

# Selbstverwaltung mit „Dreigliederung des sozialen Organismus“

## Nach 3 mal 33 Jahren noch zu wenig realisiert?

Karl-Dieter Bodack

Die Hundertjahrfeiern“ bringen die „Dreigliederung des sozialen Organismus“, die Rudolf Steiner in den Jahren ab 1917 in vielen Vorträgen und Gesprächen vorschlug, in das Blickfeld tausender engagierter Menschen. Woran liegt es, dass diese Sozialgestalt großes Interesse findet, jedoch wenig praktiziert wird? Zwar hat sie nach etwa 33 Jahren im Grundgesetz der Bundesrepublik und später im Grundlagenvertrag der Europäischen Union (mit den Kapiteln „Freiheiten - Gleichheit - Solidarität“) bemerkenswerten Niederschlag gefunden: Ist es jetzt „an der Zeit“, dass sie ihre heilsamen Wirkungen auch in Initiativen und Einrichtungen entfalten könnte und sollte? Der Verfasser hat in der Deutschen Bundesbahn, in Unternehmen und Waldorfschulen mit diesen Intentionen Rudolf Steiners gut und erfolgreich arbeiten können. Warum geschieht dies nicht auch in anderen Einrichtungen, in denen Mitwirkende zwar diesen Sozialimpuls kennen, ihn jedoch nicht verwirklichen?<sup>[1]</sup>

Zunächst lassen sich Hindernisse in der Übertragung Rudolf Steiners Perspektiven auf aktuelle Verhältnisse erkennen: Im Chaos der Auflösung des Kaiserreichs zielten seine Vorträge und Vorschläge damals vor allem auf die Gestaltung neuer staatlicher Strukturen. Später erklärte er, dass diese Intentionen in den 1920er Jahren gescheitert seien und sie „nach 33 Jahren in verwandelter Gestalt aus dem Grabe ...“ erstehen würden. Dies kann tatsächlich in den politischen Umwälzungen direkt nach 1949 und 1983 gefunden werden.

Nun stellt sich uns die ernste Frage, wie heute, nach 3 x 33 Jahren, die „verwandelte Gestalt“ der „Dreigliederung des sozialen Organismus“ aussieht und wie wir sie schaffen können: Gibt

<sup>1</sup> Soziale Dreigliederung steigert die Produktivität, Anthroposophie weltweit, Dornach, 4, 2016



Rudolf Steiner um 1905  
Foto gemeinfrei, Quelle: wikipedia.org

es doch offensichtlich vielfach genügend Freiräume in Initiativen, Schulen und Unternehmen, um deren soziale Strukturen gemäß Rudolf Steiners „Dreigliederung“ zu gestalten! Was müsste getan werden, damit sie nunmehr ins Leben tritt?<sup>[2]</sup>

Allerdings steht dem offensichtlich ein überliefertes Denken entgegen, das verhaftet ist in Polaritäten, in dualen Denkmustern. Verhalten ist gut oder böse, Erkenntnisse richtig oder falsch, Gestaltungsformen nützlich oder schädlich. In den Sozialwissenschaften, psychologischen Disziplinen und der aktuellen Philosophie werden Polaritäten zwar skaliert, also mit Zwischenstufen bewertet: trotzdem bleibt das Wahrnehmen, Denken und Erkennen in Gegensatzpaaren verhaftet. Von C.G. Jung bis zu Ken Wilber findet man soziale Phänomene oft in Doppelpolaritäten dargestellt, abgebildet in And-

<sup>2</sup> Dreigliederung in der Schule? Erziehungskunst Heft 4, Stuttgart, 2018



reaskreuzen: Auch sie bleiben jedoch stets Denkschemata mit Dualitäten. Im solchem polaren Denken zeigen sich die drei Ideale, die mit der Dreigliederung verwirklicht werden sollen, in den Gegensatzpaaren

- Freiheit « $\llcorner$ » Unfreiheit, Unterdrückung, Zwang
- Gleichheit « $\llcorner$ » Ungleichheit, Privilegierung, Unterdrückung
- Solidarität « $\llcorner$ » Unsolidarität, Übervorteilung, Ausbeutung.

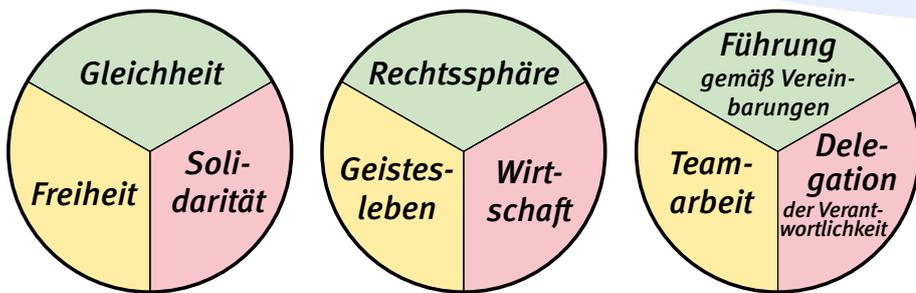
Damit erscheint es vordergründig einleuchtend, dass soziale Verhältnisse umso besser werden, je mehr Freiheit, je mehr Gleichheit, je mehr Solidarität verwirklicht werden.

