

# Eltern – überflüssig

## Ihre Aufgaben in der Selbstverwaltung

Mathias Maurer

Eltern, die ihre Kinder einer Waldorfschule anvertrauen, leben im Überfluss: Sie haben überflüssiges Geld, um – neben ihren Steuerabgaben, die das staatliche Bildungssystem finanzieren – das Schulgeld bezahlen zu können; sie haben – neben ihrer Berufstätigkeit und privaten Haushaltsführung – überflüssige Zeit und Energie, um sich an einer Waldorfschule zum Beispiel als Vereinsvorstand oder beim Kerzenziehen für den Adventsbasar zu engagieren; und sie verfügen über ein überschüssiges geistiges Interesse, um sich auf eine ungewöhnliche Weltanschauung einzulassen, die dieser Pädagogik zu Grunde liegt. Ohne diese Überflusskräfte würden Waldorfschulen nicht existieren. Neben den Kindern und Lehrern sind Eltern eine tragende Säule des »Waldorfhause«. Würde eine von diesen Säulen wegbrechen, so stürzte das ganze Gebäude ein.

Eltern sind wie die Bienen eines Bienenstocks; sie »kommunizieren« am stärksten mit der Umwelt, vermitteln pausenlos »Informationen« von außen in die Brutkammern des Stocks und von innen an ihre Umgebung; sie bieten Schutz und verteidigen, wenn nötig, das ganze Volk. Sie tragen das »Material« heran, mit dem die Arbeitsbienen die Brut versorgen. – Leicht lässt sich dieses Bild auf einen Schulorganismus übertragen: Im positiven Fall sind zufriedene Eltern die beste Werbung für eine Schule, mit der Folge, dass gar nicht alle Bewerber aufgenommen werden können. Im negativen Fall kann eine schlechte Kommunikation halbe Klassenzimmer leeren. Eine Waldorfschule, die von der Nachfrage und dem freien Vertragsverhältnis lebt, ist in ihrer Existenz hochgradig vom Tun und Lassen der Eltern abhängig.

## Was sollen, was können Eltern tun?

Waldorfschulen sind selbstverwaltete Unternehmungen. Sie geben sich ihre Satzungen und Geschäftsordnungen selbst und halten sich aus freien Stücken an diese Vereinbarungen. Keine Waldorfschule ist wie die andere – wenn sie sich auch in vielem gleichen. Jede bestimmt selbst über die Einstellung der Lehrer, über die Aufnahme der Schüler und die Auswahl der Unterrichtsstoffe. Welche Arbeitsfelder bieten sich hier speziell für Eltern an? Welche Eltern kommen für sie in Frage? – Die Antworten können höchst unterschiedlich ausfallen – je nachdem, wie weit das »Elternbewusstsein« sowohl innerhalb der Elternschaft als auch in der Lehrerschaft reicht, ja, überhaupt als essentiell erachtet wird! Steht ein Lehrer vor seiner Klasse oder sitzt ein Lehrer in der Konferenz in dem Bewusstsein, dass er »nur« der pädagogische Treuhänder der Eltern ist? Lebt in den Eltern

das Selbstverständnis, dass sie mitbestimmende »Kunden« sind? Es soll damit nicht einer elterlichen Interessenvertretung im gewerkschaftlichen Sinne das Wort geredet werden – gemeint ist das Gegenteil: Lebt jeweils der Andere im Bewusstsein, ohne den es das Ganze nicht geben würde?

