

Thomas Didden

Selbstverwaltung – eine Besonderheit der Steinerschule

«Könnte ich bitte Ihren Rektor sprechen?» Diese einfache Frage am Telefon gestellt, kann manche Sekretariatsmitarbeitende an einer Steinerschule in Schwierigkeiten bringen. Denn genau den gibt es eben nicht. Die einzelnen Schulen haben individuelle Lösungen gefunden, an wen die Fragenden verwiesen werden: an die Schulleitung, den Geschäftsführer, die Konferenzleitung, die Koordinationsgruppe oder auch andere Verantwortliche.

Schon daran sieht man: Ein einheitliches System, wie Steinerschulen funktionieren, gibt es nicht. Gewisse Grundzüge verbinden aber doch die unterschiedlichen Erscheinungsformen. Um diese Grundzüge soll es hier gehen.

Selbstverwaltung

Steinerschulen werden durchgängig selbstverwaltet geführt. Das heißt, ihre Organisationsform ist eine gänzlich andere als jene der Staatsschulen, die einer allgemeinen, obrigkeitlichen Verwaltung unterstehen. An die Stelle einer hierarchischen Weisungsstruktur tritt die gemeinschaftliche Verantwortung des Kollegiums der einzelnen Schule mit oder ohne Einbezug der Elternschaft. Auch hier gibt es wiederum so viele Formen wie Schulen. Voraussetzung ist allerdings, dass alle Beteiligten im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgabenstellung Eigen- und Mitverantwortung ergreifen und die Strukturen ihnen dies nicht nur ermöglichen, sondern es auch fördern. Dass man sich dazu jeweils auf ein gemeinschaftliches Anliegen verständigen muss, versteht sich von selbst. Die Schwierigkeit der Selbstverwaltung liegt nun darin, dass der Einzelne selbst genügend Initiative entfalten muss und man ihm dazu den nötigen Raum zugesteht. Denn die Aufgaben werden schließlich nicht von der Gemeinschaft, sondern von einzelnen Individuen erledigt. Für alle Beteiligten bietet dieses Grundprinzip die Möglichkeit fortwährender Entwicklung. Und so sucht jede Schule nach der für sie geeigneten auf dem Prinzip der Selbstverwaltung beruhenden Organisationsform.

Die Konferenzen

In der Regel gibt es an den Steinerschulen drei verschiedene Konferenzen, die mit unterschiedlichen Aufgaben betraut sind: die pädagogische Konferenz, die Verwaltungskonferenz und die Schulführungskonferenz. Die *pädagogische Konferenz*, an der möglichst alle Lehrpersonen teilnehmen und die sich – je nach Schule – unter Umständen auch in verschiedene Klassenstufen-Konferenzen aufteilen kann, ist eine wöchentlich stattfindende pädagogische Weiterbildung mit jeweils aktueller Thematik. Sei es, dass grundsätzliche pädagogische Fragestellungen im Zentrum stehen, sei es, dass das konkrete pädagogische Geschehen in einzelnen Klassen betrachtet wird. Die *Verwaltungskonferenz* beschäftigt sich mit organisatorischen Fragen rundum den Schulalltag und die Schulgestaltung. Und in der *Schulführungskonferenz*, an der für gewöhnlich Lehrpersonen

teilnehmen, die die Schule nicht nur als Arbeitgeber verstehen, sondern sich in einer solchen Weise mit dem «Unternehmen Schule» verbinden möchten, dass sie wie eine Unternehmensleitung Verantwortung übernehmen, werden alle strategischen und Führungsfragen besprochen.

