

Brauchen wir einen Geschäftsführer?

Zur Frage der Selbstverwaltung einer Waldorfschule

Hans Wilhelm Colsman

Mit der Eröffnung der heilpädagogischen Schule neben der Kleinklassen- und der Großklassenschule unter dem gleichen Schulträger führte der Verwaltungsaufwand der Freien Waldorfschule in Essen zu einer Überlastung des Vorstandes und der Verwaltungsmitarbeiterinnen. Der Vorstand warb im Kollegium um Zustimmung zur Anstellung eines Verwaltungsleiters bzw. Geschäftsführers und einer weiteren Mitarbeiterin.

Muss der Vorstand alles entscheiden?

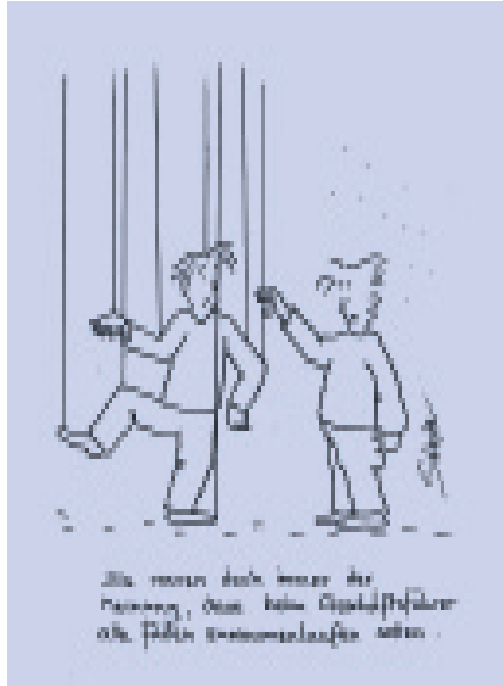
In der Vorlage des Vorstandes »Koordinator der Verwaltung« findet sich auf der letzten Seite folgende Formulierung: »Der Vorstand vertritt satzungsgemäß die Schule, d.h. den Schulverein als Träger der Schule nach außen gegenüber Dritten. (...) für die Wahrnehmung dieser Vorstandsaufgabe soll der Verwaltungsleiter dem Vorstand zuarbeiten bzw. Sachverhalte so weit aufbereiten, dass der Vorstand jederzeit entscheidungs- und handlungsfähig ist.«

Aus der vereinsrechtlich vorgeschriebenen Vertretung des Vereins nach außen durch Vorstandsmitglieder wird hier wie selbstverständlich abgeleitet, dass der Vorstand berufen und beauftragt ist, alle Entscheidungen des Vereins selber zu treffen. Wenn dieses Verständnis der Vorstandsfunktion die rechtliche Grundlage eines Vereins ist, dann sind Prinzipien der Selbstverwaltung kein Thema, dann wäre Selbstverwaltung beschränkt auf die demokratische Wahl des Vorstands ähnlich den Verfahren eines demokratischen Staates. Das Vereinsrecht verpflichtet den Vorstand aber in gar keiner Weise, die Entscheidungen selbst zu treffen. Entscheidungsbefugt könnten auch andere sein. Ob ein Verein hierarchisch oder durch Beauftragte geführt wird, ist in der Regel seine Entscheidung.

Satzungen von Waldorfschulen deuten die Richtung an, die dem Selbstverständnis der Schule entspricht: Die Autonomie des Kollegiums und (wie in Essen) die Vollmachten des »Schulrates«¹ nehmen dem Vorstand bereits wesentliche Entscheidungsbefugnisse. Trotzdem ist der Vorstand – falls erforderlich – zur Bestätigung der Entscheidungen die-

1 H. W. Colsman: Elternmitverantwortung – Elternmitentscheidung, in: »Erziehungskunst«, Heft 12/1997. Der »Schulrat« ist ein zentrales Beratungs- und Entscheidungsgremium aus Vertretern der Eltern- und Lehrerschaft.

ser Gremien nach außen verpflichtet. Er kann sie verweigern, wenn er eine Schädigung Dritter aus grober Fahrlässigkeit oder aus Vorsatz befürchten muss. Die Rechtslage gibt der Schule den Freiraum, ihre innere Rechtsgestalt aus Einsicht in das Wesen der Waldorfpädagogik zu gestalten. Soll nun eine hierarchische Struktur mit Weisungsbefugnissen vorgesetzter Stellen wie dem Vorstand – oder soll eine republikanische Struktur mit weitgehend demokratischer Wahl von Beauftragten, die die volle Verantwortung für Entscheidungen und Handlungen in einem begrenzten Aufgabenfeld übernehmen, angestrebt werden? Im letzteren Falle hätte der Vorstand lediglich zu entscheiden, wie die Verantwortungsfelder in Beauftragtenbereiche aufgeteilt werden sollen, ob die zu Beauftragten geeignet sind und ob sie ihrer Beauftragung gerecht werden.



