

## Jahresbericht 2017/2018 des Vorstandes

*«Eine Universalarznei zur Ordnung der sozialen Verhältnisse gibt es ebenso wenig wie ein Nahrungsmittel, das für alle Zeiten sättigt. Aber die Menschen können in solche Gemeinschaften eintreten, dass durch ihr lebendiges Zusammenwirken dem Dasein immer wieder die Richtung zum Sozialen gegeben wird.»*

### **Rudolf Steiner: Die Kernpunkte der sozialen Frage, 1919**

(zitiert in der Urkunde zur Zertifizierung der Rudolf Steiner Schule Bern Ittigen Langnau nach dem Verfahren «Wege zur Qualität», 15.3.2011)

**Zehn Jahre** sind es her, seit unsere Schule im Herbst 2008 **neue Vereinsstatuten** in Kraft gesetzt hat. Aus dem früheren Nebeneinander von Kollegium, das als Einfache Gesellschaft von Selbständigerwerbenden die kantonalen Schulbewilligung innehatte, und dem Schulverein, der mit einem weitgehend von Eltern gebildeten Vorstand für die Schulfinanzen und Liegenschaften besorgt war, wurde damals ein Miteinander in einer neuen Organisationsform: Das **Kollegium** ist seither ein Organ des Schulverein – zuständig für die personelle und pädagogische Führung der Schule. Alle Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende sind Angestellte des **Vereins**, der Träger der Schulbewilligung ist. Dem **Vorstand** als «geschäftsführendem Organ» der Schule gehören Vertreterinnen und Vertreter des Kollegiums wie der Elternschaft an. Die Vorstandsmitglieder sind verantwortlich für die Aufgabenerfüllung durch Kompetenzgruppen, Co-Vorsitz und weiteren Bereichen.

Der Vorstand hat in den letzten Jahren jeweils in ausführlichen Jahresberichten Rechenschaft abgelegt - stets ausgehend von der schulinternen **Aufgabenverteilung**, die in den Statuten und darin vorgesehenen **Organisations- und Finanzreglementen** beschrieben und in einem **Organigramm** dargestellt ist. Der 10. Jahresbericht im Rahmen der 2008 gewählten neuen Organisationsform folgt einem andern Aufbauraster.

### **10 Jahre Arbeit mit «Wege zur Qualität»**

**Zehn Jahre** sind auch vergangen, seit das Kollegium in seiner Sommerklausur 2008 einen Grundsatzentscheid für die Arbeit mit einem Qualitätsverfahren fällte. Wie alle andern Steinerschulen hatte sich auch unsere Schule im Rahmen der schweizerischen Schulbewegung (Arbeitsgemeinschaft) selbstverpflichtet, mit einem Qualitätsverfahren zu arbeiten und eine Zertifizierung nach einem anerkannten Verfahren zu erreichen. Vor zehn Jahren entschied sich das Kollegium nach langen Abklärungen für das Verfahren «Wege zur Qualität» (WzQ), das von der gleichnamigen Stiftung eigens für selbstverwaltete Betriebe entwickelt worden war. Nach anspruchsvollen Audits durch externe Fachleute erhielt unsere Schule im März 2011 in einer Urkunde der Zertifizierungsfirma Confidentia die Bestätigung, dass «die Rudolf Steiner Schule Bern Ittigen Langnau das Managementsystem «Wege zur Qualität» wirksam anwendet».

Das Qualitätszertifikat wurde nach weiteren jährlichen Audis im Jahr 2014 für weitere drei Jahre erneuert. Die schweizerische Schulbewegung hat 2016 die erwähnte Selbstverpflichtung relativiert (um den Aufwand für die Schulen zu reduzieren und den tieferen Anforderungen von Behördenseite her Rechnung zu tragen). Die Selbstverpflichtung verlangt keine Zertifizierung mehr, sondern nur noch ein Qualitätssicherungsverfahren mit externer Evaluation. Und konkret: «Die Schulgemeinschaft und insbesondere das Kollegium setzen sich konstruktiv mit den Evaluationsergebnissen auseinander und sorgen für eine

transparente Dokumentation der Prozesse und Ergebnisse.“ In der Folge haben Vorstand und Kollegium beschlossen, auf weitere Zertifizierungen zu verzichten, aber die Arbeit mit «Wege zur Qualität» mitsamt externen Evaluationen weiterzuführen (vgl. forum 6/2017 bzw. Jahresbericht des Vorstandes 2016/2017)

## **Jahresbericht – diesmal gegliedert nach Gestaltungsfeldern**

Für alle bisher durchgeführten Audits – sieben von 2009 bis 2016 – hat der Vorstand seine jeweiligen Jahresberichte zu «Entwicklungsberichten» ergänzt, in denen auch die weitere Arbeit an den Auflagen und Empfehlungen aus den Auditberichten dargelegt wurde. Bei all diesen Gelegenheiten ist der Vorstand ermuntert worden, seine Jahresberichte stärker auf die Gestaltungsfeldern des Qualitätsverfahrens auszurichten. In den letzten zwei Jahren wurde diesem Wunsch teilweise entsprochen, indem die Arbeit in den Kompetenzbereichen Elternaktivitäten und Personal ausgehend von den zwölf Gestaltungsfeldern dargestellt wurde. Für diesen Jahresbericht hat der Vorstand entschieden, vom bisherigen Aufbau des Jahresberichts nach Kompetenz- und Aufgabenbereichen abzuweichen und eine neue Darstellung gemäss den WzQ-Feldern zu versuchen. Der Vorstand ist gespannt, wie dieser Versuch aufgenommen wird.

Die Titel, ihre Ergänzungen und die einleitend mit WzQ bezeichneten Beschreibungen der Gestaltungsfelder sind den Unterlagen der Stiftung «Wege zur Qualität» entnommen und redaktionell an Begrifflichkeiten einer Schule angepasst worden (siehe:

[www.wegezurqualitaet.info/home/schweiz/wegezurqualitaet/das-verfahren/gestaltungsfelder.html](http://www.wegezurqualitaet.info/home/schweiz/wegezurqualitaet/das-verfahren/gestaltungsfelder.html) und «Grundlagen des Verfahrens -Teil II: Prozessstufen).

Ergänzend dazu finden sich Fragen und Gedanken, die die aus Mitarbeitenden und Eltern bestehende Qualitätsgruppe unserer Schule verfasst hat.

Hinweise auf detaillierte Informationen, die in der Schulzeitschrift «forum» publiziert wurden, sind in Klammern beigefügt.

### **1. Feld: Aufgabenstellung – sich in einer gemeinsamen Aufgabe finden**

*WzQ: Die Beurteilung der Leistungen einer Einrichtung hängt davon ab, welche Arbeitsrichtung gewählt wurde und was bewirkt werden soll. Ausgangspunkt dafür ist das richtige Verständnis der Bedürfnislage (...), auf deren Verbesserung die Leistungen der Einrichtung abzielen. Das Leitbild enthält die für alle Beteiligten verbindliche Beschreibung des beabsichtigten Leistungsverhaltens. Das ständige Arbeiten an dieser Grundlage für möglichst viele Mitarbeitende ist eine wesentliche Einflussgrösse auf das Arbeits- und Leistungsverhalten; sein Fehlen eine ständige Quelle von Störungen.*

*Qualitätsgruppe: Keine Gemeinschaft ohne gemeinschaftsstiftende Aufgabe! Ist ein gemeinsamer Boden für alle Beteiligten vorhanden? Wie kann man sich diesen gegenseitig verschaffen? Das Leitbild kann Ausdruck dieser Bemühungen sein. Wie weit sich das ideell Angestrebte in den täglichen Handlungen wiederfindet und fruchtbar erweist, ist Ausdruck für die geleistete Durchführungsqualität.*

**Zehn Jahre** sind es her, seit das Kollegium mit externer Begleitung ein **Leitbild** formuliert und im Einvernehmen mit dem Vorstand beschlossen hat. Periodische Überprüfungen durch den Vorstand haben in den letzten Jahren immer wieder gezeigt, dass das Leitbild für unsere

Schule immer noch zutreffend und wegweisend ist. Allerdings hat die zunächst als 5-Jahres-Projekt angelegte Integration der früher selbständigen Rudolf Steiner Kleinklassenschule Bern noch keinen Niederschlag im «zeitlosen» Leitbild gefunden: Vorstand und Kollegium haben bereits im Schuljahr 2016-2017 beschlossen, die beiden **Mehrstu­fenklassen** definitiv als ergänzendes pädagogisches Angebot am Standort Ittigen zu führen (vgl. Jahresbericht 2016/17). Das Leitbild ist also nicht mehr ganz à jour. Im Vorstand ist denn auch (aber nicht nur wegen diesem Mangel) bereits die Frage aufgeworfen worden, ob es nach zehn Jahren nicht langsam an der Zeit wäre, eine neue **Leitbild-Arbeit** zu initiieren. Das Jubiläumsjahr «Waldorf 100», das an die Gründung der allerersten Steinerschule im Jahr 1919 erinnert, wäre vielleicht eine günstige Gelegenheit dazu.

