

Harald Jäckel



Die Zukunftsgestalt der Freien Waldorfschule

Ein Beitrag zur Innovation von Strukturen und Prozessen

Harald Jäckel • Die Zukunftsgestalt der Freien Waldorfschule

Harald Jäckel

Die Zukunftsgestalt der Freien Waldorfschule

Ein Beitrag zur Innovation von Strukturen und Prozessen

Harald Jäckel: Die Zukunftsgestaltung der Freien Waldorfschule

Ein Beitrag zur Innovation von Strukturen und Prozessen

ISBN 978-3-95779-104-7

1. Auflage 2019

2. Auflage 2023

© Info3 Verlagsgesellschaft Brüll & Heisterkamp KG, Frankfurt am Main

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Dieses Buch ist auch in einer **englischen Version** verfügbar. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an den Verfasser (E-Mail: harald.jaeckel@icloud.com).

Lektorat: Christine Tremel

Korrekturat: Silke Kirch

Gestaltung: Anke Okyere, Frankfurt am Main

Umschlag: Frank Schubert, Frankfurt am Main, unter Verwendung eines Motivs von Fotolia/Adobe Stock

Druck: Dilling Printmedien, Olpe

Inhalt

Ein Vorwort	9
Die Gründung einer Waldorfschule	11
Die Prägung	11
Der Beginn	12
Die Pionierphase	14
Die Differenzierungsphase	16
Die Frage der Führung	24
Das Erbe Rudolf Steiners	29
Das Ressort-Modell	32
Entstehungsgeschichte	32
Grundsätzliches	33
Die Schulführung	34
Mandat und Delegation	35
Das Ressort Organisation + Pädagogik	36
Das Ressort Personal	38
Das Ressort Wirtschaft + Finanzen	40

Das Ressort Zukunftsentwicklung	43
Delegationen	45
Effektives Arbeiten in der Schulführung	48
Schulführung-Gesamt und Ressorts	48
Vorschlag einer Regelung der notwendigen Mehrheiten	50
Transparent kommunizieren und zielorientiert entscheiden	51
Evaluieren – Feedback einholen	56
Effektives Arbeiten in den Konferenzen	57
Pädagogische Konferenz	57
Technische Konferenz	58
Beratungskonferenz	59
Interne Konferenz	60
Transparenz und Dialog in der ganzen Schule	61
Eltern-LehrerInnen-Trägerschaft	62
Kooperatives, aber unverbundenes Nebeneinander	63
Begrenzte Einbindung	64
Partnerschaftliche Zusammenarbeit	65
Die Besetzung der Ressorts	68
Allgemeines	68
Einen Hort/Kindergarten einbinden	71
Die Finanzierung	73

Das Besetzungsverfahren „Stühle-Rücken“	75
Teilnehmende	75
Kriterien für die Besetzung	76
Das Prozedere	78
Variante	83
Bestätigung der Schulführung als Vorstand	84
Die Einführung des Ressort-Modells	86
Veränderungsverantwortung in einer Lenkungsgruppe	88
Die Integrationsphase	91
Der Übergang	91
Qualitäten	92
Reife im Kulturellen, im Sozialen und im Operativen System	94
Professionalisierung	99
Ausblick auf die Assoziationsphase	100
Beispiele	101
Literaturangaben	102
Vita Harald Jäckel	103

Ein Vorwort

Dieses Handbuch schreibe ich aus Dankbarkeit für meine persönlichen Entwicklungsschritte, die mir die Arbeit als Waldorflehrer und die Quelle der Anthroposophie ermöglicht haben.

1986 begründete ich mit einem Kreis engagierter und von mir sehr geschätzter Menschen eine Waldorfschule an meinem Heimatort Bad Nauheim und führte in den folgenden Jahren dort eine Klasse von der dritten bis zum Abschluss in der achten Klasse.

