

18. DAS LEHRERKOLLEGIUM ALS ARBEITSGEMEINSCHAFT IN VERANTWORTUNG FÜR DIE SCHULFÜHRUNG

Michaela Glöckler

- **Geistige Aspekte**

Wo auch immer Zusammenarbeit stattfindet, steht und fällt sie damit, ob der Einzelne sich darin als aktiver Mitunternehmer empfinden kann oder nicht. Unabhängig von seiner Position oder Aufgabe, die er innerhalb des Betriebes oder der Einrichtung einnimmt, muss er sich an der gemeinsamen Arbeit geistig mitverantwortlich und mitbeteiligt sehen können. Das heißt, der Anschluss an das Leitbild oder die Aufgabenstellung, in deren Dienst die Einrichtung steht, muss für jeden Mitarbeiter gegeben sein und ihm inneres Mittragen und Mitvollziehen der gemeinsamen Aufgabe ermöglichen. Damit ist aber zugleich auch angedeutet, was Führung letzten Endes ist: Sie geht vom Leitbild selber aus, von der Idee, von der Aufgabenstellung, dem Ziel, in dessen Dienst sich eine Menschengemeinschaft, eine Einrichtung, ein Betrieb stellen.

So sind es letztlich *geistige Ziele*, an denen alle teilhaben, die denjenigen, die Führungsaufgaben übernommen haben, Mandat und Orientierung geben. So gesehen sind es eigentlich nicht Menschen, die führen, sondern das Ziel, dem eine Gruppe von Menschen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellt. So wird auch Arbeitskraft nicht „verkauft“, sondern einer Sache gewidmet.

Diese Widmung gilt es zu honorieren – „bezahlt“ werden kann sie in Wirklichkeit nicht. Lebt in einem Betrieb bzw. einer Schule ein solches Bewusstsein, so kann dadurch die brüderliche Gesinnung geweckt werden, die es dem Einzelnen erleichtert, seinen eigenen – vielleicht bescheidenen – Beitrag zum Gelingen der gemeinsamen Aufgabe zu leisten. Um dieses zu unterstützen, ist es richtig, dass es in der Einrichtung ein Gremium oder Organ gibt, in dem er in freier Weise seine Ansichten im Hinblick auf die Betriebsziele zur Geltung bringen kann und umgekehrt auch Gelegenheit hat, zu hören, wie die andern zu wichtigen Fragen der Arbeitsgestaltung stehen. Wie viel von dem so Gehörten und Erarbeiteten er dann in seinem persönlichen Wirkungskreis und Aufgabenfeld fruchtbar machen kann, ist Ansporn und Anspruch seiner unternehmerischen Fähigkeiten. Nur wenn jeder Einzelne immer besser auslotet, wie er durch seine Arbeit und die Art des Umgangs mit seinen Kollegen das gemeinsame Ziel am besten fördert, entsteht ein Betriebsklima, das von einem Sich-frei-Fühlen und von gegenseitiger Förderung geprägt ist. Hingegen wirkt sich lähmend und Argwohn erzeugend aus, wenn man dem Andern dessen Arbeit und Einfluss neidet und ihn – um dies zu kompensieren – versteckt oder offen kritisiert. Das in einer nicht gut zusammenarbeitenden Gemeinschaft sich anhäufende Kritikpotential, das sich am Ende nahezu gegen alles und jeden richten kann, entspricht dem Ausmaß an blockierter Initiativkraft beziehungsweise gelähmtem Unternehmertum der einzelnen Mitarbeiter. Wer solches erkennt und den Spieß umdreht, indem er an seinem Platz von sich selber alles erwartet und dankbar hinblicken lernt auf das, was die Andern positiv beitragen können, arbeitet zugleich an seinem Sozialmündig-Werden. Dadurch wird er für die Gemeinschaft schöpferisch und hilfreich. Wie viele Probleme, die einer gedeihlichen Zusammenarbeit im Wege stehen, haben ihre Ursache ausschließlich darin, dass man von Andern erwartet, dass sie dies und das tun sollten, und zugleich fordert, dass das, was man selber einbringt, auf mehr Anerkennung treffen sollte.

