

Nr. 3 Sept. 2001



## DREIGLIEDERUNG DES SOZIALEN ORGANISMUS

# Delegation und kollegiale Führung

Dreigliederung oder Global Governance? //  
Betrachtungen und Berichte // Ankündigungen und Termine //  
Kolloquium: „Herausforderung GATS“

HERAUSGEGEBEN VON DER INITIATIVE „NETZWERK DREIGLIEDERUNG“

## Inhalt

**Editorial // Zeitgeschehen// ..... S. 2**  
**Zu diesem Heft ..... S. 3**

Udo Herrmannstorfer:

**Delegation und kollegiale Führung ..... S. 4**  
 Schule und Leben // Lehrer, nur für die Pädagogik zuständig? // Achtung, Erstickungsgefahr! Die neue Gemeinschaft und ihre Gefährdung // Die Konferenz, ein Bewusstseinsorgan // Individuell handeln für die Gemeinschaft // Problembewusstsein - Die Werdekräfte erkennen - Lösungssuche durch Delegierte - Entscheidung - Realisierung - Rechenschaft - Entlastung // Der Rhythmus des Selbstverwaltungslebens

Christoph Strawe:

**Dreigliederung oder Global Governance ..S. 18**  
 Governance - ein neues Schlüsselwort // Auflösung der alten Gemeinschaft // Individualisierung = Egoismus? Über das Misstrauen in den Menschen // Individualisierung und Kulturkraft // Globalisierung und moderne Ökonomie // Die Frage nach der neuen Rolle des Staates // Urphänomene der Dreigliederung // Bedingungen für eine Kultur des Vertrauens // Welche Art von Governance brauchen wir? // Dreigliederung: ein zukunftsfähiger Governance-Ansatz?

**Betrachtungen und Berichte ..... S. 27**  
 Ulrich Rösch zum Tode von Manfred Leist (S. 27) // Johannes Lauterbach über Genua (S. 28) // Christoph Strawe über die Stuttgarter Konferenz (S. 29) // Wilhelm Neurohr zum Projekt „Alte Feuerwache Recklinghausen“ (S. 30) // „Wege zur Qualität“: zur Akkreditierung der Confidentia (S. 31) // Sylvain Coiplet zur Greencard (S. 33) // John Beck zu den Anschlägen auf die USA (S. 34) // Weitere Beiträge

**Literaturhinweise ..... S. 35**

**Ankündigungen und Termine ..... S. 36**

**Netzwerkolloquium zu GATS ..... S. 40**

### Impressum

Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus. Herausgegeben von der Initiative „Netzwerk Dreigliederung“. Redaktion und Verwaltung: Dr. Christoph Strawe.

Adresse: Haußmannstr. 44a, D-70188 Stuttgart, Tel. 0711 / 23 68 950, Fax: 23 60 218, E-Mail: BueroStrawe@t-online.de, Internet: <http://www.sozialimpulse.de>. Umschlaggestaltung: Paul Pollock. Es erscheinen in der Regel vier Hefte pro Jahr. Versand (Abo) auf Bestellung und gegen Kostenbeitrag (Richtsatz für das volle Jahr DM 30,-). Zahlungen bitte durch Geldschein, Scheck oder Überweisung auf Konto-Nr. 1161625, Treuhandkonto Czesla, Landesbank Baden-Württemberg, BLZ 60050101. Bitte jeweils das Stichwort „Rundbrief“ angeben.

## Editorial

Unmittelbar vor Fertigstellung dieses Heftes erreichten uns die Nachrichten über die mörderischen Anschläge in den USA, schockierten uns die Bilder der Einschläge und des Einsturzes der Zwillingtürme des World Trade Center in Manhattan. Aus diesem Anlass wurden die ersten Seiten des Heftes umgestellt. Das ursprüngliche Editorial rückt unter dem Titel „Zu diesem Heft“ auf die Seite 3, die schon fertig gestellten Notizen „Aus dem Zeitgeschehen“ entfallen, um Platz zu schaffen für eine erste Besinnung über das furchtbare Geschehen, im Berichtsteil wurde kurzfristig ein Artikel von John Beck aufgenommen.

Ihr




---

### E-MAIL AUS MANHATTAN

---

„[...] Wir sind alle hier noch im Schockzustand, um so mehr, je näher wir dem Gebäude waren - oder Menschen, die sich in ihm aufhielten. Der Freund, der mich zuerst anrief, um mir zu erzählen, was gerade passierte, hatte von seinem Büro aus volle Sicht auf das zweite Flugzeug, dann auf die zusammenbrechenden Türme. In dies alles sind die Wesenszüge - die Signaturen - der Globalisierung überall eingeschrieben. Es geht um geballte globale Macht und um tiefes menschliches Leiden, und darum, wie die „Turmbauten des Welthandels“, die Aussicht und Bewusstsein dominierten, so plötzlich zusammenbrechen konnten, durch den Willen einer Handvoll zu allem entschlossener Leute. [...] Einige Menschen, mit denen ich gesprochen habe, sagten: Das ist der Beginn von etwas. Ich denke auch so. Können wir erkennen, was dieses etwas ist? Unten im New York Open Center [einem Kulturzentrum, in dem auch die Anthroposophie ihren Platz hat, Anm. der Redaktion] nehmen die Mitarbeiter geschockte Menschen auf und halten Nachtwache. [...]

John Beck

---

### NUR WER FRIEDEN STIFTET, KANN DEN TERRORISMUS SCHLAGEN

---

Christoph Strawe

Es waren Bilder, die die Welt erschütterten. Fassungslosigkeit, Angst und Schrecken verbreiteten sich, aber auch Wellen des Mitgefühls mit den Opfern und ihren Angehörigen und Freunden. Die Ungeheuerlichkeit des Geschehens machte den Gedanken an den Tod plötzlich unverdrängbar. Die Verletzlichkeit der so sicher scheinenden, auf hochgezüchteter Technik bauenden Lebensgrundlagen der entwickelten Länder wurde plötz-

lich deutlich. Unter den sich jagenden Meldungen war auch die, dass Baden-Württembergs Umweltministerium Atomkraftwerke nicht für sicher genug hält, einen Anschlag durch zielgerichtet abstürzende Flugzeuge auszuhalten. Diese eine Meldung genügt schon, um in den Ereignissen eine Aufforderung zum Abschied von Illusionen und zur Bereitschaft zu Veränderungen zu erkennen. Diese Erkenntnis ergibt sich aber nicht von selbst aus den Ereignissen, sondern hängt an der Aktivität und Verantwortungskraft eines jeden einzelnen.

Es ist in vielen Kommentaren angemerkt worden, dass die Anschläge die Symbole des globalen Finanzsystems und der es schützenden militärischen Macht getroffen haben. Gerade diejenigen, welche dieses System für zutiefst problematisch halten, sollten jedoch jeder Faszination der Bilder widerstehen. Zerstörung und kaltblütiger Massenmord tragen nichts dazu bei, jene Ordnung, die in den zerstörten Turmbauten verbildlicht war, durch etwas Besseres zu ersetzen. Ganz im Gegenteil: sie sind ein Schlag gegen alle Bestrebungen zu einer zeitgemäßen Wirtschafts- und Sozialgestaltung.

Dass man in Amerika vor dem Terror nicht kapitulieren will, ist verständlich. Es kann schließlich keinem Zweifel unterliegen, dass die Staaten und die internationale Staatengemeinschaft das Recht haben, wirksame Maßnahmen zum Schutz vor Terrorakten zu ergreifen. Aber eine Katastrophe wie diese müsste eben zugleich auch zur Selbstbesinnung führen. Nur aus ihr heraus wird man zu Maßnahmen kommen, die nicht nur eine Eskalation der Gewalt verhindern, sondern ihre Ursachen angehen, indem sie zu einer weltweiten Ordnung des Friedens beitragen.

Zu einer solchen Selbstbesinnung aber scheint das offizielle Amerika im Moment nicht fähig. Amerika werde angegriffen, so sein Präsident, weil es „das strahlendste Leuchtfeuer der Freiheit und der Chancen in der Welt“ sei. Es handele sich um einen „monumentalen Kampf des Guten gegen das Böse“, in dem das Gute siegen werde. Nicht, dass es sich bei den Hintermännern der Anschläge nicht um finsterste Mächte, Feinde der Freiheit der Individualität handelte. Das entschuldigt jedoch nicht die Selbstgerechtigkeit. Jene Eigenschaft, nur gesteigert, ist es ja eben auch, welche den Kamikazefliegern die Überzeugung verleiht, ein Gottesgericht an dem großen Teufel Amerika zu vollstrecken und als Märtyrer ins Paradies einzugehen. Mit der Formel „Gut gegen Böse“ provoziert man den „Zusammenprall der Kulturen“ (Samuel Huntington), statt ihre Koexistenz zu fördern, durch welche zugleich die Fanatiker in jeder Kultur am ehesten isolierbar sind.

Die klammheimliche oder offen zur Schau gestellte Freude über den Erfolg der Anschläge ist verabscheuungswürdig. Doch darf deshalb übersehen werden, dass es auch solche Ursachen für antiamerikanische Emotionen in vielen Erdteilen gibt, die in der Rolle begründet sind, welche die USA bisher in der Welt gespielt haben, ökonomisch und politisch, z.B. durch Zweckbündnisse mit brutalen Unterdrückern ihrer Völker?

Umso größer wird unter den genannten Bedingungen die Verantwortung Europas, mit eigenen politischen Initiativen friedensstiftend in der Welt wirksam zu werden und eine innere Friedensordnung zu schaffen, welche die Ideale von Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit in gegliederten gesellschaftlichen Verhältnissen umsetzt. Um die Globalisierung gestalten zu können, um eine Koexistenz der Kulturen zu ermöglichen, bedarf es neuer Paradigmen. Die Eskalation der Gewalt ist schließlich nur das Ende von Entwicklungen, die erst dadurch entstanden sind, dass die Fragen einer modernen Sozialgestaltung nicht in der notwendigen Weise angegangen worden sind. Der entscheidende Schlag gegen den Terrorismus würde geführt, wenn es endlich gelänge, im Nahen Osten und in anderen Regionen der Erde Frieden zu stiften. Der Gewaltbereitschaft wird Boden entzogen, wenn es gelingt, Wege in eine Weltwirtschaftsform zu bahnen, durch welche immer neu soziale Gerechtigkeit erreicht werden kann.

---

## MENSCHENKREIS FÜR FRIEDEN

---

In Stuttgart initiierten Peter Spiegel und Jens Loewe für Freitag, den 14. September, eine Aktion „Menschenkreis für Frieden“ auf dem Marktplatz vor dem Rathaus. Im Aufruf dazu heißt es: „die Ereignisse gestern werden, wie von so vielen bereits festgestellt, die Welt verändern. Noch offen ist jedoch: In welche Richtung. Damit wir dies mitbestimmen können, haben wir die Initiative ergriffen [...]“ Ein Menschenkreis soll gebildet werden um ein Blumenarrangement und einen Briefkasten im Zentrum auf dem Marktplatz, in den die Menschen nach einer gemeinsamen schweigenden Besinnung mitgebrachte Briefe mit ihren Wünschen und Gedanken zu einem wirklichen Frieden einwerfen können. Diese Briefe werden anschließend von einer Arbeitsgruppe ausgewertet und deren Ergebnisse an die Medien gegeben. Binnen einer Stunde hatten sich bereits ein Dutzend Organisationen angeschlossen.