Entspricht die Verwaltung der Waldorfpädagogik?

Die Strukturierung dieses Freiraumes der Selbstgestaltung einer Selbstverwaltung kann nur durch Ideen erfolgen, die auch die Waldorfpädagogik inspirieren, denn diese ist Grundlage und Ziel des Schulträgersvereins. Das darf nicht nur in der Satzung stehen. Also muss die Frage lauten: Wann entsprechen die Prinzipien der Gestaltung der Verwaltung den Zielen der Waldorfpädagogik?

Der Titel eines weit verbreiteten Buches über Waldorfpädagogik lautet »Erziehung zur Freiheit«.² Der Begriff der Freiheit wird hier in einem völlig anderen Sinne interpretiert, als dies dem Hedonismus unserer Gegenwart entspricht. Es kann sich nicht darum handeln, junge Menschen zu einem Verhalten zu erziehen, das im Ausleben einer egoistischen Grundhaltung unter dem Schlagwort der Freiheit zur Ausbeutung derjenigen Zeitgenossen führt, die ihre »Freiheit« nicht zur Anhäufung von Kapital und Macht zu nutzen verstanden.

Wer seine eigene Bequemlichkeit bei der Lösung von Fragen mitentscheiden lässt, handelt ebenfalls unfrei, weil voreingenommen. Ein Gleiches gilt für jegliche Entscheidung, die nach gleich welchen – vorweg als allgemein gültig und verbindlich angesehenen – Grundprinzipien gefällt wird, seien es nun die Zehn Gebote, traditionelle Verhaltens-

2 F. Carlgren: Erziehung zur Freiheit, 8. erw. und überarb. Aufl., Stuttgart 1996

weisen oder andere sittliche Werte.

Voreingenommenheiten zeigen, dass der Handelnde sich durch andere Entscheidungskriterien in seinem Handeln bestimmen lässt als durch diejenigen, die sich aus seiner dem Sachverhalt selbstlos zugewandten Intuition ergeben. Er handelt unfrei, weil ihm diese Voreingenommenheiten Handlungsmaxime sind und nicht auf ihre Angemessenheit in dem individuellen Fall, der zu entscheiden ist, hinterfragt werden.

Nehmen wir Kernsätze aus der »Philosophie der Freiheit«, die Rudolf Steiner 1894 veröffentlichte, so wird an ihnen vielleicht deutlich, was hier unter »Freiheit« verstanden wird: »Eine Handlung wird als eine freie empfunden, soweit deren Grund aus dem ideellen Teil meines individuellen Wesens hervorgeht; jeder andere Teil einer Handlung, gleichgültig, ob er aus dem Zwange der Natur oder aus der Nötigung einer sittlichen Norm vollzogen wird, wird als *unfrei* empfunden. Frei ist nur der Mensch, insofern er in jedem Augenblicke seines Lebens sich selbst zu folgen in der Lage ist.«

Erziehung zur Freiheit in rechtem Sinne setzt Menschen als Lehrer und Erzieher voraus, die nicht fremdbestimmt sind und sich in ihrem Leben um ein Handeln in Freiheit bemühen. Dass wir dies alle nur in Ansätzen können, also Lernende sind und bleiben, macht die Waldorfschule zu einem Ort des Lernens für alle in ihr Mitwirkenden – Lehrer, Eltern, Verwaltungsmitarbeiter und natürlich auch Schüler.

Dieses Prinzip der Erziehung zur Freiheit ist der Grund für die Selbstverwaltung des Kollegiums: Keine Schulbehörde darf vorschreiben, wie der Unterricht ablaufen soll, was wann unterrichtet wird, weil allein die Erkenntnis des werdenden Menschen und seiner konkreten Bedürfnisse in den jeweiligen Entwicklungsprozessen Inspirationsquelle des handelnden Lehrers sein soll.