Im Schuljahr 2017/18 kamen mehrere konkrete Fragen zur künftigen Aufgabenstellung in Vorstandssitzungen und Konferenzen des Kollegiums aufs Tapet: Die im Vorjahr begonnenen Arbeiten zur **Zukunft der Mittelschulstufe** gerieten aus Mangel an Zeitressourcen etwas ins Stocken. An andern Steinerschulen wurden die Ausrichtung auf staatliche Abschlüsse beschlossen (z.B. International Baccalaureate in Langenthal), aber mittlerweile auch wieder abgebrochen (Maturität in der Steinerschule Birseck). In Solothurn wurde nach der Schliessung der ROJ (mit Status Fachmittelschule) im Sommer 2017 recht erfolgreich eine neue Integrative Mittelschule (IMS) wiederaufgebaut. Im Lichte dieser Entwicklungen werden die Arbeiten an der Zukunft unserer IMS in Ittigen in nächster Zeit weiterzuführen sein. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die Berner Fachhochschule (BFH) in letzter Zeit die **Zulassung von IMS-Absolventen zu einzelnen Studienrichtungen** eingeschränkt hat. Leider vermochte eine Aussprache einer Vorstandsdelegation mit dem BFH-Rektor und involvierten Departementsleitenden nichts an der restriktiveren Zulassungspraxis zu ändern. Erfreulicherweise halten andere Fachhochschulen den Zugang für IMS-Absolventen nicht zuletzt aufgrund der gemachten guten Erfahrungen weiterhin offen, und neu ist auch das Studium an der Pädagogischen Hochschule Bern leichter möglich.

Ein weiteres Arbeitsfeld haben Anträge aus den Kollegien Bern und Ittigen eröffnet, das Angebot der **Mehrstu­fenklassen** (aktuell 5. – 12. Schuljahr) auszubauen und neu eine Klasse für die ersten Schuljahre zu eröffnen. Bevor ein Entscheid darüber gefällt werden kann, sind pädagogische Fragestellungen sowie Raum- und Finanzierungsfragen zu klären. Längerfristig wird auch wichtig sein, ob sich aus den angekündigten Gesetzesänderungen im Bereich «Sonderpädagogik» neue Möglichkeiten für finanzielle Beiträge an das MSK-Angebot ergeben, das der öffentlichen Hand zumindest teilweise höhere Kosten für die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen Bedürfnissen erspart.

Eine zentrale Frage zum Gestaltungsfeld 1 (Aufgabenstellung) ist und bleibt der **Umgang unserer Schule mit dem Lehrplan 21**. Auf Anregung des Schulinspektorats hat sich das Kollegium bereits im Schuljahr 2016/17 mit den neuen Lehrmitteln fürs **Frühfranzösisch** auseinandergesetzt. Im letzten Februar folgte ein **Austauschabend** mit Eltern, die von ihrer Ausbildung und/oder beruflichen Tätigkeit her mit dem staatlichen Lehrplan vertraut sind und auch schon erste Erfahrungen mit dem Lehrplan 21 gemacht haben (forum 2/2018). Die Co-Vorsitzenden des Vorstandes besprachen im April auf der kantonalen **Erziehungsdirektion** das weitere Vorgehen. Es wurde fürs Frühjahr 2019 eine weitere Sitzung vereinbart, an der über den Stand der Auseinandersetzung mit dem Lehrplan 21 berichtet werden soll. Bis **Sommer 2022** soll die Diskussion an unserer Schule abgeschlossen werden und geklärt sein, wie die kantonalen Vorgaben gemäss **Volksschulgesetz** und **Leistungsvertrag** zu den Kantonsbeiträgen erfüllt werden sollen. Sie verlangen, dass «die für die öffentlichen

Kindergarten-, Primar- und Realklassen geltenden Unterrichtsinhalte und -ziele» auch an unserer Schule erreicht werden und dass sie sich nach dem Lehrplan für die Volksschule ausrichtet. Dass unsere Schule beides erfüllt, wurde von den kantonalen Behörden bisher wiederholt bestätigt und nie in Frage gestellt. Als nächsten Schritt zur vertieften Auseinandersetzung mit dem Lehrplan 21 ist nun die Mandatierung einer **Koordinationsgruppe** vorgesehen, die die Arbeiten im Kollegium, allenfalls unter Beizug pädagogisch ausgebildeter Eltern, anregen, begleiten und auswerten soll.

## 2. Feld: Eigenverantwortung – individuelles Handeln im Dienst der gemeinsamen Aufgabe (Dynamische Delegation)

*WzQ: Obwohl der Wille zur Verantwortungsübernahme nicht überall vorhanden ist, ist doch gleichzeitig unbestritten, dass die in einer Arbeitsgemeinschaft erzeugte Leistungsqualität umso besser und nachhaltiger wird, je mehr Verantwortungsbereitschaft und -fähigkeit vorhanden ist. Dazu muss die Arbeitsstruktur und -organisation die Möglichkeiten schaffen. Mit dem Vorgehen der dynamischen Delegation wird z.B. ein Weg aufgezeigt, wie Verantwortung entstehen und gepflegt werden kann.*

*Qualitätsgruppe: Die Qualität der Arbeit wird entscheidend von den Antworten, die jeder Mitarbeitende auf die persönliche und schulische Aufgabe gibt, beeinflusst und geprägt. Sie kann eine umso stärkere Wirksamkeit für Erziehung und Unterricht entfalten, je mehr sich Eltern und Lehrpersonen durch gelebte Eigenverantwortung mit ihrer Aufgabe verbinden. Damit trägt jeder Tätige Mitverantwortung für Form und Art der Zusammenarbeit und übt einen wesentlichen Einfluss auf diese Qualität aus. Dieser Gedanke führt in der Konsequenz zur Selbstverwaltung.*

Die Arbeitsstruktur und -organisation unserer Schule ist grundsätzlich in den **Statuten** festgelegt; sie regeln insbesondere die Verteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Mitgliederversammlung, Vorstand und Kollegium – und zwar generell und unbefristet. Einzelne Aufgaben werden im Sinne der dynamischen Delegation via **Mandate** ganz konkret und jeweils befristet an bestimmte Gruppen oder Einzelpersonen aus übertragen. Es gibt Mandate, mit denen bestimmte Schulführungsaufgaben an Kollegiumsmitglieder (einzelne oder Gruppen) delegiert werden; andere Mandate übertragen Aufgaben an Schulleitern oder gemischte Gruppen von Eltern und Mitarbeitenden.

Der **Vorstand** ist an der Mitgliederversammlung vom 26. Oktober 2017 für drei Jahre im Amt bestätigt worden. **Cathy Bolliger** wurde nach achteinhalb Jahren intensiver Vorstandsarbeit verabschiedet. Die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern – einerseits einer Elternvertretung aus der Schule in Ittigen und andererseits einer **Vertretung des Berner Kollegiums** – wurde in der Folge zu einem ständigen Traktandum an den Vorstandssitzungen. Auf Vorschlag des Kollegiums konnte die ausserordentliche Mitgliederversammlung vom 14. Juni 2018 dann endlich **Simon Odermatt**, Lehrer in der Schule in Bern, in den Vorstand wählen. Er hat wichtige Aufgaben am Standort Bern zur Unterstützung der Kompetenzbereiche Pädagogik und Personal sowie die Verantwortung für Projekte übernommen, die ausserhalb der statutarischen Kompetenzbereiche intensiv betreut werden müssen.

Gespräche mit Schulmüttern, die als **Vertretung der Elternschaft der Schule in Ittigen** (und zur Hebung der Frauenquote) in den Vorstand berufen werden könnten, werden fortgesetzt.