---

## ZU DIESEM HEFT

---

„Delegation und kollegiale Führung“ ist das Hauptthema dieses Rundbrief-Heftes. Wer viel in Waldorfschulen und anderen anthroposophischen Einrichtungen herumkommt, in denen der moderne Selbstverwaltungsansatz traditionelle Organisationsformen ersetzen soll, weiß, wie schwer man sich damit in der Praxis tut und wie sehr gerade dieses hier von Udo Herrmannstorfer in aller notwendigen Ausführlichkeit behandelte Thema auf den Nägeln brennt. Zugleich entscheidet sich an dieser Stelle nicht nur das Schicksal der betroffenen Einrichtungen, sondern auch die Frage nach der Tragfähigkeit dreigliedriger Erneuerung der Gesellschaft, beruht deren Gestaltungsansatz doch immer wieder auf der Selbstverwaltung durch die mün-

digen Menschen. Gelingende kollegiale Führung wäre immer neue praktische Beweis dafür, dass dieser Ansatz lebbar ist. Insofern hängt diese Frage mit dem anderen im Heft behandelten Thema „Global Governance“ eng zusammen. Denn wenn man einen globalen Regelungsmoloch verhindern will, dann wird die Gestaltung der Verhältnisse eben auch weltweit auf der Stärkung der Selbstorganisation durch die jeweils beteiligten Menschen beruhen müssen.

Zwischen dem Erscheinen des letzten und dieses Rundbriefs liegen die Ereignisse von Genua. Es ist ein nicht zu übersehendes Symptom, dass in einer Zeit, in der gesellschaftspolitisches Engagement aus der Mode gekommen zu sein schien, Zigtausende, meist jüngere Menschen, gegen die Ungerechtigkeit und für eine andere Form der Globalisierung auf die Straße gehen. Im Heft finden Sie einen Augenzeugenbericht aus Genua von Johannes Lauterbach. Gewiss ist es eine offene Frage, ob die Bewegung über die Ablehnung

des Bestehenden hinaus zukunftsfähige Konzepte entwickeln kann. Dennoch deutet sich bereits jetzt wenigstens eine Klimaveränderung an. Teile der Presse und Vertreter der Parteien greifen das Thema auf. Das darf man sicher nicht überbewerten, doch bedeutet es immerhin, dass eine öffentliche Debatte darüber, wie die Globalisierung zu gestalten sei, sich zu entwickeln beginnt. In diese Debatte wollen wir uns einmischen.

Deshalb ist es erfreulich, dass der Artikel über GATS im letzten Heft eine für unsere Verhältnisse ungewöhnlich große Resonanz gefunden hat und eine Reihe von Nachdrucken erscheinen. Innerhalb der Zivilgesellschaft entwickeln sich vielfältige Aktivitäten. So findet z.B. unter der Losung „Eine andere Welt ist möglich“ vom 19. - 21.

Oktober in Berlin ein Kongress der internationalen Attac-Bewegung statt. In Stuttgart gibt es am 21. Oktober ein Netzwerkkolloquium zu GATS, dem sich am nächsten Tag weitere Veranstaltungen im Forum 3 anschließen (vg. S. 36 und 40).  
*Ihr C. Strawe*

#### ZUM STAND DES KOSTENAUSGLEICHS

Seit Mitte Juni sind weitere 7000 DM eingegangen: Vielen Dank! Es fehlen nun noch 10.000,- um die im Etat 2001 prognostizierten Kosten zu decken. Wir freuen uns natürlich über jeden weiteren Beitrag.

# Delegation und kollegiale Führung

## Am Beispiel der Selbstverwaltung der Waldorfschule\*

*Udo Herrmannstorfer*

Das Thema „Selbstverwaltung“ ist unerschöpflich, gerade wenn man es praktisch und nicht nur theoretisch betrachtet. Hier geht es um einen bestimmten Gesichtspunkt, der mit der Art zu tun hat, in der wir zusammenarbeiten.

### Schule und Leben

Die Funktion der Schule ist eine deutlich andere als die des Elternhauses: das Elternhaus verankert das Kind ganz praktisch in den Lebensverhältnissen; ausgehend vom Elternhaus, wächst es immer weiter ins Leben hinein. Die Grenzen zwischen dem Elternhaus selbst und den übrigen Lebensverhältnissen sind manchmal nicht exakt zu ziehen. Wir merken das in der Erziehung: Selbst

wenn man zu Hause keinen Fernseher hat, geht das Kind eben zur Oma, und da ist ein Fernseher!

Dann kommt ein Moment, wo das bloße Hineinwachsen ins Leben nicht mehr ausreicht und das Kind die Schule braucht. „Schulbildung“ als allgemein-gesellschaftliches Problem tritt historisch im gleichen Moment auf, in dem das Individualitätsproblem auftaucht.

\* Es handelt sich um die von C. Strawe überarbeitete Nachschrift eines Vortrags, den der Autor am 6.2.1999 bei einem Seminar im Studienhaus Rüspe gehalten hat. Auslassungen sind kenntlich gemacht. Das Seminar stand im Kontext der Fortbildungsreihe „Individualität und soziale Verantwortung“, das Seminarthema lautete „Mut zur Veränderung: Die Waldorfschule im sozialen Wandel“. Originaltitel des Vortrags „Achtung, Erstickungsgefahr! Wie man sie durch Delegation und kollegiale Führung abwendet“.

Individualität wird man nicht, indem man einfach nur das Leben mitlebt, - dieses Mitleben gibt nur eine Jedermanns-Erziehung. Wo die Individualität sich zeigt, ist bemerkbar: Sie muss besonders angesprochen, besonders entwickelt werden, wenn sie zu sich selbst kommen soll. Dazu müssen wir das unmittelbare Leben ein Stück weit abdämpfen, wir müssen es zurückdrängen. - Und eben das tun wir, indem wir das Kind in die Schule schicken! Denn in der Schule schaffen wir im Grunde eine Art abgeschlossenen, künstlichen Raum. Schule und Leben sind zweierlei, auch wenn dieser Kunstraum Schule natürlich wieder ein eigenes Leben bekommt.

Daher rühren viele unserer Schwierigkeiten bei der Frage, wie die Grenzen zwischen Elternhaus und Schule richtig zu ziehen sind. Es ist wichtig zu begreifen: Wir müssen das alltägliche Leben mit seinen Anforderungen in gewisser Weise heraushalten aus der Schule, damit das Kind in seiner Individualität gefördert werden kann. Gerade das Ziel der Lebenstüchtigkeit erfordert das! Nach der Schule, da muss es aus dem Kunstraum wieder in das praktische Leben hinausgehen, in die Gesellschaft, in das Berufsleben. Wir wachsen als Kinder ins Leben hinein innerhalb der Familienhülle, später wachsen wir hinein durch uns selbst. Dazwischen liegt der Raum der Schule.

Man sieht, dass dieser ausgegrenzte Raum der Schule von zwei Seiten her unter Druck steht: Aus der Lebensverantwortlichkeit als Eltern heraus werden Wünsche, Forderungen und Erwartungen, Fragen an die Schule herangetragen. „Ist es richtig, was ihr da mit unserem Kind macht? - Wird durch die Schule wirklich das aus ihm, was wir erhoffen? - Wird es unter- oder überfordert? - Wird es richtig auf das Leben vorbereitet?“

Diese und viele andere Fragen, auch Konflikte, ergeben sich daraus, dass für die wachsende Individualität eine Doppelzuständigkeit besteht: Elternhaus einerseits, Lehrer andererseits. Die Abgrenzung der Zuständigkeiten ist eine der großen Fragen im Schulwesen, die nicht so einfach zu klären ist und die immer wieder neu gelöst werden muss.

Das andere Druckelement ist das Berufsleben, das aus der Zukunft der Kinder heraus der Schule immer sagen will: „Aber wenn man später im Leben bestehen soll, dann muss man dieses und jenes können.“ Die Schule soll dadurch auf das Leben vorbereiten, dass sie Wissen und Fertigkeiten lehrt, die man später braucht. Aber entsteht Lebenstüchtigkeit tatsächlich auf diese Art? Braucht es dafür nicht gerade einen Raum, der von diesem Druckelement frei ist? Das ist eine nicht unwichtige Frage! Lebensgerecht erziehen, das heißt im heutigen Verständnis: ökonomiegerecht erziehen. „Wir müssen die Schule konsequent an den ökonomischen Anforderungen des Lebens ausrichten!“ Das ist die Devise heutiger staatlicher „Bildungsoffensiven“.

So ist die Schule als dieser künstlich geschaffene Ort in gewisser Weise eigentlich einer dauernden Doppelbeanspruchung ausgesetzt - und nach beiden Seiten muss sie sich verteidigen, steht sie andauernd unter Legitimationszwang.

Auf der anderen Seite stehen, wie gesagt, die Eltern, die ihren Kompetenzanspruch anmelden und Einfluss nehmen wollen, unter dem Motto: „Du, Lehrer, bist ja nur der Erzieher meiner Kinder. Aber das sind meine Kinder und nicht deine Kinder!“ Die Vorstellungen, die wir als Eltern haben, sollen maßgeblich sein. Daran können sich leicht heftige Debatte und Konflikte entzünden. Wer selbst Schülmutter oder -vater ist, kennt dieses drängende Gefühl in der Seele: „Was machen die da. Ich meine doch, eigentlich müsste das anders sein. Mein Kind braucht etwas anderes!“ So lebt die Schule in einer dauernden Irritation von diesen beiden Seiten. So entsteht dann in der Oberstufe zum Beispiel immer wieder die Frage: „Ist die Waldorfschule noch lebensgerecht? Hier eine heile Welt, und später sieht es ganz anders aus! Ist dieser Kunstraum eigentlich aufrechtzuerhalten?“ Ist es nicht eben ein künstlicher Lebensraum?

Der Lehrer muss sich angesichts dieses doppelten Drucks auf die Schule immer wieder fragen, welchen unersetzlichen Eigenwert die schulische Pädagogik hat. Das Leben will diese Eigengesetzlichkeit immer wieder außer Kraft setzen. Wie hält man das von außen in die Schule hineindrängende Leben in der richtigen Weise zurück, so dass ein Entwicklungsort für Kinder entsteht, ohne dass dieser ein abgeschotteter Raum wird? „In welchem Verhältnis stehen Schule und Leben?“ - das ist heute eine wichtige Frage in der Diskussion über die Waldorfschule, vor allem auch in der ganzen Oberstufenproblematik. Wie viel Beruf soll in die Schule? Wie stellen wir mehr Praxisbezug her? Üben wir z.B. mit künstlichen kleinen Unternehmen „Wirtschaftsleben“ ein? Welche Formen gibt es?

