Grundlagen
eines Führungs- und Leitungsverständnisses für Waldorfkindergärten, Waldorf- und Rudolf-Steiner-Schulen

Wege zur Qualität

Soziale Bedingungen qualitativer Arbeit

Stiftung Wege zur Qualität 2023

Grundlagen eines Führungs- und Leitungsverständnisses für Waldorfkindergärten, Waldorf- und Rudolf-Steiner-Schulen

Vorbemerkung

Dieses Arbeitspapier ist das Resultat einer Auseinandersetzung in verschiedenen Arbeitszusammenhängen der Stiftung Wege zur Qualität mit Fragen von Führung und Leitung in Kindergärten und Schulen. Die Ausdrücke Führung und Leitung werden im Arbeitspapier synonym gebraucht, da in der Praxis beide Ausdrücke mit unterschiedlichen Bedeutungen und in unterschiedlichen Kontexten verwendet werden.
Die vorliegende Zusammenstellung richtet sich hauptsächlich an verantwortlich Mitarbeitende in Waldorfkindergärten und Waldorfschulen bzw. Rudolf-Steiner-Schulen[1], insbesondere an Menschen mit Führungs- und Leitungsaufgaben, die mit Wege zur Qualität vertraut sind. Es kann zunächst für die Grundlagenarbeit verwendet werden, da es verständnis- und wertebildend orientiert ist.
Das Arbeitspapier stellt – nach einer Einführung – in einem ersten Schritt den Bezug der 12 Felder von Wege zur Qualität zu Führung/Leitung her, indem es die Felder der Reihe nach von 1 bis 12 unter diesem Aspekt betrachtet und eine mit Blick auf Führung neue, den Feldern entsprechende Begrifflichkeit entwickelt. Die neu entwickelten Begriffe ersetzen die ursprünglichen Feldernamen von Wege zur Qualität nicht, sondern ergänzen sie um den Aspekt Führung. In einem zweiten Schritt wird der Kontext Führung unter dem Blickwinkel der Felderkreuze thematisiert, wodurch eine gewisse Konzentration der Führungsaufgaben auf drei zentrale Bereiche von Führung das Verständnis und die Handhabung erleichtern kann. Es handelt sich um die Bereiche „Impulsentwicklung", „Organisationsentwicklung" und „Persönlichkeitsentwicklung".
Dieses Arbeitspapier erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, es kann in Zukunft weiterentwickelt und mit Blick auf die praktische Handhabbarkeit ergänzt werden. Es versteht sich als „work in progress" und ist in verschiedene Richtungen hin ausbaufähig. So kann es erweitert werden um Hinweise auf in der eigenen Einrichtung gelebte Führungsaspekte (Werte, Prozesse, Formen u.a.) oder Gesichtspunkte zur Selbstevaluation. In der vorliegenden Form möge es als Anregung dienen, das komplexe Thema von Führung in der Selbstverwaltung unter den Gesichtspunkten von Wege zur Qualität für die Praxis fruchtbar zu machen.

1 *Mit Kindergärten sind auch Kindertagesstätten gemeint, und Rudolf-Steiner-Schulen ist die übliche Bezeichnung für Waldorfschulen in der Schweiz.*

Führung – Versuch einer Annäherung

Die Führung von Kindergärten und Schulen ist eine menschlich und fachlich spannende Herausforderung, ist sie doch höchst komplex und mit vielen Widersprüchlichkeiten behaftet.
Auf der einen Seite sind die Anforderungen und Erwartungen der Gesellschaft, der Kostenträger und der Eltern gestiegen. Vieles, was vor wenigen Jahren noch keine Bedeutung hatte, wird heute zum großen Teil zu Recht eingefordert.
Auf der anderen Seite hat Führung ausschließlich mit Menschen zu tun. Es ist unbestreitbar, dass in den letzten Jahrzehnten die Individualisierung stark zugenommen hat und die individuellen und sozialen Lebensentwürfe vielfältiger geworden sind. Die Frage nach Gemeinschaft stellt sich damit heute völlig anders als früher. Bei ihrer Beantwortung kann es nicht um eine Wiederaufnahme und das Beschwören alter Formen gehen, sondern um das Suchen nach neuen Möglichkeiten, die die Entwicklung der freien Individualität und ihrer individuellen Fähigkeiten unterstützen und fördern. Kollegiale Zusammenarbeit tritt daher an die Stelle hierarchischer Führung. In der Selbstverwaltung pädagogischer Einrichtungen liegt nicht nur die Konsequenz moderner Führung, sondern sie ist zugleich die soziale Bedingung individueller pädagogischer Freiheit. Denn Freiheit im pädagogischen Handeln kann sich nicht entwickeln, wenn diesem von außen die Richtung und der Rahmen vorgegeben werden. Selbstverwaltete Einrichtungen stehen daher vor der Aufgabe, die Führungsfrage dem eigenen Leitbild und Impuls entsprechend zu beantworten. Führung wird damit zur Verantwortung aller verantwortlich Tätigen. Sie ist in vieler Beziehung anspruchsvoll und, da sie vielfach noch ungeübt und neu erscheint, für Fehlentwicklung anfällig. Einerseits droht der Zusammenarbeit die Gefahr führungslos zu werden, wenn aus falsch verstandener Rücksicht auf die Freiheit der Kolleg*innen wichtige Aufgaben nicht ergriffen werden, andererseits droht Führung der Macht zu verfallen, wenn einzelne Kolleg*innen Führungsaufgaben für die Gemeinschaft übernehmen, die Prozesse ihrer Mandatierung aber unklar verlaufen oder nicht in Anerkennung der Gemeinschaft erfolgen (informelle Macht). Werden bestimmte Führungsaufgaben an einzelne delegiert, wird somit von entscheidender Bedeutung, wie die Delegationsprozesse gestaltet werden.

Grundsätzlich geht es um ein fruchtbares Zusammenspiel von drei Faktoren, die Führung oder Leitung ermöglichen.

- Es ist der Aspekt von Freiheit der Personen, die Verantwortung im Bereich Führung oder Leitung übernehmen und so die Möglichkeit haben, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen.

- Ebenso bedeutungsvoll ist die Frage nach der sozialen und rechtlichen Anerkennung dieser Personen durch andere Beteiligte (Kolleg*innen, Mitarbeitende, Vorstände, Aufsichtsbehörden).

- Wesentlich im Bereich Führung und Leitung ist schließlich der Faktor der Vereinbarung – dabei sind die Aufgabe, die Verantwortung, die Kompetenzen, der Umfang, die Entscheidungsbefugnisse und die Pflege des sozialen Zusammenklingens verbindlich und transparent zu regeln.

Dabei spielen die Auseinandersetzung mit den geistigen Grundlagen der Tätigkeit, die aufgabenspezifische Fachlichkeit sowie die Selbstverpflichtung, den eigenen Willen im Sinne dieser Grundlagen einzusetzen, eine entscheidende Rolle. Bezugspunkt aller Bemühungen sind die im Leitbild beschriebenen Aufgaben und Leitmotive.

Führung bedeutet nicht das Ausleben von Macht oder persönliche Profilierung, sondern stellt sich in den Dienst der Aufgabenstellung und der tätigen Menschen. Führung hat dabei immer eine Doppelaufgabe. So muss sie Räume für schöpferisches Handeln für Mitarbeitende öffnen, diese aber auch gleichzeitig im Hinblick auf die Leitmotive, die fachlichen und menschlichen Kompetenzen

der Mitarbeitenden, die geistigen Grundlagen der Institution und die zur Verfügung stehenden Ressourcen wieder begrenzen. Führung beinhaltet darum immer auch Macht; Macht ist an und für sich nichts Verwerfliches. Etymologisch lässt sich Macht ableiten von „Vermögen", „fähig sein" oder „Können". Wenn ich über Macht verfüge, kann ich diese aber auch unreflektiert zu meinem eigenen Vorteil einsetzen, dann ist es Gewalt. Dient die Macht einer delegierten Führungspersönlichkeit der Umsetzung der Aufgabenstellung und des Leitbildes, wirkt sie unterstützend und fruchtbar. In diesem Sinne ist eine sozial anerkannte Gestaltungsmacht unverzichtbar für die Erfüllung der institutionellen Aufgaben. Die „Dynamische Delegation" beschreibt Prinzipien und Prozesse, wie Gestaltungsmacht sozial anerkannt und verankert werden kann.

Persönlichkeiten, die bereit sind, Führungsaufgaben zu übernehmen, müssen sich der damit zusammenhängenden Herausforderungen und Widersprüchlichkeiten bewusst sein. Sie können diese nicht umgehen oder ausblenden, denn sie bilden die Grundlage der Aufgabenstellung. Es geht um das Suchen und Finden einer dynamischen Mitte, dies erfordert einfühlendes Verstehen, lebendiges Denken und kreatives Handeln.

Führung kann sich nicht nur an Normen oder Vorgaben orientieren, sie muss in der Lage sein, die Aufgabenstellung im Hinblick auf die geistigen Grundlagen erkenntnismäßig zu durchdringen und diese im Alltag auch umzusetzen. Sie muss alle beteiligten Menschen mit ihren fachlichen und individuellen Impulsen ernst nehmen und respektvoll und fair behandeln. Dieses Organisationsverständnis hat nicht die Effizienz des Angebotes im Fokus, sondern die fachliche und persönliche Entwicklung aller Beteiligten an der Aufgabenstellung.

Führung und Leitung ist keine elitäre und abgehobene Aufgabe, sie muss sich konkret immer wieder ein Bild von der praktischen Umsetzung der Aufgabenstellung verschaffen und darum in Beziehung bleiben mit allen Beteiligten. Die Frage der kollegialen Einbindung und Zusammenarbeit delegierter Führung oder Leitung mit Organen ist dabei eine zentrale Aufgabe. Im Unterschied zur Führungspraxis in hierarchischen Organisationen geht es in selbstverwalteten Einrichtungen darum, dass Führungs- oder Leitungspersönlichkeiten durch einen kollegial getragenen Prozess in ihre jeweilige Aufgabe berufen werden, während der eigenverantwortlichen Ausübung ihrer Aufgabe geeignete Abstimmungsprozesse mit den verantwortlichen Gremien und Organen wahrnehmen und nach vereinbarter Zeit Rückblick und Rechenschaft gegenüber der Gemeinschaft ablegen.

Führung erfordert die Fähigkeit, Widerständen und Problemen adäquat zu begegnen und spezifische Wege im Umgang damit zu finden. Führung ist auch eine ethische Frage, denn Führungspersonen müssen neben der Bereitschaft zur Selbstentwicklung auch Integrität, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit vermitteln. Sie müssen bei Fehlentwicklungen und Abweichungen von den Grundintentionen einer Initiative auch die Bereitschaft zur Korrektur haben, eine Herausforderung, die Mut und Entschlossenheit verlangt.

Auf den folgenden Seiten soll Führung unter den Aspekten von *Wege zur Qualität* betrachtet werden. Dabei steht auch im Zusammenhang von Führung immer die Grundfrage der Beziehungsdienstleistung im Zentrum:

„Wie muss eine Aufgabengemeinschaft zusammenarbeiten, dass sich in ihr die Fähigkeiten der Mitwirkenden möglichst frei und schöpferisch zugunsten der Kinder und Jugendlichen entfalten können?"