Folgt man solchen kurzsichtigen Schussfolgerungen, so führen sie alsbald zu konfliktgeladenen Auseinandersetzungen, weil verkannt wird, dass

- ein Zuviel an Freiheit zu Willkür und Despotie führt,
- ein Zuviel an Gleichheit die Individualitäten der Menschen standardisiert und normiert,
- ein Zuviel an Solidarität Zwänge im Sozialen verursachen wird.

Rudolf Steiners ganz wesentliche Einsicht in den „sozialen Organismus“ war, dass jedes der drei Ideale mit den beiden anderen untrennbar verknüpft und verbunden ist, dass „Menschlichkeit“ von einem spezifischen „Gleichgewicht“ der drei Ideale abhängt, denn

- Mehr Freiheit reduziert Gleichheit und/oder Solidarität, weniger vergrößert diese,
- Mehr Gleichheit reduziert Freiheit und/oder Solidarität, weniger vergrößert diese,
- Mehr Solidarität reduziert Freiheit und/oder Gleichheit., weniger vergrößert diese.



Die Abhängigkeiten „Dreigliederung“ hat er gelegentlich mit Kreisdarstellungen skizziert, für die genannten Ideale ergibt sich dann das linke Kreisbild. Überträgt man diese Erkenntnis auf die sozialen Modalitäten, mit denen diese Ideale realisiert werden können, so ergeben sich für eine Initiative oder ein Unternehmen entsprechende Kreisbilder. Sie sehen sehr einfach und einleuchtend aus, sind allerdings in der Praxis, selbst in anthroposophisch orientierten Einrichtungen, kaum zu finden. Mit der Größe der Kreissegmente kann dargestellt werden, wie weit oder wie wenig die drei Ideale, die drei Lebensfelder und die drei entsprechenden Führungsmethoden tatsächlich realisiert sind:<sup>[3]</sup>

- Teamverhalten veranlagt und ermöglicht Geistesleben, also Entwicklung, Innovationen,
- Vereinbarungen und deren Einhaltung durch Führung schaffen den Rechtsbereich und
- delegierte Aufgaben ermöglichen den Mitarbeitern, Kundenorientierung zu praktizieren indem sie die Bedürfnisse der Betroffenen erfüllen („Delegation der Verantwortlichkeit“).

Genau diese drei „Managementmodalitäten“ spiegeln die „Dreigliederung des sozialen Organismus“! Werden sie in praxiskonformer Weise realisiert, treten die drei Ideale in die Arbeitswelt und schaffen damit „Menschlichkeit“. Statt der Ausgestaltung dieser drei Lebensfelder gibt es in Einrichtungen oft nur die Wahl oder Benennung von „Verantwortlichen“, denen dann „Nichtverantwortliche“ gegenüberstehen, Vorstände entscheiden, Mitarbeiter führen aus! Selbst wenn alle Eltern und Lehrer Mitglieder eines Schulvereins sind, wählen de facto in der Regel passive Mitglieder die aktiv-Tätigen. Rudolf Steiners Vision „aktiv tätig sein wollender Mitglieder“ gibt es dann oft nur im Verborgenen, in Gesprächen, in denen

„Die da oben“ kritisiert werden. Damit kann kein „sozialer Organismus“ entstehen, in dem alle drei Ideale gleichermaßen verwirklicht werden!

### Selbstverwaltung mit „Dreigliederung des sozialen Organismus“

Sobald Menschen zusammenwirken, werden Kräfte geweckt:

- Einsichten, Erkenntnisse, Ideen und Innovationen wachsen mit dem Engagement der Beteiligten, das, was Rudolf Steiner als „Geistesleben bezeichnete, ebenso können auch
- Leistungen, Nutzen und Güter entstehen, also Felder des Wirtschaftens.