Wenn wir über Fragen der Selbstverwaltung sprechen, ist es von Bedeutung, sich zunächst diese doppelte Legitimationsproblematik von Schule bewusst zu machen, die sich ja in der Selbstverwaltungspraxis in der Frage zeigt, wo die Zuständigkeit der Lehrer liegt und wo diejenige der Eltern. Delegieren kann man nur, wofür man auch zuständig ist. Aber wer hat die Zuständigkeit? Ist Schule eine gemeinsame Veranstaltung von Eltern und Lehrern? Oder ist es der Raum, für den allein die Lehrer verantwortlich sind? Außerdem haben wir die Frage nach der Zuständigkeit der Schüler selbst, die langsam erwachsen werden und damit ihren eigenen Verantwortungsraum beanspruchen. [...]

In der Vergangenheit wurde die Schule überwiegend unter pädagogischen Gesichtspunkten gesehen. Jetzt haben wir eine sehr deutliche Veränderung. Ausgelöst wird sie, auch wenn die Ursachen vielleicht noch tiefer liegen, durch die Finanzierungsfragen, vor denen Staat und Gesellschaft stehen. „Das ist alles viel zu teuer, wir können uns das alles - nämlich Bildung, Sozialausgaben usw. - nicht mehr im bisherigen Umfang erlauben.“ - So hören und lesen wir seit Jahren. „Wir müssen sparen!“ - so lautete der erste Schluss, der gezogen wurde. Aber dann hat man gesehen: Sparen allein hilft da nicht, wir müssen effizienter werden. Alles soll effizienter werden, auch die Schule. Das klingt zunächst nicht falsch, aber wenn man genauer hin-

hört, geht es um die Umformung von Bereichen der Gesellschaft, die bisher als „Non-Profit“-Bereiche galten, in Felder von Ökonomie. Die BildungsökonomInnen geben im Moment den Ton an, nicht so sehr die Pädagogen. [...]

### **Lehrer - nur für die Pädagogik zuständig?**

Unter diesen Umständen wird die Frage nach der Zuständigkeit für die Schule noch verwickelter. Lange Zeit war es relativ unumstritten, dass die Lehrer für die Schule zuständig sind. Sie geben den Unterricht, in der Waldorfschule gestalten sie auch den Lehrplan und so weiter. Heute ist das nicht mehr so eindeutig. Und eine wesentliche Ursache dafür ist der Druck der Ökonomie. Da heißt es dann: Na ja, das sind zwar gute Lehrer, aber von Management, von der wirtschaftlichen Führung der Schule haben sie alle nicht viel Ahnung. Außerdem sind sie ja praktisch Nutznießer, sie profitieren von den Ausgaben der Schule, wie kann man da von ihnen Kostenverantwortlichkeit erwarten? Also man darf den Lehrern nicht die Ökonomie überlassen, denn sie richten sie nur zugrunde. Wir brauchen nur zu fragen, wenn Geschäftsführer oder Vereinsvorstände von Waldorfschulen zusammensitzen. Ich bin überzeugt, die Mehrheitsmeinung wäre auch heute noch: Wenn wir nicht wären, würde die Schule zusammenbrechen. Denn die Lehrer können es eigentlich nicht. Da scheint dann ganz klar: Man darf die Schule nicht den Lehrern überlassen. Das mag zwar hier und da einmal funktionieren, aber das ist dann nur die Ausnahme von der Regel. Der Geschäftsführer sagt das natürlich nicht laut in der Schule, aber oft denkt er so. Die Lehrer sind die Profis für Pädagogik, aber nicht die Profis für Verwaltung und Ökonomie und für Ähnliches mehr. So entsteht die Tendenz zu sagen: Die Lehrer sind zuständig für die Pädagogik, und nur für sie, punktum. Und man hat kein schlechtes Gewissen bei diesem Gedanken, denn eigentlich tun wir doch etwas Gutes, wenn wir verhindern, dass die Lehrer in Verwaltung versinken. Lasst die Lehrer Lehrer sein und hängt ihnen nicht alle möglichen Dinge an, die doch nur stören!

Vielleicht ist das ja auch nur die Projektion eines Wunsches, den wir alle in unserer Seele tragen. Ich hätte als Unternehmensberater auch den Wunsch, ich müsste keine Honorarrechnung stellen, sondern die Sache mit dem Honorar würde sich von ganz allein erledigen. Denn dadurch würde ich mir schließlich viel Ärger und unangenehme Situationen ersparen. Aber kann man alles Unangenehme im Leben völlig ausklammern? Irgendjemand muss es doch für uns regeln. Und wir enden dann damit, dass es Menschen geben soll, die für alle unangenehmen Dinge zuständig sind, während wir uns die angenehmen herauspicken.

Die Frage der Selbstverwaltung ist durchaus nicht damit abgetan, dass wir die Lehrer für die Pädagogik zuständig erklären - das schreiben wir auch in Vereinssatzungen - und damit für alles andere unzuständig,

oder wenigstens nicht in vollem Umfang für zuständig - das schreiben wir so nicht: wir drücken uns ja positiv aus! Aber wohin führt diese Auffassung?

Rudolf Steiners Position bei der Gründung der Waldorfschule hat er klassisch in seinem Buch „Die Kernpunkte der sozialen Frage“ formuliert: „Das Erziehungs- und Unterrichtswesen, aus dem ja doch alles geistige Leben herauswächst, muss in die Verwaltung derer gestellt werden, die erziehen und unterrichten. In diese Verwaltung soll nichts hineinreden oder hineinregieren, was im Staate oder in der Wirtschaft tätig ist. Jeder Unterrichtende hat für das Unterrichten nur so viel Zeit aufzuwenden, dass er auch noch ein Verwaltender auf seinem Gebiete sein kann. Er wird dadurch die Verwaltung so besorgen, wie er die Erziehung und den Unterricht selbst besorgt. Niemand gibt Vorschriften, der nicht gleichzeitig selbst im lebendigen Unterrichten und Erziehen drinnen steht. Kein Parlament, keine Persönlichkeit, die vielleicht einmal unterrichtet hat, aber dies nicht mehr selbst tut, sprechen mit. Was im Unterricht ganz unmittelbar erfahren wird, das fließt auch in die Verwaltung ein. Es ist naturgemäß, dass innerhalb einer solchen Einrichtung Sachlichkeit und Fachtuchtigkeit in dem höchstmöglichen Maße wirken.“<sup>1</sup>

Man sieht, dass die Frage tief ins Grundsätzliche hineingeht. Sicher kann man argumentieren: Die Verwaltungen sind heute sehr viel komplizierter als 1919. Gehaltsabrechnungen, Jahresabschlüsse usw. - das ist ja eine Wissenschaft für sich -, all diese Schulführungsfragen, die sind ja ungemein kompliziert! Wie können Lehrer das denn überhaupt noch leisten? Im Grunde widerspiegeln sich auch die ungesunden Formen, die wir in der Gesellschaft haben, die Formen der Arbeitsbezahlung, des Anstellungsverhältnisses usw., in dieser Kompliziertheit. Wir haben ja heute ganze Berufsgruppen, die sich nur mit Abrechnungsfragen beschäftigen. So spiegelt sich an den Schulen eine Kompliziertheit des sozialen Lebens, die aus dessen Erkrankungen herrührt. Die Forderung, auf die Probleme „professionelle Antworten“ zu geben, reicht nicht aus, sondern wir müssen auch fragen, ob Verhältnisse so überhaupt richtig sind. Falsche Verhältnisse dürfen wir nicht einfach passiv hinnehmen, sondern wir müssen fragen, wie wir zunächst den Druck dieser Verhältnisse mindern und schließlich zu vernünftigen und gesünderen Verhältnissen, zunächst im Kleinen und später dann im Großen, kommen.

Aber zunächst einmal sind wir mit der Kompliziertheit von Bürokratie real-praktisch konfrontiert. Die Selbstverwaltung ist unter den Bann dieser Kompliziertheit geraten. Und das ruft die spontane Gegenbewegung derjenigen hervor, die in der Bürokratie versinken und den Seufzer ausstoßen: „Wenn ich sie nur los wäre!“ Das Ausschließlich-Zuständigseinwollen für die Pädagogik, das bei vielen Lehrern zu konstatieren ist, ist dann eine Art Antwort auf dieses ganze bürokratische Vereinnahmen der Schule.

So scheinen wir nur die Wahl zu haben, entweder in der Bürokratie zu versinken oder zu sagen: Weg mit der Verwaltung, wir wollen wieder reine Pädagogen sein.

Aber damit wird die Frage, wofür ich denn als Lehrer zuständig bin, nicht wirklich beantwortet. Denn eigentlich sollte doch die Verwaltung der Pädagogik dienen, also unkompliziert und menschenfreundlich sein. Wer aber soll die Verwaltung so besorgen, das war der Denkansatz Rudolf Steiners, wenn nicht die Pädagogen selbst? Es gibt eben keine Pädagogik an sich, sondern nur eine Pädagogik, die im Leben steht, und das Leben hat eben auch jene profanen und manchmal als unangenehm erlebten Seiten, die mit dem Wort Verwaltung zusammenhängen. Das holt einen spätestens in der Lehrerkonferenz der Waldorfschule wieder ein. Man mag ja noch so viele Fragen bei anderen - dem Verein oder dem Geschäftsführer - abgeladen haben - es bleibt immer noch etwas zu verwalten, jedenfalls, solange man nicht zur Einrichtung des Direktorats zurückkehrt.

---

### **Achtung, Erstickungsgefahr! Die neue Gemeinschaft und ihre Gefährdung**

---

Man kann die Verantwortung dafür positiv oder negativ erleben. So finden wir heute viele Selbstverwaltungsorgane, die praktisch an sich selbst zugrunde gehen, weil die Lehrerinnen und Lehrer, die ihnen angehören, so denken, wie es manche einem auch sagen, wenn man sie fragt: An sich macht mir die Schule Freude, wenn nur nicht die Kollegen wären und diese schreckliche Konferenzarbeit. Und wenn man dann fragt: „Wieso ist denn das so? Die Konferenzen sollten doch eigentlich der Enthusiasmusort der Schule sein, von ihnen aus sollte doch alles durchströmt werden von der Begeisterung!“, dann hört man: „Früher war das vielleicht einmal so, bei uns ist es umgedreht! Die Konferenz ist ein Ort, den man tief deprimiert verlässt. Die Tagesordnung wird immer länger, keiner Sache wird man richtig gerecht, tausend Punkte stehen darauf, immer soll man sich kurz fassen. Es gilt das Motto: durchgejagt, durchgetagt, vertagt!“ Wenn man das eine Zeit lang mitmacht, hat man nicht das Gefühl, dass da Zukunft vorbereitet wird. Und dann kommt der Stoßseufzer: „Das kann es doch nicht sein!“

Wir sehen: an der Frage, wie man richtig zusammenarbeitet, hängt viel! Wie muss eigentlich eine moderne Zusammenarbeitsform aussehen, damit sie nicht dauernd zu solchen Frustrationserlebnissen führt? Diese Frage stellt das Leben natürlich immer wieder neu, es gibt keine theoretische Antwort darauf. Aber wir können uns Gesichtspunkte erarbeiten, die helfen, konkrete Antworten in konkreten Situationen immer wieder zu finden.

