

Wie die Waldorfschule zukunftsfähig bleibt

Neue Studie der Alanus Hochschule erschienen

Mitteilung: Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Eine gute Konfliktkultur, eine konkretere Ausgestaltung der Eltern-Mitarbeit und eine institutionell verankerte Gruppe von Lehrern und Eltern für die Organisationsentwicklung – dies sind nur einige der entscheidenden Punkte, die zu einer erfolgreichen Gestaltung der Zukunft von Waldorfschulen aus organisationstheoretischer Perspektive beitragen können. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Zukunftsgestaltung Waldorfschule“ des Instituts für Bildungsökonomie der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter bei Bonn. Steffen Koolmann, Inhaber des Lehrstuhls für Ökonomie und Gesellschaft und Leiter des Instituts, und sein wissenschaftlicher Mitarbeiter Joseph Nörning haben dazu Daten aus der Befragung von Geschäftsführern von Waldorfschulen ausgewertet, die zum Zeitpunkt der Befragung Mitglied im Bund der Freien Waldorfschulen e.V. waren. Die Daten wurden von Dirk Randoll, Professor für Empirische Bildungswissenschaft an der Alanus Hochschule und seinem Team im Rahmen der von ihm 2013 publizierten Studie „Ich bin Waldorflehrer“ erhoben, die eine umfangreiche Betrachtung der Situation der Waldorflehrer beinhaltet. Die aktuelle Untersuchung schließt eine Lücke, die über die Analyse der Pädagogik der Waldorfschule hinausgeht und die Waldorfschule auch als wirtschaftlich agierende Institution versteht.

Die Studie der Alanus Hochschule untersucht die Zukunftsfähigkeit der Waldorfschule aus einem organisationstheoretischen Blickwinkel „Wenn wir in unserer Gesellschaft davon ausgehen, dass Bildung Zukunft ist, dann muss auch eine Institution, die sich der Bildung verschrieben hat, eine Einrichtung mit Zukunftsimpuls sein“, erklärt Steffen Koolmann, selbst langjähriger Geschäftsführer an Waldorfschulen, den Anlass der Studie. Der Bund der freien Waldorfschulen begrüßt das zunehmende Interesse der Forschung für die Waldorfschulen „Die Studie bietet den Waldorfschulen eine Fülle von interessanten Informationen und Anregungen zu ihrer Weiterentwicklung“, erklärt Henning Kullak-Ublick, Mitglied im Bundesvorstand des Bundes der Freien Waldorfschulen. Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der „Organisation Waldorfschule“ untersuchten die Forscher anhand der drei Schwerpunkte „Organisationskultur und Werte“, „Führung und Management“ sowie „Lernen und Organisationsentwicklung“.

Im Bereich Kultur und Werte betrachteten die Forscher unter anderem die Streit- und Konfliktkultur. Nach Einschätzung der befragten Geschäftsführer gibt es nur an etwas weniger als der Hälfte der Schulen eine gut funktionierende Streitkultur. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine gut ausgestaltete Konfliktkultur oftmals mit einer gut funktionierenden Selbstver-

waltung einhergeht. Wo es eine gute Streitkultur gibt, beurteilen die Geschäftsführer in 85 Prozent der Fälle auch die Selbstverwaltung als gut. Diese Befunde machen deutlich, wie wichtig eine gute Streit- und Konfliktkultur für den zukünftigen Erfolg der Waldorfschulen ist. Als Ausdruck einer guten Unternehmenskultur gilt ferner eine geringe Fluktuation bei den Mitarbeitern. Es zeigt sich, dass die Fluktuationsrate der Lehrer an denjenigen Waldorfschulen niedrig war, an denen viele von dem Prinzip der Waldorfschule überzeugte Mitarbeiter arbeiten. Hier empfehlen die Forscher einen weiteren Ausbau solcher kultureller Werte. Als weitere entscheidende Faktoren für die Zukunftsfähigkeit der Waldorfschule im Hinblick auf die Unternehmenskultur identifizieren die Forscher den Ausbau von Kooperationen, eine verstärkte Leitbildarbeit und eine Entwicklung neuer Formen der Entlohnung.

