

Kommt der Waldorf-Direktor?

Oder: Ist die Selbstverwaltungs-Ideologie am Ende?

Michael Harslem

Ist nun endlich Schluss mit der Quälerei in den fruchtlosen, zermürbenden Konferenzen und ergebnislosen Sitzungen? Hat der Kräfteverschleiß und das Zeitvergeuden in zahllosen Sitzungen von Arbeitskreisen, Delegationen, Mandatsgruppen endlich ein Ende? Hört der Dilettantismus in der Aufgabenerledigung nun endlich auf?

Das neue Wundermittel: Ist es der »Waldorfschuldirektor«? oder ist es das »Direktorium«, in dem drei dafür Auserwählte alle lästigen Arbeiten für die anderen erledigen und die unangenehmen Entscheidungen treffen? Können sich alle anderen nun endlich auf den Unterricht konzentrieren: Sollen die »Direktoren« doch sehen, wie sie mit den Problemen und Konflikten fertig werden.

Ist das der Weg zur neuen, besseren Waldorfschule, oder steckt nur der Wunsch nach einem »Ruhekissen, Verordnungen, die vom Rektorat kommen« dahinter? Gerade dies wollte Rudolf Steiner in der Freien Waldorfschule abschaffen, wie er in seiner Ansprache am Vorabend des Kurses zur »Allgemeinen Menschenkunde« am 20.8.1919 in Stuttgart ausführte.¹

Damit keine Missverständnisse entstehen: Ich bin auch nach nahezu 30 Jahren aktiver Arbeit in und mit Freien Waldorfschulen und ähnlichen Einrichtungen immer noch und immer mehr ein überzeugter Vertreter der Selbstverwaltung! Doch hat aus meiner Sicht das, was sich in den letzten Jahrzehnten in vielen Waldorfschulen als sogenannte Selbstverwaltung herausgebildet hat, häufig mehr mit Selbstverwaltungs-Ideologie als mit echter Selbstverwaltung zu tun.

Zugegeben, die Bedingungen für die Selbst-Verwaltung einer Waldorfschule haben sich in den letzten Jahrzehnten tatsächlich verschärft: zunehmende Bürokratisierung, immer mehr Statistiken und Formulare vom Staat, immer mehr Kontrollen, zunehmende Komplexität und unübersichtliche Strukturen, erhöhte Konfliktbereitschaft aller Beteiligten und damit sich rasch ausbreitende Konflikte, (angeblich) immer schwieriger werdende

1 Rudolf Steiner: Allgemeine Menschenkunde als Grundlage der Pädagogik, GA 293, Ansprache am Vorabend des Kurses, Stuttgart, 20. August 1919: »Jeder muss seine volle Persönlichkeit einsetzen von Anfang an. Deshalb werden wir die Schule nicht regierungsgemäß, sondern verwaltungsgemäß einrichten und sie republikanisch verwalten. In einer wirklichen Lehrer-Republik werden wir nicht hinter uns haben Ruhekippen, Verordnungen, die vom Rektorat kommen, sondern wir müssen hineinragen (in uns tragen) dasjenige, was uns die volle Verantwortung gibt für das, was wir zu tun haben. Jeder muss selbst voll verantwortlich sein. Ersatz für eine Rektoratsleitung wird geschaffen werden können dadurch, dass wir diesen Vorbereitungskurs einrichten und hier dasjenige arbeitend aufnehmen, was die Schule zu einer Einheit macht ...«

Kinder und (angeblich) immer schwächer werdende Lehrer, immer weniger Verbindlichkeit und Einsatzbereitschaft, immer mehr Rückzug auf den Unterricht oder ins Privatleben, zunehmende Resignation, immer anspruchsvollere (und ängstlichere) Eltern, die immer fordernder auftreten ... Das Klagelied ließe sich fortsetzen.

Bedeutet das wirklich, dass die Selbstverwaltung mit ihren Möglichkeiten am Ende ist und nur noch der »Direktor« hilft?

Keineswegs! Ich wage sogar zu behaupten, dass mit einer Abkehr von der Selbstverwaltung der Lehrer und einer zunehmenden Tendenz zur direktoralen Weisungsbefugnis, zu entsprechenden Kontrollmechanismen und den damit verbundenen Zwangsmaßnahmen sich die oben genannten Symptome nur noch weiter verstärken werden. Manche Sachentscheidungen werden dann vielleicht schneller und effizienter getroffen werden, aber sie werden sozial nicht mehr getragen sein und deswegen schwerer durchsetzbar werden, wodurch zusätzliche soziale Probleme und Konflikte entstehen werden.

