

Zwischen Himmel und Erde

Vorstandsarbeit in einem Waldorfkindergartenverein

Wolfgang Saßmannshausen

Folgendes Beispiel findet sich in vielen Varianten immer wieder im Leben eines Waldorfkindergartens: Eltern haben den Wunsch, dass die Erzieherinnen dies oder jenes tun oder eben nicht tun. Die Erzieherinnen wollen oder können dem Wunsch nicht nachkommen und versuchen, dies den Eltern zu verdeutlichen. Diese sind unzufrieden und gehen zum Vorstand, um durch ihn ihrem Interesse Nachdruck zu verleihen. Der Vorstand versteht sich nun als Repräsentant der Elternschaft und will das Anliegen der Eltern im Erzieherinnenkollegium durchsetzen. Der Machtkampf beginnt, um eventuell in einen größeren Konflikt zu münden.*

»Unternehmerschaft« in einem Betrieb des Geisteslebens

Waldorfkindergärten in Deutschland sind in aller Regel von einem Verein getragen. Sehr häufig stellen die Eltern den Großteil der Mitglieder des Trägervereins. Die Vereinsführung obliegt einem Vorstand, der nach den Grundsätzen, wie sie in der Satzung des Vereins niedergelegt und demokratisch verabschiedet sind, für eine entsprechende Zeit bestimmt wird.

Die Mitglieder des Vorstands haben die entscheidende Verantwortung der gerichtlichen und außergerichtlichen Vertretung des Vereins inne. Welche Verabredungen und Spielregeln auch immer für die Innenverhältnisse des Vereins beschlossen werden, in der Beziehung nach außen bleibt der Vorstand der Repräsentant des Vereins. Er ist hier der eigentliche »Unternehmer«.

Insofern kommt dem Vorstand im sozialen Leben eines Kindergartenvereins und seines konkreten pädagogischen Betriebs eine wesentliche Bedeutung zu. Er ist in vieler Hinsicht der regelmäßige Partner der angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nimmt ihnen gegenüber die Position des so genannten Arbeitgebers ein; er ist aber auch der Partner der Eltern, die mit ihm als Repräsentanten des Unternehmens entsprechende Betreuungsverträge für die Kinder des Kindergartens abgeschlossen haben. Gleichermassen ist er der Partner z.B. der Behörden, die die Genehmigung für das Betreiben eines Kindergartens erteilen müssen oder die Zuschüsse garantieren. Ebenso ist der Vorstand dafür zuständig, dass die notwendige und oftmals detailliert vorgeschriebene Dokumentation

* bearbeiteter Vortrag auf der Gesamtkonferenz der nordrhein-westfälischen Waldorfkindergärten am 9.10.2004 in Dortmund

der einzelnen Lebensvorgänge des Vereins und des Kindergartenbetriebs angemessen erfolgt. Auch wenn er hierfür beispielsweise Menschen beauftragt (Geschäftsführer), dies zu tun, liegt die letztendliche Verantwortung für diese Prozesse bei ihm.

Vorstände in Waldorfkindergartenvereinen sind in aller Regel Laien in den angesprochenen Aufgabenstellungen und arbeiten sich mit viel Engagement und Zeitaufwand in alle zur Rede stehenden Aufgabenstellungen ein. Eine sehr oft zu hörende Aussage aus Vorstandskreisen ist: »Wenn ich vorher gewusst hätte, was alles auf mich zukommt, hätte ich das Amt nicht angetreten.« Sehr viel Kraft, Zeit und Nerven sind nötig, um allen Aufgaben gerecht zu werden.

Und doch sind alle diese Aufgaben nicht die eigentlichen. Kein Mensch engagiert sich in einem Kindergartenverein, weil er sich für Buchhaltung oder Steuererklärungen engagieren möchte. Diese Aufgabenstellungen sind die notwendigen instrumentellen Schritte der gesellschaftlichen Kommunikation, aber nicht Selbstzweck. Der Zweck und die Zielsetzung der Vereinsführung und damit auch die eigentliche Motivation für das Engagement in einem Waldorfkindergartenvorstand finden sich in der Satzung an der entsprechenden Stelle unmissverständlich formuliert. Meistens ist es der 2. Paragraph einer Satzung, der über die Ziele und Zwecke Auskunft erteilt und damit auch die höchste Vorgabe und Beschreibung der Aufgabe ist, der sich ein Vorstand verpflichtet fühlen darf. So kann es beispielsweise heißen: »Ziel und Zweck des Vereins ist es, Kindheit im Sinne der Menschenkunde Rudolf Steiners ideell und materiell zu fördern und zu unterstützen.« Nie steht als oberste Aufgabe beschrieben, »einen Kindergartenbetrieb zu gründen oder zu führen«. Diese Aufgabe findet sich immer untergeordnet beschrieben – und das aus gutem Grund.

