

Gemeinschaftsbildung als Kraftquelle¹

Der Mitmensch heute – ein Störfaktor?

In der heutigen Zeit bilden sich Gemeinschaften vor allem aus der Notwendigkeit einer Zusammenarbeit heraus, wobei das natürliche Interesse von den zusammenarbeitenden Menschen füreinander in den Hintergrund tritt und eine soziale Beziehung aus einem traditionellen Bezug heraus nicht mehr wie früher einfach gegeben ist. Es kann als Tatsache gelten, dass mitmenschliche Begegnungen heute in der Tendenz eher als Störfaktor wahrgenommen werden. Den Grund dafür erläutert Rudolf Steiner 1916 aus geisteswissenschaftlicher Perspektive in seinem Vortrag *Wie kann die seelische Not der Gegenwart überwunden werden?* in Zürich (GA 168, Dornach 1984, S. 91-120):

Durch die Bewußtseinsseele ist der Mensch viel mehr ein einzelnes Individuum, ein Einsiedler, der durch die Welt wandelt, als er es war durch die Verstandes- oder Gemütsseele. Und das ist auch das wichtigste Charakteristikum schon geworden für unsere Zeit und wird es immer mehr und mehr werden, daß sich die Menschen in sich abschließen werden. Die Bewußtseinsseele gibt den Charakter des Sich-Abschließens von der übrigen Menschheit, des mehr Isoliert-Lebens. Daher macht es größere Schwierigkeit, mit dem anderen bekannt und namentlich vertraut zu werden; es bedarf erst der Verhältnisse eines umständlichen Kennenlernens, um mit dem anderen vertraut zu werden. [...]

Sympathien und Antipathien sind die größten Feinde des wirklichen sozialen Interesses. Das beachtet man sehr häufig nicht. Derjenige, der weiß, was in wirklichem, sozialem Verständnis liegt für die Weiterentwicklung der Menschheit, der beachtet mit manchmal furchtbar beklommenem Herzen, wie Lehrer in der Schule wirken, die aus gewissen Vorurteilen heraus den einen Schüler von vornherein sympathisch oder nicht sympathisch dem anderen gegenüber finden. Das ist oft furchtbar; während es sich darum handelt, jeden zu nehmen, wie er ist, und aus dem, was er ist, das Allerbeste zu machen. [...] Da muss wirkliches Verständnis für Geisteswissenschaft so wirken, dass praktische Seelenkunde und praktische Menschenkunde in das allgemeine Interesse aufgenommen werden. Das ist notwendig zum sozialen Verständnis, um in dem sozialen Verständnis gewissermaßen den anderen Pol zu schaffen für das Schwierigwerden des Sich-Verstehens.

Der Schulungsweg der bewussten Interessensentwicklung

Rudolf Steiner gibt also hier einen bedeutenden Hinweis, wie wir dieser sozialen Problematik begegnen können. Nicht, indem wir diese negieren oder verdrängen, sondern eine „praktische Seelenkunde und praktische Menschenkunde“ im Sinne eines sozialen Übungswegs bewusst aufnehmen. Was heißt dies nun konkret? Der Schlüssel ist ein

¹ Das Gespräch führte Thomas Stöckli im Sommer 2009 mit Heinz Zimmermann. Die daraus entstandenen Mitschriften wurden von Jonas Bahr zu einem ersten Textentwurf zusammen gestellt und dann von Thomas Stöckli in Zusammenarbeit mit Heinz Zimmermann zu dem vorliegenden Beitrag umgearbeitet.

Interesse, das nicht auf Sympathie- und Antipathiegefühlen basiert. Es ist eine erstaunliche Tatsache, dass an Waldorfschulen dies von Lehrkräften gegenüber ihren Schülern entwickelt und praktiziert wird, aber dann oft bei den eigenen Kollegen aufhört. Im Klassenzimmer übt sich jeder darin, allen Kindern durch ein vertieftes menschenkundliches und psychologisches Verständnis gerecht zu werden; an der Konferenz scheint hingegen viel von diesem Verständnis verloren gegangen zu sein. Und doch hilft es jeder Lehrperson auch für seine pädagogische Tätigkeit, wenn dieses Verständnis auch in der Konferenz konsequent weiter gelebt wird. Kann ich ein Interesse für den Kollegen entwickeln, gerade auch für seine Andersartigkeit, für seine mich vielleicht gänzlich befremdende Originalität? Dabei handelt es sich wie oben angeführt nicht um ein natürlich auftretendes Interesse, sondern um einen „Schulungsweg der Interesseentwicklung“.

