

## Die Konferenz als Spiegel der Schule? Was wird in Konferenzen sichtbar?

---

*Artikel für den Sammelband Konferenzgestaltung*

---

Ich möchte mit einem Beispiel beginnen. Vielleicht waren auch Sie schon einmal bei einem Arzt oder Heilpraktiker, der Sie nicht nur abgehört und abklopft hat, sondern der Ihnen zur Diagnose auch in die Augen geschaut hat, und das nicht nur oberflächlich, sondern mit Hilfe einer Lupe oder einer speziellen Apparatur, der also die Augendiagnose oder Iris-Diagnostik angewendet hat. Die Menschen, die sich darauf spezialisiert haben, können aus Größe, Form und Farbe, sowie den vielfachen Phänomenen der Iris wie z.B. Mustern, Punkten, Farbschattierungen etc. den Zustand des ganzen übrigen Körpers und seiner Organe ablesen.

In einer ähnlichen Situation fühle ich mich, wenn ich als Entwicklungsbegleiter in einer Konferenz sitze, um mit dem Kollegium die anliegenden Fragen zu besprechen. Als unbefangener Betrachter kann ich vielfältige Phänomene wahrnehmen, als ob ich wie ein Augendiagnostiker der Schule in der Konferenz ins Auge schauen würde. Aus diesen Erfahrungen möchte ich im folgenden einige Aspekte darstellen im Sinne eines Fragenaufwurfes und einer Schärfung des Blickes für die Phänomene, die in Konferenzen sichtbar werden können.

Schon an der Art der Konferenzen und an deren Ablauf bekomme ich manche Aufschlüsse über die vorliegenden Fragen und Probleme. Denn meistens arbeite ich fast ausschließlich mit Konferenzrunden oder Gremien und muß in dieser Arbeit mit großer Wachheit und Blick für das Ganze so viele bewußte Wahrnehmungen wie möglich machen, damit ich die richtigen Fragen stellen kann und die der Situation angemessenen Arbeitsmethoden finde z.B. der Bestandsaufnahme, Selbstanalyse und Selbstdiagnose oder einer Leitbildfindung oder... oder....

Ich werde im folgenden einige Faktoren schildern, die ich in einer Schule in der Konferenz oder in anderen Gesprächen wahrnehmen kann und auf die ich wach achten muß, wenn ich einen Ansatz für die helfende Begleitung finden will im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe.

So kann z.B. schon der Raum, in dem die Konferenz stattfindet, einiges über die Situation aussagen:

- ✓ ist es ein zu kleines Lehrerzimmer mit vollgeräumten Tischen, um die die LehrerInnen sitzen, mit Chaos ringsum in den Regalen
- ✓ oder ist es z.B. der Eurythmieraum, der für die Konferenz extra bestuhlt wird mit einem Blumenarrangement in der Mitte?
- ✓ Sitzt man hinter Tischen, oft noch mit entsprechenden Aufbauten von Büchern, Heften, Mappen etc.
- ✓ oder sitzt man im offenen Kreis?
- ✓ Sitzt man im Kreis oder an einer langgestreckten Tischkombination, bei der man i.d.R. eine Seite gar nicht richtig sehen kann?



- ✓ Sitzt man in einer Reihe oder gibt es mehrere Reihen hintereinander?

Alle diese Situationen und Faktoren haben Wirkungen auf das Konferenzgeschehen und auf die Gesprächsbeteiligung. Jedoch geht nun auch wiederum jedes Kollegium anders mit der gegebenen Situation um.

- Manchmal geht es gar nicht anders, und die Menschen machen das Beste daraus.
- In anderen Schulen gäbe es viel bessere Möglichkeiten und doch werden schlechte Bedingungen für die Konferenz nicht geändert. Warum?
- Einmal ist die Situation so lebendig, daß die äußeren Widerstände kaum eine Rolle spielen,
- ein anderes Kollegium wird durch die äußere Situation ganz stark beeinträchtigt.

Dies alles gibt schon Eindrücke über den inneren Zustand eines Kollegiums, wirft Fragen beim Betrachter auf, der sich jedoch vor vorschnellen Urteilen hüten sollte.