Ein Waldorfkindergartenverein übernimmt eine Aufgabe, die nicht auf einen bestimmten und abgeschlossenen Personenkreis beschränkt ist. Der Möglichkeit nach sind alle denkbaren Menschen ideell einbezogen. So wenig wie ein Staat in seiner Grundaufgabenstellung einzelne Menschen bevorzugen oder benachteiligen kann, so wenig schränkt ein Waldorfkindergartenverein den Radius seiner ideellen Wirksamkeit ein. Er übernimmt damit eine Aufgabe, die ansonsten bei der allgemeinen Gemeinschaft, letztlich dem Staat, liegt. Dieser Tatbestand ist auch formalisiert. Das Finanzamt verleiht dem Verein das Attribut »gemeinnützig«, wenn er sich in seiner Zielsetzung eben ideell als »der Allgemeinheit nützend« erweist. Dies wäre nicht gegeben, wenn die Zielsetzung nur die Betreibung eines Kindergartens wäre. Diese Situation hat Konsequenzen für das praktisch-soziale Leben eines Vereins.

Idealisten, Egoisten und Funktionäre

Man kann davon ausgehen, dass alle Menschen, die sich »in dem Verein vereinigen«, von ihrem Grundanliegen her Idealisten sind – ob sie es wissen oder nicht. Nicht wegen des sehr begrenzten Zweckes, irgendwie Nutznießer des Kindergartenbetriebs zu sein, insbesondere als Eltern, sondern auf Grund der Beziehung zu der ideellen »gemeinnützig« Seite erfolgt eine Mitgliedschaft im Verein. Eine Verbundenheit zu einer Idee kann ausschließlich aus innerer Freiheit erfolgen, nie aus äußeren Notwendigkeiten heraus.

Dass ideell ausgerichtete Menschen, die aus freien Stücken Mitglied eines Waldorfkindergartenvereins sein wollen, auch z.B. Eltern sein können, ist selbstredend. Genauso gut können sie Motorradfahrer, katholisch, islamisch, dick, jung oder alt usw. sein. Eine Zwangsmitgliedschaft in einem gemeinnützigen Verein, auch wenn die eigenen Kinder den vom Verein getragenen Kindergarten besuchen, ist ein Widerspruch in sich. Da, wo er lebt, birgt er die Möglichkeit von Unklarheiten und Konflikten in sich, die glücklicherweise nicht immer ausbrechen müssen.

Der Waldorfkindergartenverein ist also der Zusammenschluss von Idealisten, die sich in einer Idee vereinigen. Sie bestimmen ihren Vorstand, der die zentrale Aufgabe im Verein innehat, Sorge zu tragen, dass das Unternehmensziel der Idee entsprechend gepflegt und verbreitet wird. Die oberste Aufgabe des Vorstands ist somit, Garant für die Unternehmensidee zu sein. Alle geschäftsführenden Aufgabenstellungen haben nur dienenden Charakter und sind Instrumente, aber nicht Selbstzweck.

Wenn nun der Trägerverein, das »Unternehmen«, begründet ist, kann es sich seiner »Zweckbetriebe« annehmen. Der Kindergartenbetrieb wird gegründet. Im Gegensatz zum Verein, für dessen Mitgliedschaft eine freie Entscheidung im ideellen Bereich konstitutiv ist und für dessen Führungsverantwortung als Vorstand ein demokratisch festgelegter Wahlmodus gilt, ist für die Mitarbeit im Kindergarten eine formale Qualifikation notwendig. Ideelle Ausrichtung ist keine genügende Qualifikation, sondern notwendig ist auch ein in unserer Gesellschaft anerkannter Nachweis der Befähigung. So sagt – sicherlich sinnvoll – der Gesetzgeber, dass professionelle Erziehung von Kindern in einer Institution nur von denen geleistet werden darf, die entsprechend ausgebildet sind. Nun nicht mehr aus Freiheit, sondern aus Notwendigkeit heraus übernimmt der Vorstand den Part des »Arbeitgebers«, also des Partners in arbeitsrechtlicher Hinsicht. Die Erzieherinnen sind durch ihre Funktion und die Art ihrer Beziehung zum ideell ausgerichteten Trägerunternehmen »Arbeitnehmerinnen«.