Diesem Prinzip widerspräche es, wenn ein Vorstand Anweisungen geben und Gehorsam verlangen würde. Es geht immer um ein Handeln aus Einsicht. Daher ist es legitim, sich gegen Anweisungen zu wehren, wenn man sich ihren Inhalt nicht zu eigen machen kann. Anweisungen machen unfrei und demotivieren. Deshalb haben wir keinen Direktor, keine Hierarchie in der Lehrerschaft. Da Unterricht und Schulverwaltung nicht nach unterschiedlichen Prinzipien ablaufen können – nicht nur das Prinzip würde unglaubwürdig –, müssen auch in der Schulverwaltung Wege gefunden werden, die dem Ideal des in Freiheit handelnden Menschen gerecht zu werden vermögen. Die Führung eines Unternehmens ohne Hierarchie, ohne Weisungsbefugnis irgendeiner Instanz, kann nur gelingen, wenn der Einzelne dem Ziel der Gemeinschaft die Priorität gegenüber den eigenen Interessen zu geben vermag, sich also um ein freies Handeln bemüht. Darauf soll im Folgenden eingegangen werden.

Die »Mission« der Gemeinschaft

Damit sind Fragen der Gemeinschaftsbildung aufgeworfen, aber nicht gelöst. Was kann und muss also zur Überwindung des Egoismus getan werden, der jede menschliche Gemeinschaft mit der Gefahr ihrer Zerstörung infiziert und bei »längerer Dauer irgendwo Elend und Not erzeugt. (...) Die Menschenwohlfaht ist umso größer, je geringer der Egoismus ist. Man ist bei der Umsetzung in die Wirklichkeit darauf angewiesen, dass

man es mit Menschen zu tun habe, die den Weg aus dem Egoismus herausfinden. Das ist aber praktisch ganz unmöglich, wenn das Maß von Wohl und Wehe des Einzelnen sich nach seiner Arbeit bestimmt. Wer für sich arbeitet, muss allmählich dem Egoismus verfallen. Nur wer ganz für die anderen arbeitet, kann nach und nach ein unegoistischer Arbeiter werden.«³

Dem steht gegenüber: Wer sich arbeitsfähig erhalten will, muss das Notwendige für sich tun, muss hier also egoistisch sein. Es gibt folglich Lebensfelder, auf denen der Egoismus seine Daseinsberechtigung hat.

Steiner weist auf eine notwendige Voraussetzung hin: »Wenn ein Mensch für einen anderen arbeitet, dann muss er in diesem anderen den Grund zu seiner Arbeit finden; und wenn jemand für die Gesamtheit arbeiten soll, dann muss er den Wert, die Wesenheit und Bedeutung dieser Gesamtheit empfinden und fühlen. (...) Sie muss so sein, dass ein jeder sich sagt: sie ist richtig, und ich will, dass sie so ist. Die Gesamtheit muss eine geistige Mission haben; und jeder Einzelne muss beitragen wollen, dass diese Mission erfüllt werde«.⁴

Sich dieser Zusammenhänge bewusst zu werden und an der Überwindung des Egoismus in unserer Arbeitsmotivation zu arbeiten gehört ebenso zu den Impulsen der Waldorfpädagogik. Wir fühlen in uns die »Mission« einer Erneuerung des Erziehungswesens, ja unserer Kultur, eine begeisternde sinngebende Aufgabe. Wir werden aber nur dann dieser Aufgabe gerecht, wir sind nur dann wirklich glaubwürdig, wenn wir beispielgebend in unserer eigenen Einrichtung unsere persönlichen Belange größeren Zielen unterordnen. Wenn wir bereit sind, die Konsequenzen zu ziehen, hat das praktische Folgen bis in die Verwaltung hinein.

Wenn also z. B. nicht jede Stunde, die man »für die Schule« über sein Kontingent hinaus arbeitet, abgerechnet wird, setzt man den Weg fort, der mit der Schaffung einer »internen Gehaltsordnung« bereits beschritten ist. Hier hat man sich von den beamtenrechtlichen Tarifen, also von der engen Bindung der Bezahlung an die (ohnehin nicht bewert- und bezahlbare) Arbeit gelöst. Konsequenter wäre nun der nächste Schritt einer völligen Trennung der Arbeit von dem Einkommen, indem letzteres von den mehr oder weniger aufgewandten (Deputats-)Stunden gelöst wird.