In einer Lehrerkonferenz hörte ich angesichts einer zu bewältigenden Schwierigkeit in der Lehrer/Elternbeziehung einen Kollegen sagen: „Wir könnten doch alle Phantasie

entwickeln, was jeder von uns dazu beitragen kann, die Schwächen der Andern auszugleichen, so dass deren Stärken besser zum Tragen kommen können.“ Nichts wirkt sich in einem Schulzusammenhang sozial destruktiver aus, als wenn zum Beispiel ein Lehrer vor Schülern oder Eltern seine eigene Beliebtheit oder gute Stellung auf Kosten eines andern noch vergrößert, indem er dazu beiträgt, dass dessen Ansehen durch die Art und Weise weiter schwindet, wie er über ihn spricht und sich ihm gegenüber verhält. Wenn Eltern und Schüler hingegen die Lehrerschaft als konstruktive Solidargemeinschaft erleben, die die anstehenden Probleme offen und fair bespricht und bearbeitet, so können sie der Erziehungsarbeit der Lehrer mit mehr Respekt und Vertrauen begegnen. Wenn Lehrer sich gegenseitig helfen und unterstützen und dennoch Probleme mit Eltern und Schülern nicht unter den Teppich gekehrt, sondern offen besprochen werden können, so wird die Schule zu einem Lebensraum, in dem für alle daran Beteiligten Entwicklung stattfinden kann. Auch kann so dem sozialen Märtyrertum vorgebeugt werden: „Was ich alles tun muss, während die anderen schon bei viel weniger Belastung Halt machen.“

Denn der Einzelne wird auf diese Weise selbstständig und weiß, was er zum Ganzen beitragen will und kann. Er tut, was er für sachlich richtig hält, aus eigenem Antrieb, ohne zu vergleichen, was andere tun. Er wird so „sein eigener Herr“ beziehungsweise Arbeitgeber, auch wenn dies äußerlich-juristisch der Schulvorstand ist.

- **Rechtliche Aspekte**

Welche Rechte hat der Einzelne in der Gemeinschaft?

Was sind seine Pflichten?

Wo sind Gleichberechtigung und Mitbestimmung nicht nur sinnvoll, sondern absolut notwendig und welche Pflichten ergeben sich daraus?

In welchen Bereichen gilt es dann Dinge mitzutragen, an deren Zustandekommen man nicht beteiligt war?

Und wo darf dieses keine Gültigkeit haben?

Das Gerechtigkeitsempfinden entzündet sich an allem, an dem man sich als Mensch den andern gleichgestellt erlebt. In einer Einrichtung, wo Menschen zusammen arbeiten, gibt es darüber hinaus Rechte und Pflichten, die auf den für alle geltenden Vereinbarungen beruhen, die für den möglichst reibungslosen und effektiven Ablauf der Arbeit in der Einrichtung notwendig sind. So gilt es zum Beispiel in einer Schule kollegial zu verabreden, welche Zeitstruktur die Arbeitsabläufe benötigen, wo und wann pünktliches Erscheinen erforderlich ist, welche Führungs- und Sozialstruktur die Sache erfordert, der man seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt.

Wo ist Führung, Mandatierung für Aufgaben oder Delegation sachdienlich bzw. nötig?

Welche zeitliche Begrenzung ist für die eine oder andere Beauftragung sinnvoll? Welche Kontrollorgane für Qualität und Leistung soll es geben?

