

# Diagnose und Zielsetzung der Projektgruppe „Strukturveränderung“

Mitglieder: Sebastian Bode, Ulf Krippendorf, Paul-Gerhard Raeithel

## Auftrag und Prozessgestaltung

Auftrag: Überarbeitung und Weiterentwicklung der schulischen und vereinsbezogenen Strukturen

Vorgehensweise:

- Überblick über aktuelle Schulstrukturen verschaffen
- Veränderungsbedarfe ermitteln
- Veränderungsziele definieren
- Lösungsvorschläge erarbeiten

Umsetzung:

- Arbeitstreffen mit Einzelpersonen und Gremien der Schule (Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat, Elternvertretung, Lehrerkollegium, Schulführung)
- Sichtung der grundlegenden Dokumente der Schule (Satzungen, Geschäftsordnungen)
- Ergebnisse der Schuldiagnose mit Bezug zu den Schulstrukturen sichten
- Ergebnisse der Befragung des Lehrerkollegiums aus dem November 2017 sichten
- Recherche der Strukturen anderer Waldorfschulen
- Arbeitstreffen mit externer Schulberatung (Herr Harslem)
- Arbeitstreffen mit anderen Projektgruppen

Es wurden folgende Fragen formuliert, um mit den unterschiedlichen Gremien der Schule in Kontakt zu treten und deren Ansichten und Ideen in Erfahrung zu bringen:

- 1) Was sollte sich an den Strukturen der Schule unbedingt ändern?
- 2) Was sollte sich auf keinen Fall ändern?
- 3) Was erwarten Sie von uns als Arbeitsgruppe für die Strukturveränderung?
- 4) Wie stellen Sie sich Ihren Anteil und die Beteiligung Ihres Gremiums am Veränderungsprozess vor?

Gremium	Datum des Besuchs	Protokoll
Harslem	31. Mai 2018	31. Mai 2018
PG Personal	15. Juni 2018	15. Juni 2018
Kollegium	05. Juli 2018	03. Juli 2018 (Planung)
Geschäftsführung	10. Juli 2018	10. Juli 2018
PG Kommunikation	20. September 2018	10. und 21. September 2018
Vorstand und Geschäftsführung	08. Oktober 2018	05. Oktober 2018 (Planung)
Elternvertretung	31. Oktober 2018	06. November 2018
Projektgruppen	20. November 2018	
Schulführungskonferenz	11. Dezember 2018	08. Januar 2018
Steuergruppe	04. Januar 2019	
Aufsichtsrat	25. März 2019	

Table 1: Übersicht der gemeinsamen Treffen mit anderen Gremien

## Diagnose

Folgende Aspekte haben sich in den o.g. Gesprächen und aus den vorliegenden Dokumenten herauskristallisiert:

### 1) Was sollte sich an den Strukturen der Schule unbedingt ändern?

#### **Fehlende Klarheit innerhalb der Strukturen: Wer entscheidet? Wer verantwortet?**

*“Die Organe einer Schule müssen klar sein, welche Aufgabe hat jedes Organ.” (Lehrerkollegium)*

*“Besserer Informationsfluss und engere Zusammenarbeit durch standardisierte Protokolle und geregelte Verteilung.” (Lehrerkollegium)*

Innerhalb der geordneten Strukturen und Gremien der Schule herrscht oft **Unklarheit über die jeweils eigenen Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse**. Dies betrifft beispielsweise Personalführungsaufgaben, die zwischen pädagogischer Schulführung und Vorstand aufgeteilt sind. Zum Teil fehlen in den Gremien Geschäftsordnungen oder beschlossene Vereinbarungen oder es liegen welche vor, die jedoch nicht mehr wie vorgesehen ausgefüllt und gelebt werden. Es entstehen Diskrepanzen zwischen vormals Vereinbartem und vorherrschender Handlungspraxis. Aus der Unklarheit resultierend wird das Handeln anderer Gremien aus der eigenen Sicht häufig als ungerechtfertigte Einmischung, Kompetenzüberschreitung, Untätigkeit oder Unfähigkeit wahrgenommen. Dies **schwächt das Vertrauen** der Gremien untereinander und erschwert die konstruktive Zusammenarbeit.

