

Kollektive können keine Verantwortung übernehmen

Martin Wienert

Ein Phänomen wird in jüngster Zeit immer deutlicher wahrnehmbar: Es gibt in der Führung manch einer Waldorfschule Fragen, Probleme, Konflikte – ja, an einigen Stellen Führungslosigkeit.

Fast an allen deutschen Waldorfschulen finden wir heute ein dreigeteiltes Konferenzgeschehen mit einer Pädagogischen Konferenz (oft versehen mit einer gemeinsamen künstlerischen Arbeit), einer Technischen Konferenz/Verwaltungskonferenz und einer Internen Konferenz/Schulleitungskonferenz. In allen Konferenzen laufen neben langwierigen Gesprächen und Debatten Entscheidungsprozesse ab, und es werden Beschlüsse gefasst. Von vielen Kollegen wird diese Arbeit als ineffektiv, zäh und ermüdend empfunden – an einigen Stellen kommt es zum Wegbleiben von Kollegen (»die Arbeit mit den Kindern geht vor und ist mir wichtiger – dafür will ich meine Kräfte einsetzen«), zu schrumpfenden Gremien, und häufig wird die Konferenzteilnahme in die Freiwilligkeit gestellt. Die hieraus resultierenden Probleme zeigen sich mir mit wachsender Ausprägung.

Definitionsnöte

Befragungen von Kolleginnen und Kollegen, was sie unter Schulführung verstehen, ergeben folgendes Bild: Die einen sagen, Schulführung sei das, was in der Internen Konferenz/Schulleitungskonferenz geschehe; für andere handelt es sich dabei um das Gestalten des gesamten Schullebens; manche meinen sogar, Schulführung mit Geschäftsführung gleichsetzen zu können. So ist es nur verständlich, wenn an einigen Orten von Führungsschwäche, Führungslosigkeit oder Führungsvakuum gesprochen wird.

Was ist unter Schulführung zu verstehen, und wie hilfreich können dazu auch heute noch Äußerungen Rudolf Steiners sein? Da ergibt sich mir folgendes Bild:

I. Die innere Führung (Lehrerkonferenzen)

In verschiedenen Vorträgen hebt Steiner folgende Qualitäten »richtiger Schulführung« hervor: Einheitlich wirke das Lehrerkollegium auf den gesamten Schulorganismus; die Konferenzen seien das den Organismus Schule durchziehende Lebensblut; die Konferenz sei die fortlaufende lebendige Hochschule, und die Lehrerkonferenz sei das Herz der Waldorfschule, die Seele des ganzen Unterrichts.¹

Schon am Vorabend des Menschenkunde-Kursus (20. August 1919) weist Steiner da-

1 Siehe dazu: R. Steiner: Die pädagogische Praxis vom Gesichtspunkte geisteswissenschaftlicher Menschenkenntnis, Dornach 23.4.23 (GA 306); Gegenwärtiges Geistesleben und Erziehung,

rauf hin: »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.«² Die Pädagogische Konferenz bilde die innere Organisationsgrundlage und Kraftquelle, wenn dort ein kontinuierliches Voneinander-Lernen und ein Interesse für die Arbeit des anderen herrsche.

Die Sehnsucht vieler Kollegen nach einer Intensivierung der pädagogischen Arbeit muss auch zu einer Veränderung der Gestalt der Pädagogischen Konferenz führen. Sie ist der Ort, an dem es um erkenntnisbezogene Auseinandersetzung, um das Richtige (Kindgemäße), das Wahre (nicht Modische) geht – und nicht um Entscheidungen. Hier können verschiedene Wege diskutiert werden, wie die Kollegen kreativ und individuell zu Lösungen der gestellten Erziehungsaufgaben kommen. Voraussetzung ist aber dafür, dass die Kollegen initiativ sind und Raum finden können, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln. Steiners Bild der »Hochschule« oder des »Seminars« weist eindrücklich auf die zu erzielende Qualität hin. Er gibt auch deutlich Auskunft darüber, was an den Orten geschieht, wo diese geistige Auseinandersetzung, die menschenkundliche Arbeit nicht lebt: »Und keine Schule lebt, in der nicht in dieser Weise die Konferenz, die Versammlung der Lehrer von Zeit zu Zeit das Allerwichtigste ist.«³