Je klarer dies geregelt und gemeinsam beraten und beschlossen worden ist, umso ungestörter kann sich jeder in den Arbeitsprozess eingliedern, ohne sich ungerecht behandelt zu fühlen. Jeder Neuankömmling hat die Möglichkeit, diese Arbeitsbedingungen einzusehen und zu den geforderten Rechten und Pflichten ja zu sagen, oder aber die Arbeit an diesem Platz nicht aufzunehmen, wenn er diese Bedingungen ablehnt. Solidarität und Vertrauen können sich bilden, wenn jeder diesen Bereich der Rechte und Pflichten akzeptiert und von Zeit zu Zeit in einem dafür zuständigen Gremium mit berät und weiter verbessern hilft. Auf dieser rechtlichen Ebene zählt jeder einzelne gleich viel im demokratischen Prozess der Abstimmung, was im Interesse des Ganzen erforderlich

ist. Sowohl für die optimale Verteilung der Arbeit wie auch des Geldes bedarf es Richtlinien, an die sich alle Beteiligten für einen gemeinsam festgelegten Zeitraum halten müssen, bis neue Erfahrungen vorliegen und vielleicht das eine oder andere revidiert werden kann oder muss. Ein besonders wichtiges Gebiet der Vereinbarungen betrifft die Qualitätskontrolle, die Sicherung der vereinbarten Leistung. Es muss Menschen geben, die von allen oder zumindest der Mehrheit den Auftrag und das Vertrauen haben – selbstverständlich zeitlich befristet –, Einspruch zu erheben, Probleme zur Sprache zu bringen, Sorgen entgegenzunehmen und sie den dafür Verantwortlichen zu spiegeln. Es muss „Sozialfähige“ geben, die zum Beispiel das Mandat haben, inakzeptable Mängel oder Fehlleistungen beim Namen zu nennen. Wenn dann eine Entlassung oder ein Aufgabenwechsel vorgenommen werden muss, kann dies bei vollem Verständnis für die Situation des Betroffenen aus sachlichen Gründen heraus notwendig sein. Andernfalls würden Qualität und Anspruch der Einrichtung immer weniger der eigentlichen Zielsetzung entsprechen.

Je besser die Spielregeln für soziale Abläufe dieser Art vereinbart sind und sich alle Beteiligten daran orientieren und bei Übertretung korrigieren und gegenseitig zur Rede stellen können, umso konstruktiver kann der Arbeitsablauf gestaltet werden. Denn es gewinnt dadurch nicht nur die Arbeit Kontinuität und Qualität, sondern der Einzelne hat auch eine dauerhafte Unterstützung für seinen eigenen Schulungsweg in der Gemeinschaft, indem er lernt, Funktionen zu respektieren, Mandate zu achten, das Fehlermachen-Können und Positionen-ausfüllen-Lernen, nachdem man sie übertragen bekommen hat, auch mitzutragen und Hilfestellung zu geben, ohne den Mandatsträger in Frage zu stellen, bzw. ihm in den Rücken zu fallen. Auf die vereinbarte Zeit hin hat dieser Kredit und genießt das für eine optimale Erfüllung der Aufgabe notwendige Vertrauen und die Hilfestellung der Anderen.

Dadurch, dass die Strukturen im Betrieb transparent sind, so dass der Einzelne sich auch mit dem Ganzen und der Art, wie Entscheidungsprozesse laufen und Informationen weitergegeben werden, verbunden fühlen kann, ist gewährleistet, dass er sich als Mensch akzeptiert erleben und dementsprechend vollen Einsatz leisten kann.

- **Wirtschaftlich-soziale Aspekte**

Wie lässt sich Zusammenarbeit unter wirtschaftlich-sozialen Aspekten zufriedenstellend gestalten?

Nichts ist so „ungerecht“ wie die soziale Lebenswirklichkeit. Jeder Mensch bringt sein eigenes Begabungs- und Unfähigkeitsspektrum mit und hat demgemäß unterschiedliche Ansprüche an sich selbst und an die Gemeinschaft, in der er lebt oder arbeitet. So unterschiedlich wie das Begabungsspektrum, so verschieden sind oft die Bedürfnisse. Der Eine ist beispielsweise mit einem vollen Lehrer- oder Erzieherdeputat oder den Anforderungen im Büro ganz und gar ausgelastet, bisweilen sogar überfordert. Ein anderer hat darüber hinaus noch freie Valenzen und kann entweder einem reichen Hobbyleben nachgehen oder zusätzliche, übergeordnete Aufgaben für die Einrichtung übernehmen.