Aufgaben von Führung im Blickwinkel der zwölf Felder

Grundlage der eröffneten Sicht auf das Führungsverständnis ist *Wege zur Qualität*. Daher ist die Kenntnis und Anwendung von *Wege zur Qualität* Voraussetzung für ein verstehendes Durchdringen des dargelegten Führungsverständnisses[2]. Die Anwendung von *Wege zur Qualität* in seiner Gesamtheit der Felder und Prozesse entfaltet im Bereich des Sozialen eine umfassende Wirkung hinsichtlich der Führbarkeit einer Organisation. Waldorfkindergärten und -schulen gestalten ihre sozialen Zusammenarbeitsformen im Sinne der kollegialen Selbstverwaltung. Damit sind grundsätzlich alle verantwortlich Tätigen für die Führung des Kindergartens bzw. der Schule verantwortlich. Selbstverwaltung bedeutet somit Selbstführung der Tätigen sowie Gestaltung und Pflege der sozialen Gelingensbedingungen eigenverantwortlichen Handelns mit Richtung auf die Ideale des selbstgesetzten Leitbildes. In diesem Sinne ist Selbstverwaltung die Organisationsform mündiger, Verantwortung tragender Menschen. Verantwortlich Mitarbeitende, insbesondere delegierte und berufene Leitungskräfte einer mit der Methode *Wege zur Qualität* arbeitenden Einrichtung, gehen eine Selbstverpflichtung in Bezug auf das Leitbild und die Gestaltung der Zusammenarbeit und Führung ein. *Wege zur Qualität* unterstützt sie bei den damit verbundenen Aufgaben. Wenn im Folgenden die Felder einzeln dargestellt werden, ist zu berücksichtigen, dass alle Felder miteinander korrespondieren, jedes Feld eine bestimmte Perspektive abbildet und nur alle zusammen einen Gesamtblick auf die Einrichtung ergeben.

Feld 1: Aufgabenstellung

Führung und Selbstführung im Feld *Aufgabenstellung* bedeutet, die eigenen Handlungen im Sinne der im Leitbild formulierten Aufgaben und Ziele, ihrer geistigen Grundlagen und Quellen zu gestalten. Das Leitbild umfasst den Impuls der Einrichtung, es gibt Richtung und Orientierung. Führung bedeutet, Verantwortung für die Verwirklichung des Leitbildes zu übernehmen und die Zusammenarbeit aus diesem Impuls zu gestalten. Handeln im Sinne des Leitbildes verleiht damit allen Einzelhandlungen ihren Sinn. In der Praxis geschieht dies dadurch, dass die Mitarbeitenden einen Handlungsbedarf erkennen, sich verantwortlich fühlen und die Aufgabe zum eigenen Anliegen machen. So können sie diese eigenverantwortlich und initiativ ergreifen, schöpferisch verwirklichen und zielführend durch den Alltag tragen. Durch alle diese Stufen kommt es darauf an, sich in „schaffender Treue“ der Aufgabe verpflichtet zu fühlen und dadurch Verantwortung für die Entwicklung zu übernehmen. Führung unter dem Aspekt Aufgabenstellung bedeutet *Führen mit Sinn*.

Führen mit Sinn

- vertritt die Werte und Motive des Leitbildes und die Individualität des Kindergartens oder der Schule engagiert gegenüber Mitarbeitenden und Eltern, Behörden und der Öffentlichkeit

- ermöglicht im Kollegium und den Führungsorganen eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Werten und Motiven des Leitbildes als Grundlage der Haltung

- sorgt dafür, dass die Konzepte mit den Werten des Leitbildes in Einklang stehen, im Alltag fachgerecht umgesetzt werden und eine kontinuierliche Weiterentwicklung erfolgt.

2 *Vgl. hierzu insb.: Stiftung Wege zur Qualität (Hg.) 2018, a, b. c: Grundlagen des Verfahrens „Wege zur Qualität“, Teil I: Der Verfahrensüberblick, Teil II: Prozessstufen, Teil III: Die drei Zieldimensionen und der Kontinuierliche Entwicklungsprozess (KEP). Zur weiteren Orientierung dienen die Literaturhinweise am Ende dieser Darstellung. Eine systematische Betrachtung des Zusammenhangs des in diesem Arbeitspapier dargestellten Führungsverständnisses mit anderen Führungs- und Organisationstheorien liegt nicht in der Zielsetzung dieses Arbeitspapiers.*

Feld 2: Eigenverantwortung

Führung im Feld Eigenverantwortung beinhaltet die Befähigung der Mitarbeitenden, Aufgaben im Sinne des Leitbildes eigenverantwortlich zu ergreifen, umzusetzen und zu reflektieren. In der kollegialen Zusammenarbeit geht es nicht nur darum, die eigene Handlung zu verantworten, sondern auch die Handlungen anderer mitzutragen und dafür Mitverantwortung zu übernehmen. Das Instrument der Dynamischen Delegation ist dabei ein wichtiges Hilfsmittel. Aus dem Kreis des Kollegiums werden die Kolleginnen und Kollegen in ihre jeweilige Kernaufgabe berufen, die sie eigenverantwortlich ausführen. Das Ermöglichen der Übernahme von fachlich, persönlich und sozial anerkannter Verantwortung ist der zentrale Aspekt von Führung. Das gilt auch für Gremien und Organe, die ihre jeweiligen Aufgaben im Sinne der Dynamischen Delegation aus der Gemeinschaft erhalten, diese eigenverantwortlich umsetzen und wiederum in der Gemeinschaft rückblickend reflektieren. Dieser Sachverhalt kann mit *Verantwortung führt* umschrieben werden.

Verantwortung führt

- heißt, dass die Gemeinschaft aufgabenentsprechende Verantwortung an Einzelne oder an Gruppen delegiert (Berufungsprinzip) und dies im Sinne der Dynamischen Delegation gestaltet

- heißt, Mitarbeitende sind bereit, sich an gemeinsamer Grundlagenarbeit zu beteiligen, ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu erfüllen und Reflexionsprozesse mitzugestalten (Sozialer Dreischritt: Impulsieren, Aufgabenerfüllung, Reflektieren)

- meint, dass Verantwortungsübernahme im Sinne des Leibildes durch fachliche, persönliche und soziale Qualifikationen gedeckt wird.

Feld 3: Können

Gute Qualität in der Aufgabenerfüllung hängt von den fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden und ihrer Auseinandersetzung mit den Grundlagen des Leitbildes ab. Es gehört zur zentralen Aufgabe von Führung, die Mitarbeitenden in der Bildung und Stärkung der notwendigen Kompetenzen zu unterstützen und die dafür notwendigen Strukturen und Prozesse zu gestalten. Wichtig sind interne und externe Aus-, Fortbildungs- und Weiterbildungsangebote, diese stehen immer in Dienste des Aufgabenverständnisses; darum ist sinnvoll, von *Führen als Dienstleistung* zu sprechen.

Führen als Dienstleistung

- basiert auf einer an den Aufgaben und den Grundlagen des Leitbildes orientierten fachlichen und sozialen Kompetenz

- engagiert sich für eine kontinuierliche und spezifische Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie kollegialen Erfahrungsaustausch

- ermöglicht interne und externe Fortbildungen der Mitarbeitenden

- schafft Räume, in denen Mitarbeitende sich in Delegationen (Gremien und Organe) für Aufgaben der Selbstverwaltung einbringen, ihre Potenziale entfalten und weiterentwickeln können.

Feld 4: Freiheit

Beziehungsdienstleistungen bedürfen in jeder Situation der neu geschöpften Individualisierung, denn sie wenden sich an Menschen, an Kinder und Jugendliche, die sich selber höchst individuell ausdrücken. *Entwicklung* ist das Lebensmotiv des Menschen schlechthin und insbesondere jenes der jüngsten und jüngeren. Kinder und Jugendliche sind nie „von gestern". Darum dürfen es auch nicht die pädagogischen Handlungen sein. Konzepte, Bildungspläne, Normen und Standards sind aus vergangener Erfahrung gewonnen. Schöpferisches pädagogisches Handeln bedarf im Unterschied dazu der Intuition im Augenblick. Die gegenwärtig anwesenden Kinder oder Jugendlichen drücken auf unterschiedliche Weise aus, was sie im Augenblick bedürfen, wie das Wort an sie gewendet werden will, wie die Handlung. Darum gehört es zu den Aufgaben von Führung, für die Mitarbeitenden die für diese Individualisierung notwendigen Gestaltungsfreiräume zu schaffen. Führen orientiert sich zielbewusst und ergebnisoffen am schöpferischen pädagogischen Handeln.

Dafür bedarf es Aufgabenbeschreibungen, die die schöpferisch zu gestaltenden Kompetenzräume beschreiben, die Einbettung in die Formen kollegialer Zusammenarbeit, Konferenzen und Gremien der Selbstverwaltung sowie die zu beachtenden internen und externen Regelungen, Rechte und Pflichten.

Grundlagen und Ziele von Freiheit beinhalten somit ein klares Bewusstsein von dem Impuls des Kindergartens oder der Schule, den Entwicklungsrichtungen der Kinder und Jugendlichen, der Einbettung eigener Verantwortung in die kollegiale Gemeinschaft, einer aufgabengemäßen fachlichen Qualifizierung sowie der Einbettung in reflektierende Prozesse, der Pflege des Vertrauens und dem Schutz vor Fehlentwicklungen. Man darf hier von *Führen mit Zielen* sprechen.

Führen mit Zielen

- ermöglicht, dass Mitarbeitende den für ihre Aufgabe notwendigen Gestaltungsfreiraum erhalten und diesen ihren fachlichen Möglichkeiten entsprechend initiativ und eigenverantwortlich gestalten

- pflegt eine Zusammenarbeitskultur, die ermöglicht, dass Mitarbeitende ihre Aufgabenerfüllung transparent reflektieren

- ist darauf bedacht, dass die Entwicklungspotenziale der anvertrauten Kinder und Jugendlichen auf der Grundlage des Leitbildes wahrgenommen und angeregt sowie die sozialen Bedingungen dafür gestaltet werden

- schafft einen Rahmen für eine Pädagogik des Freien Geisteslebens, in dem die Erziehung zur Freiheit Wirklichkeit werden kann.

Feld 5: Vertrauen

Ohne Vertrauen zwischen allen Beteiligten kann in einem Kindergarten oder einer Schule keine qualitativ hochwertige Arbeit geleistet werden. Es gehört zu den Aufgaben von Führung, Strukturen zu schaffen und Prozesse zu gestalten, die eine Pflege des Vertrauens ermöglichen und unterstützen. Vertrauen kann nicht angeordnet, sondern nur geschenkt werden. So handelt das Feld von den Bedingungen, unter denen Vertrauen entsteht und sich erhält. Das wichtigste vertrauensbildende Element ist das Gespräch. Wichtig sind dabei Klarheit, Offenheit und Dialogfähigkeit im Bemühen,

die eigenen Gesichtspunkte einzubringen und den Anderen zu verstehen. Gespräche auf jeder Ebene werden um so fruchtbarer, je mehr die Fähigkeiten sich entwickeln, Konsequenzen aus Gesprächen zu ziehen, mit Enttäuschungen leben zu lernen und Loyalität in der Zusammenarbeit zu pflegen. Die Frage nach einer vertrauensbildenden Kultur betrifft dabei sowohl die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden, als auch diejenigen zu den Kindern und Jugendlichen und deren Eltern sowie zu den Behörden und der Öffentlichkeit; *Vertrauen führt*.

Vertrauen führt

- durch Zutrauen zum anderen Menschen, der Verantwortung ergreift
- durch Bildung eines von Klarheit, Offenheit und Dialog geprägten Zusammenarbeitsklimas und ein bewusstes Vertrauen in die Verantwortungsfähigkeit der anderen Individualität
- Beteiligte dazu, die eigenen Verantwortungsmöglichkeiten mit Freude zu ergreifen und einen wertschätzenden Umgang mit allen Mitarbeitenden, Kindern, Jugendlichen und Eltern sowie weiteren Beteiligten zu pflegen
- zu einer lebendigen und authentischen Toleranz und Loyalität in der Zusammenarbeit
- zu einer Fähigkeit, aus Schwächen und Fehlern zu lernen und verhilft dazu, konstruktiv mit Enttäuschungen umzugehen.

