

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung (Steffen Koolmann)	15
2	Konzeptionelle Gestaltung der Studie (Steffen Koolmann/Joseph E. Nörling)	19
2.1	Herangehensweise	19
2.2	Zur Ausgangsüberlegung.....	20
2.3	Zur These	21
3	Methodik (Joseph E. Nörling).....	29
3.1	Der Fragebogen	29
3.2	Die Erhebung	31
4	Merkmale der Stichprobe (Joseph E. Nörling).....	33
4.1	Schulische Rahmenbedingungen.....	33
4.1.1	Geschichtliche Hintergründe der Waldorfschulbewegung, Schulalter und Gemeindegröße....	33
4.1.2	Schüler und Lehrer	39
4.1.3	Ausbaugrad, Anzahl der Züge, Klassengröße.....	44
4.2	Gebäude und Raumsituation sowie Bautätigkeit.....	52
4.2.1	Schulgebäude und Investitionen in Neubauten	52
4.2.2	Größe der Räumlichkeiten.....	57
4.2.3	Qualität und Ausstattung der Räumlichkeiten	60
4.3	Wirtschaftliche Situation	68
4.3.1	Budget und Bilanzsumme	68
4.3.2	Jahresergebnis und Verbindlichkeiten	73
5	Kultur und Werte (Joseph E. Nörling)	81
5.1	Grundlagen der Organisationskultur	81
5.2	Das Verhältnis der Waldorfschulen zum örtlichen Umfeld	87

5.2.1	Öffentlicher Ruf der Schule und Kooperationen mit lokalen Partnern	87
5.2.2	Die Sozialstruktur der Elternschaft im Umfeld der Schule	90
5.3	Der Umgang mit Streitigkeiten und Konflikten	92
5.3.1	Rechtsstreitigkeiten mit Lehrern und Eltern	92
5.3.2	Streit und Konfliktkultur	93
5.4	Lehrer- und Schülerfluktuation	100
5.4.1	Lehrerfluktuation.....	100
5.4.2	Schülerfluktuation	105
5.5	Das schulische Leitbild.....	110
5.5.1	Bedeutung und Funktion des schulischen Leitbildes.....	110
5.5.2	Regelmäßige Leitbildarbeit.....	112
5.5.3	Bekanntheit des Leitbildes	115
5.6	Die innere Überzeugung der Mitarbeiter.....	119
5.7	Gehaltsordnungen und betriebliche Altersversorgung.....	126
5.7.1	Die Gehaltssysteme an Waldorfschulen	126
5.7.2	Das von den Geschäftsführern favorisierte Gehaltsmodell	129
5.7.3	Die betriebliche Altersversorgung.....	134
5.7.4	Umfang der Lehrerdeputate und Erfassung der Arbeitszeit.....	135
6	Führung und Management (Steffen Koolmann)	141
6.1	Führung und Management in Not-for-Profit-Organisationen.....	141
6.2	Die schulische Selbstverwaltung	143
6.2.1	Grundlagen und Herausforderungen der Selbstverwaltung	143
6.2.2	Zufriedenheit mit der Selbstverwaltung.....	146
6.2.3	Verpflichtung zur Mitarbeit bei Selbstverwaltung und Pädagogik	150
6.3	Schulführungsstrukturen.....	154
6.3.1	Die Formen der Schulführung an Waldorfschulen	154
6.3.2	Verteilung der Arbeitsbelastung in der Schulführung	159
6.4	Managementstrukturen.....	165

6.4.1	Anstellungsverhältnis und Ausbildungshintergründe der Geschäftsführer	165
6.4.2	Eingerichtete Verwaltungsstellen.....	171
6.5	Rechts- und Gremienstrukturen.....	175
6.5.1	Rechtsform des Schulträgers.....	175
6.5.2	Eltern und Lehrer im Vorstand des Schulträgers.....	178
6.5.3	Eingerichtete Gremien und Corporate Governance.....	180
6.6	Die Elternmitarbeit in der Schule	185
7	Lernen und Entwicklung (Florian Boukal)	193
7.1	Lernen und Entwicklung als Aspekte der Zukunftsfähigkeit von Schulen	193
7.2	Maßnahmen zur Organisationsentwicklung	198
7.2.1	Interne Beschäftigung mit der Organisationsentwicklung ..	198
7.2.2	Externe Beratungen für den organisatorischen Bereich ..	204
7.3	Mitarbeiter- und Lehrkräfteentwicklung.....	208
7.3.1	Die Bedeutung der Lehrkräfte für die Schulentwicklung....	208
7.3.2	Nicht besetzte Lehrerstellen und deren Ursachen.....	210
7.3.3	Motivation und Alter der Lehrkräfte	213
7.3.4	Personalentwicklung	217
7.4	Weiterentwicklung des Schulkonzepts	225
7.4.1	Pädagogische Zusatzangebote	225
7.4.2	Offenheit für externe Einflüsse in Pädagogik und Schulführung	231
8	Zukunftsherausforderungen aus Sicht der Geschäftsführer (Joseph E. Nörling).....	235
9	Fazit (Steffen Koolmann/Joseph E. Nörling)	245
	Abbildungsverzeichnis	251
	Tabellenverzeichnis	257
	Literaturverzeichnis	259
	Glossar	269
	Autorenverzeichnis.....	275