Für die Entwicklung jedes Einzelnen gilt, dass sie in der ständigen Herausforderung stattfindet, die durch die Spannung zwischen den individuellen Leistungsgrenzen und der zu leistenden Aufgabe gegeben sind. Nicht mehr von sich zu fordern, als was man nicht noch mit einer gewissen Freude tun kann, muss ebenso gelernt werden wie das Mobilisieren aller Kraft, wenn es notwendig ist. Die Grenze zwischen Gesundheit und Krankheit verläuft oft ganz unmerklich da, wo man die Lust und den Sinnbezug zur Arbeit

verliert und nur noch unter Druck oder aus Pflicht tätig ist. Um solchen Krankheitstendenzen wirksam vorzubeugen, ist es notwendig, sich für möglichst viele Mitarbeiter und deren individuelle Möglichkeiten zu interessieren.

Eine große Hilfe ist, wenn man einen Kollegen bei Bewertung oder Beurteilung seiner Arbeit nicht an dem eigenen Leistungsvermögen misst oder mit demjenigen von andern Kollegen vergleicht, sondern nur mit dem, was dieser eine Kollege tut, gemessen an dem, wofür er eingestellt worden ist, wie er bisher in den Arbeitsprozess hineingewachsen ist und welche Fortschritte er dabei gemacht hat. Nur auf dieser Basis ist es möglich, dass der Andere sich verstanden und anerkannt fühlen kann. Das wiederum ist eine wesentliche Grundlage für die Freude an der Arbeit.

Wenn Unzufriedenheit oder Vorbehalte gegenüber der Arbeit anderer auftreten, ist es notwendig, direkt und persönlich das Problem mit dem betreffenden Kollegen anzusprechen und nichts über ihn mit andern zu verhandeln, was man nicht auch mit ihm besprochen hat oder besprechen könnte. Fehlt hierzu der Mut oder hat man den Eindruck, dass der Andere es nicht verkraften könnte, so ist die Zeit nicht reif, die Probleme, die man mit ihm hat, anzusprechen.

In diesem Fall sollte man entweder darauf verzichten oder sich an den oder die Kollegen wenden, die das Mandat (und hoffentlich auch die Fähigkeit) zum Bearbeiten von Sorgen haben, die sich auf die Qualität der Arbeit in der Einrichtung beziehen. Methoden der Supervision und Qualitätsbeurteilung finden heute in fast alle Lebensbereiche Eingang. Ideal ist es, wenn diese im Sinne einer *selbstgewollten, selbstbeauftragten*, freiwilligen Verpflichtung zur Weiterbildung entstammen. Dabei ist es vorteilhaft, wenn die Supervision aus dem Kreis der Mitarbeiter der eigenen Einrichtung heraus benannt werden kann. Dies fördert die Vertrauensbildung unter den Mitarbeitern und die Kontinuität der Arbeit. Auch wenn die „Hilfe von außen“ der größeren Anonymität und vermeintlichen Objektivität wegen oft attraktiver erscheint, so zeigt die Erfahrung doch, dass die anstehenden Probleme am besten von denen gelöst werden, die die praktischen Konsequenzen der Lösung zu tragen haben.

Am flexibelsten erweisen sich stets solche Strukturen, die man sich selber erarbeitet hat, an deren fortdauernder Anpassung an die Anforderungen von außen und die sozialen Bedürfnisse und Möglichkeiten von innen gearbeitet wird. Zu den Notwendigkeiten eines konstruktiven Zusammenarbeitens gehört auch, dass, wer die Arbeit der andern kritisiert – ob nun berechtigter- oder unberechtigterweise – selber auch lernt, Kritik anzunehmen und für sich das Berechtigte daran herauszufinden, das Unberechtigte jedoch innerlich oder auch äußerlich abzuweisen.