In meiner sich daran anschließenden Beratertätigkeit habe ich seit 1992 in jedem Jahr Waldorfschulen, verschiedene anthroposophisch orientierte Einrichtungen und Unternehmen begleitet. In Organisationen mit dem Anspruch der Selbstverwaltung habe ich immer wieder leidvoll erleben müssen, wie schwierig das Thema Führung zu behandeln ist. Viele Missverständnisse, Spannungen und eskalierte Konfliktsituationen haben mir gezeigt, dass guter Wille, gesunder Menschenverstand, Sympathie und Initiative nicht alleine ausreichend sind, um eine Organisation zielorientiert aufzustellen. Meine tiefste Überzeugung ist, dass Selbstverwaltung Führung benötigt. Dazu werden verantwortungsbewusste und entwicklungsorientierte Persönlichkeiten benötigt.

Das von Bernhard Lievegoed entwickelte und von Friedrich Glasl ausdifferenzierte Modell der Entwicklungsphasen führt leider oft zu Missverständnissen. Viele Schulen glauben sich schon in der Integrationsphase und versuchen in einem freien Spiel der Zusammenarbeit die unter-

schiedlichen Organe, Initiativgruppen, Personengruppen, Interessen und Bedürfnisse regeln zu können. Auch umfangreiche Dokumentationen und Beschreibungen der Funktionen und Organe helfen nicht weiter, wenn sie nicht stimmig ineinandergreifen. Am Ende stellt sich immer wieder die Frage, wer hat hier den Überblick, wer trifft hier welche Entscheidung und aus welchem Impuls.

Das beschriebene Ressortmodell ist entstanden in der Krisensituation einer großen Waldorfschule. Ich habe es weiter ausgearbeitet und im Rahmen meiner Schulberatungsprozesse als eine stimmige und funktionierende Konzeption etablieren können. Einige der Schulen haben sich daran orientiert und es eingeführt. Sicher gibt es Schulen, die ein anderes Strukturmodell gewählt haben und gut funktionieren. Neben einer schlüssigen Struktur ist ja auch immer die persönliche, inhaltliche und soziale Kompetenz der Betroffenen entscheidend für ein fruchtbares Miteinander im Rahmen einer Waldorfschule. Mein Anliegen ist, einen Impuls zu setzen, um Schulstrukturen und -prozesse zu hinterfragen und zu verbessern. Waldorfschulen mögen auch selbst in Entwicklung bleiben und dabei die Lebendigkeit entwickeln, mit der Waldorfpädagogik für die SchülerInnen gelebt wird.

Im Folgenden ist ein Arbeitshandbuch entstanden, das bewusst Platz lässt für eigene Überlegungen und Kommentare.

Zum Schluss möchte ich noch meiner Lektorin Christine Tremel meinen herzlichen Dank aussprechen.

Harald Jäckel, Prien, den 1.1.2019

Die Gründung einer Waldorfschule

Die Prägung

Jede Gründung einer Waldorfschule hat eine ganz individuelle Geschichte. Der jeweilige Impuls kann aus sehr verschiedenen Zielsetzungen entstehen und von unterschiedlichen Personengruppen ausgehen, was prägend in die weitere Entwicklung der Schule hineinwirkt.

Wird die Schule von einem oder einer LehrerIn oder einer Gruppe von LehrerInnen gegründet, steht die Verwirklichung von zeitgemäßer Waldorfpädagogik meist ganz im Vordergrund. Dabei zeigt sich in den nächsten Jahren in vielen Fällen eine Dominanz der LehrerInnen gegenüber den Eltern im Hinblick auf die Entwicklungsrichtung der Schule. Natürlich ist die Qualität der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Einzelfall von den sozialen Fähigkeiten der Betroffenen abhängig und kann in hohem Maße differieren.