Verschiedene Interessierte konnten sich wegen der aufwändigen Arbeit (mit Vorstandssitzungen praktisch an jedem zweiten Montagnachmittag, ausser während der Schulferien) letzten Endes doch nicht zur Verfügung stellen. Bei den aktuellen Vorstandsmitgliedern, die ihre Aufgaben ehrenamtlich (Elternvertretung) oder im Rahmen eines Teilpensums (Kollegiumsvertretung) erfüllen, hat der Vorstand verschiedene **Entlastungsmöglichkeiten** diskutiert (wie zum Beispiel Assistenz für Schreibarbeiten) und zum Teil auch beschlossen (höheres Pensum in Verbindung mit anderen Leitungsaufgaben). Nach dem Rücktritt von **Karin Smith**, die Ende Schuljahr aus dem Kollegium ausgeschieden ist und zuvor das Vorstandsprotokoll führte, wurde die Protokollführung an **Anna Argyris** vom Schulsekretariat Bern übertragen.

Im **Kollegium**, dem gemäss Statuten die personelle und pädagogische Führung der Schule obliegt, kam es auch am Anfang und am Ende des vergangenen Schuljahres zu grossen Wechseln. Änderungen gab und gibt es demnächst auch in den **Konferenzleitungen** an den einzelnen Standorten – und damit auch an der Zusammensetzung der **Konferenzkoordination** (Koko), der Vertretungen aller Standorte wie auch des Vorstandes angehören. Die Koko ist für die Vorbereitung der verschiedenen Konferenzen zuständig und entscheidet, welches Thema in welcher Konferenz behandelt wird: in der Gemeinsamen Konferenz (GK), in den Standortkonferenzen oder auch in Stufenkonferenzen (wie zum Beispiel IMS). Koko und Vorstand kamen überein, die grundlegenden Regelungen der Schule an einer kommenden GK in Erinnerung zu rufen, um so die Verankerung im Kollegium zu stärken und angesichts des ständigen personellen Wechsels auch die Kontinuität zu fördern.

Im Kompetenzbereich **Personal** werden zurzeit Fragen der Schulführungsaufgaben und -organe verstärkt angegangen. Auch im Bereich **Liegenschaften** sind die Organisationsstrukturen in Entwicklung begriffen. Zum einen zeigte sich, dass die Hausgruppe Ittigen im Hinblick auf anstehende grosse Renovationsaufgaben auf professionelle Unterstützung angewiesen ist; die bei einem Generalplaner eingeholte Offerte bestätigte, dass viel Aufwand und hohe Kosten zu erwarten sind. Zum andern will der Vorstand das Knowhow von bauversierten Schulleitern nutzen, um den Renovationsbedarf an allen Standorten zu erfassen und standortübergreifend Prioritäten setzen zu können. Als neues Gremium wird dazu eine **Liegenschaftskommission** mandatiert, und an der Mitgliederversammlung vom 25. Oktober 2018 soll damit begonnen werden, einsatzwillige **Eltern** für die Mitarbeit bei künftigen Renovationsvorhaben zu gewinnen.

An allen Standorten kam oder kommt es zu Wechseln bei den **Hauswarten**, die zugleich die Aufgaben von **Sicherheitsbeauftragten** (SIBE) wahrnehmen. In Ittigen hat Manuel Isler die Nachfolge von Georg Zumbühl angetreten. In Langnau wurde Urs Philipp Ende Schuljahr durch Hans Baumgartner abgelöst. Im Kinderhaus Vogelflug an der Eigerstrasse in Bern wird an Stelle von Christoph Bolleter künftig David Wacker ehrenamtlich tätig sein. Und in der Schule in Bern wurde Ende Schuljahr Dirk Weniger als Hauswart verabschiedet; als Nachfolgerin ab Oktober 2018 wurde Sandra Sager gewählt. Dank dem fünfmonatigen Einsatz eines Zivildienstleistenden konnten während des Schuljahres sowohl Hauswarte als auch Lehrpersonen in ihrer Aufgabenerfüllung entlastet werden.

Dem WzQ-Prinzip der dynamischen Delegation wurde bei der Erneuerung zahlreicher **Mandate** nachgelebt: Die mandatierten Personen und Gruppen hielten vor dem Gremium, das sie vor Jahren mit bestimmten Aufgaben betraut hatte, Rückblick und Rechenschaft. Dazu wurde im September erneut ein «**Erntedank-Abend**» durchgeführt. Anschliessend wurden die Mandate, allenfalls mit veränderten Formulierungen, von Vorstand und

Konferenz für eine neue Laufzeit beschlossen. So konnten die Rahmenbedingungen für das individuelle Handeln von mandatierten Gruppen und Personen neu bewusst gemacht und von den Leitungsgremien bestätigt werden: insbesondere im Personalbereich, für Qualitätsgruppe und Ombudsstelle sowie für verschiedene Gruppen, die im Bereich Elternaktivitäten wertvolle Aufgaben ehrenamtlich wahrnehmen: Basarleitung, Märit-OK, Weihnachtsmarkt-OK, Sonnenrad (forum 6/2017). Für die Elternräte wurden die Satzungen angepasst und die Mandate erneuert; bei weiteren Gremien wurde die personelle Zusammensetzung geändert.

### 3. Feld: Können – die für die Übernahme einer Aufgabe notwendigen Fähigkeiten entwickeln

*WzQ: In diesem Feld werden die Qualifikationsfragen der Mitarbeitenden behandelt. Dies umfasst Fragen der Ausbildung ebenso wie laufende Fort- und Weiterbildung. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den innerbetrieblichen Lernvorgängen, vor allem in der Erschliessung des Erfahrungspotentials. Ziel ist es, dass Mitarbeitende diejenige Qualifikation haben und entwickeln, die durch die jeweilige Aufgabenstellung vor Ort gefordert wird.*

*Qualitätsgruppe: Wer eine Aufgabe erfüllen will, muss sich dafür auch das entsprechende Können erwerben. Welche Qualifikationen sollen einer Mitarbeit zugrunde gelegt werden? Von Seiten der Lehrpersonen, aber auch Seiten der Eltern? Wie geht man mit Fragen der Aus- und Fortbildung, aber auch Fragen der Beurteilung um? Wie lässt sich Fortbildung mit Erfahrung verbinden? Die Lehrpersonen sind selbst in einem unablässigen Entwicklungsprozess. Indem sie sich selbst als Lernende erfahren und diesen Prozess bewusst gestalten, wird im unmittelbaren Lern-Umfeld der Schule eine menschliche Grundeigenschaft verlebendigt und regt dadurch das Lernen und die Entwicklung der SchülerInnen an.*

Das Suchen und Finden geeigneter **neuer Lehrpersonen** gehört zu den grössten Herausforderungen unserer Schule, an der ein grosser Generationenwechsel zu bewältigen ist – in einer Zeit, da es an neu ausgebildeten Lehrpersonen sowohl an Steinerschulen wie an (finanziell viel attraktiveren) Staatsschulen zunehmend mangelt. Neue Lehrpersonen werden seit längerer Zeit an unserer Schule durch erfahrende Lehrpersonen in **Mentoraten** begleitet. Beim Auftreten von Schwierigkeiten ergeben sich intensive Prozesse, die sowohl von den Mentorierenden als auch von beigezogenen Personen aus Vorstand, Personalgruppen und/oder Konferenzleitungen viel Zeit und Energie erfordern.

Um junge Lehrerinnen und Lehrer, die bereits für unsere Schule gewonnen werden konnten, mit der Steiner-Pädagogik vertrauter zu machen, wurde im vergangenen Schuljahr erstmals eine schulinterne Weiterbildung angeboten: das **Steiner-Methodik-Modul**. Unter der Leitung von Donat Aebi und Richard Begbie haben neun Lehrpersonen unserer Schule zusammen mit einigen externen Kursteilnehmenden an vielen Freitagnachmittagen eine Einführung in die Steiner-Methodik erhalten, Praxisbeispiele aufgezeigt, die Thematik künstlerisch vertieft und Hospitationen durch die Kursleitenden ausgewertet. (forum 1/2018)

Ein Grossteil der Gemeinsamen Konferenzen des Kollegiums, viele Standort- und Stufenkonferenzen sowie Klausuren während der Sommerferien waren der internen Weiterbildung und Vertiefung des pädagogischen Austauschs gewidmet. Der Besuch externer Weiterbildungen wie auch der thematischen Teile der Delegiertenversammlungen der schweizerischen **Schulbewegung** brachte weitere Impulse ins Kollegium und teilweise

auch in den Vorstand, so beispielsweise zur Umsetzung der Menschenkunde Rudolf Steiners im Unterricht und zur gelebten Praxis der Kinderbesprechungen.