Was wären die besten Fähigkeiten, wenn sie auf keine Bedürfnislage träfen! Sie würden verpuffen und soziales Unheil bewirken. Diejenigen, die der Fähigkeiten der Erzieherinnen bedürfen, sind die Kinder. Im Rahmen der sozialen Gliederung des ganzen Unternehmens »Waldorfkindergartenverein und -betrieb« nehmen die Eltern die Rechte ihrer Kinder wahr und sind die Partner der Erzieherinnen im Zusammenspiel von Fähigkeiten und Bedürfnissen. Im Sinne dieser Aufgabe sind Eltern im tiefsten Grunde Egoisten. Je stärker ihr Egoismus ist, desto bessere Eltern sind sie. Sie kommen mit dem Anliegen auf den Kindergarten zu, für ihr Kind den besten Platz der Erziehung, Bildung und Betreuung zu finden. Als Vater oder Mutter kommen sie nicht wegen der ideellen Pflege und Förderung anthroposophischer Menschenkunde auf den Kindergarten zu, sondern ausschließlich wegen der Notwendigkeit eines Kindergartenplatzes für ihr Kind. Ja, Kinder haben selbstverständlich die Erwartung, dass es auf der Welt die Menschen gibt, die sich existenziell für sie einsetzen. Ein solches Erwartungsbild gegenüber Mutter und Vater trägt jedes Kind in die Welt hinein. Insofern ist der Egoismus der Eltern gleichzeitig höchste und heilige Erwartung der Kinder, die sie aus der geistigen Welt mit in ihr Erdenleben bringen.

Deutlich wird aber dadurch auch, dass die Aufgaben und Haltungen der Eltern denen der Vereinsmitglieder diametral gegenüberstehen. Egoismus und Idealismus sind konträre Seelengesten, die sich nahezu ausschließen.

Als Vorstand ist man Partner der Eltern insofern, als zwischen Vereinsvorstand und den Eltern ein Vertrag geschlossen wird, der so genannte Betreuungsvertrag. Vorstand und Eltern stehen sich somit gegenüber und schauen aus sehr verschiedenen Richtungen auf das gesamte Geschehen.

Der »Gesamtorganismus Waldorfkindergarten« hat somit drei völlig verschiedene Gesten der Beteiligung und kennt entsprechende soziale »Sollbruchstellen«, die der Gestaltung und besonderen Aufmerksamkeit bedürfen. Hier sind beispielsweise Gestaltungsaufgaben wie Betreuungsverträge, Arbeitsverträge, Gestaltung der Dienst- und Fachaufsicht oder der Fürsorgepflicht zu nennen. Aber auch Klarheit in der Zusammenarbeit zwischen Vereinsführung (Vorstand) und »zweckbetrieblicher Führung« (Kindergartenleitung) ist gefragt.



Dass die Grenzen der drei Felder für die beteiligten Menschen durchlässig sind, ist eine selbstverständliche Binsenweisheit. So können Eltern und Erzieherinnen natürlich neben ihren gegebenen »Positionen« engagierte Vereinsmitglieder sein und als solche auch Vorstandsaufgaben wahrnehmen. Die Gestaltungsaufgabe liegt darin, in der Vorstandarbeit das Eltern- oder Erzieherdasein zurückzudrängen und zu vergessen. Immer wenn dies nicht gelingt, entstehen soziale Probleme, weil sich die Vorstandstätigkeit dann als Schauplatz von Interessenkonflikten zeigt.

Die ideelle Führung durch den Vorstand

Zum einen gehört zu dieser Aufgabe die Verpflichtung gegenüber den Gedanken der Waldorfpädagogik und Anthroposophie. Diese sind nicht subjektiver Willkür entsprungen, sondern sind Ausdruck eines spirituellen Menschenbildes, das durch Rudolf Steiner umfassend erforscht und dargelegt ist. Vorstandsmitglieder in Waldorfkindergartenvereinen haben die Aufgabe, einen Bezug zu diesem Menschenbild herzustellen und Räume zu schaffen, dass die Arbeit an diesem Menschenbild erfolgt und wirksam werden kann. Dies setzt keine umfassenden Kenntnisse voraus, aber die Bereitschaft, Sorge für diesen Prozess zu tragen. Zu den Aufgaben können beispielsweise gehören: Gestaltung der Arbeits- und Betreuungsverträge im Lichte waldorfpädagogischer Ideen, Gestaltung des Aufnahmeverfahrens neuer Kinder und Familien, die Art und Weise, wie Finanzierungen gestaltet werden usw.