Ich habe erlebt, wie eine Waldorfschule aus einer kleinen Gruppe von Eltern initiiert wurde, die wenige Jahre vorher bereits einen Waldorfkindergarten gegründet hatte. Mit der absehbaren Schulreife der heranwachsenden Kinder und dem dringenden Wunsch, Waldorfpädagogik für die eigenen Kinder zu ermöglichen, konnte sich ein kraftvoller Impuls in die Welt stellen. Diese Gründung war davon geprägt, dass die zukünftigen Eltern ein Gebäude ausfindig machen konnten, die Renovierung tatkräftig vorantrieben und einen ersten Lehrer schon ein Jahr vor dem geplanten Beginn des Schulbetriebs anstellten.

Im weiteren Verlauf der Schulentwicklung hat die kooperative Zusammenarbeit zwischen Eltern und LehrerInnen auf Augenhöhe die Grundlage dargestellt für eine bis heute gut funktionierende, sich weiter entwickelnde zweizügige Waldorfschule.

Der Beginn

In einer gesunden Gründung steht der dreigliedrige Impuls Rudolf Steiners am Anfang. Es gilt, den spirituellen Impuls einer Waldorfschule in einem sich bildenden Lehrerkollegium zu verlebendigen, eine tragfähige Gemeinschaft zu bilden, die mit Freude und Motivation hilft, die Schule zu entwickeln und die operativ notwendigen Schritte zielorientiert zu setzen, damit ein funktionierender Schulbetrieb seine Arbeit aufnehmen kann.

Dabei spielt die Handschrift der agierenden Persönlichkeiten eine zentrale Rolle. Die spirituelle Arbeit des Kollegiums kann in der Gründungsgruppe im Inneren als kraftpendend und im Äußeren als impulsierend erlebt werden. Andererseits kann die anthroposophische Arbeit der KollegInnen aber auch ausschließend und elitär erlebt werden, wenn es die Lehrerschaft versäumt, den spirituellen Ansatz der Waldorfpädagogik in allgemeinverständlicher Sprache auch den Eltern zu vermitteln.

Die Gemeinschaftsbildung gelingt in fruchtbarer Weise, wenn die wesentlichen Fragestellungen kontrovers diskutiert werden können und der Hintergrund einer getroffenen Entscheidung den relevanten Personengruppen zeitnah vermittelt wird. Gemeinschaftsbildung kann hingegen problematisch erlebt werden, wenn einzelne Persönlichkeiten mit dominanten Entscheidungen

in den Vordergrund treten, zu wenig Informationsprozesse stattfinden und Betroffene überraschend vor vollendete Tatsachen gestellt werden.

Die Fülle der zu erbringenden Aufgaben kann nur gelingen, wenn unter den Beteiligten gute Absprachen möglich sind, Fachkompetenz für die jeweilige Frage vorhanden ist und sich die Kraft einstellt, die vielen notwendigen Dinge zu erledigen.

Es ist deutlich, dass bei der Gründung einer Waldorfschule viele Prüfungen zu meistern sind, Stolpersteine an vielen Stellen bereitliegen und es immer wieder kurzfristiger Klärungen zwischen Betroffenen bedarf.

In unserer Schulgründung sind wir sehr schnell übereingekommen, dass es ein Bewusstseins- und Verantwortungszentrum braucht, um die vielfältigen Anforderungen, Notwendigkeiten und konkreten Schritte mit sozialem Geschick zu bewältigen. In einer großen Ratsversammlung der ganzen Schulgemeinschaft wurde beschlossen, einer Gruppe von vier Personen die maßgeblichen Entscheidungen und die Prozessverantwortung für die anstehenden Umsetzungsschritte der entstehenden Schule zu übertragen. Die Beteiligten waren: Der Gründungslehrer, der Geschäftsführer, ein Vorstandsvertreter, ein Lehrer. Es zeigte sich, dass alle kontroversen Positionen in dieser Gruppe bewältigt und die Realisierung der notwendigen Schritte koordiniert durchgeführt werden konnten. Die Mandatierung endete nach etwa drei Jahren.