Welche Aufgabenfelder tun sich vor diesem Hintergrund für Eltern auf? In der Regel sind es die berühmten drei B's: bauen, backen, blechen. Eltern sind meist die Pioniere einer Schulgründung; vieles wird in elterlicher Eigenleistung erbracht: Garderobenhaken geschnitzt, Holzverkleidungen getackert, Mauern hochgezogen, Teiche auf dem Schulhof angelegt. Dann braucht es Lebkuchen und Plätzchen für den Basar, süße Teilchen für die Geburtstagsfeier oder Butterbrezeln fürs pädagogische Wochenende, schließlich neben dem Schulgeld die Spendenaufrufe für notwendige Anschaffungen und Reparaturen, die meist kurz vor Weihnachten in die Briefkästen flattern, und vieles, vieles mehr – Bedarf ist immer, die Aufgaben sind vielfältig. Auf diesem Felde ist freie elterliche Initiative meist willkommen.

Dann gibt es aber schulische Bereiche, die sich gegenüber elterlicher Initiative eher reserviert zeigen. Nicht ohne weiteres findet ein Elternteil Eingang in die pädagogische oder Schulleitungskonferenz, in den Vereinsvorstand oder Personalkreis. Warum? Es sind in diesen Gremien besondere Voraussetzungen notwendig: waldorfpädagogische oder anthroposophische Kenntnisse, finanzwirtschaftliches oder buchhalterisches Know how, politische oder gesellschaftliche Beziehungen, die langjährige Verbundenheit mit der Schule – aber manchmal reicht auch einfach der gute »Draht«, denn es wird kooptiert. Hier tut sich ein heikles soziales Feld der Selbstverwaltung auf, besonders dann, wenn ein berechtigtes Schutzverhalten zur Bunkermentalität ausartet und sich drängendem Entwicklungsbedarf verschließt. Zu berücksichtigen sind hierbei sogenannte Ingroup-Outgroup-Effekte, die besonders dann gerne auftreten, wenn – vielleicht sogar unbemerkt – die oben genannten Abschottungstendenzen überhand nehmen und das Organ sich selbst genügt.

Die deutsche Waldorfwelt weist ein breites Spektrum von Möglichkeiten elterlicher Teilhabe auf: Es gibt Schulen, in denen fast alle Schulorgane paritätisch besetzt sind, und es gibt Schulen, die nahezu direktorial geführt werden und strikt nach Rollen getrennte Gremien und Arbeitskreise aufweisen. Schließlich gibt es Eltern, die dem Anliegen der Schule innerlich näher stehen als mancher Lehrer, so dass eine eindeutige Zuweisung über die Rolle nicht verallgemeinert werden kann. Man sieht: Einerseits ist es der individuelle Mensch mit seinen Fähigkeiten und seiner Akzeptanz in der Schulgemeinschaft, die darüber entscheiden, in welchem Schulgremium er zu finden ist; andererseits muss es Bereiche geben, wo er auf jeden Fall zu finden sein wird! Dass diese Grenze beweglich gehalten wird, gehört mit zu den schwierigsten sozialen Herausforderungen einer selbstverwalteten Schulgemeinschaft. Dabei ist sehr darauf zu achten, dass durch mögliche Spannungen und Reibungsflächen die Kräfte aller Beteiligten, besonders in Zeiten, in denen die allgemeine Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, eher rückläufig ist, nicht verschlissen werden.

Ein weiteres Problemfeld kann sich – obwohl wir das gerade nicht wollen – aus Elternsicht dort auftun, wo Initiative in den quasibürokratischen Mühlen einer Schule zerrieben

wird. Initiative hat ihren besonderen Zeitpunkt. Nach einem Jahr des »Darüberschlafens« eine Elterninitiative im Kollegium zu besprechen ist sinnlos; schon die natürliche Fluktuation der Eltern setzt hier Grenzen. Für diese gegenseitigen Abstimmungsprozesse ist eine erhöhte Sensibilität angezeigt, denn es muss zwischen verschiedenen Geschwindigkeiten, Zeitfenstern, Bedürfnissen und akutem Handlungsbedarf laufend synchronisiert werden.