Je stärker diese Felder gepflegt werden, je erfolgreicher sie entwickelt werden, umso mehr können bei den aktiv Mitwirkenden („Verantwortlichen“)

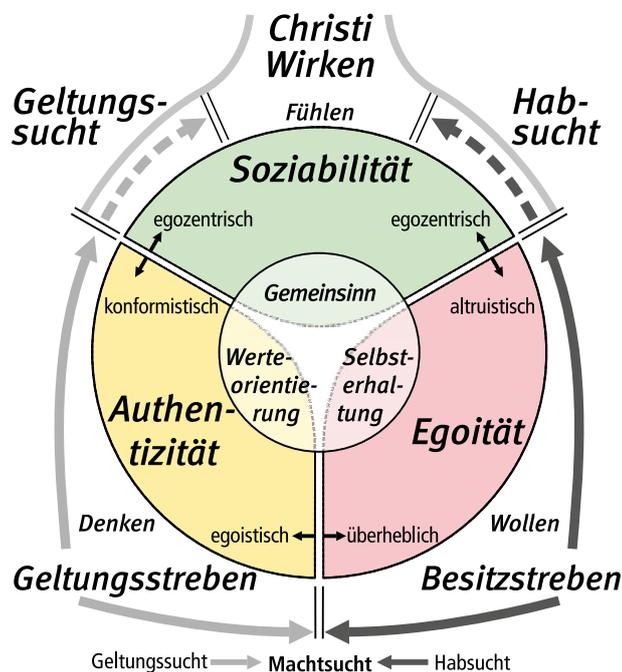
- Geltungsbewusstsein, Geltungstreben bis zu Geltungssucht entstehen und/oder
- Besitzstreben, Tendenzen zur Vorteilsnahme bis zu Habsucht geweckt werden.

Jede dieser beiden Tendenzen reduziert den Gemeinsinn, gefährdet damit das Zusammenwirken und das Erreichen der gemeinsamen Ziele. Treten diese Tendenzen immer stärker in Erscheinung, entstehen Ausgrenzungen und Konflikte: Die Gemeinschaft sieht sich dann veranlasst, Mitglieder auszuschließen — oft gerade diejenigen, die zwar fachlich hoch qualifiziert sind, jedoch als im sozialen Kontext nicht integrationsfähig erscheinen. Wie kann bei solchen Tendenzen der „Gemeinsinn“, die „Soziabilität“ dauerhaft erhalten werden?

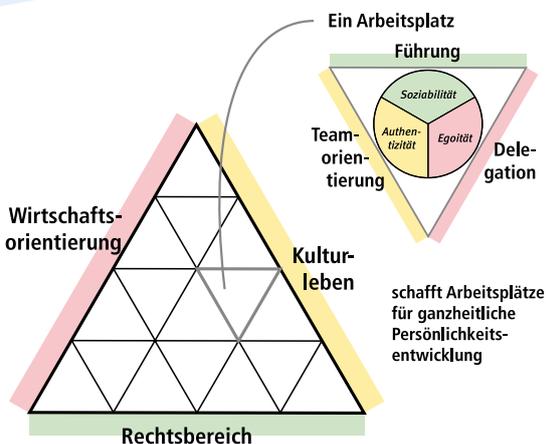
Dabei offenbaren sich drei Wirkungsebenen, „Dimensionen“ des Ich:

- Aus dem Denken und Erkennen bilden sich Überzeugungen und Wertvorstellungen, die individuelle „Authentizität“ veranlassen und dem Geltungstreben unterliegen,
- Selbsterhaltungswille führt zu Besitzstreben, diese Dimension der Ich-Aktivitäten nenne ich „Egoität“ (Egoismus ist eine überstarke Ausprägung, die zu Habsucht führen kann),
- Die Regungen und Aktivitäten zu Gemeinsinn prägt die Ich-Dimension „Soziabilität“ (Alfred Adler), die Fähigkeit, mit Anderen mitzuempfinden und daraus zu handeln.

Wirken beide Suchterscheinungen – Geltungssucht und Habsucht – auf Menschen, so entsteht „Machtsucht“, das Bestreben, Andere zu indoktrinieren und auszubeuten.



<sup>3</sup> Sich selbst entdecken - Andere verstehen, Schritte zu Selbstentwicklung und erfolgreicher Zusammenarbeit, 8. Auflage, Aachen, 2016



Wie kann in einer Initiative, einer Schule, einem Unternehmen verhindert werden, dass Mitwirkende solchen Strebungen unterliegen, die ja das Zusammenwirken erschweren und ggf. sogar unmöglich machen können? Hier schafft die „Dreigliederung“ gute Perspektiven, hier findet sie ihren tieferen Sinn: Gilt es doch, die Rechtssphäre als Mitte zwischen Geistesleben und Wirtschaft so zu gestalten, dass in den beiden anderen Feldern „gesundes“ Wachstum angeregt, jedoch übermäßiges Wachstum begrenzt wird. Dabei muss sich auch ein sozialer Organismus „lebendig“, d. h. in Entwicklung befindlich gesehen werden.

