

AUSGABE 01-02/24

Baby-Boomer, Generation Golf, Millenials, Generation YouTube



Ingo Krampen
Jan. 2024

Vier völlig unterschiedliche Generationen sollen heute in der Waldorfschule gemeinsam Selbstverwaltung betreiben. Kein Wunder, dass das schiefgeht, findet der Autor. Die heute Verantwortlichen in der Waldorfschule gehören den Generationen X und Y an, die unter Selbstverwaltung etwas ganz anderes verstehen als ihre älteren Kolleg:innen. Wie kann Selbstverwaltung so gestaltet werden, dass sie für alle Generationen passt?



Die Boomer – Leben, um zu arbeiten

Die letzten Vertreter:innen der Nachkriegsgeneration, auch Baby-Boomer genannt, werden bald aus den Schulen herauswachsen und in den Ruhestand gehen. Das sind die von 1945 bis 1965 Geborenen, die am treffendsten charakterisiert werden können mit dem Motto: «Leben, um zu arbeiten». Sie sind – natürlich bis auf Ausnahmen – mit ihrer Schule «verheiratet», arbeiten von frühmorgens bis spätabends und halten sich nicht selten sogar am Wochenende in der Schule auf, um Unterrichte vorzubereiten. Selbstverwaltungsaufgaben zu übernehmen ist für sie selbstverständlich. Und sie fühlen sich fast alle als Unternehmer in ihrer eigenen Schule verantwortlich dafür, dass alles bestmöglich funktioniert.

Baby-Boomer sind werteorientiert und traditionsbewusst. Das schafft Stabilität, aber auch gravierende Probleme: Denn jede Lehrkraft hat natürlich ihre eigenen Werte, und diese werden heftig verteidigt und durchgesetzt. Traditionen der Pädagogik und daraus folgende selbsterarbeitete Werte sind oft sakrosankt. Daraus resultieren viele Konflikte bis hin zu Brüchen innerhalb der Kollegien, bisweilen sogar ein Auseinanderbrechen von Schulen. Ihre Werte sind den Boomern wichtiger als sozialer Frieden.

Und ihre Identifikation mit der Schule hatte oft den Nachteil, dass die eigene Familie darunter litt oder zerbrach. Auch wenn die Boomer-Generation viele Kinder zeugte und zur Welt brachte – Baby-Boomer eben! – so hatten sie nicht mehr die Kraft, neben dem «Kind» Schule auch noch den eigenen Kindern oder Partner:innen gerecht zu werden mit Zuwendungen, Interesse und vor allem mit Zeit.

Generation Golf – Arbeiten, um zu leben: Die Generation X

Der Generation X gehören derzeit die meisten Lehrkräfte an Waldorfschulen an. Das sind die zwischen 1965 und 1980 Geborenen, heute also zwischen Anfang Vierzig und Ende Fünfzig. Die Leitungspositionen in Waldorfschulen, also Schulleitungen, Vorstände etc. bestehen fast ausschließlich aus Mitgliedern dieser Generation Golf, benannt nach dem meistverkauften Auto ihrer Zeit.

Die Angehörigen der Generation X sind selbstbewusst, Ich-bezogen und hinterfragen Autoritäten; insoweit sind sie Nachfolger der 68er-Bewegung. Sie finden Ziele zwar wichtig, auch das Ideal der Selbstverwaltung einer Schule, aber nur im Rahmen einer verträglichen Work-Life-Balance. Im Gegensatz zu den fundamentalistischen Boomern sind sie weitgehend pragmatisch. Aber sie überzeugen durch Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit. Sie charakterisieren sich am prägnantesten durch das Motto: Arbeiten, um zu leben.

Die Generation X ist nicht revolutionär, stellt die von den Boomern aufgestellten Regeln und Grundsätze kaum infrage. Daraus resultiert ein Problem: Die Form der Selbstverwaltung an Waldorfschulen blieb die von der Nachkriegsgeneration erarbeitete,

die nach dem Selbstverständnis der Boomer den Anspruch hatte, dass sie dem entsprach, was Steiner 1923 darunter verstanden hatte. Allerdings viel basisdemokratischer als es Steiner vermutlich gemeint hatte. Die Generation Golf macht die Selbstverwaltung mit, aber nur so weit wie dadurch ihre Freizeitbedürfnisse nicht eingeschränkt werden.