Das Bild wird deutlicher, wenn ich den Ablauf der Konferenz mitverfolge, die in der Regel aus mehreren Teilen besteht. Dazu gehören

- eine Art grundlegender waldorf-pädagogischer Fortbildung,
- Schüler- und Klassenbesprechungen,
- ein Teil für die organisatorischen Fragen und
- eine sog. Schulführungskonferenz/Interne Konferenz.

Es folgen nun einige wenige exemplarische Beispiele:

- Gibt es überhaupt eine Fortbildung an menschenkundlichen Fragen? Falls ja, wie sieht sie aus? In der einen Schule habe ich zum Beispiel erlebt, daß jeweils zu Beginn der Konferenz 20 Minuten fortlaufend aus den Vorträgen zur Allgemeinen Menschenkunde vorgelesen wurde, bevor ohne weitere Aussprache darüber zur Tagesordnung übergegangen wurde. In anderen Schulen gibt es zwar eine längere Zeit für menschenkundliche Arbeit, aber es gehen nur wenige hin. Wo findet dann eine individuelle und gemeinsame inhaltliche Auseinandersetzung mit dem spezifischen Ansatz der Waldorfpädagogik und eine entsprechende schulinterne Fortbildung statt?
- Die meisten LehrerInnen erscheinen z.B. in einer Schule zur sog. Technischen Konferenz, wo es um Berichte, Informationen und die organisatorischen Fragen geht. Diese kann kurz und zügig laufen. Oft aber mischen sich unter diese Themen auch pädagogische oder grundsätzliche Fragen, die dann in dieser Art von Konferenz meist nicht adäquat behandelt werden können und sich deswegen lange ohne Ergebnis hinziehen. Dies kann ein Hinweis darauf sein, daß es keinen anderen Ort gibt, wo diese Fragen richtig bearbeitet werden, oder daß ungelöste Fragen sich ein Ventil suchen.
- Für das exemplarische phänomenologische Betrachten von Entwicklungssituationen von Schülern und Klassen und das Lernen der LehrerInnen daran sind die Schüler- und die Klassenbesprechungen von großer Bedeutung. So geben mir gerade diese Besprechungen einen guten Einblick in die pädagogischen Bemühungen und Qualitäten eines Kollegiums. In manchen Schulen kann ich sie aber gar nicht wahrnehmen, weil die organisatorischen Fragen so viel Raum in den Konferenzen einnehmen, daß keine oder kaum mehr Zeit für Schüler- oder Klassenbesprechungen bleibt. Wo wird dort an der pädagogischen Qualität gearbeitet?
- In den Schulführungskonferenzen kann ich erleben, inwieweit hier aus einem Gesamtbewußtsein für die Schule gearbeitet wird, ob der Überblick über die Entwicklungen vorhanden ist, ob aus Zukunftsperspektiven heraus gesprochen wird. In verschiedenen Schulen erlebe ich jedoch die Schulführungskonferenzen so mit Verwaltungsfragen oder



mit der Behandlung von (häufig dort unlösbaren) Personalproblemen überfrachtet, daß schon zur Bewältigung des normalen Programms Sonderkonferenzen eingelegt werden müssen. Zu den eigentlichen Schulführungsfragen kommt man dort gar nicht mehr. In einigen Schulen hat man diese Schulführungskonferenz abgeschafft und alles an Mandatsgruppen delegiert. Wo entsteht dort das Gesamtbewußtsein für die Schule und ihre Entwicklung? Wo findet dann die Führung der Schule statt? Gibt es sie überhaupt?

So könnte die Liste der Beispiele von spezifischen Konferenzsituationen noch weiter fortgesetzt werden. In jedem Fall kann ich aus der Art, der Gewichtung, den Themen und dem Ablauf der Konferenzen weitere Eindrücke über die Situation einer Schule/eines Kollegiums erhalten.