Von Rudolf Steiner wird der Ausspruch überliefert: „Angesichts von Initiativen muss man mit Kritik rechnen. Kritik wird immer sein – sie darf nur nicht stimmen.“ Letzteres aber kann und muss man selbst herausfinden und sich dementsprechend dann auch verhalten. Die Leistungsfähigkeit und Ausstrahlung einer Einrichtung wird durch die Art und Weise bestimmt, wie die Menschen ihre besten Fähigkeiten in der Zusammenarbeit einsetzen können. Daher kommt dem *Aufbau einer Fähigkeiten-Hierarchie* und einer dementsprechenden Kompetenzverteilung eine hervorragende Bedeutung zu. Dabei muss sichergestellt werden, dass sich die „Macht“ der Fähigen nur auf den für ihren spezifischen Arbeitseinsatz festgesteckten Rahmen erstreckt und darüber hinaus kein Anspruch auf Geltung und höheres Gewicht der eigenen Stimme bei Fragen entsteht, die außerhalb des eigenen Kompetenzbereiches liegen. Hat beispielsweise eine Schule, ein Kindergarten bzw. eine Krippe einen respektablen „Spiritus rector“, so muss dieser lernen, seine Autorität auch zum Schutz der Kompetenzen der Anderen einzusetzen, anstatt Kraft der eigenen Autorität unversehens die Kompetenz der Anderen zu

unterminieren.

So relativ leicht sich dies sagen und formulieren lässt, so schwer ist es, dies wirklich zu tun, zu „leben“. Ohne den Willen zur Entwicklung, den Willen zum Lernen, ist es nicht zu erreichen.

Dabei gibt es stets die beiden Quellen für Lernprozesse: das Lernen durch Einsicht und das Lernen durch Erfahrung, durch das Erleben von Defiziten und Fehlern oder aber von Möglichkeiten und Vorbildern. Dabei ist das Lernen aus Fehlern nicht nur wesentlich für den Umgang mit sich selbst, sondern vor allem auch für den Umgang mit den Fehlern der Mitarbeiter und Kollegen. Aus diesen lässt sich ebenso lernen wie aus den eigenen. Oft geschieht auch das Wunder, dass diese Fehler ebenso verschwinden und von den Betreffenden überwunden werden können, wie es die eigenen tun, wenn man genügend lange daran gelernt und gearbeitet hat. Wird solches erlebt, so kann daraus ein tiefes Vertrauen in die Schicksalsführung erwachsen.

Es kann einem bewusst werden, dass einen das Leben gerade an den Ort gestellt hat, an dem man die Entwicklungsbedingungen für einen weiteren Weg findet. Wenn man durch herrschende Strukturen, durch Machtverhältnisse oder durch die Kompetenzen anderer nach außen hin gehindert ist, seine volle Arbeitskraft der Einrichtung zur Verfügung zu stellen, so hat man doch die Möglichkeit, für sich selber Ziele und Aufgaben zu finden und außerhalb der Einrichtung initiativ zu werden. Wohingegen man sich bei einer andern Konstellation der Verhältnisse vor allem dieser einer Einrichtung und deren sozialem Umfeld zuwenden kann.

Alle Einrichtungen, auch solche, die – wie zum Beispiel die Waldorfschulen – konsequente Selbstverwaltung betreiben (sollten), brauchen soziale Formen, die es einerseits möglich machen, dass die Initiativkraft jedes Einzelnen sich größtmöglich für die Aufgabe der Gemeinschaft entfalten kann. Andererseits müssen sie auch gewährleisten, dass im Interesse der gemeinsamen Aufgabe diejenigen mit leitenden Aufgaben betraut werden, die es am besten können. Hier wird häufig eingewendet, dass heute die wesentlichen Führungsaufgaben in kollegialer Verwaltung geschehen können. Wird dies jedoch praktiziert, so kommt früher oder später die Zeit, wo wegen der Menge an notwendigen Sitzungen und vor allem infolge des enormen Zeitaufwandes, der damit verbunden ist und oft zur Vernachlässigung der eigenen Arbeit führt, alle zu ächzen beginnen. So notwendig Kollegien und Beraterkreise für die verschiedenen Funktionsfelder sind, so können sie doch die Möglichkeiten nicht ersetzen, die ein Einzelner im Dienst des Ganzen entfalten kann und muss, wenn es gilt, gute Arbeit zu leisten. Wie notwendig ist es beispielsweise in einer Schule oder einer sozialtherapeutischen Einrichtung, dass die Eltern klar definierte Ansprechpartner haben, die sie für bestimmte Entscheidungen oder Verhaltensweisen verantwortlich machen können.