Wie kann aber die Selbstverwaltung so weiter entwickelt werden, dass sie gesundend und nicht noch mehr krankmachend wirkt? Einige wesentliche Ursachen möchte ich in Theseform hier nennen.

1. Die schon zu Beginn der Waldorfschule geforderte gemeinsame Grundlage für die Zusammenarbeit der Lehrer in der forschenden und vertiefenden Arbeit an der Menschenkunde ist immer schwächer geworden oder fehlt teilweise ganz.

Die fehlende gemeinsame Basis in der Menschenkunde ist der zentrale Grund für das Scheitern der verschiedenen Selbstverwaltungsbemühungen. In vielen Waldorfschulen arbeiten immer mehr Lehrer, die keine oder nur eine mangelhafte waldorfspezifische Vorbildung haben. Diese werden mit der Arbeit an der Menschenkunde meist nur in der Konferenz bekannt. Dort gibt es für den Teil »Menschenkundearbeit« so manche Tradition, vom kommentarlosen Lesen von Abschnitten von Vorträgen über die persönliche oder assoziative Vortragsinterpretation bis hin zu den Referaten über Vorträge oder Gruppenarbeit dazu. Alles, was nach Indoktrination oder nach »glauben müssen« aussieht, wird von den heutigen Lehrern zunehmend weniger akzeptiert.

Es gibt auch zu wenig individuelle Forschungsarbeit an diesen Themen, die in der Gemeinschaft fruchtbar wird. Diese individuelle Arbeit wäre aber die Voraussetzung dafür, dass kollegial an solchen Fragen gearbeitet werden kann. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass entweder das Phänomen von »des Kaisers neuen Kleidern« entsteht oder aber die Begriffe nur intellektuell bewegt und interpretiert werden, wodurch man nicht zum Wesen der Sache vordringen kann.



In der forschenden Arbeit an der geisteswissenschaftlich erweiterten Menschenkunde bildet sich die Verständigungsgrundlage für die an der Waldorfschule Beteiligten. Sich diese gemeinsamen Grundlagen der Sicht auf den Menschen und seine Entwicklung in und an der pädagogischen Praxis durch individuelles Studium, durch meditative Vertiefung und durch gemeinsamen Austausch, Anregung und Bereicherung in verschiedenen kollegialen Arbeitsformen zu erarbeiten, bildet *das Fundament* aus, auf dem alle weitere Zusammenarbeit aufgebaut werden kann.

Zu dieser grundlegenden geisteswissenschaftlichen Forschungsarbeit an der Menschenkunde kann nur jeder individuell einen Zugang finden. Findet man diesen Zugang nicht, so sollte man sich überlegen, ob die Waldorfschule der richtige Arbeitsplatz ist. (In den Begriffen der Organisationsentwicklung würde man hier von Personalführung und Personalentwicklung sprechen.) Denn lebendige Waldorfpädagogik entsteht nur aus der schöpferischen Kraft, die aus der vertiefenden individuellen Forschung und dem meditativen Umgang damit entspringt. Dies kann zum ständigen Kraftquell des Lehrers werden. (Heute würde das mit den Begriffen aus der Qualitätsentwicklung als eine permanente Leitbildarbeit bezeichnet werden.)

Die Arbeit an diesen Grundlagen ist zwar notwendig, um eine gemeinsame Basis für die Arbeit zu schaffen, reicht aber nicht aus, um auch mit den praktischen Fragen der Selbstverwaltung zurecht zu kommen.

2. Die Lehrer, die ihre Schule selbst verwalten sollen, haben zwar (hoffentlich) das Unterrichten, aber nicht das Selbst-Verwalten gelernt!

In den staatlichen Lehrerausbildungen kann man es nicht lernen, da gibt es dann spezielle Schulungen und Fortbildungen für die Schulleiter, damit diese ihr Handwerk lernen können. In der Waldorfschule ist jeder Lehrer, der sich voll mit der Schule verbindet, ein potenzieller Schulleiter. Diese Aufgaben unter den Bedingungen der Selbstverwaltung in einer »Lehrerrepublik« durchzuführen, ist eine Herausforderung, die spezieller Vorbereitungen bedarf. Aber auch zur guten Erledigung der »normalen« Selbstverwaltungsaufgaben ist sowohl ein umfassendes Verständnis des sozialen Organismus »Freie Waldorfschule« mit seinen Strukturen und Prozessen nötig, als auch die Fähigkeit, soziale Prozesse zu durchschauen, zu verstehen, zu gestalten und zu führen. Die zunehmende Spezialisierung in diesem Bereich macht es notwendig, dafür jeweils genügend qualifiziert zu sein, denn fehlende Qualifikation führt zu übermäßig hohem Arbeitsaufwand, Überforderung und zu mangelhaften Ergebnissen. Hierfür gibt es aber bisher in der Lehrerausbildung noch keine speziellen Lernmodule.