## Begegnungsfelder

Die Selbstverwaltung einer Schule beginnt dort, wo sich am schulischen Leben beteiligte Menschen begegnen. Hier reicht die Palette – ohne hiermit eine Wertung zu verbinden – vom »einfachen Beitragszahler«, den man nur gelegentlich zu Gesicht bekommt, bis hin zum Vollblutlehrer, den man mit Sicherheit auch noch abends um zehn in der Schule antrifft.

Das primäre Feld der Eltern-Lehrer-Begegnung sind die Elternabende. Hier eröffnen sich zahlreiche partizipatorische Möglichkeiten der Eltern, indem sie zum Beispiel zusammen mit dem Lehrer oder auch völlig selbstständig die Elternabende vorbereiten und moderieren. Viele organisatorische Fragen – vom Putzdienst bis zur Klassenfahrt –, gemeinsames pädagogisches Studium in Arbeitsgruppen oder Lesekreisen, auch elterliche Teilnahme am Unterricht (Hospitationen) oder Übernahme ganzer Unterrichtsteile (Klassenhelfer), soweit die geeigneten Eltern zur Verfügung stehen, können hier vereinbart werden – was nicht selten eine große Entlastung für den Lehrer bedeutet. Zusammen mit den Fachlehrern sind sogar Klassenkonferenzen und Kinderbesprechungen möglich, wenn eine gewisse Vertrauensgrundlage und soziale Reife der elterlichen Klassengemeinschaft gegeben ist. Am Elternabend werden auch die zahlreichen Elternaktivitäten – z. B. Adventsbasar, Feste, Tage der offenen Tür usw. – besprochen und organisiert.

Ein weiteres Begegnungsfeld stellen die zahlreichen schulischen Gremien dar: Eltern-Lehrer-Kreis oder Elternrat, Vertrauenskreis, Vereinsvorstand, Beitragskommission, Ferien- bzw. Stundenplankommission, Öffentlichkeitsarbeitskreis, Baukommission u.a.m.

In einzelnen Waldorfschulen immerhin auch schon anzutreffen ist die Teilnahme von Eltern in bisher den Lehrern vorbehaltenen Gremien wie z. B. in der Aufnahmekommission, der pädagogischen und technischen Konferenz, der Schulleitungskonferenz, der Personalkommission. Hier hängt die elterliche Mitarbeit in erster Linie vom Sachverstand und der inneren Nähe zum »Unternehmen« ab. Eine formale oder demokratische Einsetzung von Eltern (zum Beispiel durch Wahlen) – um eine erwünschte paritätische Besetzung eines Gremiums zu ermöglichen – ist noch keine Garantie für eine konstruktive Zusammenarbeit. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass es in der Regel sehr positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Eltern und Lehrern hat, wenn »loyale« – nicht etwa unkritische – Elternpersönlichkeiten in denjenigen Schulorganen anzutreffen sind, die dem »Herz« der Schule und seiner inneren Verwaltung nahe stehen.

Schließlich gibt es eine Reihe außerschulischer Einrichtungen, in denen elterliches Engagement nicht nur möglich, sondern explizit gefordert ist. Sie gehören nicht direkt zum Selbstverwaltungsalltag einer Schule, doch handelt es sich hier um Gremien, die auf

Landes-, Bundes- und europäischer Ebene agieren und nicht selten Rückwirkungen bis in die Einzelschule haben: der Landeselternrat, der Bundeselternrat, der European Council; hinzu kommen die Teilnahmemöglichkeiten in den kommunalen und staatlichen Elternvertreterorganen. Jede Waldorfschule tut gut daran, bis in die Elternabende hinein diesen Blick über den eigenen Tellerrand durch regelmäßige Berichterstattung zu pflegen.