#### **Mangelnde Transparenz**

*“Klare Definition der Machtbefugnisse und hohe Transparenz” (Eltern)*

*“Der Informationsfluss zwischen Lehrern und Schülern ist nicht transparent, erfolgt nicht im notwendigen Umfang.” (Schuldiagnose)*

Den Mitgliedern der Schulgemeinschaft, allen voran den Eltern, fehlen Informationen über die Abläufe und Zuständigkeiten innerhalb der Schule. Wichtige Änderungen, Entscheidungen oder auch Probleme innerhalb der Schule erfahren viele Eltern eher zufällig über informelle Kanäle oder erst sehr spät, wenn nicht mehr angemessen reagiert werden kann. Daher fühlen sich viele Eltern in ihren Interessen nicht vertreten, **die inneren Abläufe der Schule werden als undurchsichtig, willkürlich oder ineffektiv wahrgenommen**. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ressourcen der Eltern, sich an der Schulgemeinschaft zu beteiligen, durch die Veränderungen in den familiär-beruflichen Strukturen ohnehin geringer sind als früher. Die Motivation, sich zu beteiligen, wird durch mangelnde Transparenz weiter verringert, die Gemeinschaft aus Eltern und Lehrer\*innen wird geschwächt. Einige Eltern spielen daher mit dem Gedanken, die Schulgemeinschaft zu verlassen bzw. haben dies bereits getan. Ähnliches gilt für die Schüler\*innen, auch ihnen sind wichtige Abläufe mitunter nicht bekannt und tragen dazu bei, dass die Bereitschaft sinkt, sich in der Schule über den Unterricht hinaus einzubringen.

#### **Hohe Arbeitsbelastung bei verantwortungstragenden Personen**

Vor allem bei denjenigen, die in der Schulgemeinschaft zusätzliche Aufgaben übernehmen, ist eine hohe bis **übermäßige Arbeitsbelastung** festzustellen. Dies gilt zum einen für das Lehrerkollegium. Hier entsteht durch die Übernahme von Aufgaben in der pädagogischen Selbstverwaltung zusätzlich zur ohnehin fordernden Arbeit mit dem Kind eine Mehrbelastung, die oft nur unzureichend über Deputatsreduktionen ausgeglichen werden kann. Dies gilt besonders für zeitaufwändige Tätigkeiten wie z.B. Schulführung, Öffentlichkeitsarbeit oder

Personalarbeit. Die Folgen sind u.a. eine **geringere Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen**, die **Unzufriedenheit in der Ausführung der eigenen Tätigkeiten** und **fehlende Ressourcen**, um sich an aufwändigen und längerfristig angelegten Projekten und Veränderungsprozessen zu beteiligen. Darüber hinaus sind gesundheitliche Gefährdungen durch Stress nicht auszuschließen. Vergleichbar ist die Situation der Eltern, die wichtige Aufgaben in der Schule übernehmen. Gerade in den Führungsgremien ist eine Diskrepanz festzustellen zwischen der eigentlich notwendigen Zeit, um die Aufgaben des Gremiums verantwortungsvoll auszufüllen, und den zeitlichen Ressourcen, die ehrenamtlich und häufig zusätzlich zur eigenen Berufstätigkeit zur Verfügung gestellt werden können. Auch hier sinken die Zufriedenheit der bereits in den Gremien tätigen Personen und die Bereitschaft weiterer Eltern, sich in den Gremien der Schule zu engagieren.

### **Unzureichende Kenntnisse und Fähigkeiten handelnder Personen**

Durch die hohe Anzahl und die Vielseitigkeit der zu übernehmenden Aufgaben in der Schule kommt es vor, dass Personen Aufgaben übernehmen, für die sie **nicht ausreichend qualifiziert** sind. Dies kann für Lehrer- und Elternschaft gleichermaßen gelten. Ursache ist, dass häufig keine klaren Anforderungsprofile für Aufgabenbereiche vorliegen und den ausgewählten Personen keine entsprechenden Fortbildungen angeboten bzw. abverlangt werden. Dies hat zur Folge, dass Aufgaben inhaltlich nicht zufriedenstellend ausgeführt werden können, was zu einer Unzufriedenheit bei der handelnden Person selbst und ihrem Umfeld führt. Dies ist in der Regel nicht den Personen selbst anzulasten, sondern ebenfalls eine Folge mangelnder Transparenz der strukturellen Grundlagen.

## 2) Was sollte sich auf keinen Fall ändern?

### **Pädagogischer Kern: Waldorfpädagogik**

Größere Zufriedenheit herrscht bezüglich der pädagogischen Arbeit an der Schule. **Die Waldorfpädagogik wird von den Mitgliedern der Schulgemeinschaft als Grundlage der Schule wahr- und angenommen.** Die Arbeit der Lehrer\*innen wird von den Eltern im Großen und Ganzen wertgeschätzt. Verbesserungspotentiale bestehen in der Transparenz des pädagogischen Handelns für die Eltern und in der Lehrer-Eltern-Kommunikation über die pädagogische Ausgestaltung der Schule. Für diesen Bereich hat sich die Projektgruppe „Pädagogik“ gebildet.