Die Pionierphase

Die Pionierphase einer Organisation ist allen Beteiligten meist unvergesslich. Die Menschen sind hochmotiviert alles zu leisten, was für das beginnende, gemeinsame Projekt notwendig ist. Im Nachhinein ist oft völlig überraschend, wer über welche Fähigkeiten verfügt und wer welche Aufgaben übernehmen kann. An vielen Stellen wird das Unmögliche möglich, indem das Mögliche geschieht. Das gilt für die Elternschaft der neu beginnenden Klassen, für die Vereinsmitglieder und auch für das Kollegium. Die Qualität der Initiative, der Improvisation, der Freude am Gestalten und der Erfolg des gemeinsamen Werdens schaffen in der Gruppe der beteiligten Menschen ein Erlebnis des über Sich-Hinaus-Wachsen-Könnens. Die Pionierphase in ihrer Blüte kann verglichen werden mit einer gut eingespielten Familie, in der jede Person ihre Rolle ergreift und innehat.

In dieser Zeit wird auch ein relativ dominanter Führungsstil beispielsweise eines bzw. einer GründungslehrerIn, eines bzw. einer GeschäftsführerIn oder MäzenIn aus der Elternschaft geschätzt oder zumindest geduldet, da Hierarchie und Deutungshoheit, gepaart mit Kompetenz, zunächst hilfreich sind und Orientierung schaffen.

Im Laufe von Monaten oder Jahren bilden sich die Verhältnisse zwischen den Menschen weiter aus. Einerseits festigen sich freundschaftliche Beziehungen und andererseits verdichten sich auch spannungsbeladene Verhältnisse, Konkurrenzsituationen, antipathische Abgrenzungen. Es zeigt sich, dass das Improvisieren in der Organisation an verschiedensten Stellen zu unüber-

schaubaren, manchmal chaotischen Verhältnissen führt. In der überreifen Pionierphase kann es zu vielfältigen Problemen kommen, wie dem Scheitern von Initiativen, Machtkämpfen zwischen Personen und Gruppen, erlebter Willkür, Undurchschaubarkeit, Abhängigkeitsverhältnissen, Ohnmachtserleben, innerer Kündigung und Rückzug.

Es entstehen Fragen im System:

- Wer ist der Souverän? Wer hat hier das Sagen? Wer hat welche Veto-Befugnisse?
- Was ist die Rolle des Vereinsvorstandes im Verhältnis zur Internen Konferenz?
- Was ist die Rolle der Eltern im Verhältnis zur Rolle der LehrerInnen?
- Welche Entscheidungsbefugnisse liegen bei einzelnen Organen?
- Wer steuert die Finanzen und genehmigt Investitionsentscheidungen?
- Wer entscheidet über das Schulprofil und die weitere Schulentwicklung?
- Wie kann mit Vorwürfen, Verfehlungen, Übergriffen, erlebten Manipulationen umgegangen werden?
- Wer hat die Aufgabe, tieferliegende Spannungen oder eskalierte Konfliktsituationen zu bearbeiten oder die Unterstützung zu organisieren?

Die Differenzierungsphase

Es kommt die Zeit, in der klare Zuständigkeiten vereinbart werden können. Wer aber darf diese Zuständigkeiten definieren und Verantwortlichkeiten an Personen oder Gruppen vergeben? Liegt dieses Recht bei der Internen Konferenz der Lehrerschaft, die sich in vielen Schulen als spirituelles Zentrum versteht und daraus das Gestaltungsrecht der Organe des Vereins ableitet? Oder ist das Ursprungsorgan die Mitgliederversammlung, die ihren Gestaltungsauftrag an einen Vorstand und dessen Erfüllungsgehilfen, den oder die GeschäftsführerIn vergibt?