Hinter allen Fragen der Selbstverwaltung steckt ein grundsätzliches Problem von Gemeinschaften in der modernen Zeit. Wenn wir in die Vergangenheit schauen, da sehen wir: Früher dominierte Gemeinschaft - das ist eine allgemeine Erscheinung. Der Einzelne hatte nichts zu sagen, die Gemeinschaften haben das Leben bestimmt. Und dann kommt in der Moderne die Mündigkeit herauf, der einzelne Mensch wird wach für sich selbst, bekommt ein eigenes Urteil. Und jeder

Mensch, der seine eigene Meinung, sein eigenes Urteil hat, der richtet sich nicht mehr am Urteil anderer aus, sondern er ist sich seines eigenen Urteils mehr oder weniger gewiss. Mit diesem Auf-sich-selbst-Stellen stellt man sich im Grunde aus der Gemeinschaft heraus. Das tut der moderne Mensch immer wieder erneut. Der Standort der Individualität ist nicht in der Gemeinschaft, die Individualität steht auf sich selbst.

Was folgt daraus für das soziale Leben? Einerseits ist es das Ziel der Gemeinschaft gewesen, den Menschen bis zur Mündigkeit zu führen, aber wenn er mündig wird, kann er in der alten Gemeinschaftsform nicht bleiben, denn die hat ja gerade bestimmt, was die Individualität zu tun hat. Es wäre ein Widerspruch, zur Mündigkeit hinzuführen und wenn sie beansprucht wird, zu sagen: Tut uns leid, wir sind eine Gemeinschaft! Das geht nicht. Also muss sich die Gemeinschaft umformen, kann im Zeitalter der Mündigkeit des einzelnen nicht so bleiben, wie sie vorher gewesen ist. Und dieser Umformungsaspekt im Großen, der möglich macht, dass Menschen aus ihren eigenen Urteilen handeln und nicht mehr primär unter dem Einfluss der Gemeinschaft, diese Umwendung der Gemeinschaft nennen wir „Dreigliederung des sozialen Organismus“. Dieses Konzept ist nichts weiter als die Schlussfolgerung, die Antwort auf die Frage: Was ergibt sich, wenn die Mündigkeit unter den Menschen wach wird? Wie muss sich dann die Gesellschaft verändern?

Das geschieht im Großen. Aber dasselbe geschieht im Kleinen, im „Mesosozialen“, in der einzelnen Einrichtung in der Gesellschaft. So ist es auch in unserem Schulwesen. Wir haben Schulen, die die Gemeinschaft (der Staat) eingerichtet hat; da können wir unsere Kinder hinschicken. Aber nun entwickeln wir eigene Vorstellungen und sagen: „Für mein Kind, wenn ich mir das richtig anschauen, - eigentlich müsste es etwas anderes sein.“ Damit tun wir nichts weiter als das: Wir stellen uns aus der Gemeinschaft heraus, was uns auch die entsprechenden Vorwürfe einbringt. Wieso, wir haben jetzt teure Schulen eingerichtet, wieso gebt ihr eure Kinder nicht da hin? Warum wollt ihr eine Extrawurst gebraten haben - immer diese Sonderwünsche! Und die Anthroposophie ist geradezu eine Ermunterung für Sonderwünsche, das macht sie gesellschaftlich suspekt. Hunderte von Schulen, die sich da auf einen eigenen Weg begeben, das ist für Menschen, die noch im alten Sinne - vom Primat der Gemeinschaft her denken - schwer zu ertragen.

Aber im Grunde müssen wir sagen: Man kann gar nicht darüber debattieren, ob Schulen, die von vielen Menschen gewollt werden - seien es nun Waldorfschulen oder andere eigene Wege gehende Schulen - sein dürfen oder nicht. Denn das hieße, dass wir es zulassen, dass Menschen, die etwas nicht wollen, anderen, die es wollen, verbieten könnten zu wollen, was sie für richtig halten. Das wäre grotesk. Ein Impuls braucht heute keine Rechtfertigung von oben oder von außen mehr, er braucht nur die Zustimmung derer, die ihn für richtig halten. Er muss nur zeigen, dass er sich z.B. auf dem Boden der Grund- und Menschenrechte bewegt.

Denn das ist der neue Konsensboden der Gesellschaft. Das ist die einzige Grenze, dass nur der die Freiheit in Anspruch nehmen kann, der die Freiheit der anderen achtet. Aber Impulse und Initiativen als solche unterliegen keiner Genehmigung der großen Gemeinschaft mehr. Das ist ja das Credo des freien Geisteslebens. Wenn ich etwas will, dann müssen nicht andere, die ganz andere Auffassungen haben, darüber befinden, ob ich das wollen darf! Das wäre absurd. Es führt dazu, dass immer die Inkompetenten, an einer Sache gar nicht Interessierten über diese Sache entscheiden. Das ist eine Unmöglichkeit, die heute immer noch nicht überwunden ist. Wir bewegen uns also heraus aus einer Allgemeinheit, die allgemeine geistige Regeln für alle Menschen aufstellt und sagen: Wir wollen Freiheit für das Schulwesen. Und damit sind wir Träger des Impulses der Moderne: Einzelne verlassen die alte Gemeinschaft, und sie bilden neue, kleinere Gemeinschaften - die einzelne Schulgemeinschaft einer Waldorfschule zum Beispiel.

---

### Die Konferenz - ein Bewusstseinsorgan

---

Damit ist aber das Grundproblem der modernen Sozialgestaltung erst zur Hälfte gelöst. Denn wir müssen jetzt verhindern, dass uns die alten Probleme, die wir loswerden wollten, indem wir die alte Gemeinschaft verlassen haben, nicht nach kürzerer oder längerer Zeit wieder einholen. Es kann nämlich geschehen, dass dann wieder die Gemeinschaft - diesmal unsere kleinere - sagt: „Jetzt bestimmen *wir*, was geschieht.“ Aber gerade um diese Bevormundung loszuwerden, sind wir von der Staatspädagogik zur Waldorfpädagogik geflüchtet. Wir wollen real und nicht nur formal eine neue Gemeinschaft. So kommen wir zu der Frage: Wie arbeitet eine neue Gemeinschaft im Zeichen der Mündigkeit eigentlich zusammen? Diese Frage sind wir dadurch, dass wir aus der großen Gemeinschaft ausgewandert sind, nur ein Stück los. Wir nehmen sie mit als Frage nach der inneren Ausgestaltung der neuen Gemeinschaft - in unserem Fall der Schule, aber es gilt natürlich auch für andere Einrichtungen: Jede Initiative, die sich formt, hat die Frage neu zu lösen, in welchem Verhältnis die Gemeinschaft zur Individualität steht. Wie kann man wirklich moderne Gemeinschaften bauen, in denen das Individuelle anders behandelt wird als früher, wo es nur als Teil des Ganzen, Teil eines Kollektivs, einer Gruppe auftreten durfte? Von der Klärung dieses Verhältnisses von Individualität und Gemeinschaft in der Alltagspraxis von Einrichtungen hängt viel ab.

Deshalb müssen wir zuerst einmal fragen, wenn wir die Probleme der kollegialen Führung verstehen wollen, wie sich das Schulleben eigentlich in dieser Polarität von Individualität und Gemeinschaft darstellt, einer Polarität, die jedes soziale Leben in sich trägt.

Da können wir etwas bemerken, was trivial scheinen mag, und was man sich gewöhnlich doch nicht klarmacht. Wenn wir uns in der Konferenz treffen, dann

findet in dieser Zeit kein Unterricht statt. Wir müssen die Schule anhalten, damit wir uns als Gemeinschaft der Kolleginnen und Kollegen überhaupt zusammensetzen können. Und wir bemerken: Was macht denn die Gemeinschaft? Immer, wenn wir uns zusammensetzen, tun wir unterrichtlich nichts! Das Leben der Schule ist gerade angehalten. Es ist nicht die Rede von Leben, sondern von Bewusstsein: wir versuchen uns im Kollegium ein Bewusstsein über Probleme unserer Schule zu verschaffen. Jetzt können wir sehen: Die moderne Gemeinschaft ist nicht der Initiativpol, sondern der Bewusstseinspol. Das erlebt man ganz real. Wir müssen das Leben abdämpfen, zurückdrängen, anhalten, damit wir uns treffen können. Das da ein Eigenleben der Konferenz entsteht, ist unbenommen, aber das ist etwas anderes. In Bezug auf das Leben der Schule geschieht, was überall geschieht, wo Bewusstsein entsteht: Lebensprozesse werden zurückgedrängt. Wenn das Geistige in einer Gemeinschaft sich seiner selbst bewusst werden will, muss man das Leben zurückdrängen. So ist es schon beim einzelnen Menschen: Das seelisch-geistige Wesen im Menschen beruht auf den Abbauprozessen des Lebendigen und ist nicht eine Fortsetzung der Lebensvorgänge.

Die moderne Gemeinschaft „tut“ also eigentlich nichts. Was tut aber auf der anderen Seite dann die Individualität? - Die Individualität „leistet“ die Schule. Die Gemeinschaft leistet überhaupt nichts, sondern sie wird geleistet durch das, was jeder Einzelne in der Schule tut. Das ist das, was die Gemeinschaft willentlich tut. Wir haben im Einzelnen den Willenspol, den Aktivitätspol, - wir haben in der Gemeinschaft den Bewusstseinspol. Sie erleben das ganz real, wenn Ihnen als verantwortlicher Lehrer gesagt wird: Wir müssen etwas besprechen, wir müssen uns treffen. Dann müssen Sie Ihre Arbeit liegen lassen oder anhalten.

Und weil man das so stark erlebt, hat man im ersten Moment das Gefühl: Schon wieder eine Konferenz, schon wieder eine Sitzung, schon wieder tut man nichts! Je nachdem, was man als Qualität erlebt in diesen Sitzungen, hat man das Gefühl: Das ist vertane Zeit!, weil man ja eigentlich für das Leben zuständig ist. Jede Stunde zusammensitzen heißt eigentlich, eine Stunde Pädagogik ausfallen zu lassen. Was hätte man alles in dieser Zeit machen können? - so der mehr oder weniger bewusste Eindruck.

Das Zusammensitzen ist eine Behinderung des Lebens, für das ich zuständig bin, und deshalb ist es eine Unverschämtheit, dauernd zu sagen, man solle sich da treffen, wo ich doch so viel zu tun habe. So ist oft die Empfindung. Die Selbstbeobachtung ergibt schon, dass wir uns als Individualität zuständig fühlen für die Aktivität. Was also leistet eine Schule? - So viel, wie jeder Einzelne hineinträgt. Das, und nicht eine ominöse Aktivität der Gemeinschaft als solcher, bildet die Leistung der Schule. Die Gemeinschaft leistet gar nichts, die Gemeinschaft wird sich nur dieser Leistungen, auch der Mängel, bewusst.