### **Selbstverwaltung des Lehrerkollegiums**

*“Die Waldorfpädagogik ist und bleibt Leitbild daraus resultierend die Selbstverwaltung; Der Vorstand darf sich nicht in pädagogische Dinge einmischen.” (Lehrerkollegium)*

Als wichtig und wertvoll wird die Eigenverantwortlichkeit des Lehrerkollegiums in pädagogischen Belangen angesehen. Die Lehrer\*innen an unserer Schule sollen weiterhin die Möglichkeit haben, ihr **pädagogisches Handeln selbst zu bestimmen** und verwalten zu können. Dazu sollen ihnen alle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die notwendig sind. Die Strukturen der Schule sollten den bestmöglichen institutionellen Rahmen für den Kernprozess des Lehrens und Lernens im Unterricht bilden.

### **Lehrer-Eltern-Gemeinschaft für das Kind**

Die Gemeinschaft aus Lehrer\*innen und Eltern zum Wohle der Schüler\*innen wird nach wie vor als wesentliches Element der Schulgemeinschaft wahrgenommen. Von beiden Seiten besteht das Bedürfnis, zusammenzuarbeiten und einander verstehen zu wollen, trotz aller Unstimmigkeiten und Unsicherheiten, die zurzeit auftreten. Wichtig ist dabei ein anerkennender

und wertschätzender Umgang miteinander. **Das Wohl der Kinder sollte im Zentrum des gemeinsamen Handelns stehen.**

### **Schulveranstaltungen, Feste und Feiern**

Veranstaltungen, die von Schüler\*innen, Lehrer\*innen und Eltern gemeinsam getragen und wahrgenommen werden, sind **wichtige Gelegenheiten der Begegnung und des Austauschs**. Ihnen kommt eine hohe Bedeutung für die Schulgemeinschaft zu. Insofern sollten die Strukturen der Schule solche Begegnungsmöglichkeiten fördern, sofern dies auf institutioneller Ebene möglich ist.

## Zielsetzung

Folgende Ziele wurden genannt oder ergeben sich aus der vorangegangenen Diagnose:

- Zusammenführung von Entscheidungsbefugnis und Verantwortungsübernahme
- Erhöhung der Transparenz wichtiger Abläufe und Strukturen
- Professionalisierung zentraler Aufgabenbereiche

### **Klarheit innerhalb der Strukturen (wieder-)herstellen**

Eine wichtige Voraussetzung für klare Strukturen und Zuständigkeiten ist die Kongruenz von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung: **Diejenigen Personen und Gremien, die über die Gestaltung der Schule maßgeblich entscheiden, sollten auch die Verantwortung für ihre Entscheidungen tragen** (gegenüber der Schulgemeinschaft, aber auch rechtlich nach außen). Dazu müssen die Zuständigkeiten und Aufgaben von Gremien klar beschrieben und festgehalten werden, in der Regel in Geschäftsordnungen. Darüber hinaus sollten auch kleinere Aufgaben innerhalb eines Gremiums klar verteilt sein. Dazu empfiehlt es sich, dauerhafte Arbeitsgruppen zu bilden, feste Verantwortliche für bestimmte Abläufe und Aufgabenbereiche sowie Ansprechpartner und Kontaktpersonen zu anderen Gremien zu benennen. Dabei sollte auf die Verbindungen, aber auch auf die Abgrenzung zu anderen Gremien und deren Aufgaben geachtet werden. Förderlich für eine kontinuierliche und nachhaltige Gremienarbeit ist ebenso das Verfassen von Protokollen, die allen Gremienmitgliedern jederzeit zugänglich sein sollten (und nach Möglichkeit auch der Schulgemeinschaft). Bei personellen Veränderungen sollte eine umfassende Übergabe organisiert werden, bei der den neuen Mitgliedern ihre Funktion und Aufgaben ausführlich erläutert werden (idealerweise in persönlichen Gesprächen auf Basis der schriftlichen Dokumente).