Solche Gesichtspunkte für eine sinnvolle Gestaltung sozialer Verhältnisse verdanken wir der Dreigliederungsidee Rudolf Steiners.

Schule und Dreigliederung

Der Dreigliederungsidee liegt die Anschauung vom Menschen als geistiger Individualität zu Grunde, die sich in den Seelenqualitäten des Denkens, Fühlens und Wollens auslebt und entwickelt. Aus dieser Anschauung der Dreigliederung menschlichen Seelenlebens ergeben sich drei unterschiedliche Gesichtspunkte für alle Entscheidungsbedürfnisse und Lebenszusammenhänge eines Unternehmens, die als *funktionale* Dreigliederung bezeich-

³ zit. nach: R. Steiner: Geisteswissenschaft und soziale Frage, in GA 34, S. 213 ff., Dornach ²1987



net werden können.

Ein Unternehmen, insbesondere eine Schule, sollte so organisiert sein, dass sich der Mitarbeiter als Mensch und mit seinen geistig-seelischen wie auch physischen Qualitäten mit dem Unternehmen und seinen Zielen voll identifizieren kann. Das hiermit gemeinte »freie Geistesleben« bezieht sich auf die individuelle, schöpferische Tätigkeit eines jeden Mitglieds, von der handwerklichen oder Verwaltungstätigkeit bis zur Arbeit im Unterricht. Zur optimalen Entfaltung seiner Leistungsfähigkeit, seiner Kreativität braucht der Mensch seinen nur von ihm zu erfüllenden Freiraum, dessen Ausgestaltung er der Gemeinschaft gegenüber zu verantworten hat. Die Autonomie des Kollegiums kann ihm diesen Freiraum garantieren. Formen sollten gefunden und definiert werden, wie die

Gemeinschaft sich von der Wahrnehmung der Verantwortung überzeugen kann. Keinerlei Organisationsformen, die auf selbstsüchtige Motivationen zielen, dürfen der Entfaltung der Kreativität im Wege stehen.

Die Freiheit verantwortlichen Handelns sollte durch verbindliche Vereinbarungen gesichert werden. Sie beschreiben die Verpflichtungen, die durch die Übertragung von Funktionen (Delegationen) in klar umrissenen Feldern für eine bestimmte Dauer übernommen werden. Es ist hilfreich, wenn für alle Formen der Verabredungen schriftliche Unterlagen vorliegen, deren Rechtskraft durch demokratische Verfahren bestätigt werden kann. Der Rechtsbereich, in dem sich diese Verabredungen vollziehen, hat im Unternehmen einen ebenso umfassenden Charakter wie das Geistesleben. Jegliches Miteinander, bei dem der Einzelne dem anderen als Gleicher gegenübertritt, gehört der Rechtssphäre an. Zu dem Rechtsraum gehören natürlich alle von außen den Schulträger verpflichtenden Gesetze und Verordnungen, z. B. schulrechtliche oder steuerliche Vorschriften aller Art sowie interne Satzungen und Verträge wie Einkommensvereinbarungen.

Wenn die Gesamtheit wirklich von der »Mission« erfüllt ist, lassen sich Abmachungen über die Verteilung der für Einkommen verfügbaren Mittel in einer Weise treffen, die den Lebensnotwendigkeiten der einzelnen Mitarbeiter gerecht zu werden vermögen.

Der wirtschaftliche Bereich der Tätigkeit eines Unternehmens besteht in der Bereitstellung von »Ware«, die von der übrigen Gesellschaft akzeptiert und honoriert wird. Über die »Ware«, die sich als brauchbar erweist, erhält das Unternehmen die Mittel für Einkommen und alle sonstigen Aufwendungen, die zur Leistungserstellung erforderlich sind. »Ware« ist hier in Anführungszeichen gesetzt, weil Rudolf Steiner im Zusammenhang mit der Dreigliederungsidee das Wort in einem ungewöhnlichen, erweiterten Sinne