II. Die äußere Führung (Schulverwaltung)

Der andere Aspekt hat zu tun mit dem, was Führung im eigentlichen Sinn betrifft. Notwendig muss man den Begriff Selbstverwaltung als Gegenpol zu Fremdverwaltung (d.h. eine Verwaltung von außerhalb der Schule) verstehen. Nur der Begriff Selbstverwaltung macht noch keine Aussage über die Art der Führung. Schon gar nicht ist er, wie an vielen Orten angenommen, ein Synonym für basisdemokratisches Handeln (»Alle machen alles«, »Alle sprechen bei allem mit«, »Alle entscheiden bei allem mit«). Hier liegt meines Erachtens die Quelle für viele leidige Missverständnisse und die fragwürdige Qualität kollegialer Führung. Die Konferenzstruktur, die wir heute an den meisten Waldorfschulen antreffen, ist so meines Wissens erst nach dem zweiten Weltkrieg entstanden; es wäre lohnend, die Gründe für ihre Entstehung zu untersuchen.

Mir scheint, dass die wenigen Angaben Steiners zur Verwaltung der ersten Schule mit den Erkenntnissen moderner Führungstheorien (klare individuelle Verantwortung, kleine Führungsteams) gut zu vereinbaren sind.

Welche Aspekte werden von ihm benannt? »Wir werden die Schule nicht regierungsmäßig [»direktorial«, der Verf.], sondern verwaltungsgemäß [im Sinne einer »funktionalen Führung«, der Verf.] einrichten und sie republikanisch verwalten.«⁴ Dem waren im Jahre 1919 Überlegungen und Verhandlungen Rudolf Steiners mit Emil Molt und vor

Ilkley 17.8.23 (GA 307); Die geistig-seelischen Grundkräfte der Erziehungskunst. Spirituelle Werte in Erziehung und sozialem Leben, Oxford 23.8.23 (GA 305); Die Kunst des Erziehens aus dem Erfassen der Menschenwesenheit, Torquay 19.8.24 (GA 311)

2 R. Steiner: Allgemeine Menschenkunde als Grundlage der Pädagogik, Stuttgart 20.8.1919 (GA 293)

3 R. Steiner: Die Kunst des Erziehens ... a.a.O.

4 R. Steiner: Allgemeine Menschenkunde ... a.a.O.

allem E. A. Karl Stockmeyer vorausgegangen. Er war derjenige Lehrer, der im Schulhaus wohnte und an verschiedenen Stellen als der Verwalter bezeichnet wird. Stockmeyer war der Verwalter und Steiner der Schulleiter.