## Individuelles Handeln für die Gemeinschaft

So können wir zunächst sagen: Gemeinschaft hat immer mit Bewusstsein zu tun und Individualität immer mit Tätigkeit. Das ist eine ganz wichtige Sache, sich darüber wirklich klar zu werden: Die Quelle für all das, was wir brauchen, sind die einzelnen Menschen, nicht „die“ Schule. Das eben meint Rudolf Steiner, wenn er davon spricht, dass alle Sozialentwicklung auf die Emanzipation des Einzelnen von der Herrschaft der „Verbände“ hinauslaufe und eine moderne Gemeinschaftsform diejenige sei, die „für sich gar nichts, für den Einzelnen alles will“.<sup>2</sup> Es geht da nicht darum, dass die Gemeinschaft uns beim Privatisieren helfen soll, sondern darum, dass wir erkennen: Die Quelle für all das, was wir überhaupt für die Gemeinschaft erhalten können, ist der einzelne Mensch. Und wir müssen alles tun, um die Frage beantworten zu können: Wie bringen wir diese Quelle des Einzelnen zum Sprudeln? Sie sehen, wie sich durch eine solche Sicht das Gemeinschaftsverständnis ändert: Wir können nicht mehr sagen: Was machen *wir*? Im Gegenteil, das „Wir“ muss soweit zurückgedrängt werden, wie es überhaupt geht. Die Frage ist vielmehr: Was mache *ich*, jeder Einzelne?

Das ist die moderne Frage, das ist die Quelle, aus der heraus alles heute fließt. Und je mehr wir fragen: Was machen *wir* denn? - umso schwieriger wird es. Denn Handlungsimpulse entstehen heute von innen, nicht mehr von außen. Dennoch ist es eine Schwierigkeit, dass dieses „Wir“ doch so nahe liegt - „Wir sind doch eine Schule“, wir kennen das alle, das man immer wieder so zu denken beginnt. Aber wenn wir das *Wir* zum Subjekt machen, dann landen wir wieder in der Vergangenheit, in der das *Wir*, die alte Gemeinschaft, gesagt hat, was das *Ich* zu tun hat. Wobei es in dieser Vergangenheit noch einen legitimen geistigen Inhalt für das *Wir* gab, der heute fehlt. Deshalb sieht das *Ich*, das heute bestimmt wird durch das *Wir*, nur so aus wie ein *Ich*, es ist im Grunde nur ein ausführendes Organ, Glied eines Kollektivs. Es gibt ja Gemeinschaften, die haben uns das vorgelebt in den letzten Jahrhunderten und besonders in diesem Jahrhundert, was es mit diesem Kollektivgesichtspunkt auf sich hat. Letztlich mündet es in der Forderung nach totaler Selbstaufgabe, totalem Gehorsam: Ich stelle mich zur Verfügung, ohne Eigenwillen, als ob ich ein Kadaver wäre - so hat es einmal Ignatius von Loyola formuliert -; ich bekomme meine Bestimmung von der Gemeinschaft, von der Obrigkeit. Das endet dann im Leninismus-Stalinismus: „Die Partei hat immer Recht“, dein Platz ist dort, wo die Partei dich hinstellt“. „Du bist nichts, Dein Volk ist alles“, hieß es bei den Nazis.

Das ist nur die Konsequenz aus dem Festhalten am Primat des „Wir“ in einem Zeitalter, welches die Freiheit jedes Einzelnen fordert. Das neue „Wir“ entsteht durch das, was jeder als „Ich“ zum „Wir“ beiträgt. Wir dürfen aber darum das „Wir“ nicht als ganz inaktiv auffassen. Wir müssen vielmehr fragen: Wie muss das „Wir“ arbeiten, damit die Quelle des „Ich“ fließen kann.

Das wir so fragen müssen, entspricht den realen Erfahrungen. In der Gemeinschaft können wir ja immer nur sagen: „Man müsste“, und dann sind wir darauf angewiesen, dass *einer* sagt: ich mache es. Da erleben wir ganz real: Die Quelle ist die Individualität. Deshalb müssen wir aufpassen, dass wir die Gemeinschaft nicht so organisieren, dass kein richtiges Verständnis für Individualität entstehen kann, ja dass Individualität sogar als Gefährdung des „Wir“ angeschaut wird. Wir würden dann nur im Kleinen nachahmen, was wir im Großen beklagt und weswegen wir gesagt haben: „Wir wollen etwas Eigenes.“ Ist es nicht so, dass initiative Menschen es in einer Gemeinschaft deshalb nicht immer leicht haben, weil man nur zu schnell in das alte Denken zurückfällt: „Schon wieder kommt er mit irgendetwas, wo wir doch gerade alles so schön geregelt haben!“ Wir müssen ständig auf der Hut sein, dass die Gemeinschaft nicht individualitätsfeindlich wird. Und das wird sie unweigerlich werden, wenn man die Dinge dem Selbstlauf überlässt. Individualitätsfreundlichkeit muss immer wieder bewusst erzeugt werden. Es gilt also der Tendenz entgegenzuarbeiten, dass die Gemeinschaft immer wieder in den alten Trott verfallen und die Aktivitätsseite, die Vitalitätsseite übernehmen will, - was unweigerlich zur Verhärtung führen würde.

Aber es gibt auch eine andere Gefahr für die neue Gemeinschaft. Sie entsteht, wenn die Individualität die Bewusstseinsseite ganz für sich in Anspruch nehmen will. Dann entsteht zum Beispiel Macht von Einzelpersonen. Machtstrukturen sind ja dadurch charakterisiert, dass sich *einer* oder *einige* sich anmaßen, das Bewusstsein für *alle* zu haben, um damit auch sagen zu können, was die Einzelnen zu tun haben.

Wir müssen also aufpassen, dass *Ich* und Gemeinschaft in den richtigen Zusammenhang kommen, so wie wir Bewusstsein und Leben immer im Zusammenhang halten und verhindern müssen, dass sie auseinanderfallen. Weder dürfen wir die „vegetative“ Seite so verstärken, dass wir im Grunde einschlafen, das Bewusstsein verlieren, noch dürfen wir das Bewusstsein so einseitig verstärken, dass die Lebensprozesse praktisch zum Ersterben kommen. Wie bringen wir Lebens- und Bewusstseinsprozesse in das richtige Verhältnis? So lautet - ganz allgemein formuliert - unsere Fragestellung. Sozial gesprochen geht es um die richtige Verbindung zwischen zwei Fragen: Erstens, wie kommen wir in einen inneren, sachgemäßen Rhythmus zwischen Individualität und Gemeinschaft. Wie erreichen wir, dass die Individualität wirken kann - als der Tätigkeitsort, durch den alles geleistet wird? Und zweitens, wie bekommen wir auf der Gemeinschaftsseite ein Bewusstsein von dem, was geschieht, so dass wir überhaupt sagen können: das ist eine Gemeinschaft?

Wenn das letztere nicht gelingt, dann entsteht die Tendenz der Zersplitterung. So wie auf der anderen Seite die Kollektivgesinnung mit ihrer Verhärtungstendenz entsteht, so entsteht als Gegenstück die an-

dere Gesinnung: „Wir brauchen doch eigentlich keine Gemeinschaft; eigentlich macht das sowieso jeder für sich!“ So steht heute der Gemeinschaftsgedanke als solcher zur Disposition: „Wozu brauchen wir die Gemeinschaft überhaupt? Wir kommen doch ohne sie auch ganz gut zurecht!“ So eine Tendenz gibt es ja auch unter Lehrern, dass man überhaupt den Sinn von Kollegiumsarbeit bezweifelt. In der Wirtschaft haben wir ähnliches gehabt in der Tendenz: jeder eine Kostenstelle, jeder ein Unternehmer für sich. Wenn man so denkt, bleibt die Gemeinschaft nur noch als formaler Zusammenhang ohne wirkliche Bedeutung. Das ist die andere Gefahr.

Daher müssen wir fragen: Wie bringen wir die Gemeinschaft in eine solche Zusammenarbeit, dass sie praktisch die Individualität in ihren Möglichkeiten trägt? Und umgekehrt: Wie kann die Individualität die Gemeinschaft so erleben, dass in ihr Gesinnungen und Anschauungen der Einzelnen zu einem Ganzen zusammenklängen? Die Schule ist eben doch ein Kreis von Menschen, die etwas gemeinsam haben, und nicht etwas Zusammengewürfeltes. Diese Menschen haben miteinander zu tun. Sie gehen daher zwischenmenschliche Beziehungen miteinander ein, die Rechtsbeziehungen sind. Diese Rechtsbeziehungen bilden ja dann sozial eine Art Haut gegenüber der Außenwelt, konstituieren ein Innen und Außen. Das kann stärker oder schwächer ausgebildet sein, es fängt jedoch früher an, als man gewöhnlich meint, nicht erst mit der Vereinsgründung. Wo Menschen gemeinsam etwas machen, entsteht praktisch schon die „stille Gesellschaft“, die einfache Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Es braucht noch gar nicht in Verträge gegossen zu sein. Wo solche Beziehungen weben, entsteht immer eine leichte soziale Hautbildung. Wir sehen dann, wie sich das verstärkt, wie es immer deutlicher wird, bis eben eine juristische Person vor uns steht - im wahrsten Sinne des Wortes. So dass wir drei Elemente haben: Wir haben die Individualität, wir haben die Gemeinschaft, und wir haben praktisch die Hautbildung, die Rechtsform, die Rechtsbeziehungen, die uns in Zusammenhang bringen und die das Verhältnis in gewisser Weise regeln müssen.

Die Statutenfragen sind keineswegs unwichtig, weil von ihnen abhängt, wie die Pole „Individualität“ und „Gemeinschaft“ in ihrem Verhältnis bestimmt sind. Statuten, Satzungen, sind eine Art Orientierung, wie sich beides ausleben kann. Insofern erleben wir am Recht auch immer diese beziehungsgestaltende Wirkung, eine Art Rhythmisierung des menschlichen Zusammenlebens. Eben das ist die Hauptaufgabe, die das Rechtsleben hat. Diese Aufgabe erfüllt es nur, wenn Satzungen die Lebensprozesse beschreiben und ordnen und sie nicht beengen und behindern. Welche Formen müssen ausgebildet werden, damit das vorhandene oder angestrebte soziale Leben sich fassen kann und gestalten lässt? Es ist völlig abstrakt und lebensfern, Statuten zu schaffen, in die man alle möglichen Wünsche hineinschreibt, oder in denen man für alle ausgedachten Eventualitäten detaillierte Regeln aufstellt. Wer

Satzungen gestaltet, muss vielmehr ein Ohr für das Leben haben, sonst überformen Rechtsverhältnisse das Leben selbst, und das wäre kontraproduktiv. Wir dürfen nicht unterschätzen, wie Rechtsformen eine Eigendynamik entwickeln und dann das Leben praktisch in eine bestimmte Richtung lenken.

Rudolf Steiners Ansatz im Sozialen war immer der, alles auf das Menschliche zu stellen, alles Programatisch-Vereinsmäßige zu überwinden. Damit wollte er nicht etwa, wie immer wieder zu Unrecht behauptet wird, das Recht zurückdrängen, sondern dafür sorgen, dass das Recht sich wieder am Leben orientiert und nicht das Leben vom formalen Recht überwältigt wird, wie das heute an vielen Stellen geschieht.