Klare Zuständigkeiten, die Möglichkeit, rasch und flexibel zu entscheiden und zu handeln, sind Qualitäten, die es insbesondere ermöglichen, sorgfältig mit Zeit und Kraft der Mitarbeiter umzugehen. Es ist dadurch gewährleistet, dass einerseits gemeinsam besprochen wird, was sinnvollerweise im Interesse der Arbeit getan werden sollte. Andererseits hat der von der Gemeinschaft dann beauftragte Funktionsträger in dem abgesteckten Rahmen Entscheidungskompetenz, ohne jedes Mal längere Debatten und Sozialprozesse durchlaufen zu müssen.

Schwellenbewusstsein im sozialen Leben

Macht- und Führungsfragen rühren an den Lebensnerv vieler Menschen. Denn sie sind in ihrer Entwicklung direkt davon betroffen und haben Mühe, innerlich und/oder äußerlich damit zurechtzukommen. Da kann es helfen, sich klar zu machen, dass die alte

Machtgesellschaft mit ihrer hierarchisch-pyramidalen Struktur und die heute so geliebte Demokratiegesellschaft Formen sind, zu deren Handhabung gewisse persönliche Fähigkeiten und gute Spielregeln genügt haben und genügen. Dies ändert sich bei dem Schritt zur bewussten Mitarbeit in einer Einrichtung oder einer Gemeinschaft von Menschen im Sinne der echten Dienstleistungsgesellschaft, von Rudolf Steiner *Gemeingesellschaft* genannt. (1) Dieser Schritt ist nur möglich, wenn der Einzelne bereit ist, seinen Arbeitswillen *freiwillig* in den Dienst z.B. des Leitbildes der Einrichtung zu stellen. Dies aber bedarf immer wieder der Selbstüberwindung von der Art, wie sie geübt werden muss, wenn man das Betreten der „Schwelle zur geistigen Welt“ nicht scheut, und wenn man sich selber nicht nur dem Arbeitgeber, den Kollegen gegenüber, beziehungsweise seiner Arbeit verpflichtet fühlt, sondern auch gegenüber der geistigen Zielsetzung selber, der die Einrichtung dient.

Zugleich kann die Gefahr deutlich werden, die von einer derart idealistischen Einstellung ausgeht, wenn diese als moralischer Imperativ quasi von den Mitarbeitern als „selbstloser Einsatz“ erwartet oder gar gefordert wird. Dieser Gefahr kann nur dann wirksam begegnet werden, wenn das entscheidende Grundprinzip des Stehens an der Schwelle und damit auch der Führung im Sinne der Gemeingesellschaft beachtet wird: dass hier *jeder einzelne nur für sich entscheiden* kann. Strukturen, die Machtausübung im Sinne des alten hierarchischen Systems ermöglichen, oder solche, die Demokratie und Mitbestimmung möglich machen, kann man einrichten, organisieren und mit äußeren Mitteln durchsetzen. Dieses geht mit der Führungsstruktur der Gemeingesellschaft nicht. Organisieren und „durchsetzen“ lässt sie sich „von außen“ nicht. Es steht einem solchen Unterfangen der Wille jedes einzelnen Mitarbeiters so lange entgegen, als dieser sich nicht individuell und freiwillig entschieden hat, im Sinne einer solchen Struktur mitzuarbeiten. Daher bedeutet Führung und Mitarbeit im Sinne der Gemeingesellschaft nicht primär das Einrichten und Akzeptieren bestimmter Sozialstrukturen, sondern das *Leben einer bestimmten Haltung der Arbeit und den Kollegen gegenüber*.