Interessanter und aufschlußreicher wird es jedoch, wenn ich die Gespräche bzw. die Konferenzprozesse auf den 3 Ebenen

- ◆ Inhalt (Denken)
- ◆ Interaktion (Fühlen)
- ◆ Vorgehensweise (Wollen)

differenzierter beobachte und beschreibe. Bei der Beobachtung der Gesprächsprozesse ist ein methodisches Vorgehen nötig, das ich aber hier nicht ausführlicher beschreiben werde, sondern nur beispielhaft einige Beobachtungsfragen bzw. Beobachtungskriterien aufzeigen will.

◆ **Auf der inhaltlichen Ebene zum Beispiel:**

- Wie wird mit den Themen umgegangen?
- Ist die Fragestellung allen deutlich?
- Sind die TeilnehmerInnen vorbereitet oder weitgehend unvorbereitet?
- Wissen sie, was von Ihnen erwartet wird?
- Dreht sich das Gespräch im Kreis, ohne daß es jemand bemerkt?
- Laufen verschiedene Gespräche auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig ab?

◆ **Auf der Interaktions- bzw. Beziehungsebene zum Beispiel:**

- Wie ist das Sprechverhalten?
- Gehen die SprecherInnen aufeinander ein?
- Was läuft parallel an verbalen und nonverbalen Äußerungen, an anderen Aktivitäten?
- Wie ist der Stil des Umganges miteinander?

◆ **Auf der Ebene des Procedere Zum Beispiel:**

- Wie wird die Konferenz geleitet?
- Wie ist der Ablauf gestaltet?
- Gibt es eine klare Tagesordnung und eine Zeitstruktur, die für alle bekannt ist?
- Wird methodisch gearbeitet oder nur "Freistil"?
- Wie verläuft der Prozess? Hat er zuviel oder zuwenig Spannung, Tempo, Dynamik...?

Es ließen sich noch viele weitere Beobachtungsaspekte aufzählen, die die Konferenzprozesse besser durchschaubar machen. Durch diese „Supervision“ werden die inhaltlichen wie die persönlichen Qualitäten, Spannungen, Koalitionen, Differenzen, Impulse, Intentionen... aber auch die Konflikte in einer Gesprächsrunde, Konferenz, Kollegium.... deutlich wahrnehmbar und beschreibbar. Damit können sie durch den Beobachter auch für die Beteiligten nachvollziehbar und erlebbar gemacht werden.

An dieser kurzen Aufzählung mag schon deutlich geworden sein, daß sich viele der sozialen Stärken und Schwächen einer Schule für den *von außen kommenden Betrachter* in der



Regel auch in der Konferenz widerspiegeln. Wenn man jedoch selbst in diesem „System Schule“ arbeitet und damit – sicher individuell in unterschiedlichem Maße - Teil dieser Stärken und Schwächen des sozialen Organismus Schule geworden ist, verliert man in einem gewissen Maße auch den klaren Blick dafür. So kann sich z.B. der Blick verzerren in eine zu positive oder zu negative Sicht. So können z.B. diverse Bewältigungsmechanismen wie Verdrängung, Projektion, Übertragung, Resignation oder Rebellion u.a.m. zum Tragen kommen. Oft haben sich alle im Laufe der Jahre schon so daran gewöhnt, daß sie die Zustände für normal halten und meinen, es müßte so sein. Dies trifft sowohl auf die Stärken zu, deren man sich nicht mehr bewußt ist, weil man sie für selbstverständlich hält, als auch für die Schwächen, die entweder auch nicht mehr bemerkt werden oder für so normal oder auch unabänderlich gehalten werden, daß es keinen Anlaß oder keine Möglichkeit gibt, sie zu ändern, obwohl viele unbewußt oder auch bewußt daran leiden.

Deshalb ist es für jeden einzelnen Menschen wie auch für jeden sozialen Zusammenhang sinnvoll und richtig, sich von Zeit zu Zeit einem unbefangenen, methodisch geschulten „externen Blick“ auszusetzen, um aus der Befangenheit der eigenen Sicht herauszukommen und neue Perspektiven auf sich selbst zu bekommen. Für mich als Entwicklungsbegleiter z.B. gehört es zur Professionalität, daß ich mich laufend und regelmäßig sowohl durch Supervision als auch durch Intervision von außen hinterfragen lasse, um meine mir nicht bewußten Gewohnheiten und meine „blinden Stellen“ weiter kennenzulernen und zu bearbeiten und mein eigenes Handeln professionell hinterfragen zu lassen. So ist meines Erachtens eigentlich auch jede Lehrerin/jeder Lehrer als ständig im Sozialen Wirkende und auch jede Schule darauf angewiesen, durch den Blick von außen die Möglichkeit der Selbstreflexion zu erhöhen und die eigene Lernfähigkeit zu verbessern.