#### 4. Feld: Freiheit – eine Aufgabe in Freiheit ergreifen und schöpferisch lösen

*WzQ: Im Mittelpunkt steht der Kompetenzspielraum der einzelnen Mitarbeitenden oder -gruppen und seine Einbettung in das Gesamtziel. Beziehungsdienstleistungen kommen ohne offenen Gestaltungsspielraum nicht aus. Diese Gestaltungsfreiheit entspringt nicht dem Freiheitsbedürfnis der Tätigen, sondern der Erwartung der Leistungsempfänger, dass der Handlungsverlauf ihnen individuell gerecht wird. In dieses Feld gehören auch die Fragen der Aufgabenbeschreibung und der reflektierenden Zusammenarbeitsgespräche (sonst: Mitarbeitergespräche).*

*Qualitätsgruppe: Der Freiraum der Lehrpersonen ist die wichtigste Voraussetzung zu einer entwicklungsorientierten Pädagogik. Der Prozess der Selbstfindung und der gesamten Entwicklung und Reifung des einzelnen Schülers, der einzelnen Schülerin hängt mit seiner/ihrer individuellen Situation und Veranlagung zusammen. Diese verlangt jeweils eigene - oft auch einmalige - Ansätze, Fragestellungen, Lösungen und Antworten. Individuelle Entwicklungsprozesse lassen sich nicht normieren und können auch nicht durch standardisierte Handlungen (Rezeptbuch - Pädagogik) nachhaltig gefördert werden. Das bedingt einen Freiraum für alle Beteiligte, der schöpferisches Tun voraussetzt.*

Als Beispiel, wie mandatierte Gruppen ihre Gestaltungsfreiheit wahrnehmen können, sei das OK des «**Flohcasino**» erwähnt: Weil das Berner Kultur-Casino wegen Umbaus geschlossen war, musste ein anderer Standort für den beliebten Flohmarkt der Steinerschule im Herzen der Stadt Bern gesucht werden. Gefunden wurde er dank beidseitigem Interesse im ebenfalls der Burggemeinde gehörenden **Berner Generationenhaus** am Bahnhofplatz (forum 1/2018). Diese Verlegung war aufgrund veränderter Rahmenbedingungen mit zusätzlichem Aufwand verbunden, bewährte sich jedoch bestens: Als «**Spittelmärit**» ins Programm des Generationenhauses integriert (und nicht einfach nur eingemietet), erfreute sich die Elternaktivität eines grossen Zustroms, so dass am Ende für die Schule auch ein Rekorderlös resultierte (forum 2/2018). Auch der **Basar** in Ittigen und der **Märit** in Langnau waren trotz gewagter Neuerung bzw. unter neuer Leitung erfreulich erfolgreiche Anlässe, auch im Dienst der Öffentlichkeitsarbeit unserer Schule (forum 1/2018).

Ein anderes Beispiel für Eigeninitiative und praktizierte Dynamische Delegation ist das **Projekt Südländ**, das dann aber leider nicht realisiert werden konnte. Andrej Zuber, der initiative Gartenbaulehrer der Schule in Bern, wollte den Pächterwechsel auf dem angrenzenden Landwirtschaftsland nutzen, um der Schule, ihrem Gartenbau-Unterricht und auch den Elternaktivitäten neue Impulse durch den **Ausbau des Biogartenbaus** zu vermitteln. Im Auftrag von Vorstand und Kollegium erstellte er in kurzer Zeit eine Machbarkeitsanalyse für einen selbsttragenden Betriebszweig. Doch bei Kontaktaufnahme mit der für die Landverpachtung zuständigen Burggemeinde zeigte sich, dass das anvisierte Land weiterhin der Landwirtschaft vorbehalten bleiben soll. Immerhin konnte mit der Burggemeinde und der neuen Pächterfamilie vereinbart werden, dass die Schule rund 500 m<sup>2</sup> zusätzliches **Land für den Gartenbau-Unterricht** erhalten kann.

Die Aufgabe in Freiheit ergreifen und schöpferisch lösen – das passiert (auch) in unserer Schule aber vor allem im täglichen Unterricht. In einem Jahresbericht sind diese

Freiheitsmomente schwer zu erfassen – am besten vielleicht mit dem Hinweis auf viele Berichte in unserer Schulzeitschrift, die immer wieder Einblick in den **Schulalltag** wie auch in besondere **Projekte und Aktivitäten** geben. Als Beispiele seien erwähnt: das weihnachtliche Singen an der Quartalsfeier in Bern (forum 1/2018), das magische Chorkonzert mit der Carmina Burana des IMS- und Elternchors in Ittigen, das Theaterstück, das die 10. Klassen in Ittigen in englischer Sprache aufführen, das Spiel von Huckleberry Finn, das die Oberstufe unserer Schule in Langnau im alten «Chäs-Chäller» darbot (forum 2/2018). Und weiter: die «Zauberflöte» der 6. Klasse in Ittigen, die Abschlussarbeiten und die Eurythmie-Aufführung der 12. Klassen der IMS, das 8. Klass-Spiel in Ittigen, das die Klassenlehrerin mit gebrochenem Bein und tatkräftiger Hilfe aus Kollegium und Elternschaft auf die Bühne brachte (forum 3/2018). Und dann nochmals ein gelungenes 8.-Klass-Theater, diesmal in Bern sowie das Abschlusstheater der 12. Klasse, das auch in Steffisburg, im Rüttihubelbad und im Tojo-Theater der Berner Reitschule gastierte (forum 4/2018).

Von Freiheit kündigt im «forum» auch immer wieder das **«schülerforum»**, in dem Schülerinnen und Schüler über ihre Projekte, ihre Anliegen, ihre Lebenswelt berichten. Und von **Ehemaligen** ist immer wieder zu lesen, was sie an unserer Schule gelernt und fürs spätere (Berufs-)Leben mitgenommen haben. Das «forum» selbst hat in seinen Schwerpunkt-Themen in Freiheit den Bogen geschlagen von **«Essenzen»** unserer Schule (Jahresthema 2017) zu den **zwölf Sinnen**, die Rudolf Steiner ergründet hat (Jahresthema 2018).

## 5. Feld: Vertrauen – Handlungsräume öffnen

*WzQ: In diesem Feld werden die Bedingungen behandelt, unter denen es möglich ist, mit verteilter Verantwortung zu arbeiten, z.B. vertrauensbildende und -erhaltende Elemente wie Information, Gesprächsoffenheit oder Kritikkultur sowie Massnahmen zur Vermeidung oder Behebung von Vertrauensstörungen. – Dies gilt nicht nur aus der Sicht der Mitarbeitenden, sondern auch in Bezug auf Schülerinnen und Schüler, Eltern und sonstige Zusammenarbeitspartner wie Behörden, Kostenträgend und Geldspendende.*

*Qualitätsgruppe: Jede Schulung, jeder Unterricht erfolgt in einem ständigen zwischenmenschlichen Wechselspiel. Nur Vertrauen und gegenseitige Offenheit schaffen den Raum, der ein Begleiten und Fördern der Lern- und Entwicklungsschritte des Kindes durch die Lehrperson zulässt. In diese Geste des Vertrauens sind die Eltern, die Schülerin und der Schüler mittelbar und unmittelbar einbezogen. Die Qualität einer Eltern-Lehrperson- und SchülerInnen-Lehrperson-Beziehung wird wesentlich beeinflusst von unmittelbarem Grundvertrauen. Unter welchen Bedingungen entsteht in einer Schule Vertrauen? Wie pflegt man Vertrauen? Fragen der informativen Transparenz und der Gesprächsfähigkeit. Was geschieht, wenn das Vertrauen gestört ist?*

Mit der **Neugestaltung der Schulwebsite** hat unsere Schule im Oktober 2017 – hoffentlich – eine gute Grundlage für eine bessere Information der Schulgemeinschaft wie auch der breiten Öffentlichkeit geschaffen (forum 5/2017). Die dafür mandatierte Projektgruppe, gebildet aus fachkundigen Eltern, Kollegiums- und Vorstandsmitgliedern, hat ihre Arbeiten im Jahr 2018 noch zu Ende geführt und aufgrund der gesammelten Erfahrungen mit dem neuen Internet-Auftritt noch einige Anpassungen vorgenommen. Die Aktualisierung der Website soll nun - zusammen mit den periodisch versandten **«Schulmails»** und der sechs

Mal jährlich erscheinenden Schulzeitschrift «**forum**» (mit 2300 Adressaten) – zu einer offenen Kommunikationskultur in unserer Schulgemeinschaft beitragen. Ein Zeichen für die Offenheit der Schule für interessierte Aussenstehende war auch der Schulbesuch einer Journalistin der «**Berner Zeitung**», die über den Französisch-Unterricht an der Steinerschule berichten und diesen in einen Vergleich mit dem Frühfranzösisch an den staatlichen Schulen einbeziehen wollte. In der gleichen Zeitung ist auch ein Bericht über unsere Schule in Langnau erschienen: «eine Schule im Zeitgeist», die beliebt bei Lehrbetrieben sei und einen Ausbau andenke...