Feld 6: Schutz

Im Zeitalter der Freiheit und Individualisierung begegnen sich die Menschen sozial auf gleicher Augenhöhe. Niemand steht über dem anderen, denn im „Ich“ sind alle gleich. Freiheit und Gleichheit sind keine Gegensätze, sondern Freiheit entwickelt sich in Gleichheit, das heißt in Anerkennung der Freiheit des anderen. Damit haben alle Verfügungsgesten von Menschen über andere ihre Berechtigung verloren. Wollen freie Menschen zusammenarbeiten, ist die gemeinsame Aufgabe das verbindende Ziel. Jeder trägt zu dessen Erfüllung bei, in dem Maße, wie jeder aus freien Stücken leisten kann und will. In der Selbstverpflichtung, übernommene Aufgaben eigenverantwortlich zu erfüllen und dem Vertrauen, dass die Kolleginnen und Kollegen und alle Mitarbeitenden ebenfalls ihre jeweils übernommene Aufgabe erfüllen, liegt der Kern der Zusammenarbeit. Jeder Form der Zusammenarbeit liegen entsprechende Vereinbarungen zugrunde (Rechte und Pflichten), durch die aus Einzelhandlungen ein zielorientiertes Ganzes wird. *Wege zur Qualität* sieht als geeignete Form solcher Vereinbarungen zwischen Menschen diejenige des Vertrages bzw. der Vereinbarung an. Denn Vertragsbeziehungen haben einen doppelten Schutzcharakter: Sie sichern allen übrigen Vertragspartnern die eigene Leistung verbindlich zu (Leistungsverpflichtung) und schützen gleichzeitig den eigenen Verantwortungsraum vor Übergriffen der jeweils anderen Vertragspartner (Kompetenzschutz). Führung wird dadurch zur Selbstführung. An die Stelle von Weisung und Kontrolle tritt die doppelte Selbstverpflichtung. Dies gilt in der kollegialen Zusammenarbeit, in der jeder eigenverantwortlich im Namen der Gemeinschaft tätig wird, wie in der Zusammenarbeit zwischen Gremien und Organen. Weil einer Vereinbarung ein gemeinsamer Wille zugrunde liegt, sind beide Seiten für die Vertragserfüllung verantwortlich; hier kann von *Führen durch Vereinbaren* gesprochen werden.

Führen durch Vereinbaren

- gestaltet Zusammenarbeit auf „gleicher Augenhöhe“ wechselseitiger Selbstverpflichtungen
- wendet das Prinzip der Dynamischen Delegation konsequent auch für die Kernaufgaben an (Pädagoginnen und Pädagogen, Lehrerinnen und Lehrer werden jeweils durch das Kollegium in ihre Aufgaben berufen)
- heißt Stärkung der Selbstverpflichtungsqualität auf allen Ebenen der Zusammenarbeit, bei der Teilnahme an gemeinsamer Grundlagenarbeit in den Konferenzen sowie den Prozessen von Rückblick und Rechenschaft im Kollegium
- toleriert keine Form von Machtmissbrauch, Grenzverletzungen und Gewalt und trifft dafür verbindliche Regelungen
- schafft klare und transparente Regelungen, die sich an der Aufgabenstellung orientieren, und sorgt für deren Umsetzung im Alltag
- trifft Regelungen, wie mit nicht gehaltenen Vereinbarungen umgegangen werden soll
- pflegt einen fairen und ethisch reflektierten Umgang mit allen Mitarbeitenden
- sorgt dafür, dass die von außen gesetzten Rahmenbedingungen in der Institution berücksichtigt werden
- engagiert sich für Möglichkeiten interner und gegebenenfalls externer Evaluation.

Feld 7: Finanzieller Ausgleich

Für die Verwirklichung der Aufgabenstellung und deren Qualität sind die dafür zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel von entscheidender Bedeutung. Von ihnen hängt ab, ob und mit welcher personellen und sächlichen Ausstattung die Arbeit geleistet werden kann. Je nachhaltiger dabei die Finanzierung gesichert ist, umso stärker können sich die Anstrengungen auf die Aufgabe konzentrieren. Führung auf diesem Gebiet bedeutet, dass die verantwortlich Tätigen ein Mit-Bewusstsein für die Ermittlung des Budgets, des Finanzbedarfes, der Mittelbeschaffung sowie der Mittelverwendung entwickeln; es bedeutet aber auch, das Verständnis dafür zu entwickeln, das Einkommen nicht als Bezahlung für die geleistete Arbeit zu verstehen, sondern als Ermöglichung. Denn die menschliche Arbeitskraft ist unbezahlbar. *Führen durch Ermöglichen*.

Führen durch Ermöglichen

- pflegt einen an der Aufgabenstellung orientierten, verantwortungsvollen und transparenten Umgang mit den finanziellen Mitteln
- setzt sich dafür ein, dass die für die Umsetzung der Konzepte notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen
- weckt das Bewusstsein für die Prozesse der Budgetierung und Sozialbilanz.

Feld 8: Verantwortung aus Erkenntnis

Eigenverantwortung kann nur wesens- und sachgemäß übernommen werden, wenn die erkenntnismäßigen Grundlagen der Aufgabe gepflegt werden. Das einzelne Fachwissen spezialisiert, die gemeinsame Grundlagenarbeit am Bild des Menschen verbindet. Wird die Grundlagenarbeit vernachlässigt, wird der Impuls verflachen und an Inhalt verlieren. Die Verantwortung für die Pflege des geistigen Impulses liegt nicht in den Händen einzelner, sondern in den Händen aller. Die gemeinsame Arbeit an den geistigen Grundlagen und Quellen verleiht der Schule oder dem Kindergarten einen einheitlichen Charakter. Denn den Geist der Aufgabenstellung kann man nicht behaupten, sondern nur durch gemeinsame Erkenntnisbemühung lebendig halten. Es ist die Aufgabe aller verantwortlich Tätigen, sich mit den im Leitbild formulierten Grundlagen der Aufgabenstellung auseinanderzusetzen, den Bedarf nach Erkenntnisgrundlagen zu erkennen und geeignete Formen und Freiräume für eine konstruktive und fruchtbare Grundlagenarbeit zu schaffen. *Erkenntnis führt*.

Erkenntnis führt

- bedeutet, sich aktiv mit den Grundlagen der Aufgabenstellung auseinanderzusetzen und dafür zu sorgen, dass diese Arbeit die notwendigen Räume erhält und lebendig gepflegt wird

- setzt sich ein für die Pflege einer tragfähigen Kultur der Konferenzarbeit als Ort der Inspiration und Initiative

- wertet Reflexionsprozesse (Rückblicke, Rechenschaften, Zusammenarbeitsgespräche) und Resonanzen der beteiligten Menschen aus und zieht die für die Einrichtung relevanten Schlüsse.

Feld 9: Individuelle Entwicklung

In keinen anderen Berufsfeldern als in jenen, in denen es um die Arbeit mit und am Menschen geht, kommt es so sehr auf den Menschen selbst an, der in der Beziehungsdienstleistung handelt. Seine Fähigkeiten, aber auch sein Charakter, seine Haltungen und Gesinnungsweisen, kurz, seine individuelle Entwicklung prägt entscheidend die Art, wie die beruflichen Aufgaben erbracht werden. Alles, was in Schule oder Kindergarten an aufgabenbezogenen und qualitätsbildenden Grundlagen und Prozessen lebt, verwirklicht sich nur durch den handelnden Menschen. Er ist das Nadelöhr, durch ihn muss alles hindurchgehen, soll es wirksam werden. Die eigene Persönlichkeit ist damit das Instrument der beruflichen Tätigkeit und bedarf ebenfalls der unterstützenden Fürsorge und Pflege, damit qualitativ gute Arbeit möglich wird. Berufliche Fortbildung kann diesem Ziele dienen, sie hat immer auch einen Bezug zur Persönlichkeitsentwicklung. Führung in diesem Zusammenhang heißt, Freiräume für Lernprozesse zu schaffen, die Mitarbeitende sowohl in ihrer fachlichen als auch persönlichen Entwicklung anregen und weiterbringen. Alle diese Maßnahmen werden nur fruchtbar, wenn sie vom Menschen innerlich ergriffen werden. *Führen als Selbstführen*.

Führen als Selbstführen

- ergreift aktiv die im Leitbild formulierten Grundlagen und die Verantwortung für übernommene Aufgaben, ist bereit, einmal erworbenes fachliches Können permanent weiterzuentwickeln und die sozialen sowie persönlichen Fähigkeiten auszubilden, die es in der Zusammenarbeit mit anderen bedarf

- geht mit Kritik und Feedback ebenso konstruktiv um wie mit Anerkennung und Würdigung und erkennt den eigenen Anteil zur Selbstentwicklung

- ermöglicht interne Hospitationen durch Kolleginnen und Kollegen und lässt sich bei Bedarf durch eine externe Fachperson spiegeln und begleiten

- ermöglicht Rückblick und Rechenschaft und nimmt bei Bedarf Beratung, Supervision und individuelle Schulungsangebote wahr.

Feld 10: Gegenwartsgemäßes Handeln

Jede Schule und jeder Kindergarten stehen in permanenten Veränderungsprozessen, sei es durch Anforderungen von außen oder von innen. Dabei stellt sich immer die Frage nach dem adäquaten Handeln (Feld 4). Es geht darum, wie die verantwortlich Tätigen Veränderungsnotwendigkeiten rechtzeitig wahrnehmen, wie sie diese Wahrnehmungen interpretieren und auf welche Art und Weise sie darauf in Gemäßheit des eigenen Impulses antworten. Ein reines Festhalten an innerlich nicht mehr erlebter Tradition verhindert eine zeitgemäße Weiterentwicklung ebenso wie unreflektiertes Andersmachenwollen. Gegenwartsgemäßes Handeln sucht den zeitgemäßen Ausgleich zwischen Erfahrung der Vergangenheit und Impulsen zukünftiger Entwicklung. Mut zur Veränderung gehört zu den zentralen Führungstugenden in diesem Feld. Darüber hinaus bedarf es der Weitung des Interesses über die internen Belange von Kindergarten oder Schule hinaus. Sich am gesellschaftlichen und fachlichen Diskurs zu beteiligen, daraus resultierende Veränderungsnotwendigkeiten im Hinblick auf die Biografie der Einrichtung zu erkennen und die notwendigen Erneuerungsprozesse in die Wege leiten zu können bedeutet *Führen durch Geistesgegenwart*.

Führen durch Geistesgegenwart

- hat ein Bewusstsein für die Geschichte der Einrichtung und ist offen für Erneuerungsimpulse und Innovation

- nimmt am gesellschaftlichen und fachlichen Diskurs teil und erkennt dessen Bedeutung für die Arbeit

- macht bei Erneuerungs- und Veränderungsprozessen die Betroffenen zu Beteiligten und geht konstruktiv mit Widerständen um.

Feld 11: Individualität und Gemeinschaft

Es geht in der Zusammenarbeit in einer Schule oder einem Kindergarten darum, Formen zu finden, die gleichzeitig den Bedürfnissen des Einzelnen und denjenigen der Gemeinschaft Rechnung tragen und nicht in die eine – totale Individualisierung und Distanz – oder andere – Verlust des Individuellen zugunsten des Gemeinsamen – Richtung abdriftet. Entscheidend ist dabei die Erkenntnis, dass Gemeinschaft nicht schon etwas Vorhandenes ist, sondern erst durch die lebendige Tätigkeit der Menschen entsteht. Moderne Gemeinschaften verstehen sich daher als Fördergemeinschaft für freie Individualitäten, die sich für einen als gemeinsam erkannten und gewollten Impuls engagieren. Sie geben der Individualität nicht den Inhalt ihres Tuns vor, sondern öffnen Räume für die schöpferische, eigenverantwortliche Tätigkeit kompetenter Kolleginnen und Kollegen. Durch gemeinsame, impulsierende Grundlagenarbeit auf der einen Seite und die bewusste Pflege reflektierender Prozesse auf der anderen Seite werden die Gemeinschaften zu Hüterinnen über die Grenzen, damit freies Handeln nicht zur Beliebigkeit ausartet oder in bloßer Tradition dogmatisch verhärtet. Grundlage für diese Suchbewegung ist das Vertrauen, wie es im komplementären Feld 5 dargestellt ist. Vertrauen – in sich und in den anderen – ist notwendig, damit sich Menschen schöpferisch und frei entfalten können. Es gehört zu den Aufgaben von Führung, das Spannungsfeld von Individualität und Gemeinschaft durch adäquate Prozessgestaltung und vertrauensvolle Zusammenarbeit auszugleichen. *Führen durch Harmonisieren.*

Führen durch Harmonisieren

- anerkennt die Bedeutung jedes einzelnen Mitarbeitenden für die Gemeinschaft und pflegt entsprechende Wertschätzung

- nutzt Zusammenarbeitsgespräche, um ein Bild der gelebten fachlichen und sozialen Qualität sowie den Entwicklungsaufgaben und -impulsen für die Zukunft zu erhalten

- hat den Überblick über die Einrichtung als rechtlichen, wirtschaftlichen und geistigen sozialen Organismus

- schafft Strukturen, die es allen Mitarbeitenden erlauben, ein Bewusstsein für die Anliegen des Ganzen zu gewinnen.