Wir wollen versuchen, diese beiden Elemente zusammenzubringen und uns fragen: Wie ist denn das jetzt eigentlich in einer Gemeinschaft? Dabei betrachten wir zunächst das Lehrerkollegium. Wenn wir die Gemeinschaft größer fassen, wenn wir die Eltern mit einbeziehen, dann ergeben sich noch andere Aspekte. Aber zunächst wollen wir über die sogenannte „kollegiale Führung“ der Schule sprechen, wobei vieles, was wir dabei entdecken werden, übertragbar ist, - auf die Zusammenarbeit in einem Eltern-Lehrer-Kreis, in einem Schulvereinsvorstand und anderen Gremien. Vieles, was hier beispielhaft dargestellt wird, gilt also ganz generell.

---

## WIE MAN DIE ERSTICKUNGSGEFAHR DURCH DYNAMISCHE DELEGATION UND KOLLEGIALE FÜHRUNG ABWENDET

---

Mit dem bisher Entwickelten erhalten wir eine erste Antwort auf die Frage, wie eigentlich eine Gemeinschaft innerlich schwingen muss, damit den beiden dargestellten Polen Rechnung getragen wird, damit sie nicht verwechselt werden: Das, was eine Gemeinschaft sich bewusst macht, was sie sich als Aufgabe stellt, was sie als Problem erlebt und so weiter - das ist immer tendenziell gemeinschaftsorientiert. Und wir können andererseits sagen: Immer, wenn es darum geht, etwas zu tun, werden wir Menschen finden müssen, die es tun.

Eine Aufgabe kommt auf uns zu, - wir wollen sie lösen. Da müssen wir offensichtlich den Weg gehen von der Gemeinschaft, die etwas als ein Problem erlebt, die sich eine Aufgabe gestellt hat bzw. stellt, durch den Pol des Einzelnen wieder in die Gemeinschaft hinein. Wir verlassen also den Kreis der Gemeinschaft und kommen zu ihm zurück - in einer leminiskatischen Bewegung. Der Weg der Lösung von Gemeinschaftsaufgaben führt nicht durch die Gemeinschaft, sondern er führt aus der Gemeinschaft heraus zum Einzelnen oder mehreren Einzelnen und von da aus wieder zurück zur Gemeinschaft, auf eine Weise, die wir noch erkunden müssen. Wenn wir im Kreis verbleiben wür-

den, soviel kann man jetzt bereits sehen, würde keine Schwingung zustande kommen können.

Die Frage, der wir jetzt nachgehen müssen, ist die nach den Stufen bzw. Prozessschritten, die wir gehen müssen. Wenn am Ausgangspunkt das Problem steht und am Ende die Lösung, dann muss in der Mitte dazwischen der Punkt sein, wo etwas vom Problem zur Lösung übergeht, und das ist der Punkt der Entscheidung. Wo entschieden wird, da ist der Punkt, wo sich alles, was ich vorher überlegt habe, verdichtet, und ich sage: Jetzt soll es anders werden.

Die Entscheidung ist die Mitte, wo Veränderung praktisch wird. So läuft letztlich die Sache, allgemein gesprochen, auf die Frage hinaus: Wer sagt eigentlich, was geschieht? Wer entscheidet? - Es ist ja wunderbar, dass wir die Aufgabe bewältigen, die Probleme lösen wollen, aber dazwischen ist immer wieder die Frage: Und wer sagt eigentlich, was geschieht? Wer ist denn zuständig? Die Frage nach der Entscheidungskompetenz ist eine Art Mittelpunkt. *Wer* steht in diesem Mittelpunkt? Wer macht es? Das ist eine zentrale Frage, um die herum sehr vieles kreist. Wenn man Problemknäuel der Selbstverwaltung auflöst, findet man fast immer am Ende vorher vielleicht verdeckte Entscheidungsfragen.

In welchen Schritten arbeitet sich etwas empor aus dem Angeschaut-Werden zum Bewältigt-Werden? Wenn wir uns dieser Frage widmen, müssen wir uns bewusst sein, dass bei solchen systematischen Betrachtungen der Blickwinkel weit genug sein muss. Man darf nicht das Gefühl haben, man habe es mit einem System zu tun, das dem Leben etwas vorgibt. Es handelt sich nur darum, den Blick zu lenken auf bestimmte Qualitäten und Elemente im Lösungsprozess - der je nachdem, worum es sich handelt, natürlich mehr oder weniger langwierig sein kann.

## 1. Problembewusstsein

Das Allererste, um etwas bewältigen zu können, besteht darin, dass man überhaupt ein Problem- und Aufgabenbewusstsein ausbildet. Entwickeln wir ein genaues Bild dessen, was sich als Problem und damit als Aufgabe stellt?! Davon hängt sehr viel ab; denn wenn ich eine falsche Diagnose stelle, wird die Therapie falsch sein. Das ist deshalb das Fundament überhaupt, und es hat viele, viele Seiten. Wir wissen: Wenn einer etwas nicht als Problem empfindet, wird er auch die Lösung nicht als Lösung empfinden, sondern nur als irgendetwas anderes. Er wird dann sagen: Warum soll ich etwas überhaupt anders machen?

Die Bildgestaltung in bezug auf die Probleme bedeutet weit mehr, als dass wir nur ein Bild bekommen: Dadurch dass es *unser* Bild wird, weckt es überhaupt das Bedürfnis nach Lösung. Es ist eine alte Erfahrung: Wo kein Bedürfnis nach Lösung, nach Bewältigung da ist, da bleiben alle Maßnahmen irgendwo stecken. Da macht keiner mit, da wird boykottiert, blockiert und Ähnliches. Und zwar nicht, weil wir vielleicht inhaltlich etwas

dagegen haben, sondern weil wir im Grunde gar nicht innerlich durchglüht sind von dem Impuls: Es muss etwas anders werden! Die Änderung stellt sich uns nur als eine Möglichkeit unter vielen dar. Da gibt es halt Meinungen; der eine will das, der andere jenes. Die Auseinandersetzung mit der Aufgabe und dem Problem ist mehr als eine bloße „Sachfrage“, sie wirkt bis ins Innerste der beteiligten Menschen hinein. Das so entstehende Problembewusstsein hat Rückwirkung auf die Beteiligten.

Daher können wir sagen: Bildung von Problembewusstsein, das ist eine klassische Gemeinschaftsaufgabe. Was uns alle als Kollegium, als Gremium betrifft, das sollte uns auch allen bewusst werden, - selbst - oder gerade auch dann - wenn ich später gar nicht derjenige bin, der es praktisch umsetzt. Sonst kommt es eben dazu, dass irgendwelche Leute irgend etwas machen. Ob wir es brauchen oder nicht, darüber ist nicht gesprochen worden. Wir lassen es halt zu, was oft nur ein anderes Wort dafür ist, dass wir uns nicht dafür interessieren. So entstehen im Grunde die stillen Außerkraftsetzungen der Gemeinschaft. Deshalb müssen wir sagen: Diese erste Phase der Bildung von Problembewusstsein ist etwas, was die ganze Gemeinschaft durchziehen muss, ist ein ausgesprochener Gemeinschafts-Bewusstseinsprozess. Die erste Phase der „dynamischen Delegation“ ist also gemeinschaftsorientiert. (Mit dem Begriff „dynamische Delegation“ wird hier das Verfahren umschrieben, durch das in einer Gemeinschaft Selbstverwaltung im Sinne von Eigenverantwortung praktiziert wird.)

Man darf diese Phasen allerdings nicht zu schematisch nehmen. Betrachten wir ein Beispiel: Es kommt ein Problem auf die Schulen zu, in den letzten Jahren die Computer. Man sieht, überall kommt dieses Problem auf. Was machen wir? Einer sagt: „Wir müssen mal über Computer sprechen.“ Dann fragt man: „Warum?“ - Er sagt: „Wer versteht etwas von Computern?“ - „Ja, keiner oder wenige!“ Es hat keinen Sinn, jetzt ad hoc ein tiefsinniges Gespräch über Computer vom Zaun zu brechen. Vielmehr müssen wir uns zunächst überhaupt in den Stand versetzen, dass wir das Problem vernünftig und allseitig besprechen zu können.

Das heißt: Wir müssen jetzt in eine Schlaufenbildung eintreten: „Moment mal, so hat es ja keinen Sinn. Wie machen wir uns überhaupt sachkundig? Wer kann das Thema mit dem nötigen Tiefgang darstellen?“ Vielleicht stellt sich auch erst beim tieferen Durchdenken des Problems heraus, ob es überhaupt eines für uns ist. Wir dürfen also nicht schematisieren und sagen: „Aha, eine Stunde geredet, und das ist dann die Phase 1“. Vielmehr müssen wir lebensgemäß und mit gesundem Menschenverstand herangehen. Dann gibt es viele Möglichkeiten: Etwas kommt an uns heran, wir sprechen darüber, und wir stellen fest: Das betrifft uns ja gar nicht: wir legen es wieder weg. Oder wir bemerken: Es betrifft uns *noch nicht*, wir legen es auf „Wiedervorlage“. Oder wir konstatieren: Es betrifft uns, aber wir wissen nichts. Wir müssen erst Schwung holen, uns erst kundig machen.

Die erste Phase umfasst das, was man heute in der Organisationsentwicklung „Bildgestaltung“ nennt. Bildgestaltung verlangt immer eine gewisse Zurückhaltung. Man darf nicht vorschnell auf die praktischen Konsequenzen hinsteuern, sondern man muss lernen, erst einmal nüchtern hinzuschauen, „wissenschaftlich-objektiv“, ohne die eigenen Wünsche und Empfindungen hineinzuprojizieren. Was ist Sache? Haben wir ein wirkliches Bild dessen, worum es sich handelt? Was kommt im einzelnen auf uns zu? *Wie* stellt sich das Problem?

---

## 2. Die Werdekräfte erkennen

---

Bilder der Probleme zu gestalten, ist wichtig, aber genügt nicht. Wir müssen nicht nur die Problemphänomene gemeinsam in den Blick nehmen, sondern müssen lernen, diese als Symptome zu deuten, die auf tiefere Ursachen hinweisen. Die Bildgestaltung ist empirisch: Was kann ich beobachten? Was ist da? Was kann ich wahrnehmen? Was hat denn bisher eine Rolle gespielt? Wie steht das im Ganzen? Was sind die Fakten? - Das alles sind praktisch-empirische Fragen nach den Erscheinungen. Eins fehlt Ihnen noch: der Blick auf das Wesen, welches erscheint, und über das wir Klarheit gewinnen müssen.