Ich werde nun exemplarisch einige typische Konfliktsituationen/Konfliktfelder benennen, auf die ich in den Freien Waldorfschulen/Rudolf Steiner Schulen immer wieder stoße und die für mich als Außenstehenden häufig auch schon in den Konferenzen sichtbar werden. Ich kenne die in den Freien Waldorfschulen weitverbreitete Abneigung gegen Konflikte, die Angst vor Konflikten sowie die Neigung, Konflikte entweder zu übersehen („Wir haben keine Konflikte!“) oder zu übertreiben und jede Meinungsverschiedenheit gleich als Konflikt zu bezeichnen („Die Eltern liegen im Konflikt mit...“, dabei haben sie nur kritische Fragen gestellt). So möchte ich hier klarstellen,

- ⇒ daß ich Konflikte grundsätzlich positiv als „Entwicklungshelfer“ betrachte, die festgefahrene soziale Situationen aufbrechen helfen, weil sie anders nicht mehr in Bewegung kommen
- ⇒ daß ich Konflikte als „soziale Krankheiten“ ansehe, die - wie die menschlichen Krankheiten auch –
  - ◆ für die Entwicklung unbedingt notwendig sind,
  - ◆ an denen Kräfte entwickelt werden, die der soziale Organismus bisher nicht entwickelt hat, -
  - ◆ die aber auch zu „Tod“ oder „Siechtum“ führen können
- ⇒ daß ich Konflikte also zu jeder Entwicklung gehörig betrachte, sie damit nicht grundsätzlich für vermeidbar halte,
- ⇒ daß sie andererseits aber nicht unnötig eskalieren müssen,
  - ◆ wenn sie rechtzeitig erkannt werden,
  - ◆ wenn sie akzeptiert werden und
  - ◆ wenn in der Folge bewußt damit umgegangen wird
- ⇒ daß Konflikte deshalb neben der Anamnese, Analyse und Diagnose auch
  - ◆ eine gezielte, möglichst professionelle Behandlung, vor allem aber



- ◆ den bewußten Willen der Beteiligten zur Veränderung - und
- ◆ Zeit zum Ausheilen brauchen.

## Exemplarische Konfliktfelder in Kollegien an Freien Waldorfschulen

Es ist für mich als Begleiter immer hilfreich, wenn ich mir durch einige grundlegende Kenntnisse der Gesetzmäßigkeiten von Konflikten einen klareren Blick auf Konflikte ermöglichen kann. So kann ich verschiedene Konflikttypen<sup>1</sup> unterscheiden:

- latente (schlummernde, verborgene) und offene Konflikte
- kalte und heiße Konflikte
- sachliche und persönliche Konflikte
- Konflikte zwischen Einzelnen und zwischen Gruppen.

Dabei ist zu bemerken, daß die Tendenz der Eskalation immer von den links genannten zu dem rechts genannten Begriff geht. Für die Entwicklung der Konfliktdynamik im Sinne einer Eskalation heißt das also:

- aus latenten werden offene,
- aus kalten werden heiße,
- aus sachlichen werden persönliche,
- aus Konflikten zwischen Einzelnen werden Gruppenkonflikte.

Dementsprechend gilt für die De-Eskalation die umgekehrte Richtung.