Feld 12: Gemeinschaft als Schicksal

Die Beziehung zwischen den Kindern und Jugendlichen und den Pädagoginnen und Pädagogen in einem Kindergarten oder einer Schule – aber auch der Mitarbeitenden untereinander – ist für alle Beteiligten von großer Bedeutung. Durch die tagtägliche pädagogische Arbeit und Zusammenarbeit werden wesentliche Teile der anderen und auch der eigenen Biographie prägend mitgestaltet. Denn pädagogisches und soziales Tun kann nicht von der Persönlichkeit des Handelnden getrennt werden. Das Bewusstsein dieser Tatsache ist ein erster Schritt, das eigene Handeln in Bezug auf Haltung, Werte, Vorstellungen und Motive dem anderen gemäß zu gestalten, zu hinterfragen und zu reflektieren. Die Früchte dieser inneren Arbeit gehen nicht verloren, sie fließen als reflektierte Erfahrung in zukünftige Handlungen ein. Es gehört zu den zentralen Aufgaben von Führung, die Gemeinschaft als Entwicklungsort der beteiligten Menschen zu erkennen. Führen durch Beziehungsgestaltung. *Führen durch Beziehungsgestaltung*.

Führen durch Beziehungsgestaltung

- pflegt ein Arbeitsklima, in dem die Mitarbeitenden sich nicht nur auf ihre jeweilige Aufgabe, sondern auch auf die mit ihr verbundenen Menschen einlassen und die Beziehungen aktiv gestalten wollen

- holt Resonanz bei Eltern sowie bei Kindern und Jugendlichen in altersgemäßer Weise ein und zieht daraus die notwendigen Schlüsse

- sorgt dafür, dass Eintritts- und Austrittsprozesse von Mitarbeitenden wertschätzend und transparent gestaltet und gewürdigt werden.

Wege zur Qualität

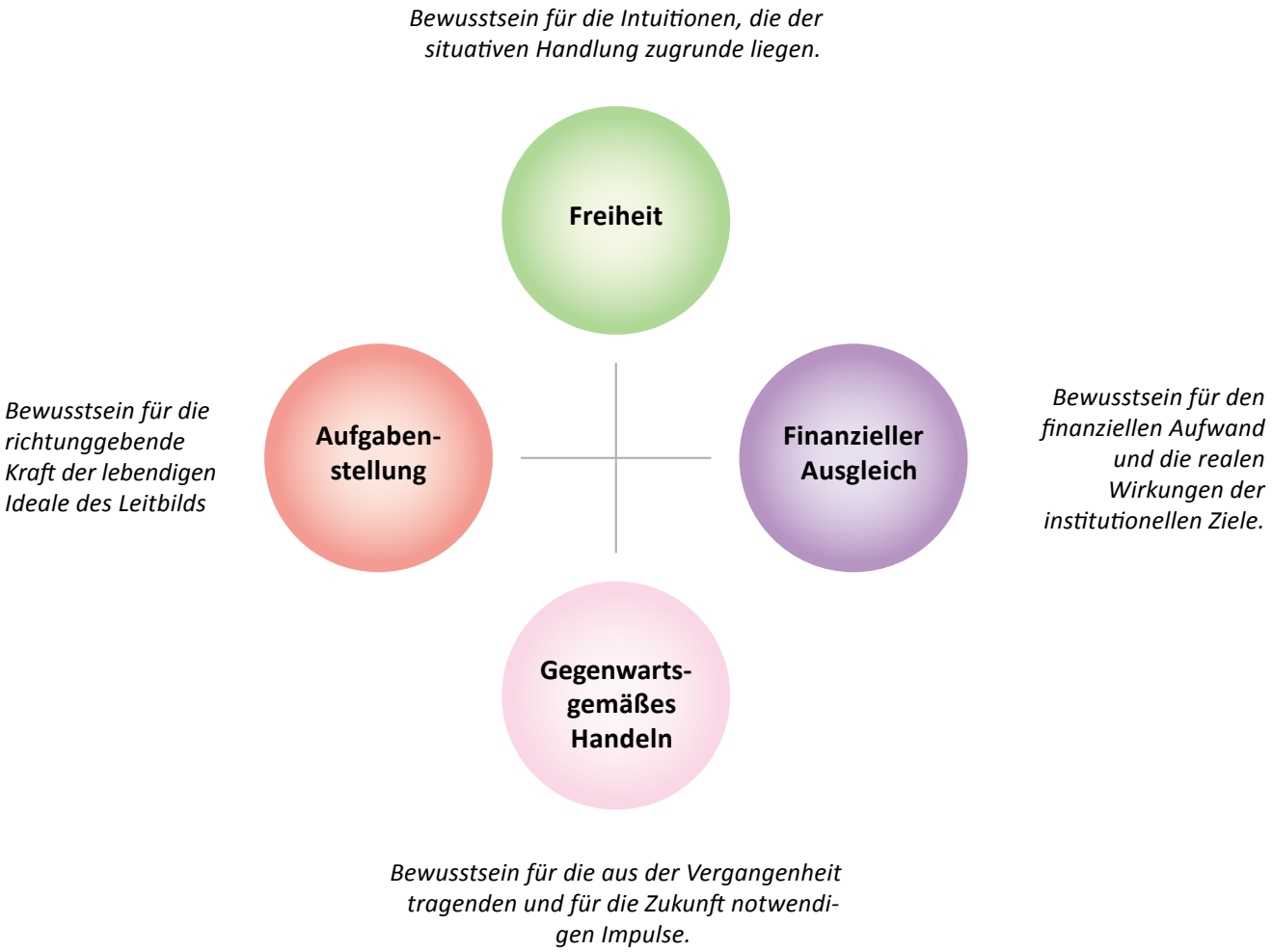
Grundlagen eines Führungs- und Leitungsverständnisses für Waldorfkindergärten, Waldorf- und Rudolf-Steiner-Schulen

Stiftung Wege zur Qualität 2023

Aufgaben von Führung im Blickwinkel der drei Felderkreuze

Die folgende Gedankenskizze zeigt *einen* möglichen Blickwinkel auf, unter dem das Führungsverständnis im Kontext von *Wege zur Qualität* verstanden werden kann. Die Architektur der 12 Felder im Kräftekreis kann unter dem Gesichtspunkt von Polaritäten betrachtet werden. Dadurch ergeben sich drei *Felderkreuze* mit jeweils doppelter Polarität.

Das *erste* Felderkreuz bezieht sich auf die ***Impulsentwicklung***[3] der Schule/des Kindergartens. Es umfasst die Felder Aufgabenstellung, Finanzieller Ausgleich, Freiheit, Gegenwartsgemäßes Handeln. Die verbindende Grundqualität dieser Felder drückt sich in der Frage aus: *„Wie bewusst lebt der Aufgabenimpuls in mir und in der sozialen Wirklichkeit?“* Damit sind Aufgaben und Ziele, Motive und Visionen gemeint, die der Kindergarten bzw. die Schule in der Welt verwirklicht oder verwirklichen will. Es sind die Gestaltungskräfte angesprochen, durch die die Menschen in der Auseinandersetzung mit der sozialen Welt ihr *Bewusstsein für den Aufgabenimpuls* und den Impuls selbst (weiter)entwickeln.

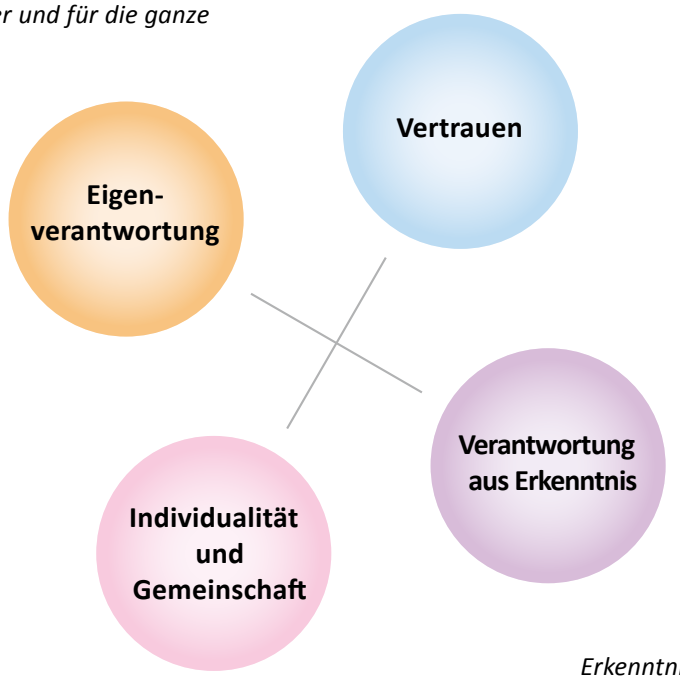


[3] *In der Vorlage zum Entwicklungsbericht der Confidentia wird dieses Felderkreuz mit „Entwicklung des Impulses der Institution in der Wirklichkeit (Strategieentwicklung)“ benannt.*

Das *zweite* Felderkreuz dient der ***Organisationsentwicklung***[4]. Es umfasst die Felder Eigenverantwortung, Verantwortung aus Erkenntnis, Vertrauen, Individualität und Gemeinschaft. Die verbindende Grundqualität dieser Felder drückt sich in der Frage aus. *„Wie beweglich (agil) ist der Umgang mit sozialen Formen in der Organisation?“* Es sind die Gestaltungskräfte angesprochen, die soziale Grenzen bilden, auflösen und neu bilden und damit zur *Entwicklung der Organisation* beitragen.

Transparenz und Offenheit pflegen. Gesprächsmöglichkeiten einräumen. Verstehenskultur, Toleranz und Loyalität üben.

Verantwortung ergreifen und delegieren. Entscheidungen treffen. Mitverantwortung für die Handlungen anderer und für die ganze Einrichtung entwickeln.



Erkenntnisgrenzen überwinden. Die eigenen Vorstellungen erweitern und vertiefen durch regelmäßige gemeinsame Arbeit an den schöpferischen Quellen (Urgedanken).

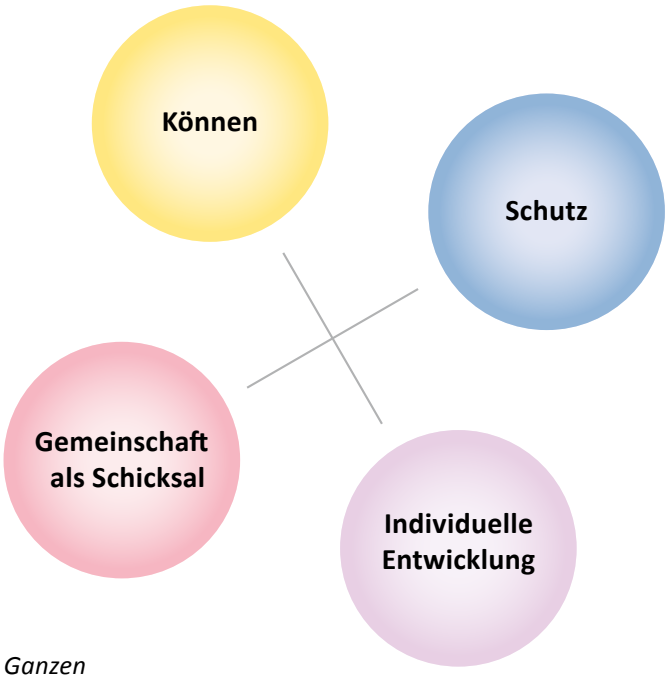
Impulsieren und Reflektieren in der Gemeinschaft, um individuellen Leistungen den Boden zu bereiten. Harmonisieren zwischen individueller Freiheit und dem Recht der Gemeinschaft, über die Grenzen des Impulses zu wachen.