In jedem der drei Konferenzbereiche kommt es darauf an, dass einerseits bei aller Gemeinsamkeit genügend Raum für die Initiativekraft des Einzelnen bleibt und andererseits die gemeinsam getroffenen Entscheidungen auch von den Einzelnen eigenverantwortlich umgesetzt werden. Dazu werden jeweils Mandatsträger benötigt, die über das nötige fachliche Know-how verfügen und deren Aufgabe die Umsetzung und Führung des Tagesgeschäftes ist. Schließlich sind Lehrpersonen in erster Linie Pädagogen und müssen in dieser Funktion zwar auch über Organisationstalent verfügen, aber nicht in dem Maße eines ausgebildeten «Managers». Weiterbildungen, was etwa Konferenzleitung, Schulorganisation, Führungsqualitäten, Kommunikations-, Rechts- oder Personalfragen betrifft, sind daher (oftmals hilfreich und sogar) unabdingbar, um die notwendigen Managementqualitäten zur Führung des «Betriebs Schule» zu gewährleisten.

Die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrenden

Bisher haben wir in der Organisation der Schule nur von Lehrpersonen gesprochen, die neben den pädagogischen Aufgaben auch Leitungs- und Verwaltungsaufgaben übernehmen. Wie aber steht es mit den Eltern? Steinerschulen sind ein pädagogisches Angebot neben dem staatlichen Schulwesen. Sie sind Teil des privaten Bildungsmarktes. Und damit sind sie in ihrer Existenz abhängig von der Nachfrage seitens jener Eltern, die für ihre Kinder ein alternatives Bildungsangebot suchen. Eltern entscheiden sich also bewusst für die Steinerschule, und sie dürften und sollten sich daher auch mit den pädagogischen Grundzügen der Steinerschule bekannt machen.

Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung zu begleiten ist bekanntermaßen eine gemeinsame Aufgabe des Elternhauses und der Bildungseinrichtung. Sie kann – auch in Teilen – nicht nur an einen der beiden Partner delegiert werden. Daher kommt den Eltern und deren Erziehungsaufgabe im Gesamtbildungsprozess eine außerordentliche Bedeutung zu, und die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrpersonen ist eine der Grundsäulen, auf denen die Bildungsaufgabe nur realisiert werden kann. In dieser Aussage und der Tatsache, dass die Steinerschule einen besonderen pädagogischen Ansatz hat, müssen sich Eltern und Lehrpersonen gemeinsam finden.

Ganz unterschiedlich sind dabei die Formen, wie diese Zusammenarbeit an den verschiedenen Schulen abläuft. Neben speziellen Bereichen der kindbezogenen Zusammenarbeit wie Elternabenden, Feedback-Gesprächen, Entwicklungsbeurteilungen gibt es auch unterschiedliche Formen des Elterneinbezugs in schulorganisatorische und strukturelle Aufgaben, beispielsweise Elternräte, Eltern-Lehrer-Kreise, Eltern als Mitglieder des Schulvereins oder in Schulvorstandsfunktionen. Aber auch hier geht es immer ganz konkret um die Frage, welche Eltern oder Lehrpersonen welche Initiativen entwickeln und welcher soziale Freiheitsraum in der Schule vorhanden ist, um diese Initiativen entwickeln zu können.

Die Finanzierung

Steinerschulen in der Schweiz erhalten – im Gegensatz zum Beispiel zu den Waldorfschulen in Deutschland oder den Niederlanden – keine staatliche Basisfinanzierung. Sie sind Privatschulen, deren Finanzierung grundsätzlich in die Verantwortung des «Unternehmens» selber fällt. Doch sind Steinerschulen keine gewinnorientierten Renditeobjekte in der Bildungslandschaft. Obwohl sie in ihrer Finanzierung im Wesentlichen auf die Schulgelder der Elternschaft angewiesen sind, versuchen sie, durch sozial abgestufte Schulgeldsysteme Rahmenbedingungen herzustellen, in denen allen Einkommenschichten der Zugang zu diesem Bildungsangebot möglich bleibt (siehe dazu den Beitrag von René Aebersold, S. XX).