Ebenso besteht eine Gesetzmäßigkeit in der Eskalations-Dynamik:

- Aus (meist sachlichen) Unterschieden werden Differenzen, die zu Spannungen führen.
- Dies bedingt eine stärkere Fixierung auf die jeweiligen Standpunkte und führt im weiteren zu einer Verhärtung der Standpunkte und zu dem Erlebnis von Gegensätzlichkeiten, die fortschreitend immer mehr als unüberbrückbar erlebt werden.
- Im Zuge dieser Entwicklung werden die Probleme auch immer mehr personalisiert, d.h. von der Sachebene auf die persönliche Ebene gebracht, so daß der Kampf weniger um die Sache geht, sondern sich nun immer mehr gegen Personen richtet, die zunehmend als das eigentliche Problem angesehen werden. Damit ändern sich auch die eingesetzten Mittel, die sich nun gegen die Person richten, z.B. Angriffe, Beleidigungen, öffentliches Bloßstellen, seelische (bis hin zu physischen) Verletzungen...
- Je nach Lage der Dinge wird der Konflikt früher oder später aus der Zweierbeziehung hinausgetragen und damit wird die Zahl der Konfliktbeteiligten vergrößert. Jeder sucht jeweils andere Menschen zur Unterstützung seiner Position - und es gibt immer ausreichend andere, die dieses Spiel mitspielen und sich als Tröster, Helfer, Verteidiger, Unterstützer etc. betätigen. Meistens emotionalisiert sich die Situation dadurch immer mehr. Je mehr Menschen daran beteiligt werden, desto größer und damit meist auch "heißer" wird der Konflikt. So können sich letztlich ganze Schulgemeinschaften in einen Konflikt verwickeln lassen, so daß es zum Schluß fast nur noch Freund oder Feind gibt, aber kaum noch Neutrale, die dann in der Regel als solche auch noch diffamiert werden, um sie in das „Spiel“ einzubeziehen.

Ich verzichte hier auf die weitere Beschreibung der nächsten Stufen in der Eskalation von Konflikten, weil dies eine gründlichere Darstellung der Gesetzmäßigkeiten von Konflikten erfordern würde. Ebenso werde ich in diesem Zusammenhang die Konfliktfelder in den

---

<sup>1</sup> Friedrich Glasl beschreibt in seinen Büchern „Konfliktmanagement“ und „Selbsthilfe in Konflikten“ 9 Stufen der Konflikteskalation und die darin wirkenden Mechanismen sehr anschaulich und umfassend. Dabei gibt er auch viele praktische Hinweise und Beispiele, wie man mit solchen Situationen umgehen kann.



Beziehungen der Lehrer zu den Schülern und zu den Eltern und die Konfliktfelder innerhalb und zwischen diesen Gruppen, obwohl gerade dort erhebliche Konfliktfelder bestehen, hier wegen des Fokus auf die Lehrerkonferenzen bewußt weglassen.

Die häufigsten Spannungsfelder *in Kollegien* von Freien Waldorfschulen, die sich bei ungenügender Beachtung der Konfliktgesetzmäßigkeiten zu Konflikten auswachsen können, resultieren aus meiner Sicht aus folgenden (oft nur scheinbaren) Unterschieden, die zu Gegensätzen werden können:

- zwischen den (zu?) hohen Idealen (Idealisten) und der gelebten Wirklichkeit (Pragmatiker)
  - zwischen den Wünschen ("Pädagogik") und den Möglichkeiten (z.B. "Finanzen")
  - zwischen Bewahren („Das macht man bei uns so!“) und Verändern („Das ist doch nicht auszuhalten!“)
  - zwischen Männern (eher ergebnisorientiert: was kommt dabei raus?) und Frauen (eher beziehungs- und prozeßorientiert: wie gehen wir miteinander um?)
  - zwischen KlassenlehrerInnen und FachlehrerInnen
  - zwischen Unterstufe ( wir wollen den Kindern in ihrer Entwicklung helfen) und Oberstufe (wir müssen erfolgreiche Prüfungen ablegen)
  - zwischen naturwissenschaftlicher und künstlerischer Orientierung
  - zwischen theoretischen und praktischen Fächern
  - zwischen intellektuellem und therapeutischem Ansatz
  - in den Arbeitsmethoden der Konferenzen: z.B. Plenum versus Gruppenarbeit
  - in der Beteiligung an der Selbstverwaltung
  - in der Auffassung von Waldorfpädagogik
  - in der unterschiedlichen Arbeitsbelastung
  - in der Art der Gehaltsverteilung
  - zwischen Jung und Alt
  - zwischen "Anthroposophen" und "Nicht-Anthroposophen"
- u.a.m.