Fehlerkultur: Interesse für Fehler

Dazu gehört auch die Kultivierung einer „Fehler-Lernkultur“. Wir haben, gerade auch als Lehrer, oft ein sehr einseitiges und nicht gerade positives Verhältnis zu Fehlern, besonders wenn sie Andere machen. Aber anstatt sie einander anzukreiden, sollten Fehler als etwas Erfreuliches begrüßt werden. Denn ein richtiger Umgang mit Fehlern, die Pflege einer „Fehlerkultur“, animiert erst richtig zum Lernen. Dies ist uns vielleicht im Umgang mit den Kindern bewusst, so wie dies Steiner den Lehrkräften – an einem Elternabend 1922 in Stuttgart – ans Herz legte:

Jedes Kind macht seine Fehler, und wenn man einen feinen Sinn hat dafür, wie verschieden sich die Kinder verhalten mit bezug auf ihre Fehler, dann kriegt man heraus, was man zu tun hat, um die Kinder weiter zu bringen. [...] So handelt es sich darum, dass man eine gewisse Verliebtheit hat in die interessantesten Fehler, welche die Kinder machen. Dadurch lernt man erst die menschliche Natur kennen. [...] Für den Lehrer ist es interessanter, die Fehler zu verfolgen, als dasjenige, was die Kinder richtig machen. Von den Fehlern lernt der Lehrer außerordentlich viel. (GA 298, Dornach 1980, 2. Aufl., Seite 130 f.)

Praktische Menschenkunde, praktisch wirkendes Interesse, wie dies Steiner anführt, wird bei Kollegen, gerade im Umgang mit den Fehlern und Eigenheiten von ihnen und einem selber Wesentliches lernen, das dann wieder in der pädagogischen Tätigkeit Früchte tragen kann.

Nicht zuletzt erwächst aus einer solchen Haltung eine neue Wertschätzung von den an der Schule tätigen Menschen. Eine Gemeinschaftsbildung kann heute nur eine kraftspendene Wirkung entfalten, wenn sowohl ein echtes Interesse in menschlich-warmer Objektivität für den Anderen – einschließlich seiner Fehler und seines Schicksals – entwickelt wird, als auch die Leistung eine entsprechende Wertschätzung erfährt. Wenn Leistungen von Menschen geschätzt werden, leisten sie ungleich mehr. Wir sprechen natürlich nicht einer passiven Toleranz das Wort, denn die Bemühung unser Bestes für die Kinder und Jugendlichen zu geben, ist doch das Motiv eines jeden Lehrers. Doch wir überfordern uns dabei oft. Und wenn sich dann jemand jahraus jahrein bemüht und dennoch nur Kritik oder Desinteresse aus dem Kollegenkreis erntet, ist dies überaus entmutigend.

Das Weckmittel Frust und Enttäuschung

Oft baut sich Frust und Enttäuschung im Umgang miteinander auf. Und wenn der Frust ein gewisses Maß übersteigt, dann wird man vielleicht wachgerüttelt oder zumindest vor die Frage gestellt, etwas zu verändern und diese Herausforderung bewusst anzunehmen, einen sozialen und verständnisvollen Umgang miteinander zu finden. Nichts verlangt von einem soviel Kraft wie wenn man in Streit und Missgunst unter Kollegen steht, die doch alle das Wohlergehen der Kinder wollen.

Dabei ist klar: Im Sozialen kann man immer nur eine direkte Forderung an sich selber stellen, niemals an die Andern. Der Ausgangspunkt, die Quelle einer Veränderung im Sozialen, ist man selber, indem man bewusst neue Wege sucht.

Dabei kann es eine Hilfe sein, die dabei auftretenden Probleme im Zusammenhang mit den tiefer liegenden seelischen Entwicklungsfragen des modernen Menschen zu sehen, so wie es oben skizziert wurde.

Spirituelle Leitbildarbeit

Heute wird die freie Individualität umkämpft, der Tendenz einer Entmündigung gilt es bewusst entgegen zu treten. In der Lehrgemeinschaft können wir uns als Vertreter einer zeitgemäßen Erziehung verstehen, welche gerade diese freien Individualitäten fördern will.