Erst im Januar 1923 erfuhr dieses Verfahren eine entscheidende Änderung. Da wird in der Konferenz die Frage nach der Schulverwaltung gestellt. Es müssten viele Dinge der Verwaltung von allen mitgetragen werden. Nun geht Steiner als Schulleiter darauf ein und macht zunächst klar, dass das nur durchführbar wäre, »wenn es im Einklange mit den Willensmeinungen eigentlich des ganzen Kollegiums oder doch der überwiegenden Majorität des Kollegiums inauguriert wird.« Dies wirft ein interessantes Licht auf die Frage nach den immer wieder geforderten »einstimmigen Beschlüssen«. Darauf folgt eine Charakterisierung dessen, »was in dieses neu zu organisierende Gebiet der Verwaltung einzubeziehen ist.«⁵ Es erfolgt eine Abgrenzung zu den Arbeitsbereichen, die schon von Stockmeyer verantwortet werden. »Denn es sind eine ganze Menge laufender Geschäfte, die einfach derjenige ausführen muss, der im Schulhause ist. Diese müssen davon ausgenommen werden, die daran gebunden sind, dass der Betreffende im Hause ist.«⁶ Dann wird das »neu zu organisierende Gebiet der Verwaltung« beschrieben: »Für alles das, was diejenige Verwaltung betrifft, die zu gleicher Zeit Repräsentation der Schule nach außen ist, da würde sich empfehlen, in der Zukunft an die Stelle von einem zu setzen ein kleines Kollegium [»Verwaltungsrat«] von drei bis vier Persönlichkeiten. Dieses Kollegium wird nicht anders wirken können als alternierend (es wird innerhalb unterschieden in eine exekutive und in beratende Tätigkeit), so dass die, trotzdem es jeweils einer ist, sich hintereinander abwechseln und nur in Bezug auf wichtige Sachen oder für solche Sachen, die man wert hält einer gemeinsamen Behandlung, man sich mit den anderen verständigt. Um ein solches Kollegium – damit nicht die republikanische Verfassung durchbrochen wird – würde es sich schon handeln.«⁷

Eine Woche später werden drei Lehrer vorgeschlagen, »die im Zusammenhang mit dem seitherigen Schulverwalter die Verwaltung der Schule auszuüben hätten. Diese drei würden alle Angelegenheiten der inneren und äußeren Vertretung übernehmen, mit Ausnahme von Hausverwaltung, Geschäftszimmer und Finanzen.«⁸ Daraufhin werden Aufgabenbereiche der »inneren und äußeren Schulangelegenheiten« benannt (siehe dazu die tabellarische Auflistung⁹).

Nachdem noch einmal darauf hingewiesen wird, dass das »diejenigen Kompetenzen« wären, »die sich aus der augenblicklich vorliegenden Verwaltung herauslösen lassen, die von einem Gremium bewältigt werden könnten«, ¹⁰ sagt Stockmeyer: »Mir schien, dass das, wobei das ganze Lehrerkollegium mitarbeiten muss, an diese Kommission, mit der

5 R. Steiner: Konferenzen mit den Lehrern der Freien Waldorfschule in Stuttgart, 23.1.23 (GA 300/2)

6 a.a.O.

7 a.a.O.

8 R. Steiner: Konferenzen mit den Lehrern der Freien Waldorfschule in Stuttgart, 31.1.23 (GA 300/2)

9 a.a.O.

10 a.a.O.

ich zusammen zu arbeiten hätte, abgegeben werden sollte, und dass die wirtschaftlichen und technischen Dinge bei mir allein bleiben würden. So dass man die Sicherheit haben kann, dass diese Arbeit zur vollen Zufriedenheit des ganzen Kollegiums durchgeführt werden kann.«¹¹

Später spricht Steiner noch einmal deutlich aus, welche Funktionen bei Stockmeyer und welche beim Verwaltungsrat angesiedelt werden sollen. Die Amtsdauer von zwei Monaten wird als das Gegebene benannt, »dass einem die Sache nicht zur Last wird.«

In der Konferenz vom 6.2.1923 verspricht der nun amtierende Verwaltungsrat, dass er sich bemühen werde, »die Verwaltungsangelegenheiten nicht vor die Konferenz zu bringen.«

Durch Aussagen von Caroline von Heydebrand und Ernst Weißert wird ersichtlich, dass Christoph Boy und Robert Killian auch in diesem anfänglichen Verwaltungsrat tätig waren.¹²

Das Delegieren lernen

So wie der Lehrer in der Führung seiner Klasse und in der Gestaltung des Unterrichts autonom und voll verantwortlich ist, so muss auch in der Verwaltung und Führung der Schule Verantwortlichkeit eines Einzelnen bei den verschiedenen Aufgaben herrschen. Zu beobachten ist jedoch, dass in den Schulen oft versucht wird, die Führung auf der Basis einer kollektiven Verantwortung (»die Konferenz leitet!«) aufzubauen. Hier teile ich mit Adriaan Bekman vom Institut für Organisationsentwicklung (NPI)¹³ die Meinung, dass Kollektive keine Verantwortung übernehmen können. Die Schlüsselfrage für die Verantwortlichkeit ist: Erstens, wer trägt die Verantwortung? und zweitens, für welchen Prozess ist diese Person verantwortlich?