Überraschend für die Forscher bezüglich der Perspektive „Führung und Management“ ist, dass aus der Sicht der Geschäftsführer die Wahl der Führungsstruktur keine erkennbaren positiven oder negativen Auswirkungen auf das Prinzip der Selbstverwaltung einer Waldorfschule haben. „Das ist aus unserer Sicht ein eher überraschendes Ergebnis, da in der Praxis auftretende Probleme bei der Selbstverwaltung oftmals mit der kollegialen Führungsstruktur in Verbindung gebracht werden“, erklärt Koolmann. Die vielfach zitierte Mit-Trägerschaft einer Waldorfschule durch Eltern findet in der Studie Bestätigung. Die Zahl der Eltern im Vorstand ist deutlich höher als die Zahl der Lehrer. „Die Elternmitarbeit an Waldorfschulen ist zukunftsweisend“, sagt Koolmann und ergänzt: „Die Aufgabe für Waldorfschulen besteht darin, diesbezüglich die konkrete Ausgestaltung zu verbessern. Dazu gehört auch eine eindeutigere Aufgaben- und Funktionsteilung.“

Nicht zuletzt verdeutlichen die Ergebnisse im Bereich „Lernen und Entwicklung“ die Relevanz eines institutionalisierten Organs für die Organisationsentwicklung. Das Vorhandensein einer speziell für die Entwicklung der Organisation zuständigen Gruppe trägt zur Durchschaubarkeit der schulischen Strukturen für die Eltern, einer guten Verteilung der Arbeitsbelastung innerhalb der Schulführung und einer gut funktionierenden Selbstverwaltung bei. Weiterhin ergab sich ein Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Organs für die Organisationsentwicklung und dem Vorhandensein von Strategien für die Personalentwicklung.

Ziel der Studie ist es, Anregungen und Aufforderungen zu einem stetigen Austausch zwischen den pädagogischen Idealen einer Waldorfschule und ihren organisationsstrukturellen Gegebenheiten und Erfordernissen zu geben. „Uns geht es nicht um Patentlösungen, sondern um individuelle Lösungen, die vor Ort richtig sind – im Sinne der Waldorfschule als lokale, eigenständige, selbstbewusste und zukunftsorientierte Organisation“, verdeutlichen die Autoren in ihrem Fazit.

„Grundsätzlich zeigt sich die Struktur der Selbstverwaltung der Waldorfschulen in der Studie als Modell der Zukunft, auch wenn in einigen Punkten noch Handlungsbedarf festgestellt worden ist“, sagt Kullak-Ublick und ergänzt: „Eine lebendige Entwicklung verläuft niemals linear. Das gilt für die Biografien von Menschen ebenso wie die von Institutionen, in denen schließlich Menschen tätig sind. Waldorfschulen haben flache Hierarchien; sie setzen auf die persönliche Initiative einerseits, auf konsensual getroffene Entscheidungen andererseits. Krisen und Konflikte bleiben dabei nicht aus. Wenn sie richtig genutzt werden, sind sie oft Auslöser für positive Entwicklungen. Dafür braucht es klare Strukturen als Voraussetzung für eine transparente Konfliktbearbeitung. Ich bin mir sicher, dass wir als Vorstand des Bundes der freien Waldorfschulen die Ergebnisse der Organisationsstudie fruchtbar für unsere Arbeit nutzen werden.“

Das Buch richtet sich an Dozenten und Studenten der Pädagogik, des Kulturmanagements und der Betriebswirtschaftslehre sowie an Geschäftsführer, Vorstände und Schulleiter von Waldorf- und Privatschulen sowie Manager von NPOs. Die Studie wurde von der Damus Donata e.V. finanziell unterstützt. Die Erhebung der Gesamtdaten im Rahmen der Lehrerstudie wurde von den Hannoverschen Kassen und der Software AG – Stiftung gefördert.

Die Studie:

Koolmann, Steffen / Nörthing, Joseph E.: Zukunftsgestaltung Waldorfschule.

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu Kultur, Management und Entwicklung

Springer-VS Wiesbaden 2015, 261 S., ISBN 978-3-658-08983-2

PM v. 2.6.2015

Julia Wedel

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Quelle: idw-online.de