Dank der seit Jahren praktizierten Offenheit, die auch in den jährlichen Tagen der offenen Tür und Einladungen zu Schulanlässen zum Ausdruck kommt, kann ein gutes **Vertrauensverhältnis** zu den **kantonalen Behörden** wie auch zu den **Standortgemeinden** unserer Schule festgestellt werden. Dies hat sich auch im vergangenen Schuljahr als hilfreich erwiesen, wenn beispielsweise in den Medien zweifelnde Fragen zur Steinerpädagogik gestellt wurden oder Einzelpersonen am Verhalten von (früheren) Mitarbeitenden persönliche Kritik vorbrachten. Aus Rücksicht auf **Persönlichkeitsschutz** und laufende Verfahren, die im kollegialen Rahmen einer selbstverwalteten Schule manchmal lange dauern können, haben die Schulverantwortlichen nicht immer so rasch und offen kommunizieren können, wie dies teilweise gefordert wurde. Aber in den Kollegien, ihren Leitungen oder zuständigen Gremien, und nicht zuletzt im Vorstand waren die Verantwortlichen stets bemüht, Hinweise auf schwindendes oder fehlendes Vertrauen ernst zu nehmen und den Ursachen auf den Grund zu gehen.

Dies führte in Einzelfällen zur **Trennung von Lehrpersonen**, wobei sich die Schule um einvernehmliche Lösungen bemühte. In anderen Fällen entwickeln sich aus kritischen Situationen positive Neuerungen wie etwa die Einführung einer **Standortleitung** für die Schule in Langnau. In der Schule in Bern haben **Zusammenarbeitsprobleme** zwischen einzelnen Lehrpersonen und daraus resultierende Elternkritik dazu geführt, dass sich Vorstand und Kollegium zu mehreren ausserordentlichen Sitzungen und Konferenzen getroffen haben. Der Vorstand veranlasste schliesslich eine vorgezogene Evaluation durch die langjährige, mit unserer Schule bestens vertrauten Auditorin im Rahmen des Qualitätsverfahrens. Die Auswertung ist zurzeit noch im Gange – der Vorstand begleitet die weitere Entwicklung im Vertrauen auf die positive Kraft, die im Kollegium wie auch in der Elternschaft wahrgenommen werden kann.

Im Zusammenhang mit drohenden oder auch eingetretenen Konfliktsituationen ist der Vorstand dankbar für das vertrauensbildende Engagement der **Ombudsstelle** (forum 2/2018) und die Präventionsbemühungen der **Integritätsgruppe**, die zum Schutz der Integrität der Schülerinnen und Schüler angerufen werden kann (forum 4/2018).

## 6. Feld: Schutz – zur Erfüllung einer Aufgabe beitragen

*WzQ: Gerade im Bereich der Beziehungsdienstleistungen ist die Beteiligung derjenigen, auf die sich die Leistungen richten, von zentraler Bedeutung, da ohne deren Mittun die beabsichtigten Wirkungen gar nicht eintreten. Soweit die Mitwirkung dabei die rechtliche Stellung der Schuleltern berührt, wird von Wege zur Qualität das Vertragsverhältnis als gegenseitig selbstverpflichtende Vereinbarungsform in den Vordergrund gestellt. Der reale Einbezug in den Leistungsprozess ist die aktivste Form des Schutzes und führt zur Überwindung der*

*passiven Konsumentenhaltung. In dieses Feld gehören auch die verschiedenen Formen der Resonanz von der Seite der Schülerinnen und Schüler, ihrer Eltern oder anderen Bezugspersonen bzw. -institutionen.*

*Qualitätsgruppe: Die Qualität in der Pädagogik lässt sich im Unterricht nicht definitiv sichern. Sie kann nur geschützt werden, indem alle Beteiligten willens sind, entsprechend ihrer Aufgabe als gleichwertige Partner am Gesamtgeschehen mitzuwirken und kommen in gegenseitigen Selbstverpflichtungen zum Ausdruck. Der beste Schutz liegt in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.*

Eine zentrale Grundlage für das Verhältnis zwischen Schule und Elternschaft ist die **Schulgeldregelung**. Sie ist im vergangenen Schuljahr gründlich überarbeitet worden – unter starkem Einbezug der Betroffenen: Federführend war die **Elterngesprächsgruppe** (EGG), die aus erfahrenen Schulleitern zusammengesetzt ist. Sie führen Gespräche mit neuen und bei Bedarf auch bisherigen Schulleitern und sorgen für eine einheitliche Praxis bei der bisher stark selbstverantworteten Festsetzung der finanziellen Beiträge aller Eltern an die Schule. Die EGG hat an der **Mitgliederversammlung** vom 26. Oktober 2017 über die erwogenen Neuerungen informiert (forum 6/2017) und am 27. Januar 2018 eine **Mitwirkungsveranstaltung** durchgeführt. Dort konnten interessierte Eltern sich vertieft informieren und ihre Anliegen nochmals einbringen. In der Folge hat die EGG in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand eine neue Schulgeldregelung ausgearbeitet, die an der ausserordentlichen Mitgliederversammlung vom 14. Juni mit grossem Mehr beschlossen worden ist. Zurzeit sind Arbeiten zur **Umsetzung aufs Schuljahr 2019/20** im Gange; in diesem Zusammenhang wird auch der Vorschlag eines Schulvaters weiterverfolgt, mit einer **Aktion 100x100** auf freiwilliger Basis zusätzliche Mittel für eine bessere Entlohnung der Lehrpersonen zu gewinnen (forum 6/2017).

Im Vorstand wurde auch mit der Überarbeitung der **Zusammenarbeitsregelung** begonnen, die Bestandteil aller Arbeitsverträge ist; aktualisiert werden soll auch das Organisationsreglement. In Bearbeitung sind auf Wunsch der Elternräte auch die **Absenzenregelungen** für Schülerinnen und Schüler an den verschiedenen Standorten und auf unterschiedlichen Stufen. Bereits zu Papier gebracht und beschlossen haben Kollegium und Vorstand eine «**Handreichung**», die gemeinsame Regeln **für Lernberichte (Zeugnisse) und Standortbestimmungen** (Gespräche) enthält (forum 2/2018).

Zum Feld Schutz gehört auch die Zusammenarbeit von Vorstand und Kollegium mit den **Schulärztinnen und Schulärzten** der drei Standorte. Sie haben auf Wunsch des Vorstandes auch eine gemeinsame Information bei künftig allenfalls auftretendem Keuchhusten festgelegt. Ein anderes ständiges Schutz-Thema ist die **Schulwegsicherheit**, das verdienstvollerweise von den Elternräten bearbeitet wird – für den Schulweg tragen generell die Eltern die Verantwortung. Schliesslich galt im vergangenen Schuljahr eine Sorge des Vorstandes auch dem Schutz vor **Gefahren auf dem Schulareal**: In Ittigen wurde eine Schadstoffsanierung durchgeführt, eine schadhafte Wand in der Mensa saniert, das Heizungsproblem für die Räume der Mehrstufenklassen und der Finanzverwaltung im Bauernhaus (hoffentlich) behoben, wobei bei den Isolationsarbeiten leider ein Arbeitsunfall passiert ist. Der Vorstand hofft, dass die betroffene IMS-Schülerin wieder vollständig genesen ist. Weitere Verbesserungen der Sicherheit müssen im Zusammenhang mit der Renovationsplanung und der Umgebungsgestaltung angestrebt werden.