Von Menschen, die dem Tode nahe waren oder schon einmal eine außerkörperliche Erfahrung gemacht haben, wird berichtet, dass sie sehr häufig als Verwandelte ins Leben zurückkehren. Verwandelt in dem Sinne, dass sie von nun an jeden Lebensaugenblick als Kostbarkeit empfinden können, dass sie ganz andere Wertungen und Sinngebungen vornehmen können, was Menschenbegegnungen, Ziele und Aufgabenstellungen des Lebens betrifft. Sie können mit einem Mal von sich absehen und mit größtem Interesse auf andere hinblicken. Sie haben einen Eindruck von dem gewonnen, was jenseits der Todesschwelle liegt, und können im Lichte dieser Erfahrung das Leben und seine Sinnhaftigkeit würdigen.

Schon wer mit sich selbst einmal das Gedankenexperiment vornimmt – Wie würde ich den heutigen Tag durchleben, wenn ich schon gestorben wäre und noch einmal für diesen Tag in das Leben zurückkehren dürfte? Worauf würde ich achten, was wäre mir wesentlich, was würde ich noch in Ordnung bringen? – der wird sofort bemerken, wie sich Perspektiven und Gewichtungen sogleich ändern gegenüber dem, wie man zuvor ganz selbstverständlich gelebt und empfunden hat. So fängt die Arbeit an der zukunftsorientierten Verwirklichung der Gemeingesellschaft ganz im Stillen bei jedem einzelnen an, der die Notwendigkeit einer solchen Sozialstruktur eingesehen hat und an ihrer Verwirklichung mitarbeiten möchte. Unabhängig von äußerer Stellung und äußerem Rang, unabhängig von der aktuell herrschenden Sozialbeziehungsweise Führungsstruktur in einer Einrichtung, kann man sich im Sinne der Gemeingesellschaft verhalten und wird aufgrund dieses Verhaltens einen heilsamen Einfluss auf seine soziale Umgebung ausüben.

Die globalen Probleme und Konflikte, von denen die Menschheit heute betroffen ist und an deren Lösung man angesichts der Geschwindigkeit, mit der bestimmte Entwicklungen ökologischer und wirtschaftlicher Art vorstättengehen, verzweifeln könnte, werden sich in unerwarteter Weise und unter Umständen auch Schnelligkeit zu lösen beginnen, wenn aus innerer Einsicht und innerem Antrieb heraus eine genügend große Anzahl von Menschen beginnt, sich im Sinne der Gemeingeseellschaft in das soziale Leben hereinzustellen. Menschen, die sich dazu entschließen, arbeiten mit an dem heute so dringend notwendigen kulturellen Wandel, die ganz auf den Egoismus des Einzelnen gebauten gesellschaftlichen Werte durch solche zu ersetzen, die die Voraussetzungen schaffen können für eine Kultur der Mitmenschlichkeit, der Brüderlichkeit und der Liebe zur Erde mit ihren Naturreichen und Entwicklungsbedingungen.

Sie entwickeln eine unternehmerische Gesinnung nicht nur für ihr persönliches und berufliches Leben, sondern für das Unternehmen Menschheitsentwicklung im einundzwanzigsten Jahrhundert. (2)

Diese Quelle, der Entwicklungsweg durch Initiation zum rein Menschlichen, ist zugleich der gesunde Ausgangspunkt für die Gleichstellung von Mann und Frau auf geistigem, rechtlichem und ökonomisch-sozialem Feld. Hier die erzieherischen Voraussetzungen zu schaffen, ist ebenfalls ein zentrales Anliegen der Waldorfpädagogik.

(1) Rudolf Steiner, *Soziale Zukunft*. GA 332a, Vortrag vom 29.10.1919.

(2) Siehe auch: Michaela Glöckler, *Macht in der zwischenmenschlichen Beziehung*. Stuttgart 2001.