## Eltern brauchen keine Spielwiese!

Waldorfschulen lehnen eine nicht aus den Fähigkeiten und der Sache entspringende hierarchische Struktur ab. Es gibt keinen staatlich bestellten Direktor, kein Funktionärsamt, das zu irgendeiner autoritativen Maßnahme legitimiert. Alle Türen stehen grundsätzlich offen, jeder ist an seinem Platz gegenüber der Schulgemeinschaft prinzipiell rechenschaftspflichtig: die Lehrer gegenüber ihrem Kollegium und der Elternschaft, der Vorstand und die Geschäftsführung gegenüber den Vereinsmitgliedern und die Eltern in ihrer Verbindlichkeit, die Schule mitzufinanzieren und den pädagogischen Ansatz grundsätzlich zu bejahen und mitzutragen – sonst wären sie an der falschen Schule.

Bei alledem ist es unabdingbar, dass der elterliche Einsatz für die Schule nicht nur erwünscht oder gar nur toleriert wird, sondern volle Unterstützung erhält. Nahezu gespenstisch würde es wirken, wenn es von Elternseite keine Anregungen z. B. in Fragen der Haushaltsführung oder des Unterrichts gäbe. Und es wäre schlicht langweilig, wenn Eltern nicht immer wieder die gleichen Fragen stellten: Was passiert im »Rubikon« mit meinem Kind? Warum Eurythmie, die besonders in der Oberstufe auf Ablehnung stößt? Wer entscheidet hier eigentlich? An wen wende ich mich, wenn ich ein Problem habe ... Solche Elternfragen – unverkrampft und offen vorgebracht – sind Indizien für ein positives Initiativklima einer Schule.

Dennoch gibt es trotz kollegialer Schulführung und zahlreicher Schulorgane, in denen sowohl Eltern als auch Lehrer tätig sind, Hindernisse im sozialen Miteinander, die sich – oft unbemerkt und ohne »böse« Absicht – einschleichen: Lehrer, Vorstand, Schulführung, alle, die an einer Waldorfschule verantwortlich mitzureden haben, sind sich nicht immer bewusst, dass sie nicht nur zu besonderen Gelegenheiten rechenschaftspflichtig sind, sondern permanent dafür Sorge tragen müssen, wichtige Informationen und Entscheidungen, besonders wenn sie in ihren Auswirkungen die Eltern betreffen, weiterzugeben. Hier steht man gegenüber dem elterlichen Auftrag in einer laufenden, alltäglichen Bringeschuld. Wird sie eingelöst, sorgt das für ein offenes und transparentes Schulklima, man könnte dies auch als Öffentlichkeitsarbeit nach innen bezeichnen. Es ist frustrierend für eine engagierte Elternschaft, wenn aus taktischen Gründen Informationen zurückgehalten werden, die die Kinder schon längst am Mittagstisch erzählt haben, wenn argumentiert wird, dass die Dinge noch so im Prozess seien, dass man darüber noch nichts berichten könne ... Diese Art der Zurückhaltung sorgt dafür, dass anstehende Entscheidungen präjudiziert werden: So bekommen die Dinge schon den erwünschten Drall in diese oder jene Richtung. – Wo bleibt das soziale Bewusstsein?

Besonders eklatant wird diese Form der Beeinflussung von Entscheidungsprozessen, wenn delegierte Aufgaben kurz vor Beschluss wieder ausgehebelt werden – meist von



Persönlichkeiten, die der Delegation, die in der Regel schon eine Menge Zeit und Schweiß investiert hat, gar nicht angehören. Hier muss man lernen, mit den – unter Umständen unbefriedigenden – Ergebnissen einer verantwortlich geführten Delegation zu leben. Es gibt nichts Demotivierenderes, als dass Eltern, ihr Einsatz an Kraft und Zeit als partizipatorische Spielwiese missbraucht werden, ohne dass sie an ernsthaften Entscheidungsfindungen teilhaben können.