4 *In der Vorlage zum Entwicklungsbericht der Confidentia wird dieses Felderkreuz mit „Entwicklung von Verantwortung und Zusammenarbeit (Organisationsentwicklung)“ benannt.*

Das *dritte* Felderkreuz lenkt den Blick auf die ***Persönlichkeitsentwicklung*** [3] der Mitarbeitenden. Es umfasst die Felder Können, Individuelle Entwicklung, Schutz, Gemeinschaft als Schicksal. Die verbindende Grundqualität dieser Felder drückt sich in der Frage aus: *„Wie bilden sich neue Fähigkeiten durch Zusammenarbeit?“*. Es sind die Gestaltungskräfte angesprochen, welche in der Verwirklichung der Aufgabenstellung die *Entwicklung der Menschen als Individualitäten* in der Gemeinschaft unterstützen.

Fachliche und soziale Fähigkeiten fortbilden. Voneinander lernen (Erfahrungsaustausch). Fachliche Führungskompetenz erwerben.

Zusammenarbeit als Vereinbarung erleben. Seinen Beitrag zur Erfüllung der Aufgabe leisten. Das Empfinden für die Selbstverpflichtung in der Aufgabenerfüllung stärken. Zusammenarbeiten als neue soziale Fähigkeit.



Verantwortung für die Aufgabengemeinschaft im Ganzen übernehmen. Die Entwicklung des anderen fördern. Weggefährte in einer Entwicklungsgemeinschaft werden.

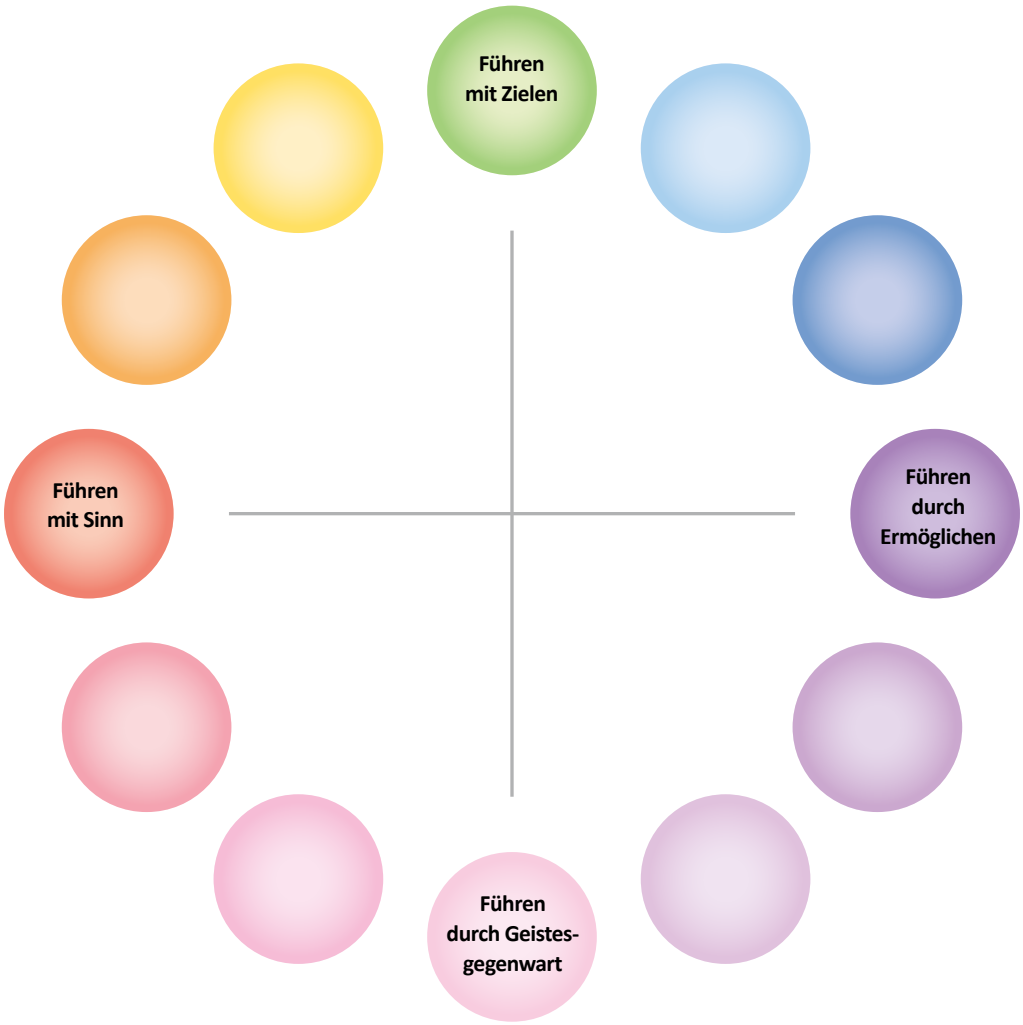
Auf den Einzelnen kommt es an! Selbstführung in Verantwortung für den Aufgabenimpuls.

[5] *In der Vorlage zum Entwicklungsbericht der Confidentia wird dieses Felderkreuz mit „Entwicklung als Spannungsfeld von Mensch und Organisation (Mitarbeitendenentwicklung, Vertragspartnerschaft)“ benannt.*
Mit „Persönlichkeitsentwicklung“ ist das Ziel gemeint - die Entwicklung der Menschen als Individualitäten -, alle Maßnahmen von „Personalentwicklung“ sind demgegenüber Mittel.

I. Führung und Impulsentwicklung

Felderkreuz *Impulsentwicklung*: Führen mit Sinn (Aufgabenstellung), Führen durch Ermöglichen (Finanzieller Ausgleich), Führen mit Zielen (Freiheit), Führen durch Geistesgegenwart (Gegenwartsgemäßes Handeln).

Führung hat unter dem Blickwinkel „Impulsentwicklung" die Aufgabe, die Leistungsfähigkeit des Kindergartens oder der Schule sinnhaft gemäß ihrem Impuls und ihrer Aufgabenstellung auszurichten, das heißt, das Leitbild lebendig zu halten und dafür zu sorgen, dass die für die Erfüllung der Aufgaben notwendigen Mittel bereitgestellt oder aber die vorhandenen Konzepte an die vorhandenen Mittel angepasst werden. Die in schöpferischer Freiheit ausgeübte eigenverantwortliche Tätigkeit so zu gestalten, dass sie an den Gegebenheiten und Notwendigkeiten der unmittelbaren und sich wandelnden Bedingungen ausgerichtet ist, verleiht dem Impuls seine zeitgemäße Verwirklichung. Dazu gehört insbesondere auch die selbstbestimmt gestaltete und partnerschaftlich geführte Zusammenarbeit mit den Eltern, den Behörden und der Öffentlichkeit.[6]



[6] *Äußere Rahmenbedingungen und Vorgaben werden oft als die schöpferische Gestaltungsfreiheit einschränkend erlebt. Andererseits schaffen sie i.d.R. die rechtliche und finanzielle Grundlage für die Aufgabenerfüllung. Daher gehört die sachgemäße Auseinandersetzung mit diesen Bedingungen zu den notwendigen Führungsaufgaben der Einrichtung.*

Führen mit Sinn

(Feld 1 Aufgabenstellung: Sich in einer gemeinsamen Aufgabe finden)

Führen hat die Aufgabe, die Grundlagen und Ideen im Sinne des Leitbildes für die konkrete Lebenswirklichkeit der Kinder/Jugendlichen und deren Entwicklung fruchtbar zu machen. Äußere Gestaltungen, Abläufe oder Lehrplaninhalte werden nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als Entwicklungsförderer der Kinder und jungen Menschen. „Was will werden?“ – ist die wegweisende Frage pädagogischen Tuns. An der Auseinandersetzung mit äußeren Bedingungen, Tatsachen und Sachzwängen kann sich das Bewusstsein der eigenen Aufgabenstellung schärfen. Sich in einer gemeinsamen Aufgabe mit gleichem Sinnbezug finden können, verleiht der Zusammenarbeit individueller Pädagoginnen und Pädagogen Geschlossenheit nach innen und Klarheit nach außen.

Das Leitbild gibt dem Handeln dabei die ethische und geistige Sinn-Orientierung. Es ist verbindliche Grundlage für die Zusammenarbeit und bildet den Bezugsrahmen für jede Verantwortungsübernahme. Die Gesichtspunkte des Leitbildes – mit seinen Aussagen zum Kernleitbild, zur Konzeption und zu den Formen und Strukturen der Einrichtung – werden bei wichtigen Entscheidungen mit herangezogen. Wesentliche Delegationen der Führung und Leitung sollen geeignet sein, die im Leitbild gegebenen Ziele zu erreichen.

Führen durch Ermöglichen

(Feld 7 Finanzieller Ausgleich: Die Erfüllung einer Aufgabe ermöglichen)

Führung steht im Kontext realer Beziehungen mit dem sozialen Umkreis des Kindergartens oder der Schule (Eltern, Kostenträger usw.) und den damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Gegebenheiten. Im Budget (Haushaltsplanung) als einem zentralen Werkzeug der Führung wird das Verhältnis von Bedarfen (Zielen) und Mitteln (Ressourcen) in ein ausgeglichenes Verhältnis gebracht. Mit der Orientierung an ökologischer, ökonomischer, sozialer und menschlicher Nachhaltigkeit gibt Führung dem Umgang mit Geld die Richtung auf gesunde, entwicklungsförderliche Verhältnisse für das Ganze der Einrichtung und ihres sozialen Umkreises. Geld und Führung müssen sich der Ausübung von Macht über Menschen enthalten und stattdessen der im Leitbild charakterisierten Sinnperspektive dienen. Führung dient dann dazu die Aufgabenerfüllung zu ermöglichen – und nicht dazu, Einfluss von außen oder Macht über andere auszuüben.

Delegierte Leitungs- und Führungspersonen sorgen dafür, dass vorhandene Ressourcen und die Bedingungen der Aufgabenerfüllung im Gleichgewicht bleiben. Sie sorgen auch dafür, dass Mitarbeiter*innen gemäß ihren Aufgaben ausreichende Informationen über die finanzielle Entwicklung der Institution erhalten und in die wirtschaftliche Mitverantwortung einbezogen werden.

Führen mit Zielen

(Feld 4 Freiheit: Eine Aufgabe in Freiheit ergreifen und schöpferisch lösen)

Das Ernstnehmen der Kinder und Jugendlichen verlangt eine besondere Art von Zusammenarbeit: Sie sind am Zustandekommen und am Verlauf des interaktiven Beziehungs- und Handlungsgeschehens aktiv und individuell beteiligt. Beziehungsdienstleistungen unterstützen dabei die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit. Daher erfordern sie die Individualisierung der pädagogischen Gestaltung (Personenorientierung). Der unmittelbare Grund der Individualisierung der Leistung liegt in der Tatsache, dass Beziehungsdienstleistungen ein ko-kreatives, interaktives Geschehen sin, in dem die intendierte Leistung erst in und durch die Beziehung entsteht. Die Beziehung ist nicht eine „Zutat" zur Leistung, sondern die eine schöpferische Leistung erst ermöglichende Grundlage. Es bedarf daher offener Gestaltungsräume für die handelnden Personen. Die Handlungen werden von den Pädagoginnen und Pädagogen situativ aus ihren fachlich-methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen heraus verantwortet. Führung heißt hier „Kompetenz vor Ort" ermöglichen und leben.