Die Millenials – Erst leben, dann arbeiten: Die Generation Y

Die Millenials, wie die Angehörigen der Generation Y genannt werden, sind zwischen 1980 und 1995 geboren. Sie sind als «Digital Natives» mit den neuen Technologien aufgewachsen, oft 24 Stunden online, und leben im Hier und Jetzt. Werte und Traditionen sind nicht ihr Ding; dennoch sind sie nicht so pragmatisch wie die Generation Golf. Vielmehr möchten sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und hinterfragen bestehende Systeme. Deswegen auch «Generation Why». Sie fragen nach dem Sinn. Insoweit schließen sie mehr an die Boomer an als an die Golfer.

Sie sind idealistisch veranlagt, aber ihre Aufmerksamkeitsspanne ist kurz: Sie brauchen Abwechslung – privat und beruflich. Sie möchten nicht nur eine gesunde Balance zwischen Freizeit und Beruf, sondern auch viel Flexibilität im Beruf. Und vor allem möchten sie sich selbst verwirklichen: «Erst leben, dann arbeiten» könnte sie daher als Motto charakterisieren.

Die Millenials sind heute zwischen Ende Zwanzig und Anfang Vierzig Jahre alt und machen in einigen Schulen, die den großen Generationswechsel schon hinter sich haben, schon einen erheblichen Anteil des Kollegiums aus. Allerdings drängen sie – natürlich immer bis auf Ausnahmen – nicht in die Selbstverwaltung der Schulen, schon gar nicht in die Ämter mit langfristiger Verantwortungsübernahme wie Vorstände oder Schulleitungen.

Aber weil die «Generation Why» alles hinterfragt, gerät nun auch seit einigen Jahren die althergebrachte Struktur der Selbstverwaltung in den Fokus: Begonnen hat das seit etwa zehn oder zwanzig Jahren damit, dass die von den Boomern begründete und geliebte Basisdemokratie ergänzt wurde mit Organen, die Verantwortung und Exekutivmacht bekamen, wie Schulleitungsgruppen oder eigenverantwortliche Delegationen. Diese Umstrukturierung hat aber den Nachteil, dass die Kollegiumsmitglieder, die keiner Leitungsgruppe angehören, eine innere Kündigung der Selbstverwaltung beschließen und nicht selten gar nicht mehr an den Konferenzen teilnehmen: «Wir werden ja nicht mehr gefragt!» Das sind oft ältere verdiente Selbstverwaltungs-Veteranen, die sich enttäuscht aus der Verantwortung zurückziehen.

Generation You Tube – Leben und Arbeiten als fließender Prozeß: Die Generation Z

Was die Generation Z, also die ab 1995 Geborenen, in die Schulen bringen wird, ist noch weitgehend Spekulation. Denn in den Kollegien der Schulen gibt es bis jetzt allenfalls eine Handvoll Vertreter dieser Generation. Ihre Angehörigen sind in allen sozialen Netzwerken präsent, sie haben die Digitalisierung des Alltags bereits komplett in ihr Leben integriert. Sie denken global und kreativ, übernehmen Verantwortung sozial und individuell, haben ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein und beanspruchen ein hohes Maß an individueller Freiheit. Aber sie wollen zugleich auch Sicherheit und Stabilität. Während die Millenials Beruf und Privatleben streng getrennt haben, unterscheidet die Generation Z da nicht groß: Leben und Arbeiten sind für sie ein «fließender Prozess».

Und was bedeutet das für die Selbstverwaltung?