## 7. Feld: Finanzieller Ausgleich – die Erfüllung der Aufgaben ermöglichen

*WzQ: Dieses Feld enthält die verschiedenen Aspekte der Geldströme in einer Einrichtung. Einerseits gehört dazu das Rechnungswesen, aber auch die Art des Einbezugs der Mitarbeitenden in die finanzielle Mitverantwortung, die aus der Kostenwirksamkeit der Leistungen entsteht. – Ein anderer Teil betrifft die finanziellen Regelungen mit den Vertragspartnern der Einrichtung. Das Anliegen sind dabei Leistungsentgelte, die die vereinbarten Leistungen auch in der Qualität, zu der man sich verpflichtet hat, ermöglichen. Hier wird der alleinige Zuständigkeitsraum einer Einrichtung verlassen, da die Mittelzuweisung nicht mehr allein von ihr abhängt.*

*Qualitätsgruppe: Die Wirksamkeit eines Unterrichts, der sich an den individuellen Eigengestaltungskräften der jungen Menschen orientiert, lässt sich nicht konkret vorausbestimmen. Bezugspunkt der Effizienz ist die umfassende Entwicklung des Schülers und der Einsatz der materiellen Mittel sollte sich einzig an dieser messen. Es geht in diesem Feld um Fragen der Budgetfindung, der Elternbeitragsordnung, der Lehrergehälter usw. Auch die Frage des wirtschaftlichen und verantwortungsvollen Umgangs aller Mitarbeitenden mit den zur Verfügung gestellten Mitteln gehört in dieses Feld.*

Über die finanziellen **Kennzahlen**, den Rechnungsabschluss, das Schulbudget und längerfristige Finanzperspektiven informiert der Finanzverwalter jeweils mündlich an der jährlichen Mitgliederversammlung im Herbst – und in einem separaten «Geschäftsbericht der Finanzverwaltung». Kollegium und Vorstand werden zusätzlich ins Bild gesetzt. Im vergangenen Schuljahr hat zudem eine Strategiesitzung des Vorstandes mit der **Budgetkommission** stattgefunden, in der die **Prioritätenfrage** diskutiert wurde: den finanziellen Spielraum für eine bessere Entlohnung der Mitarbeitenden nutzen und/oder in den Nachholbedarf beim Gebäudeunterhalt investieren? Erste Akzente werden im **Budget** fürs laufende Schuljahr an der Mitgliederversammlung vom 25. Oktober 2018 gesetzt. Im Hinblick auf dieses Budget hat der Vorstand zur Kenntnis nehmen müssen, dass ein knapper Fünftel der Schulleitern ihre **Schulgeldzusagen** nicht rechtzeitig einreicht und dadurch nicht bloss eine Mahngebühr verursacht, sondern auch unnötigen Zusatzaufwand bei der Finanzverwaltung und vermeidbare Unsicherheit bei der Budgetierung. Der Vorstand hofft, dass sich dies im kommenden Schuljahr 2019/20 dank der neuen, verbindlicheren Schulgeldregelung ändern wird (siehe dazu oben, Feld 6).

Der Vorstand hat im Berichtsjahr auch einer Änderung des Plans für die **Berufliche Vorsorge** der Mitarbeitenden zugestimmt. Zusammen mit dem Kollegium hat er gemäss den gesetzlichen Vorgaben eine Personalvorsorgekommission mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertretungen eingesetzt.

Erfreut hat die Schulgemeinschaft zur Kenntnis nehmen können, dass der Regierungsrat des Kantons Bern im April 2018, also noch während der Amtszeit von Erziehungsdirektor Bernhard Pulver, die Weiterführung der **Kantonsbeiträge** an die Steinerschulen und weitere Privatschulen bis und mit Schuljahr 2021/22 beschlossen hat. Weil das Volksschulgesetz diese Beiträge nur mit einer «Kann-Bestimmung» vorsieht, muss der Regierungsrat alle paar Jahre neu über die Bereitstellung der erforderlichen Gelder entscheiden – das nächste Mal also wieder im Frühjahr 2022.

Sofern die neue Schulgeldregelung nicht zu einem unerwarteten Einnahmerückgang führt, dürfte die **Finanzierung des Schulbetriebs** in den allernächsten Jahren also als gesichert

bezeichnet werden. Dies gilt allerdings nur solange, als genügend Mitarbeitende bereit sind, zu bescheidenen Löhnen zu arbeiten. Im Kollegium haben neue Lohnverantwortliche die Verantwortung für diesen anspruchsvollen Aufgabenbereich übernommen. Gleichzeitig wurden die Lohnmodalitäten neu gegriffen sowie Abläufe und Informationsflüsse in Lohnbelangen optimiert.

Der grosse Renovationsbedarf an verschiedenen Schulstandorten wird in den nächsten Jahren zusätzlichen **Finanzbedarf** auslösen. In der Schule in Langnau steht das Zumieten weiterer Räumlichkeiten zur Diskussion. Und am Standort des Kinderhauses Vogelflug in Bern stellt sich generell die Frage nach der Zukunft des alten ehemaligen Steinerschulhauses an der Eigerstrasse 24.

## 8. Feld: Verantwortung aus Erkenntnis – den Handlungsimpuls lebendig erhalten

*WzQ: Die Erfahrung zeigt, dass in der täglichen Anwendungspraxis die Arbeit an den Erkenntnisquellen zu kurz kommt. Dies gilt im besonderen Mass bei Beziehungsdienstleistungen, da alles davon abhängt, wie gut man den Menschen, der behandelt werden soll, allgemein und individuell wahrnehmen und verstehen kann. Vor allem das Verdichten von Einzeleindrücken verschiedener Beteiligter zu einem Gesamtbild des Schülers, der Schülerin geht über die Einzeltätigkeit hinaus. Dafür muss entsprechender Raum geschaffen werden.*

*Qualitätsgruppe: Der Tendenz zur Veräusserlichung im Schulbetrieb muss eine vertiefende Arbeit an den für diese Gemeinschaft wichtigen Grundlagen entgegenstehen. Dies berührt auch die Fragen der Gestaltung von Versammlungen und Konferenzen.*

In den Konferenzen des Kollegiums findet viel Arbeit statt an den **Schriften Rudolf Steiners** zur Menschenkunde und Pädagogik. Kinder- bzw. Schülerinnen- und Schülerbesprechungen verstärken die Wahrnehmung der Individualität der anvertrauten jungen Menschen und das gemeinsame Bestreben, zu ihrer gesunden Entfaltung beizutragen. Ähnliche Grundlagenarbeit wird aber auch in Bezug auf die **Selbstverwaltung** geleistet, die wir an unserer Schule gemäss Organisationsreglement als «Pendant» zur Steiner-Pädagogik verstehen. So hat sich das Kollegium im vergangenen Schuljahr in einer Gemeinsamen Konferenz mit Fragen zum **Konferenzbesuch** auseinandergesetzt. Daraus soll eine neue Regelung entstehen, wer ab welchem Pensenumfang zum Besuch welcher Konferenzen verpflichtet sein soll. Der Vorstand versucht sich in jeder Sitzung etwas Zeit zu nehmen für Grundlagenarbeit. Konkret werden Gespräche gepflegt zur Lektüre von Publikationen zu Identitäts- und Selbstverwaltungsfragen, zurzeit namentlich von Kapiteln des Buches «Management» von Valentin Wember.

## 9. Feld: Individuelle Entwicklung – die Erfüllung der Aufgabe als Entwicklungsweg erkennen

*WzQ: In diesem Feld wird die Tatsache bearbeitet, dass die Leistungsmöglichkeiten der gesamten Organisation nicht zuletzt von der Entwicklung abhängen, die einzelne nehmen. Diese kann nicht nur von aussen gefordert werden, sondern die Art der Arbeitsgestaltung muss Entwicklung selbst auslösen und ermöglichen. – Gleichzeitig*

*geht es aber auch um die Entwicklung der Schülerin, des Schülers, da deren Fortschritt das zukünftige Leistungsgeschehen in starker Weise mitbestimmt.*

*Qualitätsgruppe: Aus- und Weiterbildungsangebote stossen an Grenzen, wenn sie nicht mit dem Inneren verschmolzen werden und unser Denken, Fühlen und Handeln verändern. Die Schule versteht sich auch als Ort der Verwandlung der daran beteiligten Menschen.*

Die zentrale Rolle, die in hierarchisch organisierten Schulen und Unternehmen den Mitarbeitergesprächen (MAG) zukommt, sollen an unserer selbstverwalteten, kollegial geführten Schule die **Zusammenarbeitsgespräche** erfüllen. Im Kompetenzbereich Personal wurden dafür wie auch für vorausgehende **Hospitationen** gemeinsame Regeln für alle Standorte erarbeitet. Von Schuljahresbeginn bis Weihnachten haben die Lehrpersonen einander im Unterricht hospitiert – nach einem gemeinsamen Auftakt in einer Konferenz und gefolgt von einer Auswertung im Februar im gleichen Rahmen. Dabei zeigte sich, dass die Hospitationen guten Anklang gefunden haben und man sich in einer weiteren Runde im nächsten Jahr speziell dem Thema «Feedbackkultur» widmen wird.

