

Autor: Jürgen Paul

Zur Kollegialen Selbstverwaltung

Zur Kollegialen Selbstverwaltung boten Dr. Karl-Martin Dietz und Jürgen Paul im letzten Jahr eine Reihe von drei Tagesseminaren an, die einen guten Zuspruch erfuhren:

1. Grundzüge der Selbstverwaltung im freien Geistesleben
2. Die Dialogischen Prozesse
3. Die Partnerschaft zwischen Eltern und Lehrern

Unten stehend einige Inhalte und Verläufe der Seminare.

Grundzüge der Selbstverwaltung im freien Geistesleben

Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.
Antoine de Saint-Exupéry

Kollegiale Selbstverwaltung ist unerlässliche Grundlage für die Arbeit und gerade auch die pädagogische Arbeit an der Waldorfschule. Das erste von drei Tagesseminaren zum Thema „**Grundzüge der Selbstverwaltung im freien Geistesleben**“ begann mit der Frage nach der Situation heute.

Ratlosigkeit, schwindende Initiative, unklare Vorstellungen davon, wie „Selbstverwaltung geht“ und das Empfinden, dass es einem selbst und den Mitarbeitern an den dafür notwendigen Fähigkeiten mangelt, waren Probleme, die die Teilnehmer fast durchgängig als Erfahrungen aus ihrer Arbeit in der Schule mitbrachten. In einer Anfangsrunde formulierten die Anwesenden, was ihnen wesentlich für die Waldorfschule erscheint, und sehr schnell wurde trotz der verschiedensten Gesichtspunkte ein gemeinsamer Impuls erkennbar.

„Impulse statt Strukturen“ war im Folgenden denn auch ein leitender Gedanke. Die Autonomie jeder einzelnen Schule wurde hervorgehoben. Jede Zusammenarbeit ist geprägt durch die Individualitäten, die in ihr tätig sind und gestalten. Es erhob sich die Frage: Wie kann sich der Einzelne über seinen eigenen Beitrag in der Schule klar werden? Die Antwort lautete: Durch das Bewusstsein, dass er Mitgestalter ist, nicht Mitnutzer! Die leitenden Fragen sollten dabei sein: Was kann ich? - nicht: Was darf ich? Was will ich? - nicht: Was soll ich? - Wie aber können die so initiativen Einzelnen zur Zusammenarbeit finden? Und wie kann die Zukunft der Schule, des Unternehmens erfasst und vorbereitet werden? - Es gilt, Interesse am anderen Menschen auszubilden und Urteilsfähigkeit zu erwerben, damit man die gegebene Wirklichkeit erfassen und die Folgen seines Handelns oder des Handelns anderer einschätzen kann. Daneben bedarf es der Ideenfähigkeit: Ideen fassen und einbringen, auch die Ideen des anderen erfassen, verstehen, pflegen und ihnen Raum geben.

Durch Initiative und Verantwortung können die Ideen in der Wirklichkeit umgesetzt werden. Worauf können wir da achten? Welche Fähigkeiten braucht es dazu? Geistige Produktivität und freie Empfänglichkeit sind polare Anforderungen eines freien Geisteslebens. Dialogische Prozesse können beschrieben werden, in denen die Zusammenarbeit verläuft. So wird Initiative ermöglicht, die individuell ist und doch nicht ein bloßes Nebeneinander oder Gegeneinander bewirkt. Die vier dialogischen Prozesse: Individuelle Begegnung, Transparenz, geistige Produktivität und freie Empfänglichkeit und Initiative sind Bedingungen und Voraussetzungen für eine solche Arbeit und Zusammenarbeit.

Rudolf Steiner hat entsprechende Fähigkeiten bereits deutlich angesprochen und in einer Schule, die auf solchen Grundlagen arbeitet, einen Kulturimpuls für die zeitgenössische Entwicklung gesehen.

Die dialogischen Prozesse

Nachdem im ersten Seminar nach den Grundlagen der Selbstverwaltung gefragt wurde, sollten im zweiten nun vor allem Fähigkeiten ins Auge gefasst werden, die für die Selbstverwaltung auszubilden sind.

Eingangs stellten wir uns nochmal die Frage: Was sind die Aufgaben, die sich in der Schulführung stellen? In den Schilderungen von Erlebnissen und Erfahrungen, die die einzelnen Teilnehmer aus ihrer Schule mitbrachten, wurde offenkundig, dass die meisten der Praxis der Selbstverwaltung an ihrer Institution gegenüber ein ausgeprägtes Gefühl der Ohnmacht empfinden. Nun hat Rudolf Steiner immer wieder darauf hingewiesen, dass solche Probleme im Zeitalter der Bewusstseinsseele, und das heißt: heute, entstehen, ja entstehen müssen. Wie sollen sich Menschen frei zusammenfinden ohne an diesen wie natürlich auftretenden Hindernissen zu scheitern? So können diese Probleme als Grundlage einer Freiheitsentwicklung verstanden werden und neue Begeisterung für ihre Ziele kann entstehen.

Im Anschluss an die einleitende Gesprächsrunde wurden die vier dialogischen Prozesse Transparenz, individuelle Begegnung, Beratung und Entschluss betrachtet und durchgearbeitet. Die Aspekte, die dabei zur Sprache kamen, sollen hier in Form der wichtigsten Fragen wiedergegeben werden.