Klares Aufgabenbewusstsein setzt Fähigkeitspotentiale frei. Beides trägtdazu bei, dass qualitätsvolle Beziehungsdienstleistungen entstehen können. Sie sind damit auch die Voraussetzung effektiver Organisation und synergetischer Zusammenarbeit. Mit der Vereinbarung von Zielsetzungen oder Erwartungen und dem Einsatz von Aufgabenbeschreibungen auf der Grundlage vorhandener Kompetenzen sowie der periodischen Reflexion und Auswertung von Arbeitsergebnissen wird die Leistungsfähigkeit der Institution unterstützt.

Führen durch Geistesgegenwart

(Feld 10 Gegenwartsgemäßes Handeln: Entwicklungsbewegung zwischen Bewahren und Erneuern)

Um zeitnah und kreativ auf die sich entwickelnden Situationen und Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen eingehen zu können, müssen Mitarbeitende, Führungskräfte und Organisation beweglich bleiben.

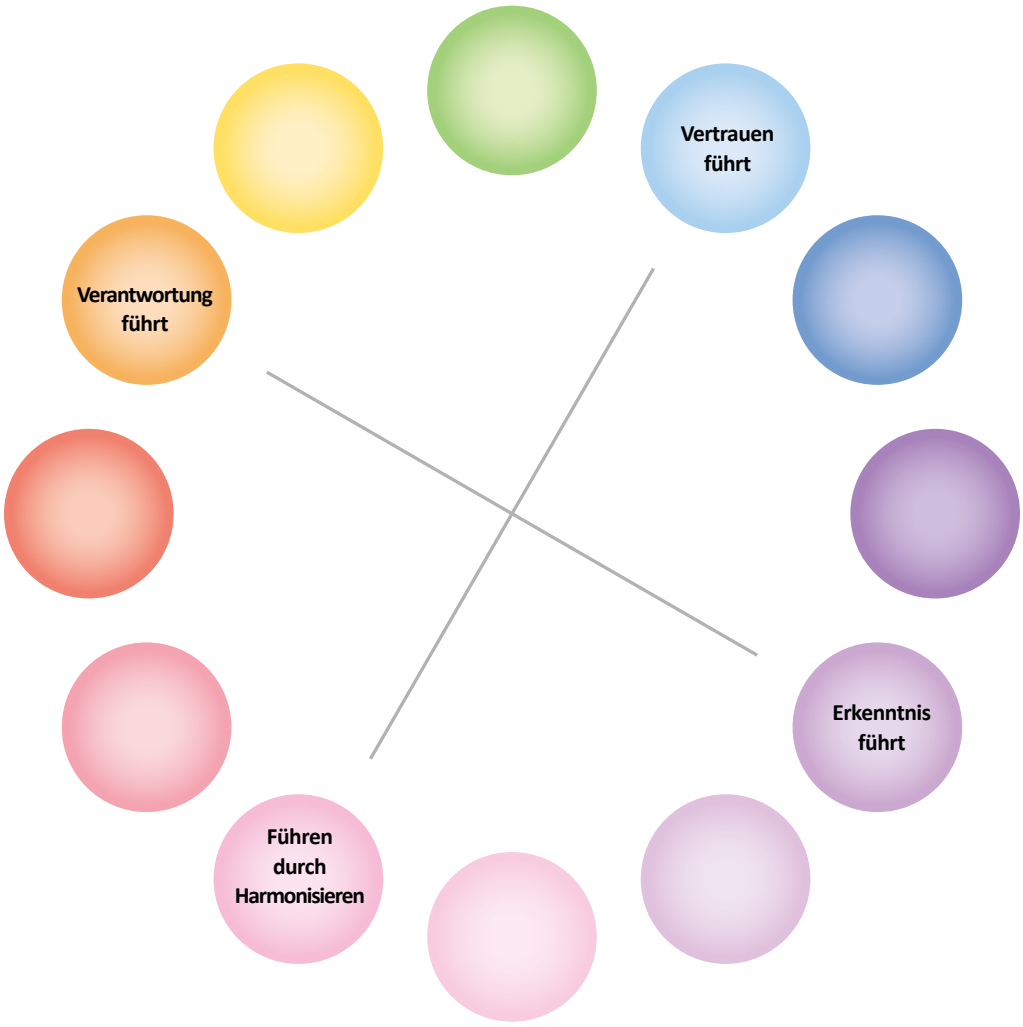
Im Verständnis des Menschen als entwicklungsfähigem Wesen müssen sich auch Beziehungsdienstleistungen entsprechend wandeln können. Das soziale Umfeld verändert sich ebenfalls und fordert damit den Kindergarten oder die Schule zusätzlich heraus, sich immer wieder neu zu orientieren und zu organisieren. Führungsverantwortung in kollegialer Zusammenarbeit sorgt dafür, dass Veränderungs- und Erneuerungsbedarf rechtzeitig wahrgenommen, bearbeitet und auf dem Boden des Leitbilds in die Zielsetzungen der Einrichtung integriert wird.

Dazu bedarf es der Pflege eines kritischen Bewusstseins, welche Zukunftsimpulse auf welche Art in die Einrichtung aufgenommen werden sollen und welche nicht. In diesem Sinne erfordert Führung einen wachen Umgang mit den Forderungen der Zeit, damit nicht jede Mode adaptiert, aber auch nicht das Gewohnte schon immer als das Moderne ausgegeben wird. Führen durch Geistesgegenwart orientiert sich an der Entwicklungsbewegung zwischen Bewahren und Erneuern, an den Idealen und Zielen des Leitbildes einerseits und andererseits den Forderungen der konkreten Lebenswirklichkeit des Alltags, des gesellschaftlichen Umfelds, der Zeitkultur der Gegenwart und epochalen Grundwerten wie Freiheit, Gleichheit und Solidarität.

II. Führung und Organisationsentwicklung

Felderkreuz *Organisationsentwicklung*: Verantwortung führt (Eigenverantwortung), Erkenntnis führt (Verantwortung aus Erkenntnis), Vertrauen führt (Vertrauen), Führen durch Harmonisieren (Individualität und Gemeinschaft).

*Führung hat unter dem Blickwinkel „Organisationsentwicklung" die Aufgabe, den Rahmen und die Grundlage für ein auf Erkenntnis beruhendes, vertrauenswürdiges und eigenverantwortliches Handeln zu schaffen sowie Spannungsfelder und Grenzfragen der Verantwortung zwischen Individualität und Gemeinschaft zu harmonisieren. Kollegial zusammenarbeitende Verantwortungsträger*innen verstehen die Einrichtung als Lern- und Entwicklungsort zur Gestaltung der dazu nötigen Formen: Sie sorgen für die Einbettung individueller Kompetenzausübung in gemeinsame Grundlagenarbeit einerseits und reflektierende Prozesse im Kollegium andererseits, für Transparenz und Offenheit in der Zusammenarbeit sowie eine vertrauensbildende Gesprächskultur untereinander. Sie gestalten zukunftsweisend für die ganze Gesellschaft den Übergang von der alten hierarchischen Führung hin zu einer modernen kollegialen Verantwortungsgemeinschaft mit allen und für alle beteiligten Menschen.*[7]



[7] *Führung in der Selbstverwaltung setzt die Bereitschaft voraus, Verantwortung nicht nur für die eigene Aufgabe zu übernehmen, sondern auch für die Aufgaben der Einrichtung im Ganzen. Das Ideal von Verantwortung liegt dabei in dem Entwicklungsaspekt: „Eigenverantwortung setzt nicht Menschen voraus, die sie bereits ausüben können, sondern solche, die bereit sind, sie zu entwickeln. Deshalb kann jeder, der guten Willens ist, bereits daran teilnehmen. Es gibt dazu keine Alternative: Nur wer eigenverantwortlich in der Welt stehen darf, kann seine Menschenwürde entfalten und lernt dadurch auch der eigenverantwortlichen Arbeit der Anderen Vertrauen zu schenken."*
(Wege zur Qualität, Arbeitshandbuch für Kindertageseinrichtungen, 05/01, 2.1)

Verantwortung führt

(Feld 2 Eigenverantwortung: Individuelles Handeln im Dienst der gemeinsamen Aufgabe Dynamische Delegation)

Kindergärten und Schulen erbringen individualisierte Leistungen. Das ist nur möglich, wenn die Verantwortungsorganisation so gestaltet wird, dass sie Räume für individualisierte Leistungen bietet. Entscheidungen müssen dort getroffen werden, wo die Aufgabe geleistet wird (Kompetenz vor Ort). Das erfordert die entsprechenden Kompetenzen (Fähigkeiten und Zuständigkeiten). Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird damit zum wirksamsten Prinzip von Führung in der Selbstverwaltung und zum Ausgangspunkt von individuellen und organisationalen Entwicklungen. Eingebettet ist Eigenverantwortung in den verbindlichen Umgang mit den Prozessen der Dynamischen Delegation.

Die Einrichtung kann ihre Aufgaben in dem Maße erfüllen, als Mitarbeitende bereit und in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen und damit die Aufgabenstellung bis in die Peripherie der Organisation zu tragen. In diesem Sinne unterstützt die Kindergarten- oder Schulgemeinschaft die Übernahme von Eigenverantwortung durch kompetente Mitarbeitende, Pädagoginnen und Pädagogen. Individuelles Handeln steht im Dienst der gemeinsamen Aufgabe (Dynamische Delegation), vorhandene Stärken werden genutzt und neue gebildet. In der Organisation sind in der Zusammenarbeit der Organe geeignete Formen zu gestalten, die Eigenverantwortung unterstützen und ermöglichen. Die jeweilige Verantwortung von Kollegium, Leitung und Vorstand ist im Sinne der Dynamischen Delegation einzurichten. Zur Führung der Einrichtung in ihren strategischen Zielen bedarf es darüber hinaus eines Ortes, einer Zusammenarbeitsform der Organe, in der die Gesamtverantwortung wahrgenommen wird.

Erkenntnis führt

(Feld 8 Verantwortung aus Erkenntnis: Den Handlungsimpuls lebendig erhalten)

Da in Beziehungsdienstleistungen im Kindergarten oder in der Schule das Handlungsgeschehen nicht unabhängig vom Verständnis des ganzen Menschen und seiner Entwicklung ist, sondern geradezu ein solches voraussetzt, gehört die Gestaltung von und die Teilnahme an entsprechender Erkenntnisarbeit zum Aufgabenumfang kollegialer Führung.

Erkenntnisarbeit fördert die Entstehung eines gemeinsamen Bewusstseins für die Grundlagen und Zielsetzungen der unterschiedlichen Handlungen der Mitarbeitenden und zugleich ein reflektierend-kritisches Bewusstsein der eigenen Aufgabenstellung gegenüber. Insofern liegt darin sowohl eine permanente Leitbildarbeit als auch die Voraussetzung für einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess der fachlichen Qualität.

Kollegiale Führung, beziehungsweise delegierte Konferenzleitung, sorgt dafür, dass das Handlungsgeschehen durch Erkenntnisarbeit erneuert und als Beitrag zum Ganzen verstanden sowie als Teilhabe am Sinn (Leitbild) erlebt werden kann. Dabei geht es in erster Linie nicht darum, fertiges Wissen auszutauschen, sondern lebendige Erkenntnisbewegungen anzuregen, die vorhandene Vorstellungen geistesgegenwärtig erneuern, weiten und vertiefen und dadurch den Boden für eigenverantwortliches Handeln immer wieder aktualisiert begründen.