gebraucht.⁵ Was der Lehrer an seinen Schülern leistet, ist im funktional wirtschaftlichen Sinne »Ware«, weil es Bedürfnisse befriedigt. Es ist das *Ergebnis* der aus individueller Kreativität geleisteten Arbeit, die Leistung aus individueller geistiger Arbeit, das der Gesellschaft als Ware zur Verfügung gestellt wird. Da das Unternehmen seine Daseinsberechtigung allein durch die »Ware« findet, die die Bedürfnisse anderer Menschen befriedigt, kann deutlich werden, dass hier im Rahmen der Leistungskonkurrenz die »Qualität« entscheidet. Jedes Mitglied der Schulgemeinschaft, ob in Unterricht oder Verwaltung tätig, trägt mit bei zu der Qualität der »Ware«, die der Gesellschaft zur Verfügung gestellt wird und der Schule Wert und Ansehen gibt durch die Nachfrage, die durch sie geweckt wird. Qualitätskontrolle und Qualitätsverbesserung durch Fortbildung, Hospitationen, Mentoren wie auch geeignete Methoden im Verwaltungsbereich gehören zu den Herausforderungen, die kontinuierlich bewältigt werden müssen.

Lehrer sind der wichtigste wirtschaftliche Faktor

Es wurde verschiedentlich der Versuch unternommen, die Idee der Dreigliederung als Gliederungsprinzip für die Schule heranzuziehen (z. B. durch Dieter Brüll,⁶ Matthias Karutz⁷). So soll das Kollegium das Organ des Geisteslebens, der Vorstand das Organ des Wirtschafts- und Rechtslebens sein. Solche Abgrenzungen der Zuständigkeiten entsprechen jedoch nicht den realen Verhältnissen und Erfordernissen.

Das Lehrerkollegium ist verantwortlich für die pädagogischen Leistungen der Schule. Leistungen aber sind im Sinne der funktionalen Dreigliederung »Waren«. Ihre Qualität ist die Voraussetzung für die Verfügbarkeit von Finanzmitteln. Das Lehrerkollegium ist also der wichtigste Faktor im Wirtschaftsleben der Schule. Große Anteile der Finanzmittel werden für Einkommen verteilt, ein Vorgang des Rechtslebens der Schule. Auch hier ist das Kollegium autonom und entscheidet als Rechtsorgan. Die Selbstverwaltung des Kollegiums in seinem eigenen Bereich mit einer großen Zahl von Delegationen beruht auf rechtlich verbindlichen Absprachen. Auch hier handelt das Kollegium als Rechtsorgan in eigener Sache, aber für die Schule. »Nur« insofern ist das Kollegium ein Organ des Geisteslebens, als alles Lernen und alle Arbeit, die auch in Konferenzen und in der individuellen Vorbereitung auf den Unterricht wie im Unterricht selber geleistet wird, dem Erziehungsziel aus der freien Schöpferkraft des einzelnen Mitglieds der Konferenz gewidmet werden sollte.

Ähnlich ließen sich auch die Funktionen von »Schulrat« und Vorstand darstellen, wenn auch natürlich mit einer angemessenen Gewichtsverschiebung innerhalb der drei Gesichtspunkte, die sich in ihrer spezifischen Aufgabenstellung spiegeln.

Für eine klare Gliederung der Verantwortungsbereiche, die jedem Organ, jedem Beauftragten oder Delegierten einen Handlungsspielraum zuweist, eignet sich also die Idee der funktionalen Dreigliederung nicht, weil in jedem Verantwortungsbereich alle drei

5 R. Steiner: Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft, GA 23, Dornach ⁶1976

6 Dieter Brüll: Der anthroposophische Sozialimpuls, Freiburg 1984

7 Matthias Karutz: Gemeinschaften gestalten – aber wie? Stuttgart 1998

Gesichtspunkte beachtet werden wollen.

Aufgaben eines initiativen Vorstands

Versuchen wir, die wesentlichen Punkte und Prinzipien stichwortartig zusammenzufassen:

- Keine hierarchische Weisungsstruktur, sondern Schaffung von Freiraum für jede Individualität zu Entscheidung und Verantwortung in ihrem Arbeitsbereich.
- Entlastung des Vorstandes von allen Entscheidungen außer denjenigen über Delegationen und deren Überwachung und Koordination in angemessenen Zeitabständen.

