaues und der Philosophie in München, mehrjährige Industrietätigkeit im In- und Ausland, Beratung in Qualitäts-Management nach DIN ISO 9000, seit zwei Jahren Geschäftsführung der Rudolf-Steiner-Schule München-Ismaning.