Wer heute – wie auch immer: als Lehrkraft, als Elternteil, als Schüler:in – an einer Schule in freier Trägerschaft mitwirkt, wird konfrontiert damit, dass die Schule in Selbstverwaltung betrieben werde. Leider weiß aber eigentlich niemand mehr so recht, was das bedeutet. Einige «altgediente» Lehrer:innen an Waldorfschulen wissen noch, was Rudolf Steiner zur Notwendigkeit der Selbstverwaltung an Waldorfschulen gesagt hat. Aber damit ist heute auch nicht mehr viel geholfen. Steiner postulierte 1919:

Dem Geistesleben kann nur seine Kraft werden, wenn es von dem Staatsleben wieder losgelöst wird, wenn es ganz auf sich selbst gestellt wird. Was im Geistesleben lebt, insbesondere das Schulwesen, muss seiner Selbstverwaltung übergeben werden, von der obersten Spitze der Verwaltung des Geisteslebens bis zum Lehrer der untersten Schulstufe.

Klar: Gute Pädagogik bedarf der Freiheit. Lehrer und Lehrerinnen an Waldorfschulen sollen nicht abhängig sein von Vorschriften, sondern sie sollen in eigener Verantwortung Schülern und Schülerinnen ermöglichen, sich zu sozialverantwortlichen Individualitäten zu entwickeln. Daher darf eine Schule heute nicht mehr abhängen von Kirchen (wie bis zum 19. Jahrhundert) oder anderen Autoritäten (ja, auch nicht von Steiner!), vom Staat und von Behörden (wie seit dem 20. Jahrhundert bis heute) oder von der Wirtschaft. Die Abhängigkeit von wirtschaftlichen Interessen ist heute sicher die größte Gefahr für die Freiheit der Schule, denn diese kommt schleichend und von uns scheinbar selbstgewollt durch Künstliche Intelligenz und Soziale Netzwerke.

Je unabhängiger und fähig zur Selbstführung Pädagog:innen sind, desto freier können sich Schüler:innen entwickeln. Und dazu gehörte und gehört auch heute noch, dass die Waldorfschule sich nicht von außen fremdverwalten lässt.

Nur: Zur Zeit der Begründung der ersten Waldorfschule muss man sich die Bereiche, die innerhalb der Schule selbstverwaltet werden sollten, so vorstellen, dass der Unterricht organisiert, die Zeugnisse erteilt und die Schulräume in Ordnung gehalten werden

mussten. Einmal im Jahr kam vermutlich der Schulrat. Aber ansonsten konnten sich die Lehrkräfte ganz auf ihren Unterricht konzentrieren.

Heute gibt es in NRW eine Sammlung aller zu beachtenden Schulvorschriften, die das Format eines Telefonbuchs aus seligen Zeiten hat. Ferner ist der Datenschutz zu beachten, der Arbeitsschutz, die politisch korrekte Achtung aller Beteiligten, und der Schulaufsicht müssen regelmäßig Unmengen von Formularen und Nachweisen geliefert werden. In anderen Bundesländern sieht es nicht wesentlich anders aus.

Daneben gilt es zu beobachten, welche Fake-News gerade in welchen Medien verbreitet werden, und welche für Schüler:innen vielleicht nicht durchschaubaren Tendenzen in sozialen Netzwerken vermittelt werden.

Heißt Selbstverwaltung heute, dass Lehrkräfte das alles selbst leisten sollen? Dass dann das Geistesleben, also die pädagogische Qualität der Schule, besonders gut ist?

Die Waldorfschule steht heute vor der Frage, wie die Verwaltung der Schule neu und der heutigen Situation entsprechend geleistet werden kann, ohne dass das Steinersche Ideal von Selbstverwaltung «verraten» wird.

Also: Wie sieht Selbstverwaltung Anno 2024 aus?

Welche besonderen Qualitäten haben die verschiedenen Generationen mitgebracht, die es zu bewahren und weiterzuentwickeln droht?

Die Werteorientierung der Boomer gibt der Schule und ihrer Struktur Sicherheit und Stabilität. Könnte sie verbunden werden mit der Kompetenz der Generation X und ihrer selbstverständlichen Resilienz und Balance zwischen Beruf und Freizeit? Und mit der Sinnsuche der Millenials, ihrer gesunden Pragmatik und Flexibilität?