Wenn wir auf Erscheinungen blicken, blicken wir auf Ausschnitte aus einem Werdestrom, die als solche noch nicht verraten, wo dieser Strom herkommt und wo er hinwill. Wir müssen über die Einzelercheinung hinauskommen und in die Gestaltungskräfte eintauchen, die das entsprechende Phänomen überhaupt erst an die Erscheinungsoberfläche getrieben haben. Nur durch das Anstarren der Einzelercheinungen findet man keine Antwort. Da kommt man bloß zum äußerlichen Vergleichen: ist das eine besser, ist das andere besser? Wenn wir nicht weiterwissen, fangen wir an, Checklisten zu machen, Vorteile und Nachteile aufzulisten. Ich will nicht sagen, dass man das gar nicht machen darf, aber meist ist es nicht weiterführend. Wer nur nach Vorteilen und Nachteilen fragt, verliert nur zu leicht die Frage nach dem Richtigen aus dem Auge. Wir müssen tiefer schauen und fragen, was werden will, wie wir dem werdenden helfen können. [...] Wir neigen heute dazu, das ganze Leben zu bilanzieren, nicht umsonst haben wir ja die Dominanz der Buchhaltung. Das Bilanzieren ist aber ein Vergiftungsproblem des Lebens, wenn man es am falschen Ort tut. Man sieht dann über die wesentlichen Dinge hinweg. Wer von Ihnen die *Philosophie der Freiheit* durchgearbeitet hat, weiß, welchen Nachdruck Rudolf Steiner auf dieses Thema des Bilanzierens des Lebens legt, dem er ein ganzes Kapitel widmet: Anstrengung gegen Vorteil. Fünf Stunden auf den Gipfel steigen, zehn Minuten oben stehen! Wenn Sie so beginnen zu bilanzieren, lohnt überhaupt nichts mehr. Es gab dann Philosophen, die gesagt haben: Wer wirklich Bilanztechnik beherrscht, der muss faul werden, weil jede Anstrengung nur Defizite schafft. Rudolf Steiners Antwort dar-

auf war: Wer nie auf den Gipfel will, für den ist natürlich alles eine unzumutbare Anstrengung. Wer nichts will, dem ist natürlich alles zuviel. Aber wenn ich zum Gipfel strebe, dann ist mir kein Hindernis zu groß, dann scheue ich keine Mühe. Deshalb müssen wir fragen: Was streben wir an? Was will denn werden? - statt zu fragen: Bringt das Vor- oder Nachteile?

Dann gibt es oft den Vorschlag: Zeigen Sie Alternativen auf. Schließlich hat man fünf verschiedene Möglichkeiten, - und steht erst richtig vor dem Problem. Denn wie findet man aus den fünf das Richtige heraus? Wir dürfen die Frage nach der originellen, situationsgerechten Lösung nicht auf die Frage der Wahl zwischen ausgedachten Alternativen reduzieren. Dass die Freiheit nicht als Wahlfreiheit gefasst werden kann, diese Einsicht findet man ziemlich weit vorne in der *Philosophie der Freiheit*.

Trotzdem fallen wir immer wieder gerne in dieses bequeme Herumpicken in fertigen Alternativvorschlägen zurück. Wir sollen eine Antwort auf ein Problem geben, aber das ist zu kompliziert; deshalb hätten wir gern zwei Vorschläge. Und bei denen geht es dann nicht um den richtigen, sondern um den vorteilhafteren. Das ist natürlich sehr viel einfacher. Wirklich freie Handlungen haben immer zur Voraussetzung das Eintauchen, die intuitive Einsicht in die gestaltenden Kräfte, die Identifikation mit dem, was da werden will, dem wir auf die Welt helfen wollen.

Wir streben also eine Lösung an. Wenn wir das Wort „Lösung“ selbst als Bild auffassen, dann bedeutet es, dass sich da ein Knoten gebildet hat, den wir auflösen, oder eine Verfestigung bzw. ein Stau, der gelöst wird. Wir müssen etwas wieder in den in die Zukunft fließenden - und in seiner Richtung aus der Zukunft her bestimmten - Strom hinein auflösen, aus dem es herausgefallen ist, indem es sich verdichtet und verfestigt hat. Dazu müssen wir erkennen, was da strömt, müssen eintauchen in diesen Strom der Gestaltungs- und Bildekräfte, an dessen Quelle wir ein Urbildliches finden können. Was als Gestaltung aus dem beweglichen Urbild quillt, das müssen wir suchen.

Pädagogische Fragen kann man nur beantworten, wenn man den Blick hat für das werdende Kind. Da genügt es nicht, das Kind anzuschauen, wie es gegenwärtig vor uns steht, und zu fragen: Was braucht das Kind jetzt? Erst indem wir uns mit der werdenden Individualität verbinden, uns dem zur Verfügung stellen, was im Kind zur Entwicklung drängt, kommen wir voran. So müssen wir dauernd aus der Zukunft heraus arbeiten, sonst weiß man nie, was pädagogisch zu geschehen hat.

Ging es zunächst darum, ein Bild der Verhältnisse zu gestalten, wie sie aus der Vergangenheit heraus geworden sind, sich zum Problem verfestigt haben, so müssen wir in der zweiten Phase darauf hinblicken, was als Zukunftsforderung auf uns zukommt. Erst wenn wir beides - Vergangenheit und Zukunft - zusammenschauen, erst dann können wir langsam die Antwort geben auf die Frage: Und wie wollen wir uns verhalten? Vorher ist das eigentlich unmöglich.

Den Handlungsspielraum gewinnen wir dadurch, dass wir beides gleichgewichtig bearbeiten: Wahrnehmen der Phänomene, allseitige Betrachtung der Fakten einerseits - Hinblicken auf das werdende, das Urbildliche andererseits. In der Pädagogik müssen wir einerseits so auf das Kind hinschauen, dass wir ganz real konstatieren, in welchem Zustand es ist, wie es sich aktuell verhält, wie es mit seiner Gesundheit steht, mit seinem Auffassungsvermögen usw.: Kinderbesprechung. Und auf der anderen Seite setzen wir uns zusammen und arbeiten menschenkundlich. Wir besprechen nicht *dieses* Kind, sondern wir arbeiten quasi am Urbild des Menschen überhaupt. Und auch im Hinblick auf das einzelne Kind bleiben wir nicht dabei stehen zu konstatieren, sondern versuchen, uns liebevoll in sein Wesen zu versenken, die einzelnen Phänomene lesen zu lernen im Hinblick auf die Entwicklung seiner Individualität und der möglichen Hilfe, die wir dabei leisten können.

In der allgemeinen menschenkundlichen Arbeit finden wir Anregung für das, was wir pädagogisch zu leisten haben. Man muss immer wieder ins Urbildliche eintauchen, um sich in der Erscheinungswelt zurechtzufinden. Das muss nicht in jeder Frage gleich weit gehen: man darf eben auch hier keinen Schematismus daraus machen, sondern muss in der konkreten Situation fragen, wieweit wir das Erscheinungsmäßige und wieweit wir das Urbildliche berücksichtigen müssen, um mit der jeweiligen Frage zurechtzukommen.

Wenn wir wiederum fragen, wen diese Arbeit am Urbildlichen betrifft, dann müssen wir sagen: Diese Phase im Selbstverwaltungsleben ist gemeinschaftsorientiert. Es ist sehr wichtig, dass alle teilnehmen an solchen Gesprächen, dass wirklich jeder am Werdestrom der Gemeinschaft teilnimmt. Wir zäumen das Pferd oft am Schwanz auf: eine gemeinsame Besprechung von Problemen und Grundlagen findet nicht oder nicht genügend statt, - und das so entstehende Gefühl der Unzufriedenheit, des Unbeteiligtseins, artikuliert sich dann in der Forderung nach mehr „Information“ im Detail. Wir wollen sozusagen verhindern, dass irgendetwas passiert, von dem wir nicht wissen. Aber selbst wenn wir über alles „informiert“ wären: Information bezieht sich auf Gewordenes, geschaffene Tatsachen. Am Werdestrom sind wir auf diese Weise immer noch nicht beteiligt.

Darauf aber käme es an, denn das trägt die Gemeinschaft. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass die Gemeinschaft sozusagen am Konkreten entsteht. Die Gemeinschaft entsteht an den Gestaltungskräften des Lebens, nicht am Einzelnen. Das Einzelne macht jeder anders. Es gibt nicht *die* Pädagogik für die erste Klasse. Jeder Erstklasslehrer wird das anders machen. Sie können gar nicht Rezepte ausstellen, Sie können keine Handlungsvorschriften für den Erstklasslehrer geben, sondern Sie müssen sehen: Was das konkrete Detail angeht, da wird es jeder anders machen.

Dennoch wissen wir, was die Gesichtspunkte der Waldorfpädagogik für einen altersgemäßen Unterricht in der ersten Klasse sind, wie das Schreiben oder irgend-

etwas anderes eingeführt wird. Und obwohl wir das *im Allgemeinen* wissen, wenn man durch die Klassen ginge, würde man feststellen: Es gibt Hunderte von Möglichkeiten, diesen allgemeinen Gesichtspunkt umzusetzen. Das wird abhängen von jedem Einzelnen, wie er das macht; da gibt es keine Gemeinsamkeit. Was uns zusammenhält, ist das Verständnis der Rolle der ersten Klasse - das ist das Gemeinsame. Das klingt ungewohnt, weil man immer meint: Es muss alles konkret sein.

Wir merken an dieser Stelle: Wo es praktisch noch dynamisch, lebendig ist, da entsteht die Gemeinsamkeit, da können wir alle eintauchen. Wir können alle Erstklasslehrer sein in diesem allgemeinen Sinn, aber wir können uns nicht darüber unterhalten, ob man es so macht oder so. Das wird jeder Lehrer in seiner Situation, mit seinen Kindern, aus seiner Befindlichkeit, aus seiner Möglichkeit heraus beantworten müssen. Da die Gemeinsamkeit zu suchen, ist ein völliger Unsinn. Das führt nur zu Uniformität. Die Gemeinsamkeit liegt auf den ersten beiden Ebenen. Da sollte auch jeder Anteil nehmen können.

Auf diesen Ebenen soll auch derjenige, der das Fach, um das es geht, nicht selbst vertritt, mitsprechen können. Von den einzelnen Problemen des Englisch-Unterrichts braucht nicht jeder etwas zu verstehen. Aber jeder sollte etwas wissen über die Grundelemente dessen, was überhaupt angestrebt wird mit dem Englisch-Unterricht in der Waldorfschule. Nur so entsteht ein Verständnis für das, was der andere in der Gemeinschaft tut, und nicht nur eine allgemeine gleichgültige Toleranz. Das ist ganz wesentlich. Im Detail muss nicht jeder Kenntnisse haben, wohl aber im Grundsätzlichen. Es kann nicht sein, dass in einer Schule Dinge gemacht werden, wo bei der Mehrheit der Beteiligten eine richtige Bewusstseinslücke da ist, wo sie sagen müssen: Keine Ahnung, warum wir das machen, und überhaupt, was die da machen! Das ist die Frage: Bewusstseinsmäßig müssen wir das Schul-Ganze erfassen. Aber das Ganze ist zunächst einmal dasjenige, was an Gestaltungskräften ergriffen wird, aus denen heraus wir arbeiten. So ist die Arbeit am Urbildlichen ein gemeinschaftsbildender Prozess.