Ein Erklärungsmodell, das an vielen Schulen lebt, ist folgendes: die **rechtlich-wirtschaftliche Verantwortung** für eine Waldorfschule liegt über den Verein beim Vorstand. Die **De-facto-Verantwortung** für die Ausgestaltung der Waldorfschule, die pädagogische Prägung, den pädagogischen Schulbetrieb, die pädagogische Qualität liegt bei der Lehrerschaft. Als wichtigstes Organ der Lehrerschaft fungiert die Interne Konferenz. Insofern geht eine weitgehend allgemeingültige Struktur davon aus, dass eine wirtschaftlich-rechtliche Verantwortung und eine De-facto-Gestaltungsverantwortung in der Organisation der Waldorfschule getrennt werden können.

Diese Struktur wird oftmals angeführt als Übertragung der Konzeption der Dreigliederung eines sozialen Organismus Rudolf Steiners auf die Waldorfschule, die er selbst aber nie dafür ausgeführt hat. Er hat den dreigliedrigen Ansatz sehr ausführlich für ein Staatsgebilde beschrieben.

Wesentlicher Grundgedanke im Zusammenhang hier ist, dass der Kernprozess in den Organisationen des Geisteslebens (Universitäten, Schulen, Forschungseinrichtungen, Think Tanks ...) nicht vom Wirtschaftsleben geprägt, gelenkt, manipuliert werden dürfen, sondern in Freiheit wichtige Themen, Inhalte, Konzepte und Strategien entwickelt werden können. Das Geld dafür entsteht aus freien Spenden des Wirtschaftslebens für das Geistesleben. Die Verhältnisse und Regeln dafür werden im Rechtsleben festgelegt.

Aus meiner Sicht stimmig übertragbar ist der Anspruch an eine Struktur in einer Waldorfschule, dass der pädagogische Kernprozess und die künstlerische Gestaltung des Unterrichts in der Freiheit jedes einzelnen Lehrers oder jeder einzelnen Lehrerin liegen möge und nicht durch Interessen wie auch immer gearteter Finanzdispositionen geprägt werden darf. Im Hinblick auf Machbarkeit wird deutlich, dass die Grenzen der Freiheit dem gesunden Menschenverstand zu genügen haben.

Andererseits ist klar, dass die ganze Schule in allen Organen vom Geist der Waldorfpädagogik durchdrungen wird, überall Kreativität, Intuitionsvermögen, Freiheit der Ideen möglich werden. Und der Unterricht selbst ist als wertschöpfender Kernprozess der Schule dem Pol des Wirtschaftslebens zuzuordnen. Hier werden Bedürfnisse befriedigt, hier entstehen die Leistung und Qualität der Waldorfschule.

Mir erscheint richtig, die Qualitäten der Dreigliederungskonzeption immer wieder auf die konkrete Situation in einer Waldorfschule anzuwenden. Eine institutionelle Gliederung der Organstruktur lässt sich aus meiner Sicht nicht ableiten.

Dreigliederung



- Freiheit
Toleranz
Konkurrenz
Spiritualität
Wahrheit

- Gleichheit
Würde
Gerechtigkeit
Soziale Kompetenz

- Geschwisterlichkeit
Befriedigung der
Bedürfnisse
Kundenorientierung
Verbindlichkeit