Wenn einerseits die Bemessung des Schulgeldes eine soziale Komponente enthält, müssen andererseits auch die Gehälter – die größte Kostenposition im Haushalt einer Schule – abgestuft sein und können sich nicht an den Regeln staatlicher Lohn- und Gehaltspolitik im Bildungsbereich orientieren. Auch wenn der geringere Verdienst gewisse Auswirkungen auf die Attraktivität des Arbeitsplatzes haben mag, muss das Gleichgewicht zwischen Schulgeldeinnahmen und Personalkosten gewahrt bleiben. Die Finanzierung einer Steinerschule bedarf ebenfalls der Initiativkraft Einzelner bei gleichzeitiger sozialer Ausgewogenheit.

Das Qualitätsmanagement

Kollegiale Führung, Eltern-Lehrer-Verantwortung, soziale Prozessführung – alles ohne hierarchische Weisungsstrukturen. Kann das überhaupt funktionieren? – Es funktioniert, aber nur dann, wenn es klare Vereinbarungen gibt, gemeinsam verabredete Regeln und Aufgabenbeschriebe, unmissverständliche Mandate, klare Befugnisse für den Einzelnen und eine sehr offene Kommunikation und Prozessführung. Dies bedingt, dass Steinerschulen – vielleicht noch mehr als dies für zentral geführte Staatsschulen gilt – über ein transparentes Qualitätsmanagement verfügen und es entsprechend umsetzen.

Alle Steinerschulen in der Schweiz haben sich daher verpflichtet, ihre Prozesse in regelmäßigen Abständen von Außenstehenden auditieren zu lassen. Dieser externe Spiegel, die damit einhergehende Bewusstseinsbildung und die Überprüfung der Verabredungen sind wesentlicher Bestandteil der Qualitätssicherung.

Die staatliche Bewilligung

Das Bildungswesen in der Schweiz untersteht grundsätzlich der staatlichen Aufsicht. Dies gilt mithin auch für die Steinerschulen. Die kantonalen Behörden führen daher in Abständen Überprüfungen der Schulorganisation durch. Im Zentrum dieser Inspektionen stehen die inhaltliche Kompatibilität des Lehrplans ((des Bildungsplans?)) der Steinerschulen mit den staatlich definierten Kompetenzniveaus; denn der Wechsel von einer privaten Steinerschule in das staatliche Schulsystem muss für die Schülerinnen und Schüler gewährleistet sein, sowie die pädagogische Befähigung der Lehrpersonen.

Steinerschulen sind der Versuch, den pädagogischen Ansatz der Fokussierung auf die individuelle anthropologische Entwicklung der Kinder und Jugendlichen bis in die Schulstruktur umzusetzen. Deshalb liegt die Verantwortung für die Gestaltung des sozialen Lebens bei denjenigen Menschen, die auch die Verantwortung für die pädagogische Entwicklung der Kinder und Jugendlichen tragen. Lehrpersonen und Eltern suchen auf den verschiedensten Niveaus nach Formen der selbstverantworteten Zusammenarbeit, die einen möglichst optimalen Rahmen für die pädagogische Arbeit bieten sollen. Dies bedingt Transparenz, soziales Verständnis und offene Umgangsformen im Miteinander. Kreativität, Eigeninitiative und gleichzeitige Rücksichtnahme auf die Belange der anderen und auf die äußeren, auch gesellschaftlichen Umstände sind gefragt. Nicht nur die Schule, das Leben als solches ist ein soziales Experiment. Die Formen, in denen dies geschieht sind nicht definitorisch vorgeschrieben; es gilt, sie gemeinsam immer wieder neu zu entwickeln. Erst wenn man den Mut hat, sich eigeninitiativ-gemeinsam auf den Weg zu begeben, wird man diesen Weg schrittweise entdecken.

Aesch, 2019 TD

Dieser Artikel erschien in leicht adaptierter Form unter dem Titel "Selbstverwaltung: Eine Besonderheit der Steinerschule" in Brodbeck H., Thomas, R. (Hrsg), 2019. "Steinerschulen heute. Ideen und Praxis der Waldorfpädagogik", Basel: Zbinden Verlag, S. 262ff