### **Transparenz in den Strukturen und Abläufen erhöhen**

Die Strukturen und wesentlichen Abläufe der Schule sollten für jedes Mitglied der Schulgemeinschaft ersichtlich und nachvollziehbar sein. Dazu ist es notwendig, **Orte der Informationssammlung und -bereitstellung** einzurichten und entsprechend zu pflegen. Die wesentlichen schulischen Strukturen sollten in der Satzung des Trägervereins festgehalten sein. Dazu gehören die Zusammensetzung und die Aufgaben aller wichtigen Gremien sowie deren Verbindungen zueinander. Diese sollten in einem **übersichtlichen Organigramm** dargestellt sein und in einem Schulwegweiser ("Kompass") verständlich erläutert werden. Alle Informationen sollten leicht zugänglich sein, beispielsweise über die Internetseite der Schule (wenn nötig, in einem internen Bereich) und per Aushang innerhalb des Schulgebäudes. Für alle wichtigen Aufgaben und Abläufe innerhalb der Schule müssen **konkrete Ansprechpartner** und ihre Kontaktdaten benannt werden. Es muss festgelegt werden, wann welche Informationen an welche Mitglieder der Schulgemeinschaft über welche Kanäle weitergegeben werden (müssen). Nur so können sich neue Abläufe etablieren und kann die Sicherheit für die handelnden Personen erhöht werden.

### **Angemessene Ressourcen für die Übernahme von Aufgaben bereitstellen**

Auf der Basis der Zuständigkeiten und Aufgaben der Gremien und ihrer Mitglieder muss klar definiert werden, welcher Zeitaufwand für die Übernahme von Aufgaben notwendig ist und welche Entschädigung hierfür gewährt werden kann. Je nach Anstellungsverhältnis sollte sich diese in Honorarzahungen, Deputatsreduzierungen oder gänzlich neu geschaffenen Stellen(-anteilen) ausdrücken. Dazu sollte vorab geprüft werden, welche **Aufgaben innerhalb der Selbstverwaltung der Schule gebündelt und in stimmigen Stellenprofilen konzentriert werden** können. Dies kann eine angemessene Anerkennung der Arbeit erleichtern und Verwaltungsabläufe vereinfachen. Diesen Personen sollten dann auch alle Befugnisse und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die zur angemessenen und professionellen Erfüllung der übernommenen Aufgabe notwendig sind. Dazu zählen neben den zeitlichen Ressourcen insbesondere auch finanzielle Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse. Falls diese nicht dauerhaft übertragen werden sollen, so sollen sie wenigstens für die Dauer einer Delegation zugestanden werden.

### **Hinreichende Kenntnisse und Fähigkeiten handelnder Personen sicherstellen**

Einen weiteren Beitrag zur Professionalisierung leisten klare Anforderungsprofile an Personen, die wichtige Aufgaben innerhalb der Schulgemeinschaft übernehmen möchten. In diesen **Anforderungsprofilen sollten die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen definiert sein**, die für eine professionelle Erfüllung der Aufgaben notwendig sind. Sie dienen ebenso als Grundlage für transparente und festgelegte Auswahlprozesse. Mitgliedern der Schulgemeinschaft, die eine Aufgabe übernehmen möchten, aber noch nicht über die notwendigen Kenntnisse oder Fähigkeiten verfügen, sollten entsprechende Fort- und Weiterbildungen angeboten und ermöglicht werden. Hier ist zu berücksichtigen, inwieweit die fortzubildende Person an den Kosten beteiligt werden sollte bzw. auf die spätere Übernahme der Aufgabe verpflichtet werden kann. Auch auf neu entstehende Aufgaben innerhalb der Schule sollte entsprechend reagiert werden. Es muss klar sein, wer diese Aspekte der Schul- und Personalentwicklung im Blick hat und dafür die Verantwortung trägt. Entweder sollte dies ein Fortbildungsbeauftragter innerhalb eines Arbeitsbereichs, ein Mitglied eines zentralen Gremiums oder eine mit der schulweiten Personalentwicklung betraute Person sein.

## Zusammenfassung

Zur Erreichung der oben genannten Ziele sehen wir vor allem in folgenden Bereichen der Schule strukturelle Veränderungsbedarfe:

- Leitungsebene: Verhältnis von Aufsichtsrat, Vorstand und Schulführung
- administrative Teile der Selbstverwaltung
- Möglichkeiten der Elternmitwirkung
- Möglichkeiten der Schülermitwirkung
- Beschwerde- und Konfliktmanagement
- Informations- und Kommunikationsprozesse
- entsprechende Überarbeitung der Satzungen und Geschäftsordnungen

Für diese Bereiche werden wir in Zusammenarbeit mit den zentralen Gremien der Schule und nach Möglichkeit auch der gesamten Schulgemeinschaft Lösungsvorschläge zu einer in sich stimmigen Veränderung der schulischen Strukturen erarbeiten.