Meines Erachtens braucht jeder Waldorflehrer neben der pädagogischen Ausbildung eine *Grundausbildung in Selbstverwaltung*. Dazu müssen verschiedene *Spezialausbildungen bzw. Schulungen* für spezifische Aufgaben einer Selbstverwaltung wie z.B. Konferenzleitung, Stundenplan, Gestaltung von Sozialprozessen (Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse, Konfliktbearbeitung, Zukunftsperspektiven und Leitbilder etc.), Prüfungswesen, Mitarbeiterentwicklung etc. kommen. Für künftige Waldorflehrer müsste dies in die Ausbildung integriert sein, für jetzt schon tätige Lehrer sollte dies sowohl in schulinternen Fortbildungen vor Ort als auch in schulübergreifenden regionalen Fort-

bildungen vermittelt werden.

3. Vielfach herrschen sozialromantische Vorstellungen von Selbstverwaltung und Entscheidungsprozessen wie z.B.: Alle entscheiden alles möglichst im Konsensprinzip.

Jeder, der in solchen Konferenzen gesessen hat, kennt das: Möglichst alle Themen müssen durch die Konferenz. Möglichst viele wollen auch zu den Themen etwas sagen, auch wenn es schon einige Male vorher von anderen gesagt worden ist. Unterschiedliche Meinungen prallen aufeinander und kommen zu keinem Ausgleich. Die Diskussionen ziehen sich mit immer ähnlichen Argumenten in die Länge. Entweder versanden die Themen, oder alle sind zermürbt und wollen endlich ein Ende der Debatte. Bei der Entscheidung gibt es häufig eine Tendenz, dass ein Konsens angestrebt wird, die Entscheidung also einmütig sein soll. Entweder verhindert das die Entscheidung oder es kann einen seltsamen Gruppendruck ergeben, so dass sich z.B. die meisten der Stimme enthalten und dann eigentlich die Wortführer die Entscheidung treffen.

Viele grundlegende Formen der modernen Organisation sind noch weitgehend unbekannt oder werden nur unzureichend oder dilettantisch angewendet. Dazu zählen zum Beispiel: die sachgerechte Arbeitsteilung in der Selbstverwaltung, die Beauftragung nach dem Fähigkeitsprinzip, die Anrechnung der in der Selbstverwaltung erbrachten Leistungen, das Ablegen und Entgegennehmen von Rechenschaft, die Entlastung und bewusste Beendigung einer Aufgabe oder die Neubeauftragung, die Prozessverantwortung, das Management von Veränderungsprozessen, die sozial heilsame Gestaltung von Informationsprozessen, von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen in den verschiedenen Bereichen der Schule mit der jeweils angemessenen Beteiligung von Lehrern, Eltern und Schülern, um nur einige zu nennen.

Damit wäre verbunden eine Aufklärung über die Möglichkeiten einer heilsamen Gestaltung von Sozialprozessen und sozialen Organismen im Sinne der sozialen Dreigliederung. Hier haben anthroposophisch fundierte Unternehmensberater seit Jahrzehnten wertvolle Forschungs- und Entwicklungsarbeit geleistet.

4. Aus dem Gefühl »Wir sind alle gleich« entspringt eine strikte Ablehnung von Führungsfunktionen und gleichzeitig das Bedürfnis, überall mitzureden und mitzubestimmen (Lehrer haben zu allem etwas zu sagen).

Das macht sich schon in der Konferenzleitung bemerkbar, die häufig nur die Konferenz laufen lässt – lassen kann. Damit können die im vorherigen Punkt geschilderten Phänomene sich erst ausbreiten. Insgesamt herrscht unter Lehrern (auch an staatlichen Schulen, wie einige Untersuchungen zeigen) die Stimmung, sich von anderen Lehrern nichts sagen zu lassen und auch anderen Lehrern nichts sagen zu wollen: »Wir sind doch alle gleich« – informell sind dann einige doch gleicher als die anderen und können die Dinge aus dem Hintergrund lenken. Denn: Ohne Führung, ohne Leitung, das heißt, ohne bewusste Gestaltung dehnen sich, versanden, entgleisen oder laufen die kollegialen Prozesse aus dem Ruder. So kommen viele gute Ansätze nicht zur Ausführung, weil nicht alle damit einverstanden sind.