Vertrauen führt

(Feld 5 Vertrauen: Handlungsräume öffnen)

Vertrauen in die und zwischen den beteiligten Menschen ist eine der wichtigsten „Währungen“ gelingender Zusammenarbeit. Vertrauen eröffnet Handlungsräume: Es macht möglich, Handlungen zu individualisieren und in der Zusammenarbeit den freudebringenden Fluss („flow“) ihres Gelingens zu erleben. Wo Vertrauen lebt, durchströmt es alle Ebenen der Zusammenarbeit, zwischen Kindern, Jugendlichen und den Pädagog*innen, in der Zusammenarbeit mit den Eltern und im Kollegium. Vertrauen kann man nicht fordern, sondern nur schenken. Als Vertrauensvorschuss in Leistungen, die im Augenblick der Begegnung noch nicht erfolgt sind, bildet es den Boden dafür, dass Einzelne selbstwirksam aus dem Verständnis des Sinns der Aufgabe arbeiten können.

Führen durch bewusst geschenktes Vertrauen, durch sich Einlassen auf menschliche Beziehungen meint Zutrauen in den anderen und Würdigung des anderen in seiner Verantwortung. Dazu bedarf es der Entwicklung und Pflege einer transparenten Informations- und Gesprächskultur, des sachgemäßen und rechtzeitigen Einbezugs der Beteiligten in die sie betreffenden Vorgänge, der zeitnahen Bearbeitung von Vertrauensstörungen. Führung unter dem Gesichtspunkt Vertrauen bedeutet somit bewusste Pflege vertrauensbildender Maßnahmen, konstruktiver Umgang mit Kritik und gegenseitige Wertschätzung der handelnden Personen.

Führen durch Harmonisieren

(Feld 11 Individualität und Gemeinschaft: Zusammenarbeit als sozialen Atmungsprozess gestalten)

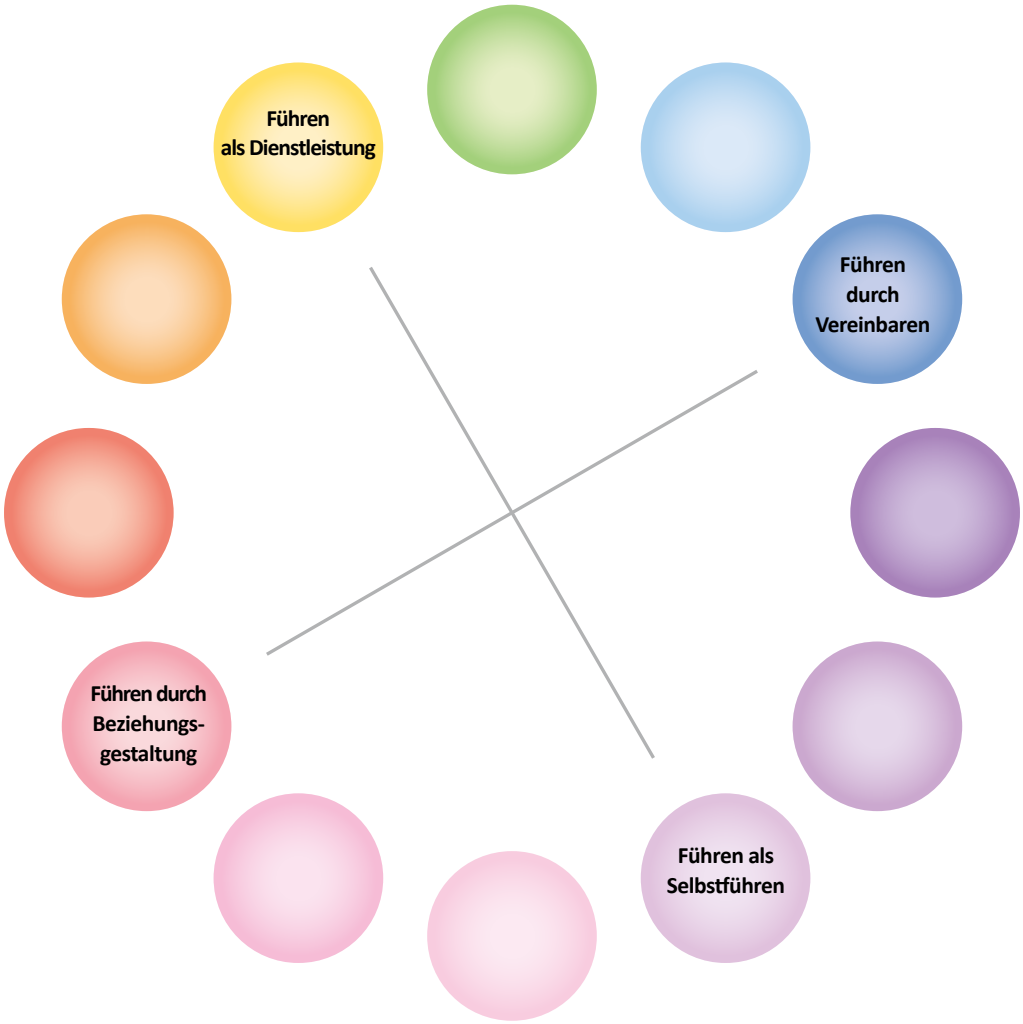
Jede Aufgabengemeinschaft wird durch die gewählte Rechtsform zu einer gesellschaftlich anerkannten juristischen Person, die für sich selbst verantwortlich ist. Diese selbst gewählte Einheit auf sach- und personenbezogene Weise zu gestalten, zu organisieren und zu verwalten ist Aufgabe der Zusammenarbeit und damit auch der Führung einer Institution. Die Zusammenarbeit erreicht dann ihr qualitatives Ziel, wenn in den individuellen Handlungen der Mitarbeitenden die Intentionen der ganzen Gemeinschaft zum Ausdruck kommen (Einheit, Ordnung) und die Gemeinschaft das individuelle verantwortliche Handeln der Mitarbeitenden fördert (Vielfalt, „Chaos“). Leitung hat die Aufgabe, die beiden notwendigen Tendenzen von Vereinheitlichung (Gleichheit) und Individualisierung (Freiheit) zu harmonisieren und Zusammenarbeit als „sozialen Atmungsprozess“ zu gestalten.

Führung leistet damit einen Beitrag zur Gesundheit des Verhältnisses von Individualität und Gemeinschaft, wenn der Einzelne den Ort findet, an dem er seine Selbstwirksamkeit entfalten und er am Ganzen teilhaben kann. Die soziale Arbeitsteilung und Zusammenarbeit ist umso vernünftiger (effektiver/zielführender), je mehr Verantwortung individualisiert „vor Ort“ geleistet wird und je mehr der Einzelne bewusstseinsmäßig in die Aufgabengemeinschaft eingebettet ist. Arbeitsprozesse sind daher so zu gestalten, dass jeder Mitarbeitende in einen Beratungsprozess von Impulsieren und Reflektieren („Sozialer Dreischritt“) eingebunden ist. Impulsieren und Reflektieren sind die beiden grenzbildenden und behütenden Prozesse schöpferischer Zusammenarbeit, deren Gestaltung und Pflege eine zentrale Aufgabe von Führung darstellt.

III. Führung und Persönlichkeitsentwicklung

Felderkreuz *Persönlichkeitsentwicklung*: Führen als Dienstleistung (Können), Führen als Selbstführen (Individuelle Entwicklung), Führen durch Vereinbaren (Schutz), Führen durch Beziehungsgestaltung (Gemeinschaft als Schicksal).

Führung unter dem Blickwinkel „Persönlichkeitsentwicklung " verwirklicht sich durch den bewussten Willen zur Selbstführung in der Weiterentwicklung der individuellen Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeitenden, sowie durch die gegenseitige Unterstützung und Förderung derselben in der Zusammenarbeit der beteiligten Menschen. Die Selbstführung der Mitarbeitenden und ihre Bereitschaft, den eigenen Entwicklungsfortschritt in den Dienst anderer Menschen zu stellen, bilden dafür die lebendige Quelle. So wird die Schule/der Kindergarten zum Lern- und Entwicklungsort für schöpferische „Selbsterziehung" und „Erziehungskunst" (Steiner): Führung in der Selbstverwaltung verabschiedet sich damit vom subalternen Führungsprinzip, das den Menschen als Mittel für außer ihm liegende Zwecke benutzt und beschreitet den Weg einer Zusammenarbeit als Medium der Entwicklung von Menschen, die den Menschen als Selbstzweck anerkennt.



Führen als Dienstleistung

(Feld 3 Können: Die für die Übernahme einer Aufgabe notwendigen Fähigkeiten entwickeln)

Zur Aufgabenerfüllung gehört das entsprechende Können. Dieses wird durch entsprechende Ausbildung und berufsspezifische Fortbildung erworben. Führung in der Selbstverwaltung bedeutet, dafür zu sorgen, dass verantwortliche Mitarbeitende die für ihren Tätigkeitsbereich erforderlichen Qualifikationen mitbringen oder, sofern noch nicht vorhanden, dazu bereit sind, diese berufsbegleitend zu erwerben. Das schließt die Verantwortung ein, Kompetenzmängel rechtzeitig wahrzunehmen und durch geeignete Formen zu bearbeiten (Mentorenschaft, Praxisbegleitung, Hospitation). Kollegiale Führung schafft die dazu nötigen Formen, z.B. durch dynamisch delegierte Personalverantwortliche, sie sorgt dafür, dass vorhandene Kompetenz erfahrener Kolleg*innen durch Ermöglichung von Kollegialer Beratung (Intervision) und Erfahrungsaustausch in den verschiedenen Bereichen der Fachlichkeit für andere fruchtbar gemacht wird. Durch die Fähigkeit lebenslangen Lernens wird die Einrichtung im Ganzen zu einer lernenden Organisation. Führung in der Selbstverwaltung bedeutet in ihrem Kern, sich als Träger*in des geistigen und sozialen Impulses der Einrichtung im Sinne des Leitbilds bewusst zu werden und entsprechende Führungsverantwortung zu übernehmen. Führen als Dienstleistung ist eine neu zu entwickelnde Fähigkeit, sie sorgt für:

1. Eigenverantwortliche Kompetenzräume (der Mitarbeitenden zur Aufgabenerfüllung)
2. Grundlagen und Ziele der Aufgabenerfüllung
3. Fort- und Weiterbildungen von Mitarbeitenden in der Fachlichkeit und in Fragen der Zusammenarbeit
4. Klärung der Entscheidungsbefugnisse der Kollegien, der Leitungsdelegationen, der Vorstände
5. Prozessführung (Organisieren, Vernetzten)
6. Wertschätzung, Reflexion und Evaluation
7. Einbettung ins Ganze

Führen als Selbstführen

(Feld 9 Individuelle Entwicklung: Die Erfüllung der Aufgabe als Entwicklungsweg erkennen)

Kollegiale Zusammenarbeit und Selbstverwaltung ersetzt das Prinzip hierarchischer Führung. Sie baut auf die volle Anerkennung der Entwicklungstatsache des modernen Menschen, der zur Freiheit und Selbstbestimmung der Individualität erwacht ist. Diese Entwicklung ist nicht umkehrbar. Hat die bisherige kulturgeschichtliche Entwicklung den Weg zum Ich hin bereitet, geht alle zukünftige Entwicklung vom Ich aus. Die freie Individualität selbst rückt damit in den Mittelpunkt einer jeden Einrichtung des freien Geisteslebens. Niemand hat mehr das Recht, über andere zu verfügen. Selbstführung tritt an die Stelle. Die Verantwortung für den Impuls und die Aufgaben des Kindergartens oder der Schule ist damit in die Hände eines jeden Einzelnen gelegt. Alles kommt darauf an, sich dieser Verantwortung bewusst zu werden und den tätigen Willen zu ihrer Erfüllung zu entwickeln. Der Impuls einer Einrichtung schwebt nicht als ideales Bild über allem, sondern geht mitten durch den tätigen Menschen hindurch, der ihn verwirklicht. Niemand anders ist dafür verantwortlich als jeder und jede selbst.
Aus der Unverfügbarkeit des „inneren Menschen“ erwächst die Möglichkeit, dass schöpferische Zusammenarbeit aus dem freien Willen der einzelnen Persönlichkeiten entsteht und nicht aus einem Zwang zum Vernünftigen. Dieser Unverfügbarkeit des freien Willens durch andere entspricht, dass der handelnde Mensch selbst im Ergreifen seines freien Willens das „Nadelöhr“ für die Aufgabenerfüllung und die Zusammenarbeit ist – das „Ich will“ wird zum Ausgangspunkt des „Wir“ der Zusammenarbeitsgemeinschaft mündiger Persönlichkeiten.
So wächst das Verständnis, dass die Organisation ein Ort biografischer Entwicklung ist. Es bedarf geeigneter Gesprächs- und Reflexionsformen, in denen sich die beteiligten Menschen in ihrer