In den letzten Jahren haben sich nach meiner Erfahrung viele dieser Spannungen und Probleme verschärft. Dies liegt m.E. unter anderem an dem Generationswechsel in den Kollegien, wo allmählich nicht nur die Pioniergeneration der neuen Gründungsphase der 70er Jahre, sondern auch die damit verbundene oder folgende Generation der 68er, in den Hintergrund treten, die beide eine hohe Bereitschaft mitbrachten, für ihre Ideale die persönlichen und familiären Belange zurückzustellen und Opfer auf sich zu nehmen. Es haben sich aber auch generell die gesellschaftlichen Werte gewandelt, was sich sowohl bei den Lehrern als auch bei Eltern und Schülern u.a. auch in einer stärkeren Betonung der individuellen Bedürfnisse bemerkbar macht. So ist die Betonung des Individuellen stärker geworden und die Bereitschaft, zugunsten der „Schule“ (Was ist das eigentlich?) die eigenen Bedürfnisse zurückzustellen, tendenziell geringer geworden. So entstehen immer mehr spannungsreiche konfliktträchtige Situationen. Andererseits fehlen häufig die sozialen Formen und Kompetenzen mit diesen Situationen umzugehen. Darin ist die Waldorfschule ein Teil unserer Gesellschaft, in der die gleichen Entwicklungen zu beobachten sind. Dort sind jedoch schon in größerem Maße neue Formen entwickelt worden, um mit diesen Problemen umzugehen. So hat sich in den letzten Jahren eine wahre Welle von Methoden und helfenden Berufen entwickelt, die dem einzelnen und Gruppen helfen sollen, die sozialen Fragen zu bearbeiten. Auf vielen Gebieten sind neue Beratungseinrichtungen entstanden. Es gibt Unternehmensberatungen in vielerlei Differenzierungen. Coaching, Supervision, Intervision, Mediation und viele andere Methoden sind entwickelt worden, um mit den neuen Fragestellungen besser umgehen zu können. Die Frage für mich als Entwicklungsbegleiter von



Freien Waldorfschulen ist wie wir diese Erfahrungen in geeigneter Weise auf unsere spezielle Situation übertragen können.

Die Art, eine Freie Waldorfschule in der (hauptamtlichen) Selbstverwaltung der Lehrer und in Teilbereichen auch in ehrenamtlicher Selbstverwaltung der Eltern zu führen und zu verwalten, hat sich jedoch nicht in dem gleichen Maße gewandelt. Zudem wachsen die SchülerInnen heute unter rasant sich verändernden Lebensumständen auf, die eine Weiterentwicklung der pädagogischen Konzepte und eine dementsprechende Weiterentwicklung der Waldorflehrerausbildung erfordern. Für beides war und ist die Waldorfschule in der Regel arbeitsmethodisch und kapazitätsmäßig nicht ausreichend gerüstet. So ist es für die Lehrer in den Konferenzen mit den tradierten Methoden in der Regel nicht möglich, die weiterreichenden Zukunftsaufgaben der Schule neben dem täglichen Geschäft auch nur annähernd befriedigend zu bearbeiten.

Deswegen wurden in den vergangenen Jahren vielfach Unternehmensberater in einzelne Schulen geholt, um bei der Lösung dieser organisatorischen Fragen zu helfen - meist nur mit bedingtem Erfolg. Das liegt aus meiner Sicht daran, daß eine Änderung der organisatorischen Bedingungen einer Freien Waldorfschule in der Regel zu kurz greift (greifen muß!), weil es aus meiner Sicht in dieser Situation einer umfassenden Schulentwicklung bedarf, die vor allem die Weiterentwicklung der Pädagogik und daraus abgeleitet auch Personalentwicklung und Organisationsentwicklung unter dem speziellen Ansatz der Selbstverwaltung umfassen muß, um die anstehenden Herausforderungen adäquat bearbeiten zu können. So können auch die Ansätze zur Verbesserung der Konferenzarbeit nur ein Teilgebiet einer umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsstrategie sein.

1.1.2000 Michael Harslem