Zum anderen – und das ist die wohl noch aktuellere Aufgabe – bedeuten Waldorfpädagogik und Anthroposophie eine Haltung den Fragen und Aufgaben des Lebens gegenüber. Rudolf Steiner nennt diese Seite oftmals »Gesinnung«. Hier ist der Blick weniger auf die Inhalte gerichtet. Es geht mehr um die sozialmethodischen Fragen, wie Menschen

zusammenarbeiten. Wie wird der jeweilige individuelle Beitrag und Standpunkt in geistigen Fragen des Kindergartenlebens geachtet? Wie bemühen sich zusammenarbeitende Menschen, sozial getragene Entschlüsse zu fassen? Wie findet Begegnung zwischen den beteiligten Menschen in den verschiedenen Momenten des praktischen Lebens statt? Wie lebt die Fürsorgepflicht für die einzelnen beteiligten Menschen?

So ist ein Grundmotiv anthroposophischer Sozialethik, den Raum für eine »Erziehung zur Freiheit« dadurch zu garantieren und zu sichern, dass die Erwachsenen versuchen, ihre Beziehungen auf eine Begegnungsqualität zu bauen, die die stets im Untergrund unserer Seele wirkende Machtorientierung überwinden will.

Macht kann dadurch überwunden werden, dass die beteiligten Menschen das, was sie verbindet bzw. das, was zwischen ihnen steht, aus dieser untergründigen Empfindungssphäre in das aktuelle Bewusstsein heraufheben. So können lebendige Verabredungen und »Spielregeln« zwischen den Menschen entstehen, die tendenziell immer den Charakter des Gegenwärtigen haben, ohne zu starren Vorschriften zu führen, die aus der Vergangenheit in die Gegenwart hineinregieren und so Zukunft verhindern. Sie müssen durch neu hinzukommende Menschen, aber auch durch Veränderungen der »alten« Menschen stets veränderbar sein. Nur so kann der Raum entstehen, der Menschen die Möglichkeit gibt, aus der Intuition für die aktuelle Situation ihre Handlungsansätze zu entwerfen. Eine solche Qualität ist die Garantie für das, was Waldorfpädagogik im Kern ausmacht.

Diese Aufgabe verlangt eine ständige und wachsame Moderation und beinhaltet eine ganz besondere soziale Qualität als Voraussetzung, nämlich Selbstlosigkeit. Hier liegt die vielleicht schwierigste und menschlich verbindlichste Aufgabe von Menschen, die Träger sozialer Prozesse sein wollen. Der Vorstand ist das »Antlitz« des Trägervereins und prädestiniert für die Gestaltung einer solchen Aufgabe.

Um heute Erzieherin zu werden, ist eine Ausbildung vonnöten. Um dann im Zusammenhang der Waldorfpädagogik wirken und arbeiten zu können, ist eine entsprechende qualifizierende Vorbereitung selbstverständlich Voraussetzung. Ebenso verlangen Aufgaben der praktischen Geschäftsführung heute mehr denn je Kenntnisse und Fähigkeiten, die erworben sind oder erworben werden müssen. Dieselbe Situation ist für die eigentliche Vorstandstätigkeit auch gegeben. »Unternehmerschaft« in einem Betrieb des Geisteslebens, so wie es ein Waldorfkindergartenverein mit seinem Kindergartenbetrieb ist, verlangt gleichermaßen eine Qualifizierung, für die es noch kaum entsprechende Möglichkeiten gibt. Hier liegt eine immer deutlicher ins Bewusstsein tretende Anforderung an die Gemeinschaft der Waldorfkindergärten, die entscheidend die Zukunftsqualität der Arbeit beeinflussen wird.

Zum Autor: Dr. Wolfgang Saßmannshausen, Jahrgang 1952, Lehrer und Erziehungswissenschaftler; viele Jahre in der Ausbildung von Erzieherinnen tätig (Hiberniaschule Herne, Rudolf-Steiner-Berufskolleg Dortmund); seit 1998 hauptamtlicher Mitarbeiter der Internationalen Vereinigung der Waldorfkindergärten in Aufgaben der Beratung von Kindergärten und Seminaren und mitverantwortlich in der Leitung der berufsbegleitenden Seminare in Prag und Seoul.