Wir können uns dabei als eine Art Willensgemeinschaft mit gemeinsamen Zielen verstehen. Es ist dies eine Form einer spirituellen „Leitbildarbeit“, welche beim Urbild ansetzt, wie dies Steiner anlässlich der Gründung der ersten Waldorfschule in Stuttgart 1919 dem damaligen Lehrerkreis als Imagination gab (siehe dazu den Anhang in der Allgemeinen Menschenkunde, GA 293, TB 6171, Seite 217 f). Dieses imaginative Leitbild leitete Steiner gleich im ersten Vortrag ein, indem er den an der Waldorfschule tätigen Lehrern verdeutlichte, dass sie mit ihren Aufgaben nur zurecht kämen, wenn sie diese nicht bloß als intellektuell-gemüthafte betrachten, sondern als moralisch-geistige und sich alle Beteiligte darauf besinnen, wie dabei eine Verbindung mit der geistigen Welt gefunden werden kann, welche die nötige Kraft spendet. Darauf folgt dann die oben erwähnte „Kollegiums-Imagination“, welche als Kraftquelle in der täglichen Arbeit eines Kollegiums erfahren werden kann. Wir können diese wie folgt auf drei Ebenen darstellen:

- (1) Individuelle Ebene: Was habe ich vor in meiner pädagogischen Tätigkeit? Wie kann ich erziehen, dass die Menschenwürde respektiert und die individuelle Entwicklung jedes mir anvertrauten Kindes oder Jugendlichen bestmöglich gefördert wird?
- (2) Ebene der Gemeinschaft: Was haben wir vor als Kollegium? Wie werden wir eine Willens- und Verantwortungsgemeinschaft?
- (3) Ebene des Zeitgeistes: Was bedeutet heute eine zeitgemäße Erziehung? Was ist an der Zeit?

Gemeinsame Ziele als Kollegium suchen und sich Ziele setzen

Wir haben die Kollegen, mit denen wir zusammenarbeiten, nicht aus privatem Interesse ausgesucht, vielmehr ist es eine professionelle Gemeinschaft. So müssen wir die Kraft der Gemeinschaft durch das Setzen eines gemeinsamen Zieles finden. Dies ist ein viergliedrig-zusammenhängender Prozess, der als Grafik wie folgt dargestellt werden kann:

[[Graphik zur Gemeinschaftsbildung einfügen](#)]

1. **Ich**: Habe ich einen eigenen pädagogischen Impuls – lebt in mir eine Initiative?
Habe ich etwas vor?

2. **Du:** Interesse am Anderen – interessiert es mich auch, was mein Kollege vorhat und tut?
3. **Es:** Lebt die Verantwortung gegenüber dem gemeinsamen Ziel in zureichender Weise Womit wollen wir uns identifizieren? Welches ist unser inneres Leitbild? Daraus ergibt sich das
4. **Wir:** Der von allen erlebte gemeinsame Wille, der aus dem fruchtbaren Zusammenwirken der vorigen drei Bereiche hervorgeht.

Die Fragen, die wir uns als Kollegium in regelmäßigen Abständen und immer wieder neu (in der Konferenz) stellen müssen, lauten: Lebt ein gemeinsames Ziel in den beteiligten Menschen (nicht nur auf einem Papier)? Was haben wir als Gemeinschaft vor? Welches sind unsere konkreten pädagogischen Ziele? Leben diese gemeinsame Ziel zureichend, bemühen wir uns um eine Verlebendigung und Aktualisierung der gemeinsamen Ziele? Diese Ziele können ganz konkret sein, es hilft wenig, wenn man sich in „geistigen Höhen“ oder allgemeinen Erklärungen oder überzogenen Zielen verliert und sich dann im Konkreten zerstreitet, weil keine gemeinsame Basis gefunden wurde. Beispiele für gemeinsame Ziele:

- Gibt es Möglichkeiten, die Quartalsfeier oder Abschlüsse neu zu gestalten?
- Wie wirkt der sogenannte rhythmische Teil in den verschiedenen Klassenstufen? Wie muss er altersgemäß modifiziert werden?
- Jeder Kollege bekommt Zeit, um zu erzählen, wie er an die Schule gekommen ist.
- Wie kann das Thema der modernen Medien in den Waldorfschulen behandelt werden?
- Anschauliche Beispiele aus dem Unterricht (zum Beispiel anhand der Frage, wie wir aus eigenen Fehlern und aus den Fehlern der Kinder und Jugendlichen lernen können – siehe oben)
- Gibt es Möglichkeiten, die Oberstufe neu zu gestalten?
- Wie kann die Zusammenarbeit von Fachlehrern und Klassenlehrern gestaltet werden?
- Wie können wir im Unterricht an den vorigen Tag organisch anknüpfen und den behandelten Stoff wieder verlebendigen?

