

# Individuelle Verantwortung und kollegiale Zusammenarbeit - ein Widerspruch?

*Tagesseminar der Pädagogischen Akademie mit*

*Dr. Karl-Martin Dietz, Arne Nicolaisen und Jürgen Paul*

am 18.10.2008 in Heidelberg

Den Auftakt zu einer Seminarreihe der Pädagogischen Akademie (weitere Termine : 15./16.5. und 18./19.10.2009), die sich insbesondere an Waldorflehrer in den ersten Berufsjahren wendet, bildete am 18. Oktober das Seminar zum Thema "Individuelle Verantwortung und kollegiale Zusammenarbeit - ein Widerspruch?". Die einleitende Erfahrungsrunde der Teilnehmer - die meisten sind in der Schul- bzw. Geschäftsführung oder im Vorstand verschiedener Waldorfschulen in Deutschland tätig - brachte verschiedene Gesichtspunkte zur Sprache: Sind unsere Probleme darin begründet, dass wir das anthroposophische Menschenbild aus den Augen verloren haben? - Wie finden wir realisierbare Wege der Schulführung, die für alle Beteiligten lebbar sind? Jürgen Paul griff all diese Gesichtspunkte auf und fasste sie in dem Satz zusammen: „Menschenerkenntnis und Selbstverwaltung bilden die Grundlagen der Waldorfpädagogik“. Warum das so ist und was das letztlich bedeutet, sollte im Laufe dieser Tagung geklärt werden. Mit den Fragen „Ist ein neues Bewusstsein nötig, um den Umgang miteinander bewusster zu gestalten“ und „Welche Rolle spielt die Entschleunigung für den Entscheidungsprozess“ leitete Jürgen Paul zum ersten Vortrag über.

\*

Ausgehend von einem weiten Blick (Prämissen und Gründungsperspektiven) bis hin zu einem kurzen Abriss der demografischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnisse in Norwegen, erklärte Arne Nicolaisen (Oslo) ausführlich die Schulstruktur der seit 2001 bestehenden Osloer Waldorfschule ("Oslo by Steinerskole"). Er schilderte auf anschauliche Weise das Anliegen, den Gründungsprozess, den Werdegang und – weshalb er in erster Linie nach Heidelberg eingeladen worden war: die 'andere Art der Selbstverwaltung'. Zu den Besonderheiten dieser Oberstufenschule (in Norwegen sind Oberstufenschulen üblich) zählt, dass alle Fachbereiche vertreten sind und dass es eine straffe Schulführung gibt. Das heißt, die 'Direktion' wird aus

einer gewählten Delegation bestehend aus drei Lehrern gebildet, die für drei Jahre gewählt werden und in dieser Zeit von ihren Lehrverpflichtungen entbunden sind. (In Deutschland werden solche Aufgaben u. a. von Lehrern mit reduziertem Deputat übernommen.). Beeindruckende Merkmale dieser Oberstufenschule sind weiterhin, dass neben einem positiven Arbeitsklima ('den Lehrern soll es gut gehen') die Gehälter der Lehrer durch effiziente Schulführung (und etwas günstigere Bezuschussung) beinahe Staatsschulniveau erreichen. Wie ist es konkret möglich, 'effektiver zu sein als die öffentlichen Schulen'? Die straffe Schulführung mag ihren Beitrag dazu leisten, denn durch die Gliederung in Vorstand, Direktoren und Fachbereichsvertreter wird es möglich, dass in der Lehrerkonferenz nur grundlegende Entscheidungen getroffen werden müssen, welche die Schule als Gesamtorganismus betreffen. Die übrigen werden im jeweiligen Fachbereich entschieden. Die eingangs erwähnte „Entschleunigung“ von gewissen Prozessen hat hier Einzug gehalten: die Entscheidung für einen neuen Fachbereich (Musik) hat beispielsweise ein Jahr gedauert. Die Vorteile im alltäglichen Schulbetrieb, die durch eine 'Direktionsebene' (Personalleitung, Pädagogische Leitung und Administrative Leitung), bestehend aus Vertretern der einzelnen Fachbereiche besteht, liegen gerade im Umgang mit Behörden, Finanzen und Mitarbeitern wohl auf der Hand: sachliche und fachliche Kompetenz. In selbstverwalteten Schulen hierzulande wird die Existenz eines 'Amtsinhabers' oftmals bemängelt bzw. zu Überlastungen führen. Dies vor allem, wenn die eigene Qualifikation neben dem eh schon ausgefüllten Schulalltag für den entsprechenden Verantwortungsbereich weder genügt, noch weiter entwickelt werden kann. Erstaunlich war, dass trotz des lebendigen Berichts von Arne Nicolaisen und der Tatsache, dass es offenbar gelingen kann, Selbstverwaltung anders, vor allem aber erfolgreich und effizient zu leben, anscheinend bei den Teilnehmern wenig davon „ankam“.