Dazu einige vorsichtige Thesen:

Die Sozialstruktur der Schule sollte den **Werten** entsprechen, die das pädagogische Konzept der Schule den Schüler:innen und Eltern verspricht. Und diese Werte sollten nicht bei äußere Schwierigkeiten über Bord geworfen, wohl aber kontinuierlich von den Beteiligten selbst weiterentwickelt werden. Das würde dann wohl heißen: Die Selbstverwaltung bedarf einer soliden Grundlage im Leitbild der Schule, aber auch einer Offenheit für Entwicklungen.

Die Zeit des fröhlichen Dilettantismus im Rahmen der Selbstverwaltung dürfte vorbei sein: Wer Ämter übernimmt, sollte dafür kompetent sein oder sich die **Kompetenz** erwerben, z.B. durch geeignete Weiterbildung.

Nicht alles, was Lehrkräfte in der Schule selbst erledigen könnten, müssen sie auch selbst machen. Die Freiheit einer Schule erfordert sicher nicht, dass Lehrer:innen alle Briefe selbst schreiben müssen, dass sie alles selbst organisieren müssen: von Klassenfahrten, Ausflügen, Schulfesten etc. über die Beschaffung von Lernmitteln bis zu Elternabenden, dass die Kommunikation mit den Eltern bis hin zu Ordnungsmaßnahmen selbst geführt wird, und vieles andere mehr. Schon lange werden die Schulsekretariate professionell geführt, ebenso die Buchführung und die Verhandlungen mit Behörden. Aber es gibt immer noch Schulen, an denen bis zu 50 Ämter der Selbstverwaltung besetzt werden, z.B. so zeitaufwendige Aufgaben wie Vertretungsorganisation, Stundenplanung, Zeugnisverantwortlichkeit, Klassenbücherpflege, Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit, Musikförderung, Bibliotheken, Sicherheitsbeauftragter, Vertrauenskreis, Bühne/Beleuchtung, Gehaltsausschuss, Praktikabetreuung usw. Hier könnte vieles delegiert werden an die Sekretariate, die Geschäftsführungen, an Eltern oder an externe Dienstleister. So wird die Belastung durch Selbstverwaltung für die einzelne Lehrkraft auf ein erträgliches Maß zurückgeführt, und die **Work-Life-Balance** ist gewahrt.

Längst selbstverständlich ist in den meisten Schulen inzwischen, dass sich Selbstverwaltung und **Führung** nicht widersprechen müssen: Die Zeit der großen Entscheidungskonferenzen ist vorbei. Schulführungen, die zumeist aus zwei bis sieben Mitgliedern bestehen, übernehmen die typischen Führungsaufgaben: Schulentwicklungsplanung, Personalmaßnahmen, Personalführung und Personalentwicklung, Organisation und Verwaltung, Kooperation mit der Schulaufsicht, Kooperation mit dem Schulträger, Kooperation mit Partnern, Unfallverhütung und Erste Hilfe, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Inzwischen zeigt sich jedoch, dass die Fülle der Aufgaben auch Schulleitungen überfordert. Hier könnten professionelle Assistenzen der Schulleitung sinnvoll sein.

Drei Eckpfeiler moderner Selbstverwaltung

Wie auch immer die Struktur der Schule ausgestaltet ist: Jede selbstverwaltete Schule wird drei Elemente miteinander in sinnvoller Weise verknüpfen müssen, ohne die ein erfolgversprechendes Management der Schule nicht möglich ist:

Beratung:

Alle grundsätzlichen Fragen bedürfen einer Erörterung im Gesamtverantwortungskreis der Schule, in der Regel vermutlich die Konferenz der Lehrkräfte inklusive Vorstände. Alle Beteiligten müssen informiert und gehört werden. Die Beratung sollte ein schlüssiges Bild ergeben, mit dem und in dessen Rahmen die Handlungsorgane der Schule entscheiden und arbeiten können. Nicht empfehlenswert ist es in Sinne der für die jüngeren Generationen erforderlichen Pragmatik und Ökonomie, dass die großen Konferenzen auch entscheiden – wie das früher üblich war. Heute erscheint das als unnötiger Zeit- und

Kraftaufwand und bevormundet die Handlungsbevollmächtigten. Noch moderner, aber auch sehr anspruchsvoll im Rahmen einer Schule in freier Trägerschaft erscheint der von Frederic Laloux entwickelte Beratungsprozess[1].