Zusammenarbeitsgespräche wurden nach gemeinsamem Einüben an einer Gemeinsamen Konferenz im Mai geführt, mit positivem Echo. Im Rückblick wurde der Wunsch geäussert, Zusammenarbeitsgespräche vermehrt zwischen Lehrpersonen durchzuführen, die die gleichen Fächer unterrichten. Der standortübergreifende Neugriff von Hospitationen und Zusammenarbeitsgesprächen fand insgesamt im Kollegium gute Resonanz. Eine Wiederholung im Schuljahr 2018/19 wird deshalb in ähnlichem Rahmen stattfinden.

Hospitationen werden auch von Lehrpersonen gewünscht, die an anderen Schulen unterrichten und so Einblick in unseren Schulunterricht nehmen möchten. Eindrücke, die eine Staatsschullehrerin und eine Studentin der Pädagogischen Hochschule PHBern dabei gesammelt hat, waren Thema eines forum-Berichts (forum 6/2017)

## **10. Feld: Gegenwartsgemässes Handeln – Entwicklungsbewegung zwischen Bewahren und Erneuern**

*WzQ: Das gesamte Leistungsgeschehen ist einer ständigen Veränderung und Verwandlung unterworfen: Menschen verändern sich, neue Bedürfnisse treten auf (...), Erfahrungen liegen vor, neue Erkenntnisse werden gewonnen. Deshalb sind die ständige Beobachtung der Entwicklung einerseits, die Erhaltung der Erneuerungsbereitschaft und die organisatorische Bewältigung von Veränderungen andererseits wesentliche Bestandteile nachhaltiger Qualitätsarbeit. Die Arbeit mit diesen Einflüssen ist Inhalt dieses Feldes.*

*Qualitätsgruppe: Was in der Schule geschieht, muss gleichzeitig auch gegenwartsgerecht sein. Was ist in der Schule zeitlos und nicht bloss Tradition? Und was darf oder muss erneuert werden?*

Wichtige Ausgangspunkte für die Bemühungen um Schulentwicklung und Erneuerung sind **Rückmeldungen von Schülern**. Jene, deren Kind einen unserer drei Schulstandorte verlässt, werden von der **Austrittsgesprächsgruppe** (AGG) um ein Feedback gebeten. Dieses kann schriftlich oder in einem Gespräch mit AGG-Mitgliedern erfolgen; dazu gehören ehemalige Schülerinnen und Schüler sowie ehemalige und aktuelle Kollegiumsmitglieder. Lob und Kritik, gute Wünsche und neue Impulse werden festgehalten und auf Wunsch

namentlich oder anonymisiert und gebündelt ans Kollegium und den Vorstand weitergegeben. Diese prüfen die Rückmeldungen und geben sie allenfalls an direkt angesprochene Personen oder zuständige Gruppen weiter (forum 6/2017).

Eine wichtige Quelle für das Streben nach gegenwartsgemäsem Handeln war die schweizweite **online-Befragung aller Steinerschuleltern**, an dem sich anfangs 2016 auch mehr als 300 Eltern unserer Schule beteiligt hatten. Der Vorstand hat sich an mehreren Sitzungen und abschliessend auch in seiner Klausur in den Herbstferien mit fünf priorisierten Themen befasst und darüber an der Mitgliederversammlung vom 26. Oktober 2017 berichtet (forum 6/2017). Die Befragung ergab auch viel Unterstützung für das Festhalten an Familienbeiträgen und sozial abgestuften Schulgeldern, was in die Arbeiten an der neuen Schulgeldregelung einbezogen wurde, zumal die schulintern durchgeführte Zukunftswerkstatt im Juni 2015 ein ähnliches Bild ergeben hatte.

Eine umfassende Auswertung der Elternbefragung ist – ergänzt mit vielen lesenswerten Zusatzinformationen – mittlerweile als **Buch** erschienen: Das Werk **«Steinerschulen im Elterntest»** von Heinz Brodbeck kann dank der Finanzierung durch einen Sponsor an unserer Schule weiterhin gratis an interessierte Mitarbeitende und Eltern abgegeben werden (forum 4/2018).

Wertvolle Hinweis zur Schulentwicklung ergaben sich auch aus der erstmals durchgeführten **«Evaluation Leitung»** im Rahmen des Qualitätsverfahrens. Die am 22. Januar 2018 geführten Gespräche von Vorstand, Qualitätsgruppe und Konferenzleitenden mit der externen Auditorin Franziska Spalinger haben die beteiligten Gremien bewogen, ihre Lehren in **Selbstverpflichtungen** zu formulieren. Abschliessend hat die Auditorin dazu noch die **Empfehlung** abgegeben, nach leistbaren Formen für die Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Steinerpädagogik in der Gemeinsamen Konferenz der Mitarbeitenden aller drei Standorte zu suchen.

Der Vorstand hat sich in einer Klausur nach Schuljahresende vertieft mit verschiedenen **Kennzahlen zur Entwicklung der Schule**, der Schülerinnen- und Schülerzahlen sowie der Klassenbestände auseinandergesetzt. Verschiedene Fragen nach gegenwartsgemäsem Handeln haben ihn während des ganzen Jahres beschäftigt, so die im Feld 1 genannten Themen zur Aufgabenstellung, die Suche nach Verbesserungen in den Schulstrukturen und Entscheidungsprozessen, aber auch in ganz konkreten Aufgabenbereichen: So wurde beispielsweise eine **Neukonzeption der Mensa in Ittigen** in die Wege geleitet und dazu ein aussenstehender erfahrener Projektleiter in Teilzeit angestellt. Für die Schule in Langnau gab der Vorstand auf Wunsch des Kollegiums grünes Licht für die Einführung einer **Standortleitung**. An der Schule in Bern gibt es seit fünf Jahren eine aus drei Personen bestehende **Konferenzleitung mit erweiterten Aufgaben**. Im Hinblick auf die Pensionierung eines Konferenzleitungs-Mitglieds traf sich der Vorstand im Oktober 2017 frühzeitig mit diesem Leitungstrio, um die Zukunft dieses Gremiums, die personelle Weiterführung und weitere Standortfragen zu besprechen. Die beiden Beispiele zeigen, dass gegenwartsgemässes Handeln bei der Ausgestaltung der Konferenzleitungen an den vier Standorten zu unterschiedlichen Prozessen und Lösungen führen kann.

**Feld 11: Individualität und Gemeinschaft – Zusammenarbeit als sozialen Atmungsprozess gestalten**

*WzQ: Eine Organisation gerade im Bereich der Beziehungsdienstleistungen muss lernen, mit einer grundsätzlichen Spannung zu leben: Einerseits ist es erforderlich, die Leistung so weit als möglich zu individualisieren, um der individuellen Situation der Schülerinnen/Schüler und der Mitarbeitenden gerecht zu werden; andererseits muss sie sich aber in der Bandbreite der angestrebten und vereinbarten Leistungsziele der Gesamtorganisation bewegen und erfährt daher ihre Begrenzung. Darin liegt ein innovatives Spannungspotential, dessen fruchtbare Aktivierung einen ständigen Abstimmungsprozess erfordert.*

*Qualitätsgruppe: Die Schule lebt von demjenigen, was die einzelnen Mitglieder in sie hineinbringen. Wie unterstützt die Gemeinschaft die Initiative des Einzelnen? Wie macht der Einzelne seine Initiative für die Gemeinschaft fruchtbar?*

Um das Spannungsfeld zwischen Individualität und Gemeinschaft fruchtbar nutzen zu können, braucht es den Austausch – **Austausch aller Arten**. Er wird im Unterricht gepflegt zwischen Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen, an Elternabenden zwischen Lehrpersonen und Erziehungsberechtigten, in Schulgremien zwischen Eltern und Mitarbeitenden und nicht zuletzt in persönlichen Gesprächen und Begegnungen zwischen den Mitgliedern der grossen Schulgemeinschaft.

Verbindend kann dabei die Einbettung in eine regionale, landesweite und internationale **Schulbewegung** wirken. An allen Schulstandorten hängen zurzeit an einer gut sichtbaren Wand individuell gestaltete Postkarten aus aller Welt: Es sind Karten aus andern Steinerschulen, die im Hinblick auf das 100-Jahr-Jubiläum der ersten Steinerschulgründung 1919 in Stuttgart an unsere Schule geschickt worden sind. Und Schülerinnen und Schüler aus unserer Schule haben im Gegenzug ihre Karten an Steinerschulen in aller Welt spedit.