Konferenz als fortgesetztes Seminar und die Grundlagen der Anthroposophie

Wichtig ist dabei, dass die Konferenz als fortgesetztes Seminar (so wie sie Steiner verstanden hatte) nicht den Anspruch erfüllen kann, neue Lehrkräfte in die Grundlagen der Anthroposophie oder der anthroposophischen Menschenkunde einzuführen. Die Teilnehmer müssen auch erkennen lernen, was eine Konferenz (im Einzelfall) tatsächlich leisten kann.

Die Auseinandersetzung mit und auf der Grundlage der Waldorfpädagogik bildet allerdings immer ein zentrales Element der Konferenzen, so dass die Suche nach einer gemeinsamen Gesprächsebene und einem Zugang zur Anthroposophie von großer Bedeutung ist. Dies bildet die Voraussetzungen für die Lehrgemeinschaft an Waldorfschulen. Das muss heute deshalb betont werden, weil viele Lehrkräfte an Waldorfschulen ohne die entsprechende anthroposophische Bildungsgrundlage aufgenommen werden müssen. Gleichzeitig bedarf es einer großen Offenheit aller Beteiligten, so dass (in Zusammenarbeit z.B. mit einem Mentor) ein individueller Zugang jedes Beteiligten zur Waldorfpädagogik gefunden werden kann. Die Grundvoraussetzung für eine Tätigkeit als Lehrkraft an einer Waldorfschule besteht schließlich darin, dass mit einer gewissen Seriosität die Grundlagen der Geisteswissenschaft studiert und dem Denken zugänglich gemacht werden, wobei jedes „Belehren“ darüber kontraproduktiv wirkt. Das eigene Studium der geisteswissenschaftlichen Grundlagen lässt sich nicht einfach überspringen. Natürlich dienen auch die Ausbildungen an den Waldorfseminaren diesem Ziel, so dass es durchaus Sinn machen kann, für neue Kollegen eine solche Grundausbildung zu empfehlen.

Es muss möglich sein, dass Waldorflehrer untereinander eine gemeinsame Sprache sprechen, die sich am Kontext der Waldorfpädagogik orientiert, und dass sie bis zu einem gewissen Grad auch die Anthroposophie als deren Grundlage repräsentieren können. Ist diese Voraussetzung nicht erfüllt, fehlt der Gemeinschaft sozusagen die Basis, von welcher ausgehend die gemeinsamen Ziele verwirklicht werden sollen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Waldorfschulen ihre Identität verlieren. Zumindest ein Grundkonsens bezüglich Menschenkunde und Anthroposophie sollte bei jeder mit der Schule fest verbundenen Lehrkraft vorliegen, aus welchem heraus unterrichtet wird. Es ist dies in der Regel eine Verhältnisfrage, so dass eine Schule, auch von den Eltern, wirklich auch als Waldorfschule wahrgenommen werden kann.

Die Erneuerungskräfte in einem Kollegium und an einer Schule sowie der Einbezug der pädagogischen Wahrnehmung

Wie kommen wir zu einem Verfahren, welches neue Ideen und Initiativen wenigstens für eine offene Anhörung zulässt statt sie gleich in der Skepsis der Kollegen zu beerdigen?

Es ist für jeden Kollegen ermutigend, wenn eine Gemeinschaft Raum bietet, um Visionen zu bilden. Auch hier ist es gut, methodisch vorzugehen. An dieser Stelle sei auf das Buch von Robert Jungk und Norbert R. Müllert *Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation* verwiesen. Dort werden die folgenden drei Schritte der Visionsbildung dargelegt:

1. Was will man nicht mehr? Jeder kann sich in einer Kritikrunde frei äußern.
2. Intention: alle können sich an einer Visionsbildung beteiligen, hierbei ist an den vorgebrachten Ideen und Visionen keine Kritik erlaubt.
3. Exakte Phantasie: erst im dritten Schritt geht es darum, sorgfältig und umsichtig und doch offen eine allfällige Umsetzung zu prüfen.