Delegation:

Einige Handlungsorgane sind vom Gesetz oder von der Struktur einer Schule in freier Trägerschaft vorgegeben, z.B. Vorstand und Schulleitung. Andere Delegationen ergeben sich aus den jeweiligen Gegebenheiten der Schule und können durchaus sehr unterschiedlich sein. Dazu gehören z.B. Schüleraufnahme, Personalverantwortung (wenn diese nicht der Schulleitung überlassen werden soll), Öffentlichkeitsarbeit und Vieles andere mehr. Wichtig ist insoweit, dass diejenigen, die verantwortlich sind, auch Entscheidungsgewalt haben. Sonst ergeben sich wiederum unnötige Aufwände durch Doppelberatungen, schwierige Entscheidungswege usw. Das erfordert aber auch, dass sich in den Handlungsorganen Menschen finden, die für ihre jeweilige Aufgabe kompetent sind.

Koordination:

Für die Koordination zwischen Beratungsorgan und Handlungsorganen sowie für die Abarbeitung alltäglicher Aufgaben und unaufschiebbarer Entscheidungen bedarf es dazu noch eines kleinen handlungsfähigen Gremiums, das sich dem Leitbild der Schule und den vom Gesamtverantwortungsorgan entwickelten Bildern verpflichtet sieht und entsprechend arbeitet. Hier ist es wichtig, dass diesem Gremium nur Menschen angehören, die gelernt haben, unter weitgehender Hintanstellung eigener Interessen und Eitelkeiten der Schule und den am Unternehmen Schule Beteiligten bestmöglich zu dienen.

Und welche Form der Verbindlichkeit braucht Selbstverwaltung?[2]

Alle Generationen brauchen heute zwei Qualitäten für ihre Verabredungen, Verträge und Vereinbarungen: **Rechtssicherheit** und **Gerechtigkeit**. Das gilt für die sozialen Verhältnisse innerhalb von Einrichtungen genauso wie in Staat und Gesellschaft.

Rechtssicherheit erfordert verbindliche Regeln

Die Rolle der Rechtssicherheit sollte nicht unterschätzt werden: Wir brauchen als heutige Menschen eine verbindliche Basis des Zusammenlebens in der Gesellschaft, und diese Verbindlichkeit vermittelt die Rechtssicherheit.

Gerade in selbstverwalteten gemeinnützigen Einrichtungen besteht oft die Meinung, dass es für die kollegiale Zusammenarbeit keiner oder nur sehr weniger fester Regeln bedürfe. Es gibt dann weder Vorschriften dafür, wer oder welche Gremien für welche Aufgaben zuständig sind, noch dafür, was wann wem berichtet, also transparent gemacht wird. Die Beteiligten wissen nicht, wie Beschlüsse gefasst werden, wie Gremien sich zusammensetzen, und vieles andere mehr. Insbesondere fehlen auch Regeln dazu, welche Sanktionen auf welche Regelverstöße folgen. Sanktionen sind in selbstverwalteten Einrichtungen gänzlich unbeliebt. Es herrscht dann allgemein Unsicherheit darüber, wer wann welche Rechte hat. Mit der Folge, dass das Recht des Stärkeren gilt. In selbstverwalteten Einrichtungen heißt das: das Recht des guten Taktikers, der weisen Charismatikerin, des charmanten Sonnyboys oder einfach des lautesten Kollegen.

Ganz klar, dass dann Spaltungen und Konflikte in Einrichtungen entstehen, dass Vertrauen, Transparenz und Eigenverantwortung fehlen – auch wenn das vielleicht niemand wollte. Die Illusion, dass Selbstverwaltung ohne verbindliche Regeln gut gehen könnte, hat notwendigerweise soziales Chaos zur Folge.

Rechtssicherheit erfordert klare Regeln über Zuständigkeiten, Verfahren und Verhalten der Beteiligten. Und dazu gehören auch Sanktionen bei Nichteinhaltung der Regeln. Beschlüsse sind verbindlich!