Ein kleines Zeichen der weltweiten Verbundenheit der Steinerschulen hat der Vorstand im vergangenen Schuljahr auch gesetzt, indem er einen finanziellen Beitrag an das soziale **Netzwerk wal-di.com** beschloss: Es will in einem geschützten Rahmen online-Kontakte unter Schülerinnen und Schülern aller Steinerschulen ermöglichen.

Auch erste Vorbereitungen für **Waldorf-100-Aktivitäten** im Jahr 2019 sind angelaufen: Die Interessengemeinschaft der Rudolf Steiner Schulen der Kantone Bern und Solothurn hat mit der Planung eines regionalen Anlasses begonnen, der am **24. Mai 2019** vormittags Schulklassen in die Altstadt von Bern führen soll – und nachmittags Lehrpersonen, Eltern und weitere interessierte Erwachsene ins Berner Rathaus, wo Rudolf Steiner 1924 mit Vorträgen erste Impulse zur Gründung der Berner Steinerschule im Jahr 1946 gegeben hatte.

## **Feld 12: Gemeinschaft als Schicksal – den eigenen Entwicklungsfortschritt in den Dienst anderer Menschen stellen**

*WzQ: Das Arbeitsleben betont zu Recht zunächst ganz objektiv die Leistung, die der uns anvertraute junge Mensch benötigt, und nicht so sehr die Befindlichkeit der Handelnden. Andererseits: Hinter dieser nur sachlichen Objektivität droht der handelnde Mensch verloren zu gehen. Für ein überzogenes Systemdenken wird das Menschliche sogar zu einer Gefährdung einer personenunabhängigen*

*Systemorganisation und deren Effizienz. Auch hier muss das richtige Gleichgewicht gesucht werden. Was das Arbeitsleben für die daran Beteiligten, Handelnden und Klienten über die Leistung hinaus bedeuten kann, auch das ist Gegenstand dieses Feldes.*

*Qualitätsgruppe: Bei der Zusammenarbeit geht es meist nur um Arbeitsinhalte. Oft wird übersehen, dass die Arbeitsbegegnungen ein Stück der Biographie jedes einzelnen werden. Daraus erwächst eine besondere Verantwortung für die anderen Mitbeteiligten.*

Dem **Eintritt in die Schulgemeinschaft** und dann auch dem **Austritt** wird an unserer Schule besondere Bedeutung zugemessen. Die Aufnahme der neuen Erstklässlerinnen und Erstklässler wird von der ganzen Schule miterlebt; das Ende der obligatorischen Schulzeit und der Abschluss der IMS werden von den jeweiligen Klassen auf ihre Art gefeiert bzw. mit einer Abschlussreise begangen. Neue Lehrpersonen werden in den Konferenzen willkommen geheissen. Und für neue Schulleitern haben die Elternräte in den letzten Jahren besondere **Willkomm-Anlässe** an den Standorten Bern und Ittigen eingeführt. Während der ganzen Schulzeit bieten der Unterricht den Schülerinnen, Schülern und Lehrpersonen, bieten besondere Schulanlässe, Elternaktivitäten und kulturelle Veranstaltungen der ganzen Schulgemeinschaft immer wieder Gelegenheiten, die Zusammengehörigkeit zu erleben und zu stärken. Sowohl Mitarbeitende, die ihre Anstellung beenden, als auch Eltern, deren Kinder die Schule verlassen, haben die Möglichkeit, als Gönnermitglieder oder unter Umständen auch als Aktivmitglieder in unserem **Schulverein** zu verbleiben und so unserer Schule weiterhin verbunden zu bleiben.

## Dank und Ausblick

Der an den zwölf WzQ-Gestaltungsfeldern orientierte Rückblick auf das vergangene Schul- und Vereinsjahr hat vielleicht bekanntes, jedenfalls vergangenes Schulgeschehen **aus einer anderen Perspektive** nochmals Revue passieren lassen, als dies mit den bisherigen, nach Schulstrukturen und Kompetenzbereichen gegliederten Jahresberichten der Fall war. **So oder so** darf der Rückblick mit Freude erfüllen: Ein weiteres Jahr lang hat das Kollegium, haben rund 125 Mitarbeitende mit Unterstützung von noch mehr ehrenamtlich tätigen Eltern und Schulfreunden rund 750 Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene unterrichtet und fördernd begleitet. **Eine grossartige Leistung, die anerkannt und verdankt werden soll** – auch wenn, zugegeben, nicht alles rund lief und Schwächen aufgetreten, Probleme ungelöst geblieben, zuweilen auch Verletzungen verursacht worden sind.

Ein grosser **Dank** gebührt allen Lehrpersonen, den Mitarbeitenden in den Schulsekretariaten und in der Finanzverwaltung, den Hauswarten und vielerorts Mithelfenden, aber auch allen Eltern und weiteren Personen, die unsere Schule innerlich mittragen, finanziell mitermöglichen und mit viel Freiwilligenarbeit für eine lebendige Schulgemeinschaft sorgen. Stellvertretend für viele Engagierte seien hier drei, die Aufgaben abgegeben haben, besonders erwähnt: **Karin Smith**, die als langjährige Englischlehrerin, Schulmutter und zuletzt auch noch als Vorstandsmitglied beispielhaften Einsatz für unsere Schule gezeigt hat; **Dominique Högger**, der als Schulfater den Elternrat Ittigen ein Jahrzehnt lang umsichtig koordiniert und positiv geprägt hat; sowie **Christoph Bolleter**, der sich nach jahrzehntelangem Wirken und Werken als Vorstandsmitglied, Liegenschafts- und

Sicherheitsverantwortlichem nun still und bescheiden aus seinen letzten verbliebenen Aufgaben fürs Kinderhaus an der Eigerstrasse in Bern zurückgezogen hat.

Ein herzliches Dankeschön geht verbunden mit guten Wünschen für die eingeschlagenen Wege ausserhalb unserer Schule an die Lehrpersonen, die im oder am Ende des letzten Schuljahres verabschiedet worden sind. Erwähnt seien, aufgrund mehrjähriger Tätigkeit und grossen Pensen, aus der Schule in Bern die Lehrpersonen Andreas Beers, Annika Belgrano, David Camnitzer und Dietmar Ludewig, der Hauswart Dirk Weniger und die Mensa-Mitarbeiterin Sonja Arquint, aus der Schule in Ittigen Marianne Kläy und Silvia Leuenberger, Esther Fuchs aus den Mehrstufenklassen, Urs Philipp und Ana Cardoso aus der Schule in Langnau sowie Christina Oeler aus dem Schulsekretariat Bern und der Finanzverwaltung.

Dankbar ist die Schulgemeinschaft für alle Mitarbeitenden, die sich neu für unsere Schule gewinnen liessen – und natürlich für alle, die ihr Engagement jahrein jahraus weiterführen. Sie verhelfen unserer Schule zur nötigen Beständigkeit, zur stabilisierenden Kontinuität und damit auch zu einer besonderen Qualität, die als sichere Grundlage für eine stete Weiterentwicklung erforderlich ist und dadurch auch Neuerungen im Sinne von «gegenwartsgemäsem Handeln» mitemöglicht. Auf dieser Grundlage kann unsere Schule zuversichtlich ins Jubiläumsjahr 2019 gehen und sich freudig beteiligen an «**WALDORF 100 – LEARN TO CHANGE THE WORLD**».

Ittigen/Bern/Langnau, im Oktober 2018

#### **Der Vorstand:**

**Rene Aebersold** (Finanzverwalter, Kollegiumsmitglied), Kompetenzgruppe (KG) Finanzen  
Liegenschaften Mittelbeschaffung

**Richard Begbie** (Kollegium Ittigen), Co-Vorsitz, KG Pädagogik

**Marianne Etter-Wey** (Kollegium Langnau), KG Personal

**Simon Odermatt** (Kollegium Bern), Mitarbeit in den KG Pädagogik und Personal, Projekte (im Vorstand seit 14. Juli 2018)

**Karin Smith** (Kollegium Ittigen), Protokoll, Qualitätsentwicklung, Koordination (im Vorstand bis 31. Juli 2018)

**Gerhard Schuwerk** (Elternschaft Bern), KG Elternaktivitäten

**Bruno Vanoni** (ehem. Elternschaft Ittigen), Co-Vorsitz, KG Öffentlichkeitsarbeit