In allen diesen Schritten kann einem die „Grundmaxime des freien Menschen“ begleiten, wie ihn Steiner in seiner *Philosophie der Freiheit* formulierte: |

Neben der Gemeinschaftsbildung muss der Blick aber auch auf sich selber gerichtet bleiben, da in einem selber die Quelle der Änderung liegt. Das Leitbild der Gemeinschaft wird nur lebendig, wenn der einzelne etwas unternimmt. Hierfür muss man sich bewusst werden über den „zureichenden Frust“ , der einem veranlasst, einen Perspektivenwechsel bei sich vorzunehmen statt die vorhandenen Probleme zu beklagen. Steiner (Quelle: *Philosophie der Freiheit*) weist entsprechend darauf hin, dass nur etwas geschieht, wenn ich etwas selber will, und nicht aus dem Sollen. „Leben zur Liebe zum Handeln und Leben lassen im Verständnis des fremden Wollens ist die Grundmaxime des freien Menschen (*Philosophie der Freiheit*, 9. Kapitel). Diese Maxime lässt sich im Gegensatz zur passiven, bequemen Toleranz als aktive Toleranz bezeichnen.

Wo liegt also der Ansatz, um zu neuen Kräften zu kommen? Hierbei kann das Grundgesetz der Müdigkeit und Erschöpfung beachtet werden: Die Müdigkeit nimmt umso mehr zu, je

weniger ich mich mit dem was ich tue identifiziere. In Bezug auf die Gemeinschaft bedeutet dies, dass ich ein inneres Interesse für die Gemeinschaft entwickeln muss (z.B. über ein eigenes Forschungsvorhaben). Die persönliche Einstellung entscheidet über die Müdigkeit. Ein Hilfsmittel kann dabei z.B. in der Verfremdung einer Situation liegen, die anstelle der Routine tritt, wie dies nun verschiedentlich dargestellt wurde.

Die Hospitation als gelebtes Interesse aneinander

All dies kann ja nicht losgelöst von der Realität stattfinden, schließlich soll es letztlich immer den Kindern und Jugendlichen zugute kommen, in deren Dienst wir uns gestellt haben. So bildet ein weiterer wichtiger Bestandteil der Gemeinschaftsbildung die Hospitation (der gegenseitige Unterrichtsbesuch) als gelebtes Interesse an den Kollegen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass eine Hospitation nicht verordnet werden kann, sondern immer auch aus einem inneren Impuls geschehen muss oder wenn ein solches Verfahren für alle an der Schule initiiert wird, dass es sich so wie es Schiller (Xenien) formuliert entwickelt, indem einem die Pflicht zur Neigung wird. Dadurch, dass sich der eine für den anderen interessiert, entsteht aus der Wertschätzung heraus eine Kraftquelle.

Wenn wirklich ein Wille für diese Unterrichtsbesuche da ist, zeigt die Erfahrung, dass eine Hospitation grundsätzlich immer möglich ist, auch wenn hierfür der eigene Unterricht an einen Fachlehrer oder Studierenden (unter Betreuung des zuständigen Mentors) für einen beschränkten Zeitraum abgegeben werden muss.

Konferenzen und Zeitmanagement

Im folgenden Abschnitt soll neben der Gemeinschaft ein weiterer Aspekt beleuchtet werden, der dazu beitragen kann, um sorgsam mit den eigenen Kräften umzugehen: bewusstes Zeitmanagement als Kraftquelle statt Leerlauf als Kräfteverschleiß. Auch hier beginnt der Weg wieder beim Individuellen. Grundsätzlich muss ich mir bewusst sein, dass das Maß, welches ich leisten kann, ein endliches ist. Es gilt immer einen gesunden Mittelweg bei dem zu finden, was man sich vornimmt. Als hilfreiche Übungen können hierbei die sogenannten Vorblick- und Rückblickübungen dienen, welche für Lehrkräfte