## Ein zentrales Organ der Schulgemeinschaft

Eine selbstverwaltete Organisationsform hat ihre natürliche soziale Grenze. Eine zwei-zügige Schule stößt an die Grenzen einer bewussten Durchdringung der schulischen Abläufe. Die Gefahr der Anonymisierung und Bürokratisierung wächst mit der Anzahl der Schüler und Lehrer. Schon innerhalb eines Kollegiums von nahezu hundert Lehrern wird es enorm schwierig, alles unter einen Hut zu bekommen, alle Lehrer – ob Klassen- oder Fachlehrer – mit ihren spezifischen Interessen in ein gemeinsames Bewusstsein zu integrieren. Ebenso gilt dies bei einer knapp tausendköpfigen Schülerschaft und an die

vierhundert Elterhäuser. Gleichzeitig erhebt man den berechtigten Anspruch, alle an einer Schule beteiligten Menschen bei wichtigen Entscheidungen einzubeziehen. Wie soll man das aber schaffen? Es steht weder genügend Zeit zur Verfügung, noch kann man sich physisch in drei gleichzeitig stattfindende Sitzungen aufteilen. Auch ist es wenig sinnvoll, in vier Gremien, die zeitlich unterschiedlich tagen, alles noch einmal vorzutragen und zu wiederholen. Das sorgt für enorme zeitliche Verschleppungen, Langeweile und Schwerfälligkeit. Es ist zwar prinzipiell zu begrüßen, weil Ergebnis einer gelebten Selbstverwaltung, wenn es an einer Schule zahlreiche Arbeitskreise gibt, die sich um unglaublich viele Einzelheiten kümmern und oft unbemerkt von der Schulöffentlichkeit ihre Arbeit leisten, aber in den meisten Fällen fehlt es an einem Forum der gemeinsamen Wahrnehmung. Einen aktuellen Überblick hat in der Regel der Verwaltungsrat bzw. der Konferenzleiterkreis; er konzentriert sich auf wenige Menschen, die den gesamten Schulorganismus durchdringen. Die Mitgliederversammlung kann das im jährlichen Turnus neben den Regularien gar nicht leisten. Was fehlt, ist ein zentrales Organ der Schulgemeinschaft, das mindestens einmal im Monat sowohl Lehrer wie Eltern und Vorstand zu einer gemeinsamen Wahrnehmung zusammenruft, Aufgaben delegiert und gemeinsame Entscheidungen trifft. Dieses Forum behandelt alle Angelegenheiten der Schule. Nichts kann ohne die Zustimmung der Eltern, der Lehrer und des Vorstandes beschlossen werden, die in diesem Kreis vertreten sind. Auch eine Ausdehnung auf verantwortlich mittragende Oberstufenschüler aus der Schülermitverwaltung ist denkbar. Die Waldorfschule in Essen ist nach meinem Kenntnisstand die einzige Waldorfschule in Deutschland, die diesen zukunftssträchtigen Gedanken eines »Schulrates« weitgehend in die Praxis umgesetzt hat. Eine mögliche Übergangsform wäre zum Beispiel ein in einem ausgewogenen Verhältnis durch Lehrer und Schüler erweiterter Elternrat.

## Elternmitwirkung in der Lehrerbildung

Lehrer stehen nach ihrer Waldorflehrerausbildung – so sie eine erhalten haben – in puncto Elternarbeit nahezu vor dem Nichts. Auch der Blick in die Eltern-Lehrer-Kreise reicht, um festzustellen, dass die Anzahl und das Engagement bereits tätiger Lehrer zu wünschen übrig lässt. Wie man mit der Elternschaft umgeht, in welchen Schulgremien sie mitwirken sollen und können, welche Fehler man vermeidet, die Vermittlung von Konflikt- oder Deeskalationsstrategien, praktische Tipps und Hilfen für die Gestaltung von Elternabenden, Hausbesuchen, Kinderbesprechungen und Hausaufgaben – das sind Fragen, die in der Lehrerbildung eher stiefmütterlich behandelt werden. Dabei wäre es neben der pädagogischen und methodischen Grundlegung ein enormer Gewinn für jeden angehenden Lehrer, wenn er einiges Handwerkszeug mit auf den Weg bekäme, wie ein konstruktiver und angstfreier Umgang mit der Elternschaft möglich ist, wenn vermittelt wird, dass Eltern wirkliche Partner seiner pädagogischen Arbeit sind. Nicht selten endet doch eine mutig begonnene Waldorflehrerkarriere an den Klippen eines desolaten und zerstrittenen Verhältnisses zur Elternschaft einer Klasse. So böte sich zum Beispiel an, dass erfahrene Eltern an den Waldorflehrerseminaren regelmäßig eine Unterrichtseinheit in Sachen Elternarbeit und Elternmitwirkung geben. Es sind ja Eltern, die die Lehrerbildung über ihr