Rudolf Steiner:

„Das Schlechte oder Böse hat zwei Aspekte; sie sind allerdings in sich von krassem Gegensatz, nämlich Mangel und Übertreibung.... Das Gute ist ein Mitte- oder Gleichgewichtsproblem – und daher auch so schwer zu erfassen.“<sup>[4]</sup>

Er bezeichnet das hier benannte Geltungsstreben als Wirkung der Geistmacht „Luzifer“ und das Besitzstreben als Wirkensfeld „Ahrimans“. Beide sind

4 Rudolf Steiner: Themen aus dem Gesamtwerk, Band 19: Das Mysterium des Bösen, herausgegeben von Michael Kalisch, Stuttgart, 1999

Helfer der Menschen in ihrer Entwicklung, haben jedoch das Bestreben zu immerwährendem Wachstum mit der Folge, dass der Gemeinsinn reduziert wird: Diesen zu erhalten, obliegt der Rechtssphäre. Sie muss durch Vereinbarungen, Regeln und Gesetze die Sozialität wecken, stärken und auf Dauer erhalten.<sup>[5]</sup> Jede Gemeinschaft braucht sie, sie stehen über allen anderen Aktivitäten. Damit sie eingehalten werden, müssen dafür Verantwortliche benannt sein, die „Führung“ ausüben - stets jedoch nur im Namen der Gesetze und Vereinbarungen!

In einer Schule als Organ im Geistesleben kommt es vor allem darauf an, möglichst viele Aktivitäten auf der freien Initiative, auf Intentionen der Mitwirkenden zu gründen: Nur so werden geistige Impulse für das Schulleben gewonnen. Sie werden umso stärker werden, je mehr Schulmitglieder mitwirken (6). In der Eigeninitiative weckt das Höhere Ich der Mitwirkenden real wirkende geistige Kräfte, die dann in die Gemeinschaft einfließen können. In einer so gestalteten Einrichtung darf jeder, der eine Idee, eine Intention hat, sie in die Schule einbringen. In einem nächsten Schritt – quasi als „Läuterung“, also Reinigung von egozentrischen Interessen – muss er gemäß den Bestimmungen einer adäquaten Satzung mindestens zwei weitere Mitglieder finden, die ähnlich Intentionen mit ihm teilen. Damit wird die Rechtssphäre angesprochen: Die Gruppe

5 Arbeitsgruppe "Zusammenarbeit gestalten - Rechtsgestaltung aus anthroposophischer Erkenntnisarbeit" im Arbeitszentrum München der Anthroposophischen Gesellschaft: Grundsätze und Anregungen zur Rechtsgestaltung von Initiativen, Einrichtungen und Unternehmen (kann vom Verfasser angefordert werden).

muss ihr Arbeitsfeld definieren, sich eine Geschäftsordnung geben und sich der Schulgemeinschaft bekannt machen. Damit tritt ein „Arbeitskreis“ als Organ in das Schulgeschehen ein. Sodann muss sich dieser Kreis mit anderen Kreise absprechen; Ziele, Aktivitäten und Finanzbedarf mit anderen Kreisen koordinieren: Es entstehen damit Zusagen und Absprachen, also „Wirtschaftsleben“ im Sinne der „Dreigliederung des sozialen Organismus“, wie sie Rudolf Steiner intendierte. Mit einem solchen Prozessgeschehen wird sie in der Selbstverwaltung einer freien Schule verwirklicht: Ein Vorstand wird damit überflüssig und ist nur für solche Arbeitsfelder notwendig, für die sich keine Initiativkreise bilden.<sup>[6]</sup>

6 Karl-Dieter Bodack: Ein Leben mit Spuren - Als Anthroposoph bei der Deutschen Bahn, Frankfurt, 2019, in diesem Buch sind Beispiele der "Dreigliederung" in Schule, Unternehmen und Bundesbahn dargestellt.

**Zum Autor Prof. Dipl.-Ing. Karl-Dieter Bodack, M.S.**



geboren 1938, studierte in Essen, Stuttgart und Berkeley Maschinenbau und sozialwissenschaftliche Fächer, arbeitete in Stabs- und Führungspositionen der Bundesbahn und DB AG, wirkte mit bei der Gründung einer großen GmbH und einer Waldorfschule. Er berät Einrichtungen und Unternehmen als Verkehrsexperte u. a. auch den Deutschen Bundestag, leistet Lehr- und Beratungsarbeit in Hochschulen, sozialen Initiativen und Unternehmen in Fragen der Unternehmenskultur und Sozialstruktur, die die beschriebenen und andere Krisen vermeiden sollen.

Kontakt: [kdbodack@icloud.com](mailto:kdbodack@icloud.com)

**Karl-Dieter Bodack:**  
**„Ein Leben mit Spuren –**  
**Als Anthroposoph bei der**  
**Deutschen Bahn“**

Info3 Verlag, Frankfurt, 2019,  
 336 Seiten, gebunden

€ 24,00 ISBN 978-3-95779-103-0

<https://hwlink.de/info3-Bodack>