Entwicklung wahrnehmen können. Selbstführung durch differenzierte, qualifizierte Reflexion und innere Arbeit an sich selbst wird damit zum Ausgangspunkt und zur Quelle der Führungsaufgabe kollegialer Zusammenarbeit. Nachhaltig wirksam führen zu können beruht auf der Fähigkeit, sich selbst weiterzuentwickeln und die Erfüllung dieser Aufgabe als Entwicklungsweg zu erkennen.[8]

Führen durch Vereinbaren

(Feld 6 Schutz: Zur Erfüllung der Aufgabe beitragen)

Im Zeitalter der Freiheit kann niemand mehr über andere verfügen. Moderne Führung muss auf *Vereinbarung* zwischen mündigen Persönlichkeiten beruhen. Diese hat Vertragscharakter, der im Zusammenstimmen zweier Willen gründet. Es darf keine Führung mehr geben, die nicht vereinbart ist: Verantwortlichkeiten entstehen dadurch, dass Menschen sich über ihre Rechte und Pflichten vereinbaren. Betroffene werden zu Beteiligten, die Umfang und Art ihres Einbezugs selber klären. So liegen Vereinbarungen allen Formen von Zusammenarbeit zugrunde. Durch sie wird aus Einzelhandlungen ein zielorientiertes Ganzes. Durch Vereinbarungen verpflichten sich alle Beteiligten selbst, ihren Beitrag zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabenstellung zu leisten. Darin liegt die konsequente Anwendung des Prinzips der Eigen- und Mitverantwortung.
Kollegiale Führung sorgt dafür, dass Vereinbarungen im Sinne von wechselseitigen Selbstverpflichtungen getroffen werden können. Arbeitsverträge sind so zu gestalten, dass die gegenseitige Selbstverpflichtung des Tätigen einerseits und der Einrichtung andererseits so weit wie möglich im Sinne eines Zusammenarbeitsvertrages zum Tragen kommen. Einerseits wird dadurch der Wert der Menschenwürde berücksichtigt, anderseits sind Selbstverpflichtungen wirksamer als Fremdverpflichtungen (Anweisungen). Aber auch kollegiale Führung braucht die (vorgängig delegierte) Möglichkeit, im Grenzfall (z.B. bei fehlender Kompetenz, Gefahr im Verzug) mit Anweisungen zu arbeiten, die entsprechend zu begründen und kommunizieren sind, um die Erfüllung der Aufgabe sicher zu stellen und möglichen Schaden abzuwenden. Es gehört zum Aufgabenverständnis moderner Führung, eine Zusammenarbeitskultur durch selbstverpflichtende Vereinbarungen zu befördern sowie Strukturen und Prozesse auf Basis von Vereinbarungen zu gestalten.

Führen durch Beziehungsgestaltung

(Feld 12 Gemeinschaft als Schicksal: Den eigenen Entwicklungsfortschritt in den Dienst anderer Menschen stellen)

Aufgaben erfüllen und zusammen arbeiten ist ein Füreinander-Leisten. Jedes pädagogische Handeln greift immer in die Entwicklung der Kinder und jungen Menschen ein. Deren Entwicklung und Bildung altersentsprechend zu fördern, anzuregen und zu unterstützen ist der Sinn der beruflichen Tätigkeit. Die Wirkungen pädagogischen Handelns zeigen sich in der Tiefe erst im Laufe der weiteren Entfaltung der Biografie. Sie werden so gesehen schicksalsprägend für das ganze Leben. Auch die tätigen Pädagog*innen werden durch ihr berufliches Wirken andere als sie ohne dies wären. Im kollegialen Zusammenhang arbeiten sie nicht nur auf sachlichem Felde zusammen, sondern wirken zutiefst menschlich aufeinander. Jeder wirkt mit an der Biografie des anderen. Nach Jahren der Tätigkeit in einem Kindergarten oder einer Schule ist man ein anderer Mensch geworden. Man ist es nicht nur durch seine eigenen Leistungen, sondern wesentlich auch durch die anderen Menschen. Durch die wechselseitigen Wirkungen, die dadurch entstehen, in guter wie in hindernder Weise, entsteht ein Netz der Verbundenheit zwischen den Menschen. Der Berufsort wird zum Schicksalsort für die

8 *Im Kontext von Wege zur Qualität kann eine Ethik der Führung in den 12 Tugenden Rudolf Steiners gefunden werden, die als Entwicklungsdynamik den Prozessstufen der Felder eingewoben ist. Vgl. Herrmannstorfer 2017.*

beteiligten Menschen. Führen bedeutet in diesem Zusammenhang, Beziehungen bewusst zu gestalten. Der Wille zur Mitarbeit an dem Aufgabenimpuls der Einrichtung kann auf Dauer nur erhalten bleiben oder sogar wachsen, wenn zu dem Interesse an der Aufgabenstellung das wechselseitige Interesse an den beteiligten Menschen mitentwickelt wird.

In dem Füreinander-Leisten kommt zum Ausdruck, dass dieses Leisten stets den anderen meint. Es möchte selbstlos die Kinder und Jugendlichen fördern und ihnen geben, was sie für sich brauchen. In der kollegialen Zusammenarbeit liegt die Aufforderung, dieses Wirken bewusst zu gestalten, im Erleben, dass in der Bearbeitung der Aufgaben in den Konferenzen und Sitzungen es nicht nur um die inhaltlichen Fragen geht, sondern vor allem um die Art und Weise, wie sie bearbeitet werden, wie die Gespräche verlaufen, wie die Taten wirken, kurz wie wir aufeinander wirken. Damit wird der berufliche Alltag zum Entwicklungsort sozialer Kompetenz. In ihm liegt die Quelle zur Entwicklung der eigentlich menschlichen Kraft, um die es letztlich geht: die Entfaltung der Liebe. Solche Entwicklungsorte zu ermöglichen, darin liegt das höchste Ziel jeglicher Führung in der Selbstverwaltung. Die Aufgabengemeinschaft wird zur Schicksalsgemeinschaft, in der Menschen an Menschen wachsen.

Ausgewählte Literaturhinweise

Dietz, Karl Martin (2010): Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit. Menon Verlag, Heidelberg

Fischer, Andreas (2023): Wege zur Qualität. Soziale Bedingungen qualitativer Arbeit. Eine Einführung. Stiftung Wege zur Qualität (Hg.), Dornach

Frey, Dieter (2015): Ethische Grundlagen guter Führung. Roman Herzog Institut, München

Glasl, Friedrich (1999): Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen. Verlag Freises Geistesleben, Stuttgart

Hartkemeyer, Martina, Johannes F. und Tobias (2016): Dialogische Intelligenz. Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos gemeinsamen Denkens. Info3 Verlag, Frankfurt am Main

Herrmannstorfer, Udo (1999): „Wege zur Qualität" - Der Arbeitsansatz der anthroposophisch orientierten Einrichtungen der Heilpädagogik und Sozialtherapie (Schweiz); in: Peterander, Franz; Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhard Verlag, München/Basel, S. 146-156

Herrmannstorfer, Udo (2001): Delegation und kollegiale Führung. Am Beispiel der Selbstverwaltung der Waldorfschule. In: Sozialimpulse – Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus, Stuttgart 3/2001

Herrmannstorfer, Udo (2008): Selbstverwaltung - ein „Modell" in der Krise - Die Symptome und ihre Ursachen. In: Hat die Selbstverwaltung eine Zukunft? Führungsfragen in freien Schulen und anderen Einrichtungen in freier Trägerschaft. Sozialimpulse – Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus, Stuttgart 3/2008

Herrmannstorfer, Udo (2008b): Führungsaufgaben im Schulorganismus - Herausforderungen hierarchiefreier Zusammenarbeit. In: Hat die Selbstverwaltung eine Zukunft? Führungsfragen in freien Schulen und anderen Einrichtungen in freier Trägerschaft. Sozialimpulse – Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus, Stuttgart 3/2008

Herrmannstorfer (2017): Der Alltag als Schulungsweg. Die Erneuerung des sozialen Lebens durch die Verwandlung der Seelenkräfte. In: die Drei 6/2017, Stuttgart, S. 73-82

Hock, Dee (2001): Die Chaordische Organisation. Klett Cotta Verlag, Stuttgart

Kretschmer, Hans-Ulrich und Ross, Michael (Hg.) (2022): Kultur und Wissenschaft der Beziehungsdienstleistung, Verlag am Goetheanum, Dornach

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Verlag Franz Vahlen, München

Linde, Frank (2021): Waldorfpädagogik und Anthroposophie. Geisteswissenschaftliche Menschenkunde – Pädagogische Gesinnung – Intuitive Erziehungskunst, Hrsg. Vereinigung der Waldorfkindergärten, Ernst-Michael-Kranich-Stiftung. Glomer.com

Malik, Fredmund (2001): Führen, Leisten, Leben. Campus Verlag, München

Ross, Michael (2008): Selbstverwaltung als Führungsmodell. In: Hat die Selbstverwaltung eine Zukunft? Führungsfragen in freien Schulen und anderen Einrichtungen in freier Trägerschaft. Sozialimpulse – Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus, Stuttgart 3/2008

Scharmer, Claus Otto (2007): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Carl Auer Verlag, Heidelberg

Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart

Sprenger, Reinhard K. (1995). Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York

Sprenger, Reinhard K. (2002): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Campus Verlag, Frankfurt/Main

Sprenger, Reinhard K. (2000): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Campus Verlag, Frankfurt/Main

Steiner, Rudolf (1976): Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft. Rudolf Steiner Verlag, (GA 23) Dornach6

Stiftung Wege zur Qualität (Hg.) (1999): Wege zur Qualität. Arbeitshandbuch für Freie Schulen. Zu beziehen über: Geschäftsstelle Stiftung Wege zur Qualität, E-Mail: stiftung@wegezurqualitaet.info

Stiftung Wege zur Qualität (Hg.) (2001): Wege zur Qualität. Arbeitshandbuch für Kindertageseinrichtungen. Zu beziehen über: Geschäftsstelle Stiftung Wege zur Qualität, E-Mail: stiftung@wegezurqualitaet.info

Stiftung Wege zur Qualität (Hg.) (2018a): Grundlagen des Verfahrens Wege zur Qualität, Teil I: Verfahrensüberblick, Arlesheim 2018. Zu beziehen über: Geschäftsstelle Stiftung Wege zur Qualität, E-Mail: stiftung@wegezurqualitaet.info

Stiftung Wege zur Qualität (Hg.) (2018b): Grundlagen des Verfahrens Wege zur Qualität, Teil II: Prozessstufen, Arlesheim 2018. Zu beziehen über: Geschäftsstelle Stiftung Wege zur Qualität, E-Mail: stiftung@wegezurqualitaet.info

Stiftung Wege zur Qualität (Hg.) (2018c): Grundlagen des Verfahrens Wege zur Qualität, Teil III: Die drei Zieldimensionen und der Kontinuierliche Entwicklungsprozess (KEP), Arlesheim 2018. Zu beziehen über: Geschäftsstelle Stiftung Wege zur Qualität, E-Mail: stiftung@wegezurqualitaet.info

Strawe, Christoph (2008): Schule: System, Unternehmen, Organisation? Welche Sozialgestalt braucht der pädagogische Impuls? In: Hat die Selbstverwaltung eine Zukunft? Führungsfragen in freien Schulen und anderen Einrichtungen in freier Trägerschaft. Sozialimpulse – Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus, Stuttgart 3/2008