existenziell sind. Diese sollten wöchentlich, quartalsmäßig und jährlich durchgeführt werden, und in speziellen Momenten auch als Übung mit Blick auf das gesamte Leben. Wichtig ist hierbei, dass man phantasievoll an die Übungen herangeht und den Blickwinkel wählt, der für einen aktuell von Bedeutung ist. So kann man sich beispielsweise die Frage stellen, wem man an einem Tag begegnet ist, um daraus die Fähigkeit zu gewinnen, jede Begegnungen bewusster wahrzunehmen. Es gibt bei Rudolf Steiner eine Fülle von Anregungen, die im Buch „Rückschauübung – Übungen zur Willensschulung“ zusammen gestellt sind.² Steiner stellt die Rückschauübung in seinem Berner Vortrag vom 12. Dezember 1918 „Soziale und antisoziale Triebe im Menschen“ (aus GA 186, Die sozialen Grundforderungen unserer Zeit) als eine zentrale Übung dar. Es gelte, so Steiner, ein objektives Bild des Mitmenschen in sich entstehen zu lassen, zu lernen, was wir andern Menschen in unserm Leben alles verdanken. Wir gelangen dazu, uns quasi „imaginativ“ gegenüber anderen Personen zu verhalten. Dies werde durch die Rückschau, durch ein Hineinversetzen in eine ganz bildliche Situation aus der Vergangenheit gegenüber früher liegenden Begegnungen ermöglicht. Dadurch werden wir frei von unserer eigenen Vergangenheit, es ist eine Erlösung von festgefahrenen Bildern von früher, die uns daran hindern, wirklich offen für Begegnungen zu sein. Dank solcher Übungen können wir auf einer neuen Ebene wieder sozial in einer Gemeinschaft leben. Auch hier ist es wiederum nicht die Fülle von Übungen, die ich „absolvieren“ sollte, sondern wiederum die Frage: Was will ich machen? Was ist jetzt für mich dran?

Das Zeitmanagement spielt auch in der Gemeinschaft – beispielsweise im Rahmen der Konferenzarbeit – eine wesentliche Rolle. Die Gefahr besteht immer, dass die Konferenzen mit Themen und Beiträgen überladen werden. Was da nicht alles Platz finden müsste! Doch auch hier geht Qualität und gute Vorbereitung vor Quantität und einem Anspruch auf die „Behandlung aller Themen“. Immer wieder stellt sich neu die Frage: Was ist für ein Kollegium dran? Es sind dies auch organisatorische Fragen: Welche Themen werden wie und von wem vorgebracht, wann werden sie besprochen, wie wird in der Konferenz die Zeit eingeteilt, in welcher Gruppenkonstellation (z.B. Plenum oder Delegation) werden die Themen besprochen, wer darf mitbestimmen und wie muss es vorbereitet werden, damit

² Siehe Rudolf Steiner, Rückschau, Übungen zur Willensstärkung, hrsg. und eingel. von Martina Maria Sam, Dornach 2009. Ein direkter Bezug zur Pädagogik findet sich im Buch „Von den Auftriebskräften der Erziehung“, Seite 23-25.

ein Entscheid zustande kommt, der möglichst von allen mitgetragen werden kann? Meist ist es so, dass eine kleine Gruppe die Entscheidungsgrundlagen fundiert vorbereitet. Hier gilt es, dass sich die Konferenzleitung dieser Prozesse bewusst ist (die sich meist über mehrere Etappen oder Konferenzen hinziehen ohne dem „Gremiumseffekt“ zu erliegen), von der Informationsgrundlage zu den Grundlagen für eine Urteilsbildung zu einem Beschluss. Nicht zu vergessen ist auch die Konsultation der direkt betroffenen, Eltern, ältere Schüler, Schulverein oder Behörden. Trotz aller Umsicht ist es möglich, dass man an einen Punkt gerät, an dem es einfach nicht weitergeht und das weitere Fortkommen blockiert ist. Dann kann die Lösung darin liegen, die Diskussion an diesem Punkt abubrechen und das Thema (wieder) an eine kleine Gruppe zu delegieren. Diese Aufgabe obliegt dem Konferenzleiter, der darüber entscheidet, was aus der Konferenz herausgenommen und delegiert werden muss.

Hilfreich ist es auch, wenn sich ein Kollegium immer wieder fragt, wie stark es sich nur im Dringenden und Aktuellen bewegt und ob es sich auch genügend Zeit reserviert für das Wesentliche, wenn auch nicht „Dringende“ (siehe dazu den dritten Quadrant bei Stephen Covey, Der Weg zum Wesentlichen, Seite ...).