Aus dem inneren Grundanliegen der Waldorfpädagogik heraus muss alles Führen in der Waldorfschule immer dem Grundsatz folgen: *Führung muss die Selbstverantwortung stärken!* So kann jeder an seiner Stelle, wo er die dazu nötigen Fähigkeiten hat, die Führung im Sinne des Ganzen übertragen bekommen. Heute kann und soll nicht mehr einer überall führen, aber bei einer Verteilung der Führungsfunktionen im Sinne einer funktionalen Führung müssen eben auch die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen dafür vorhanden sein. Das bedeutet, dass auf allen Ebenen eine Schulung für Führungsaufgaben stattfinden muss.

Der Umkehrschluss ist: Überall dort, wo Führung die Selbstverantwortung des Einzelnen (Schülers, Lehrers, Eltern) auf Dauer einschränkt und abbaut, läuft etwas falsch. Alle »Direktoriums-Modelle« tendieren jedoch in diese Richtung.

5. Eine hohe Leidensbereitschaft aller Beteiligten zu Gunsten der Ideale in der Waldorfpädagogik, denen mit diesem Erdulden vermeintlich gedient wird, hält diese Verhältnisse am Leben. Obwohl man die Unzulänglichkeiten bemerkt und erkennt, werden sie als systemimmanent angesehen – aus Abwehr oder weil man nichts anderes kennt ...

Was auf der einen Seite die große Stärke der Waldorflehrer ist, die hohe Identifikation mit ihrer pädagogischen Aufgabe und der große Einsatz dafür, wird hier zur Schwäche, denn die Identifikation erstreckt sich dann auch auf die Verhältnisse der sogenannten Selbstverwaltung, unter denen man leidet, die man aber der Aufgabe zuliebe hinzunehmen bereit ist. Manchmal findet man sogar eine Flucht in die ideologische Überhöhung der Unzulänglichkeiten, die dann mit der Individualitätsentwicklung etc. erklärt werden.

6. Daraus resultiert häufig ein Festhalten an Traditionen und eine ideologische Erklärung der Verhältnisse: Das haben wir immer schon so gemacht, in einer Waldorfschule muss das so sein, wir arbeiten nach der Dreigliederung ...

Wie oben schon erwähnt, arbeiten in vielen Waldorfschulen immer mehr Lehrer, die keine oder nur eine mangelhafte waldorfspezifische Vorbildung haben. Dadurch können sie Argumenten, die etwas als spezifisch »waldorf« ausgeben, nichts oder nur wenig entgegenzusetzen. Es besteht dadurch die Gefahr, dass manches als »waldorf« tradiert wird, was eigentlich mit dem Impuls der Waldorfpädagogik gar nichts oder nur wenig zu tun hat. Bei vielen Formen, die sich in Waldorfschulen über die Jahre eingespielt haben, müsste der Bezug zur Waldorfpädagogik aus meiner Sicht gründlich hinterfragt werden. Das heißt jedoch, dass die Beteiligten in diesen Dingen urteilsfähig sein müssten, was sie im Moment vielfach gar nicht sein können.

Das bedeutet aber auch, mit liebgewordenen Traditionen und der ideologischen Überhöhung bestehender Formen Schluss zu machen. – Ist das möglich, ohne durch Krisen dazu gezwungen zu werden?

Bei einigen wenigen Kollegien habe ich erlebt, dass sie sich *ohne Not* zur Schulung Hilfe von außen geholt haben, um ihre Selbstverwaltung und damit ihre Schule weiterentwickeln zu können. Auch wenn in einer Schule die Traditionen nicht so stark sind, ist doch bei allen Beteiligten die Befangenheit im eigenen System und in den jahrelangen Gewohnhei-

ten vorhanden, so dass es meiner Meinung nach gerechtfertigt und angemessen ist, sich für die Bearbeitung solcher grundlegender Veränderungen externe Hilfe zu holen.

Dann kann erlebt werden, dass Schule und Selbstverwaltung Freude machen können, dass die Beteiligten gestärkt aus solchen Prozessen hervorgehen, dass man erfolgreich und effektiv zu Gunsten der Gemeinschaft arbeiten kann, dass »Macht« nötig ist und positiv wirken kann, dass entsprechende Verfahren zur Aufgabenübertragung, zur Legitimation, zur Gemeinschaftsbildung, zur Rechenschaft und zur Entlastung vereinbart sind und angewendet werden.



Zum Autor: Michael Harslem, Jahrgang 1944. 21 Jahre Waldorfoberstufenlehrer und geschäftsführender Vorstand. Seit 15 Jahren Entwicklungsbegleiter verschiedener Waldorfschulen im In- und Ausland, Initiator der Ausbildung für Entwicklungsbegleiter und -begleiterinnen für Waldorfschulen und Waldorfkindergärten.