Ideenreichtum
Innovation
Intuition

Rechtliche Regelungen
Arbeitsvertrag

Unterricht
Fachwissen
Qualität
Leistung

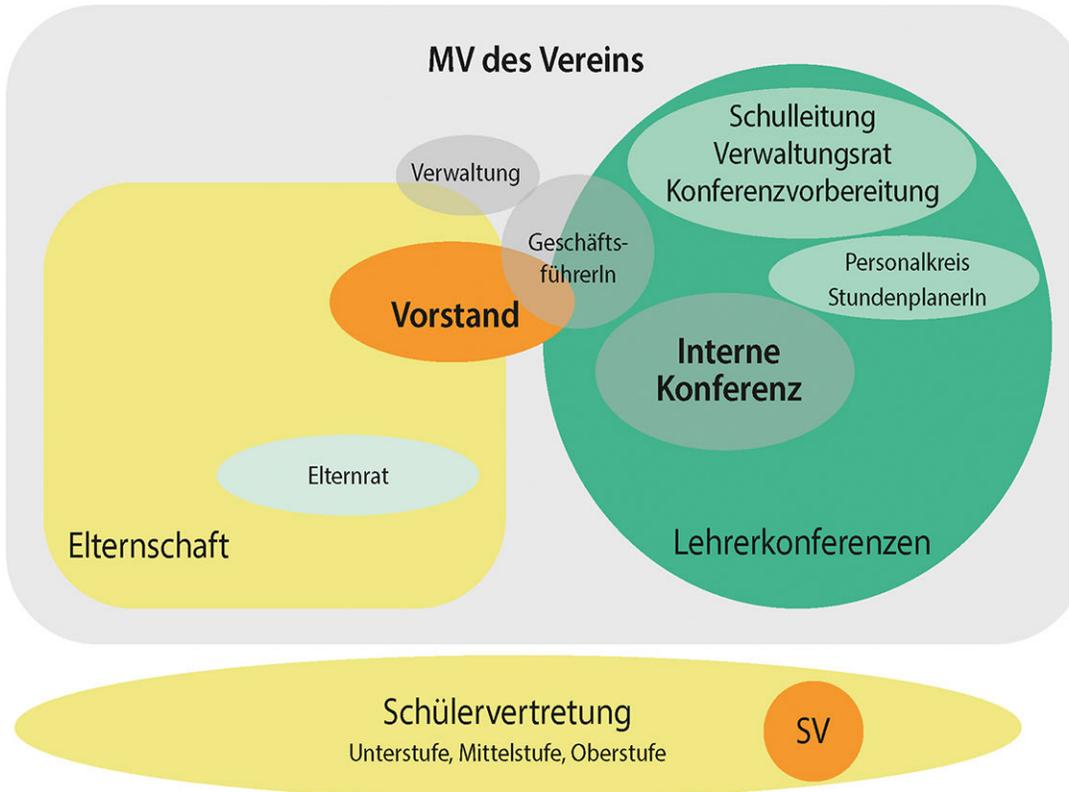
An vielen Freien Waldorfschulen hat sich eine weitgehend allgemeingültige Struktur etabliert:

- Lehrerschaft:** Differenzierte Struktur von Konferenzen mit unterschiedlichen TeilnehmerInnen: Pädagogische Konferenz, Technische Konferenz, Interne Konferenz, mandatierte oder delegierte Aufgabengebiete an Personen oder Gruppen
- Elternschaft:** VertreterInnen aus jeder Klasse verbunden in einem Elternrat, verschiedene Arbeitskreise
- Schülerschaft:** Klassensprecher, Schulsprecher, SchülerInnen-Selbstverwaltung
- Vereinsstruktur:** Mitgliederversammlung mit Vereinsvorstand in Verantwortung für GeschäftsführerIn und Verwaltung

In der historischen Entwicklung der Waldorfschule kann man erkennen, dass dieses Modell so lange gut funktioniert hat, solange Lehrerpersönlichkeiten Akzeptanz und Autorität besaßen und nicht in Frage gestellt wurden. Eltern in der Funktion der Vorstände haben sich verstanden als ein schützendes Umfeld, um den Innenraum der spirituell orientierten Waldorfpädagogik zu ermöglichen und sich weitgehend selbstlos um den rechtlich-wirtschaftlichen Rahmen für ein gutes Gelingen des Schulbetriebs einzusetzen.

In der heutigen Zeit ist dies nicht mehr in gleicher Art und Weise der Fall. Die Individualisierung der Menschen ist fortgeschritten und das wache Bewusstsein ausgeprägter.

Das traditionelle System Waldorfschule



Umwelt: Andere Schulen, Nachbarn, Gemeinde, Land