Die vornehmste Aufgabe des Vorstandes ist es, Initiativen zu entwickeln und aufzugreifen, ihre Realisierung mit Eltern und Lehrern abzustimmen und durch Delegationen einzuleiten, den Überblick über die Entwicklung der rechtlichen und wirtschaftlichen Lage der Schule zu behalten und den Informationsfluss innerhalb der Schulgemeinschaft zu sichern, finanziell bedrohliche Entwicklungen, die z.B. aus sinkenden Schülerzahlen oder nicht ausreichenden Elternbeiträgen entstehen können, beizeiten zu erkennen und mit dem Kollegium und im Schulrat Konsequenzen zu beraten und gegebenenfalls auch zu ziehen.

- Behinderungen von Arbeitsabläufen und Anlässen zu Beschwerden in seinem Bereich nachzugehen und für ein die Arbeit förderndes Klima, d. h. einen »sauberen« Rechtsraum zu sorgen. Dazu dient die Kontrolle der Einhaltung der Satzung und aller Verabredungen, aber auch die Hilfestellung zur Optimierung der Organisation.
- Delegation von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung und ihre schriftliche Formulierung (möglichst durch die Delegierten) nicht nur im Kollegium, sondern auch in Verwaltungsbereichen für eine bestimmte Dauer im Rahmen eines zu verabredenden Etats, Berichtspflicht gegenüber Vorstand, Schulrat oder Kollegium für die Erstellung von Etats für die einzelnen Delegationsbereiche, Bauten- und Geländepflege, Mieterangelegenheiten, Baumaßnahmen, Rechnungswesen und Buchhaltung mit der Pflicht zur pünktlichen Vorlage von Monats-, Quartals- und Jahresbilanzen, Liquiditätsbeobachtung und Finanzkontrolle, Aufbringung von Mitteln für frei finanzierte Aktivitäten, Elternbeiträge, Gehaltsabrechnung, Beobachtung und Wahrnehmung von Kontakten zur Waldorfbewegung, Verhandlungen mit Behörden über Finanzierungsfragen, Fremdnutzung von Turnhalle und sonstigen Schulräumen ... usw.
- Entlastung der Verwaltung durch klare Beschreibung der Abläufe und Kontrollvorgänge, soweit dies noch nicht geschehen sein sollte, und ihrer verbindlichen Einhaltung durch alle Mitglieder der Gesamtheit. Vereinbarung von Folgen, die bei Nichteinhaltung der Verabredungen eintreten. Einstellung einer Verwaltungsmitarbeiterin im Wesentlichen zur Entlastung durch den wachsenden Aufwand.
- Verabredung eines Arbeitskreises zur Trennung von Arbeit und Einkommen mit denjenigen, die in dieser Frage ein wichtiges Anliegen sehen.

Es hängt von der Gesinnung und dem Einsatzwillen aller Mitglieder der Schulgemeinschaft ab, ob die Arbeit der Schule erfolgreich ist. Die Probleme eines wachsenden Kol-

legiums und einer wachsenden Verwaltung bedürfen der Wachheit und des verbindlichen Verhaltens aller.

Die Anstellung eines Koordinators oder Verwaltungsleiters – oder eines Geschäftsführers, wie er üblicherweise genannt wird – könnte die Entwicklung des Verantwortungsgefühls eines jeden für das Ganze erschweren, wenn nicht gar verhindern. Sie erschwert die Identifikation einer größeren Zahl von Eltern und Lehrern mit den Aufgaben der Schule und vermindert die Chance, im und am Schulorganismus sich zu entwickeln und zu lernen. Für die Koordination der Delegationen sind Kollegium und Vorstand zuständig, die jeweils Aufgaben delegiert haben. Ein Verwaltungsleiter oder Geschäftsführer wird unumgänglich, wenn der Vorstand in der Bewältigung der hier geschilderten Aufgaben überfordert ist und ihm die Beteiligung möglichst vieler Mitglieder der Schulgemeinschaft an den Verwaltungsaufgaben nicht gelingt.

Zum Autor: Hans Wilhelm Colmsan, Dipl. Ing. und Dr. rer. pol., Jahrgang 1924, Studium Maschinenbau in Stuttgart 1946-50, Wirtschaftswissenschaften in Köln 1950-54. Geschäftsführender Gesellschafter einer Seidenweberei 1955-89. Vorstandsmitglied in der Rudolf Steiner Schule Wuppertal 1971-94, in der Freien Waldorfschule Essen seit 1971-98 und im Vorstand des Bundes der Freien Waldorfschulen 1972-93.