- **Transparenz:** Wie bekommt jeder seinen Blick auf das Ganze? Wie entsteht dieses Ganze aus dem individuellen Blick der Beteiligten? Meist werden Phantomvorstellungen verhandelt, wie steht es mit den Tatsachen? Wie steht es mit der Wahrnehmung, wie werden Wahrnehmungen interpretiert? Werden die Perspektiven gewechselt? Wo liegen die Behinderung und Verhinderung von außen und von innen?
Transparenz als Fähigkeitsfrage: Wie gelingt es mir, auf die Sache zu schauen und aus der Sache zu urteilen? Transparenz im sozialen Verhalten erfordert einen Akt des Bringens! Aktive Transparenzkultur heißt: von sich selbst Transparenz ausgehen lassen.
- **Individuelle Begegnung:** Wir kämpfen alle mit dem „Schubladendenken“. Es wird nach Gruppenmerkmalen geschaut, Einzelmerkmale (Individualität) werden nicht gesehen. Rollen: Vater/Mutter – Lehrer – Eltern. Spreche ich den anderen als Individualität oder als Rollenträger an? Individuelle Begegnung heißt: Begegnung zwischen Individuen. Wie sieht eine nicht-individuelle Begegnung aus? Kann ich auf die Intentionen des Anderen ernsthaft eingehen, auch bei dem, der mir nicht liegt.
- **Beratung**
Bin ich unvoreingenommen offen gegenüber allem Geäußerten? Habe ich Distanz zu meinen Ideen und den der anderen? Hat es Sinn, eine Idee – und sei sie noch so gut - durchsetzen, hinter der keiner steht? Kann ich unterscheiden zwischen Beraten und Antizipieren (Antizipieren = Vorüberlegen der Folgen)? Sind „Meinungen“ eine gute Grundlage für die Beratung? Wer entscheidet, hat passive Beratungspflicht!
- **Entschluss**
Was braucht ein Entschluss? Welche Schritte folgen auf den Entschluss bis zu seiner Durchführung?

Mit diesen Fragen gingen die Teilnehmer in die Gruppenarbeit. Sie wurde engagiert geführt und im nachfolgenden Plenum trug man Ergebnisse zusammen und besprach Zukunftsperspektiven für die eigene Arbeit im Kollegium.

Die Partnerschaft zwischen Eltern und Lehrern

Die Teilnehmer hatten schon im Vorhinein schriftlich problematische Punkte in der Zusammenarbeit von Eltern und Lehrern aus ihrer Praxis geschildert. So konnten die verschiedensten Erfahrungen kommuniziert, zusammengestellt und verarbeitet werden. Dabei stellte sich heraus, dass viele Probleme durch das Verhalten der Lehrer entstehen. Ob es schwer fällt, das Dozieren aufzugeben, zuzuhö-

ren, sich für Anregungen „von außen“ zu öffnen oder wenigstens sein Gegenüber auf Augenhöhe wahrzunehmen ... was von den Eltern moniert wurde, war den Lehrern nicht fremd. Die Eltern bringen ihrerseits spezielle „Neigungen“ mit, die ebenfalls zur Sprache kamen: z. B. der - nicht immer falsche – Eindruck, da mische sich jemand in die Erziehungsangelegenheiten ein, die Tendenz, in Auseinandersetzungen zu schnell emotional zu reagieren oder ein von den Lehrern bedauerter Mangel an Vertrauen.

In der Regel rühren diese Probleme aus bestimmten Verhaltensweisen und den ihnen zugrunde liegenden Einstellungen. Können solche Einstellungen so verändert werden, dass auch die Probleme schwinden? Kann man sich als Lehrer z. B. selbst dazu bringen, die Eltern als Partner anzusehen, in ihnen die eigentlichen Erzieher ihres Kindes zu begreifen? - Es hilft, wenn man sich dabei selbst als im Lernprozess befindlich erkennen kann, auf dem Weg, die Fähigkeiten auszubilden, die gebraucht werden. Das schärft zugleich den Blick für die Fähigkeiten der anderen.

Aber wie arbeiten Eltern und Lehrer *gemeinsam* an der Idee Waldorfschule? Liegt ein Fehler schon darin, dass man dabei zwischen Eltern und Lehrern gruppenhaft unterscheidet? Geht es auch hier eher darum, an der richtigen Einstellung und Haltung zu arbeiten, als Regelungen und Ordnungen zu entwickeln. Ist Offenheit da? Erkenntnis? Ideen? Wird etwas Höheres in die Anschauung genommen? Welche Methoden und welche Methodenkompetenz haben wir dazu? Wie kann man für den Waldorfschul-Impuls Verständnis und Wille wecken?

In verschiedenen Arbeitsgruppen wurden nun die Themen *Methodenkompetenz; Beziehung und Begegnung; Kommunikation* und *Brauchen Lehrer die Eltern?* im Gespräch erarbeitet. Im anschließenden Plenum wurden viele Gesichtspunkte zusammengetragen, welche die Situation Eltern-Lehrer weiter erhellten und Ausblicke auf eine fruchtbare Zusammenarbeit gaben.

Eltern und Lehrer sind Co-Produzenten: Sie wollen das Selbe! Sich zu einer gemeinsamen Sache zu äußern ist nicht Einmischung.

Zwei Grundüberzeugungen standen schließlich im Raum:

1. Die Zukunft der Waldorfschule hängt sehr weit davon ab, ob die Partnerschaft Eltern-Lehrer *produktiv* wird (nicht nur konstruktiv, das ist auch nötig).
2. Die Partnerschaft Eltern – Lehrer kommt damit in eine neue Phase. Ein neuer Aufgabenbereich entsteht.