Konflikte und Gegenkräfte

Wir lieben sie nicht, wir suchen sie nicht, aber sie kommen unaufgefordert, weil sie für unser Leben wichtig sind: Konflikte! Die Auseinandersetzung mit den Gegenkräften, mit inneren und äußeren Widerständen, ja mit dem Bösen, bewahrt uns davor, lebensfremd oder eine „luziferische Insel der Glückseligen“ zu werden. In jedem von uns steckt Licht und Schatten, und auch in einer Konferenz wird der Schatten immer wieder unterschiedlich personifiziert. Es nützt nichts, sich den „unmöglichen Kollegen“ wegzuwünschen, denn sein Platz würde nur frei für einen nächsten „Schatten“, der Teil der Gemeinschaftskonstellation ist.

Kann ich nicht nur an Fehlern meiner Kollegen, sondern sogar an Konflikten Interesse gewinnen? Vielleicht bin ich in einer Phase zur Ohnmacht verurteilt und sehe keine Handlungsmöglichkeit. Aber einem genauem Studium des Konflikts und seiner Akteure, den dazugehörigen Phasen, dem Zündstoff und den Reaktionen darauf, dem steht nichts im Wege – außer meiner eigenen Emotionen und meinem mangelnden Vertrauen oder meiner Ungeduld. Daraus gewinne ich Kraft und Umsicht, um an einer Lösung und neuen

Perspektive mitzuarbeiten. Dazu gehört, im Sinne der eingangs erwähnten Zusammenarbeit mit der geistigen Welt, auch die Erfahrung, dass etwas von höheren Kräften und Wesen getragen und weiter entwickelt werden kann.

Für die Konferenzen im Speziellen und für die Gemeinschaftsbildung im Allgemeinen ist also der Umgang mit Konflikten von größter Bedeutung. Konflikte gehören zum modernen Menschen und wenn wir dies ohne Selbstmitleid akzeptieren, ist viel gewonnen. Wir werden dabei aber auch gewahr, wie abhängig wir voneinander sind. Das hat eine bedrückende Seite, wenn die Zusammenarbeit harzt. Es ist aber auch ein beglückender Gedanke, dass in einer Schulgemeinschaft die Arbeit wie in einem Orchester nur gelingt, wenn ich weiß, dass ich auf den andern angewiesen bin wie es der andere auf mich ist. Kometenhaftes oder direktoriales Solitentum muss dieser zukünftigen modernen Gemeinschaftsform weichen.

Die Erfahrung in einer Schulkrise, dass aus der Ohnmacht etwas neues aus Gnade entstehen kann, hilft einem dann auch in privaten Lebenskrisen.

Der gute Geist der Schule

An jeder Schule gibt es einen „Schulgeist“. Er bildet sich über die Jahre aus den Gewohnheiten, wie z.B. aus dem Umgang mit Entschlüssen oder aus einem Klima der Freiheit heraus. Wir können ihm nachspüren, wenn wir uns fragen, welcher Impuls der Schulgründung zugrunde lag? Was bestimmte damals die Diskussion und wodurch wird sie heute bestimmt? Waren es Eltern, welche die Schule gegründet hatten oder Lehrer? War es ein harmonischer Vorgang oder gab es am Anfang größere Konflikte? Wo steht die Schule? Wie ist der geographische und kulturelle Ort und Umkreis beschaffen? Dies gilt es ohne Bewertung anzuschauen, für die neuen Kollegen kennen zu lernen, um sich ein lebendiges Bild (auch eine Rückschauübung!) individuell und als Gemeinschaft zu verschaffen. Besonders wirksam ist es auch, wenn wir die mit der Schule verbundenen Verstorbenen in das aktuelle Schulleben, gerade auch in Krisen in Gedanken und Gefühlen miteinbeziehen.

Der nächste Schritt geht dann noch weiter bis an die Gründung der ersten Waldorfschule zurück. Dieser Schritt beinhaltet die Qualitäten, wie sie oben angedeutet wurden, mit der Kollegiums-Imagination und den drei Ebenen vom Ich zum Du zum Geist der Zeit. Es ist

nicht mehr die Zeit wie vor 50 Jahren, in der Kollegen noch an dieser Gründung selber mitbeteiligt waren, als Lehrer oder als Schüler. Wir können nicht mehr horizontal anknüpfen, sondern nur noch vertikal – und dadurch vielleicht umso direkter an den „guten Geist der Schule“. Wie eindrücklich spricht doch Steiner selber von diesem guten Geist, den er mit dem heilenden Geist, dem Christusgeist in eine Verbindung bringt, wenn wir ihn suchen. (GA 298, Ansprachen ...) Ist die Gemeinschaft, so kann sich jeder Einzelne fragen, auf diese innere Sonne ausgerichtet?