\*

In seinem Vortrag "Wie kommen Entscheidungen zustande?" rief Karl-Martin Dietz zunächst die alten Systeme (dritte und vierte Kulturepoche) und die damit verbundenen Entscheidungsfindungsmodelle (Hierarchie und Demokratie) ins Bewusstsein, bevor er auf die Neuzeit (fünfte Kulturepoche) einging, in der es dann 'auf den Einzelnen ankommt'. Doch haben wir das 'Prinzip Freies Geistesleben' verstanden und worauf es in der Selbstverwaltung ankommt? Auch im Zeitalter der Bewusstseinsseele sind Merkmale alter Systeme des öfteren noch präsent, z. B. indem einer führt und die anderen folgen oder wenn sich Interessengruppen innerhalb des Kollegiums bilden. Die Suche nach Selbstverwirklichung sei an dieser Stel-

le als Extrem genannt. Auf die Unterscheidung von Persönlichkeit (Rechte und Pflichten) und Individualität (Träger seiner Originalität) machte Rudolf Steiner bereits in einem Vortrag von 1905 aufmerksam und tatsächlich bestimmt sie das soziale Miteinander: Wann nehme ich meinen Mitmenschen als Individualität wahr? Oder konkret, die soziale Ordnung betreffend: Wie finden wir eine Freiheit, bei der das Wachsen der eigenen Freiheit gleichzeitig das Wachsen der Freiheit eines anderen ist? Daran schließt sich die Frage an, was es heißt, das von Steiner oftmals und auf vielfältige Weise bezeichnete 'Prinzip Produktivität und Empfänglichkeit' tatsächlich zu leben? Auch hier gehe es darum, so Dietz, die Leistungen der Individuen zu potenzieren, indem es gelingt, 'das Geistige' des anderen aufzunehmen. Im Hinblick auf die Entscheidungsfindung nennt Dietz die Begriffe Überblick, Kreativität und individuelle Begegnung (in anderem Zusammenhang auch "Dialogische Prozesse" genannt). So gehe es letztlich nicht darum, *wer* die Entscheidung trifft, denn durch den geistigen Impuls - der doch das Leitende für die Arbeit an einer Waldorfschule sein sollte - komme die Initiative der Einzelnen zum Tragen. Und der Einzelne wiederum muss tun, was er selbst verantworten kann! Was muss also anwesend sein, wenn ein Entschluss gefasst wird? Dietz nannte folgende Gesichtspunkte:

1. Ein weites Bewusstsein über die Sachlage und die Ideen als Grundlage für Urteilsfähigkeit,
2. ein richtiger Umgang mit den Ideen, d. h. 'im Fahrwasser der Ideen schwimmen',
3. ein individueller Blick auf den Einzelnen, die Fähigkeit zur Begegnung.

Ist der gefasste Entschluss eine Integration geistiger Leistungen? Wurden Betroffene zu Beteiligten gemacht?

Des weiteren unterschied er drei Arten von Entschlüssen: Einzel-Handlung (Gehorsam des Einzelnen) mit Anweisungscharakter, Plan-Beschlüsse (Vollzug von gemeinsam Beschlossenem) mit Beauftragungscharakter und Richtungsbeschlüsse, in denen eine Gestaltung mit individueller Verantwortung gegenüber dem Ganzen zum Tragen kommt und die Entwicklungscharakter haben.

\*

Im Plenum wurde besonders ein Gesichtspunkt aus den Arbeitsgruppen aufgegriffen: Wie sind Richtungsbeschlüsse auch unter dem alltäglichen Entscheidungsdruck zu ermöglichen (Stichwort „Entschleunigung“)? Geht es hier auch um bewusste Grundlagenarbeit im Vorfeld? Besonders die Frage, wie es gelingt, den geistigen Impuls zu finden und zu verwirklichen,

wurde in den Raum gestellt und lebendig diskutiert. Daraus entstanden weitere Überlegungen: Wie muss ich mich selbst verwalten, damit Selbstverwaltung gelingt? Sollte anstelle von Strukturen, die als solche den geistigen Impuls lähmen (nach Sicherheit streben), der innere Zugriff verändert werden (neues Bewusstsein), so dass Offenheit für Zukünftiges entsteht? Was ist das Merkmal eines „Unternehmergeistes“ und wie aktiviere ich meine „Unternehmerqualitäten“?, so eine der letzten Fragen in dieser Runde. Dietz machte darauf aufmerksam, dass sich ein Unternehmer gewissermaßen immer in der Pionierphase befindet - wie gelingt es im Geistesleben, diese Pionierphase aufrecht zu erhalten bzw. immer neu zu schaffen? Ein Teilnehmer machte in diesem Zusammenhang auf die Anregungen Steiners in seinen Schlussworten (GA 295) aufmerksam, die er 1919 den Lehrern der ersten Waldorfschule gab : "Der Lehrer sei ein Mensch der Initiative im Großen und im kleinen Ganzen. [...] Der Lehrer soll ein Mensch sein, der Interesse hat für alles weltliche und menschliche Sein. [...] Der Lehrer soll ein Mensch sein, der in seinem Inneren nie einen Kompromiss schließt mit dem Unwahren. [...] Nicht verdorren und nicht versauern. Das ist dasjenige, was der Lehrer anstreben muss." Und das ist es, was ein Unternehmer braucht: Mut und Kompetenz.

Natalie Koerner.