Schulgeld finanzieren. Auf diesem Wege käme auch ein Moment der Qualitätssicherung mit ins Spiel.

## Das Kind im Blick

Das wichtigste Band der Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrern ist der gemeinsame Blick auf das Kind. Deshalb ist man ja an dieser Schule zusammengetroffen. Nur, man kann es leicht aus den Augen verlieren, besonders in konfliktreichen Situationen. Gerade die gemeinsame Sorge um eine kindgemäße Entwicklung und Unterrichtung vermag manchen schon aufgerissenen Graben wieder zu überbrücken. Voraussetzung ist die absolute Vorbehaltlosigkeit in diesem gemeinsamen Bemühen. Das erfordert die Ausbildung sozialer Fähigkeiten, die über die im Elternhaus, im Klassen- oder Konferenzzimmer oder im stillen Kämmerlein gewonnenen hinausgehen. Dem jeweiligen Partner die erzieherische Kompetenz abzustreiten und ausschließlich auf der eigenen Sicht der Dinge zu beharren führt zur Entfremdung und über kurz oder lang zur Trennung – auf dem Rücken der Kinder. Soziale Fähigkeiten zu schulen, die das dritte Element in die Zusammenarbeit und Auseinandersetzung von Eltern und Lehrern hereinrufen – das Kind und seine gesunde Entwicklung –, erlöst von unfruchtbaren Diskussionen, unproduktiven Rechthabereien, berufener Besserwisseri und erdrückenden Argumentationsketten und gehört zu den Herausforderungen einer Selbstverwaltung, die gelebt und nicht nur theoretisch eingefordert wird. Keiner hat auf diesem Felde die Weisheit mit Löffeln gefressen, er muss sie sich erarbeiten und kann sie dann moralinfrei und freundlich anbieten. Und man kann – bei bestem Wissen und Gewissen – auch einmal danebenliegen. Aus Irrtum, Unvollkommenheit und Fehlern zu lernen, auch das ermöglicht eine freie Waldorfschule. Dieses Lernfeld ist heutzutage schon ein elitärer, überflüssiger Luxus, wofür man dankbar sein kann.

## Literatur:

- Hans W. Colsman: Elternmitverantwortung – Elternmitentscheidung. 25 Jahre »Schulrat« an der Waldorfschule in Essen, in: *Erziehungskunst* 12/1997
- Karl-Martin Dietz: Eltern und Lehrer an der Waldorfschule – Grundzüge einer dialogischen Zusammenarbeit, Heidelberg 2002 (siehe Besprechung in diesem Heft auf S. 79 f.)
- Michael Harslem: *Wie arbeiten Eltern und Lehrer zusammen?* Stuttgart 1999
- Stefan Leber: *Waldorfschule heute. Das Zusammenwirken von Eltern und Lehrern in der Schulgemeinschaft*, Stuttgart 1996
- Manfred Leist: *Eltern und Lehrer. Ihr Zusammenwirken in den sozialen Prozessen der Waldorfschule*, Stuttgart 1988
- Manfred Leist: *Entwicklungen einer Schulgemeinschaft. Die Waldorfschulen in Deutschland*, Stuttgart 1998