Mit der leider sehr verbreiteten Unsitte in selbstverwalteten Einrichtungen, einmal gefasste Beschlüsse immer wieder in Frage zu stellen und neu zu verhandeln, wird allen Beteiligten viel Zeit gestohlen, es entstehen soziale Unklarheiten, Zuständigkeiten werden nicht eingehalten. Kurz: Es herrschen Misstrauen, Intransparenz und Bevormundung, und die Arbeit der Einrichtung wird uneffektiv.

Gerechtigkeit erfordert verbindliche Grundsätze

Aber es gibt Ausnahmen: Bisweilen ist die Rechtslage nach den Regeln der Gemeinschaft für Einzelne tatsächlich unerträglich ungerecht. Und nicht alle Angelegenheiten in einer selbstverwalteten Einrichtung können mittels verbindlicher Regeln gelöst werden. Das würde alle Beteiligten in den Wahnsinn treiben. Wenn die Pausenaufsicht ein zehnteiliges Handbuch für die Durchführung der Aufsicht zu beachten hätte, könnte sie bei Problemen vermutlich nicht mehr rechtzeitig eingreifen, wenn sie erst im Handbuch nachsehen müsste, und dann wahrscheinlich auch noch feststellen müsste, dass just das hier und jetzt anstehende Problem leider nicht im Handbuch zu finden ist.

Hier helfen **Grundsätze** des Zusammenlebens und -arbeitens, die ebenso verbindlich sind wie Regeln, die aber dem Einzelnen einen Ermessensspielraum lassen, den er für den Einzelfall aus eigener Verantwortlichkeit ausfüllen darf und muss.

Probleme der Selbstverwaltung gibt es oft gerade dann, wenn Angelegenheiten mit verbindlichen (sanktionsbewehrten) Regeln gelöst werden sollen, die eigentlich in die Verantwortung des Einzelnen und damit auch in seine Freiheit gehören.

Insbesondere für die jüngeren Generationen Y und Z –wird in der Regel ein Grundsatz wirksamer sein als eine Regel, weil er an Verantwortung und Freiheit appelliert statt an die Furcht vor Sanktionen.

Es gilt daher jeweils gut abzuwägen, welche Angelegenheiten Regeln und Sanktionen bedürfen, und welche nicht. Sicher kann es nicht in das Belieben bzw. in die Verantwortlichkeit der einzelnen Lehrkräfte gestellt werden, ob sie entsprechend dem Stundenplan pünktlich erscheinen und ihren Unterricht geben oder nicht, ob sie ihre Aufsichtspflichten erfüllen oder nicht. Das sind Regeln, die eingehalten werden müssen. Aber wie der Unterricht gestaltet wird, wie die Aufsichtspflicht ausgeübt wird, das gehört zur pädagogischen Freiheit und Verantwortung der einzelnen Lehrkraft. Da reichen Grundsätze, die an ebendiese Freiheit und Verantwortung appellieren.

Nur: Wer sich Freiheiten herausnimmt, wie z.B. die Nichtteilnahme an Konferenzen, auch wenn ihm die Gründe dafür wirklich zwingend erscheinen, der ist an die dafür verabredeten Regeln gehalten: dass nämlich Beschlüsse auch dann für ihn gelten, wenn er nicht teilgenommen hat oder wenn er dagegen gestimmt hat.

[1] Laloux, Reinventing Organizations, München 2015, Zusammenfassung bei Ingo Krampen, Verbindlichkeit, [barkhoff-](https://barkhoff-partner.de/images/barkhoff/publikationen/VerbindlichkeitTessin.pdf)

[partner.de/images/barkhoff/publikationen/VerbindlichkeitTessin.pdf](https://barkhoff-partner.de/images/barkhoff/publikationen/VerbindlichkeitTessin.pdf)

[2] Ausführlicher bei Ingo Krampen, Verbindlichkeit,



Ingo Krampen, *1950, Rechtsanwalt, Mediator, Autor sowie Notar a. D. Er berät Schulen und andere gemeinnützige Einrichtungen. Er war Mitbegründer des Europäischen Forums für Freiheit im Bildungswesen (effe), zwei Jahrzehnte Aufsichtsratsvorsitzender der Hannoverschen