An Schulen oft gefordert, an manchen auch schon teilweise verwirklicht, ist das Delegieren von Aufgaben in die Einzelverantwortung. Hierbei muss aber vorher deutlich in zwei Bereiche, den der operativen und den der strategischen Aufgaben unterschieden werden. Die einzelnen operativen Aufgaben (das Tagesgeschäft betreffend) werden von individuellen Prozesseigentümern verantwortet.

Die strategischen Aufgaben (Schulentwicklung, Schulprogramm, Schulprofil, Leitbild, Vision) müssen dazu in gesonderten Klausuren des Kollegiums z. B. halbjährlich bewältigt werden. Hieraus ergeben sich dann auch die Delegationen für die verschiedenen Verantwortlichkeitsbereiche.

Ein Kollegium muss das Delegieren lernen; Udo Herrmannstorfer hat Wege dazu in dieser Zeitschrift (Heft 7/8, 2002) beschrieben.

Gestaltungsideen

11 a.a.O.

12 G. Husemann / J. Tautz: Der Lehrerkreis um Rudolf Steiner. In der ersten Waldorfschule 1919-1925, Stuttgart 1977

13 A. Bekman: Das zeitgemäße Verwalten von Waldorfschulen, Zeist 8.4.1995 (nicht veröffentlichtes NPI-Papier)

- »Pädagogisch zu arbeiten« wird vom Großteil der Kollegen als Notwendigkeit empfunden und wird als ständig wiederkehrender Wunsch geäußert. Das Empfinden der normalen Arbeitsbelastung und der Verfügbarkeit der eigenen Kraftreserven stehen dem konträr gegenüber. Heute muss ein Kollegium zu einer jeweils individuellen und situativ angemessenen Gestaltung dieser »Arbeit« kommen. Das alte Drei-Konferenzen-Modell (»Macht man schon immer so!«) muss überdacht und transformiert werden.

Die »innere Schulführung« kann z.B. in Form von *Stufenkonferenzen* und rhythmisch stattfindenden *Gesamtkonferenzen* gestaltet werden. Daneben können in aller Freiwilligkeit künstlerische Üb- und esoterische Arbeitsgruppen gebildet werden.

- Die alte »technische Konferenz« sollte von allen Informationsanteilen entschlackt werden, was eine Organisationsaufgabe darstellt. Notwendige Verabredungen finden zwischen *den* Menschen statt, die es jeweils betrifft.
- Die alte »Interne Konferenz/Schulführungskonferenz« schrumpft für die Erledigung der *operativen Aufgaben* (»Tagesgeschäft«) auf das Notwendige zusammen; die wesentliche Arbeit der »äußeren Schulführung« findet in individueller Verantwortung statt (Delegationen), unterstützt und überwacht von der Koordinationsgruppe.

Was bleibt, ist, Formen zu finden für die Bewältigung der strategischen Aufgaben (Schulentwicklungsfragen, Schulprogrammerstellung, Schulprofilbeschreibung, Leitbildfindung, Bildung von Visionen). Dies kann z.B. in halbjährlich stattfindenden Klausurtagungen geschehen.



Zum Autor: Martin Wienert, Jahrgang 1950. Ausbildung zum Ingenieur, Lehrer und Organisationsberater. Tätig in der Ausbildung von Waldorflehrern und Begleitung von Entwicklungsprojekten.