---

### 3. Lösungssuche durch Delegierte

Es ist ein großes Problem der Schulen, dass die beiden geschilderten Phasen in der Kollegiumsarbeit, in der kollegialen Führung, oft ungenügend stattfinden, vor allem die zweite Phase wird sehr selten überhaupt berücksichtigt. Das kommt oft daher, dass wir von der Problemerkennung sofort in die Handlungslösung gehen und sagen: Aha, ein Problem, ist ja klar, alle können sich nicht kümmern, wer kümmert sich darum? Wir gehen sofort aus der Bildgestaltung in das Delegationsprinzip, und dann zucken wir zurück vor den Konsequenzen der Mandatserteilung, weil wir das unbehagliche Gefühl nicht loswerden, eigentlich gar nicht richtig zu wissen, was wir mit der Delegation an-

gestrebt haben, weil wir als Gemeinschaft eine Bewusstseinslücke haben.

Etwas muss bearbeitet werden, und wir fragen: Wer macht es? Man sieht: Das ist ein kritischer Punkt, denn mit der Delegation verlassen wir das Gemeinschaftliche. Das ist dieser Wendepunkt, wo wir den Einzelnen oder die Einzelnen suchen, die sich des Problems für uns annehmen. Da kommt gleich die erste Schwierigkeit auf uns zu: Wie findet man den Richtigen? Delegieren ist ein ganz heikles Thema. Denn, wenn man einfach jemanden bestimmt und sagt: „Du musst das machen“, dann hat man das Gefühl, gegen die Freiheit zu verstoßen. Aber wenn wir fragen: Wer meldet sich? - dann haben wir öfters schon die unangenehme Erfahrung gemacht, dass sich der Falsche meldet! Den wieder los zu werden, wird zum Riesenproblem! Wir sind einfach nicht gewohnt, über solche Fragen offen zu sprechen - natürlich mit dem notwendigen Takt - also zum Beispiel zu sagen: „Das ist schön, dass Sie sich melden, aber verlangt diese bestimmte Aufgabe nicht ganz bestimmte Voraussetzungen. Wäre nicht jemand wie der XY eher prädisponiert für ein solches Amt? Ihre Stärke liegt doch eigentlich auf anderen Feldern.“

Weil das alles so schwierig ist, und weil wir die Freiheit schützen wollen, sich zu melden, müssen wir schließlich einen anderen Riegel vorschieben. Wenn sich jemand meldet, der es vielleicht gar nicht so gut kann, oder von dem wir nicht wissen, ob er es kann, und es sich trotzdem um eine wichtige Aufgabe handelt, wo das Arbeitsergebnis die ganze Einrichtung betrifft, da haben wir ein Universalmittel gefunden, das sich leider als die Guillotine jeder Gemeinschaft entpuppt. Das Universalmittel ist zu sagen: „Machen Sie uns einen Vorschlag!“ Da kann überhaupt nichts passieren. Der Betreffende kann sich an dem Problem austoben, so intensiv er überhaupt nur will - und zum Schluss sagt doch nicht er, sondern sagen wir, was geschieht. Da ist so der letzte Riegel, den wir vorschieben, damit ja nichts passieren kann. Und diesen Riegel schieben wir regelmäßig vor: Wir machen uns immer gegenseitig Vorschläge. Das führt natürlich dazu, dass in der Art der Behandlung der Aufgabe nicht das Individuelle zum Tragen kommt, sondern das Gemeinschaftliche. Und das wird zum Problem, dass wir die Gemeinschaft praktisch nach innen ziehen, in den Bereich der konkreten Tätigkeit hinein.

Wozu führt das? Es macht sich einer oder eine kleine Gruppe ungeheuer viel Arbeit, und dann versucht er bzw. sie, das irgendwann in die Gemeinschaft hineinzubringen. Es ist ja nicht so einfach. Man muss die Angelegenheit auf die Tagesordnung setzen lassen, diese Tagesordnung ist aber schon zu lang, irgendwo muss man das wieder hineinpressen, und dann heißt es: „Ja tragen Sie das vor, aber höchstens zehn Minuten, in der Kürze liegt die Würze.“

Man hat zwar ein halbes Jahr daran gearbeitet, aber es soll alles in zehn Minuten zusammengedrängt sein. Die schiebt man irgendwo zwischen eine lange Liste anderer Tagesordnungspunkte, und dann wird der

Auftritt auch noch dreimal verschoben, weil man mit der übrigen Tagesordnung nicht zu Ende kommt. Wenn der große Augenblick gekommen ist, fragen alle Kollegen: Was kommt denn jetzt? Ach ja, richtig, wir haben doch vor einem halben Jahr einen Vorschlag in Auftrag gegeben. Unvorbereitet sitzen alle da, während der Vortragende innerlich bewegt ist von seinem Thema und das nun in aller Kürze, in fünf bis zehn Minuten, vorstellen muss. Und schon beim Sprechen merkt er vielleicht, wie die Gesichter immer länger werden. Man ist zwar unvorbereitet, aber man hat bei dem Vorschlag einfach kein gutes Gefühl. Außerdem, wenn wie verlangt in aller Kürze gesprochen worden ist, dann kommt bestimmt einer und sagt: „Wissen Sie, das ging mir viel zu schnell! Ich soll da etwas entscheiden, so hopplahopp. Schließlich bin ich ja hinterher für die Folgen mitverantwortlich. Sagen Sie mal, wie kommen Sie denn überhaupt zu einem solchen Vorschlag?“ Und wenn dann noch hinzukommt, dass man Einmütigkeit nicht als wünschenswertes Ziel auffasst, sondern als Verfahrensprinzip - wenn einer den Kopf schüttelt, kann es nicht gemacht werden - dann haben wir endgültig die Undurchlässigkeit des Ganzen für Initiative, die wir im Großen beklagt haben, im Kleinen wieder bekommen.

Natürlich ist das alles ein wenig überspitzt dargestellt, ganz so schlimm ist es ja doch nicht überall, aber man sieht in der Überspitzung vielleicht noch deutlicher, wo das Problem liegt.

Nämlich darin, dass wir uns völlig unklar darüber sind, was da passiert. Es könnte ja wirklich alles passieren. Weil wir über das Grundsätzliche, über die Richtung der Lösung nicht gesprochen haben, haben wir keine Ahnung, ob es nach rechts oder nach links, vorwärts oder rückwärts geht. Misstrauen gegenüber dem, der etwas überlegt, ist also am Platz, - wir bemerken nur nicht, dass wir selbst den Anlass dafür geschaffen haben. Und aus dem Misstrauen heraus behalten wir uns etwas vor. Wir zerpflücken dann vielleicht den Vorschlag, der uns präsentiert worden ist - oder versuchen gar ad hoc in der Konferenz Änderungsvorschläge im Detail zu produzieren.

Warum haben wir uns nicht vorher darüber unterhalten? Da haben wir keine Zeit dafür gefunden, oder wir haben sogar überhaupt nicht daran gedacht. Jetzt bekommen wir das Problem, das wir dadurch nur verlagert haben, hinterher, und damit wird es viel schwerer lösbar. Die Zeit, die wir für die Phase 1 und 2 nicht hatten, die werden wir jetzt vervielfältigt hinterher aufwenden müssen, mit dem enormen Frust, der damit verbunden ist und der gar nicht aufgetreten wäre, wenn wir vorher das Nötige besprochen hätten. Wir ziehen das, was in der Gemeinschaftsrunde im Allgemeinen hätte stattfinden sollen, ins Konkrete. Und da ist es am falschen Platz, da wird es zum Übergriff in die Verantwortungssphäre des Einzelnen. [...]

Der Kern des Problems liegt darin, dass eine individuelle Handlung geschieht, und dass sie unter uns leben kann und ich sie mittrage, obwohl sie anders ist, als sie geworden wäre, wenn ich sie ausgeführt hätte.

Die tragende individuelle Leistung der *anderen*, das ist der eigentlich kritische Punkt der modernen Gemeinschaftsbildung.

Das versteckte Motiv für den Hang zur Einstimmigkeitsforderung ist meist dies: Wenn ich Einstimmigkeit habe, dann habe ich ein absolutes Vetorecht, das heißt, ich bin die letzte Instanz für alles. Das ist im Grunde ein verdeckter Machtanspruch. Dagegen müssen wir uns zum Individualitätsprinzip bekennen. Über die allgemeinen Gesichtspunkte, die wir als Schule für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld haben, müssen wir reden können. Aber wenn eine Aufgabe übertragen ist, dann muss sie im Regelfall bis zu Ende geführt werden können, in Eigenverantwortung der Mandatsträger. - Und wenn ich der Auffassung bin, der Betreffende sei für die Aufgabe nicht geeignet, dann muss ich das rechtzeitig sagen.

Es ist eine Unart, dass wir Elemente, die an die Peripherie gehören, in die Bildgestaltung, ins Grundsatzgespräch - in die Mitte ziehen. Dann staut sich dasjenige, was eigentlich peripher geschehen soll, in der Mitte. Dann entsteht diese Erstickungsgefahr. Dann blicken wir vor lauter Diskussion, vor lauter Problemen überhaupt nicht mehr durch. Denn wenn die Tagesordnungsliste immer länger wird und wenn wir solche Diskussionen führen, wird ja nichts besser, wir rufen nur den Dilettantismus hervor.

Wer alles inhaltlich von Mehrheitsentscheiden im Kollegium abhängig machen will, der züchtet die „Herrschaft der Inkompetenten“, weil notwendig immer die weniger Kompetenten in der Mehrzahl sind. Fünf haben sich damit beschäftigt, und zwanzig entscheiden darüber! Wenn das überzogen wird, ruft es notwendig mit der Zeit Dilettantismus hervor. Originelle Lösungen entstehen so nicht. Ein Original ist nichts Zusammengeflacktes. Ein Original entsteht aus einem Guss. Der beste Brief wird nicht der, wo jeder noch eine Formulierung anbringt, sondern es wird der, wo dem Verfasser aus dem Gespräch heraus die wesentlichsten Gesichtspunkte zur Verfügung stehen und er aus dem Abwägen, aus dem innerlichen Durchleben dann wie aus einem Guss den Text erstellt. Das streben wir an und nicht das Flickwerk.

Und das auszuhalten, dass eben eine Handlung so wird, wie der andere sie macht, wenn wir ihm die Aufgabe übertragen haben, das ist die wirkliche Probe, vor der wir heute stehen. Sich selbst auszuhalten, ist ja gelegentlich schon ein Problem, aber den anderen auszuhalten, das ist noch viel schwieriger. Wenn wir nicht lernen, eine Handlung eines anderen so mitzutragen, als ob es unsere eigene wäre, dann werden wir keine Gemeinschaftsbildung erreichen. Anderenfalls machen wir nämlich im Grunde unser Urteil zum Maßstab. Wenn der andere das macht, was wir sowieso gemacht hätten, was wir uns vorgestellt haben, was er zu machen hat, dann finden wir das gut. Wenn es davon abweicht, dann finden wir es schlecht. Die Originalität jedes anderen anerkennen heißt: „Es ist eben so, wie es geworden ist, weil es die Handschrift dieses Kollegen trägt und nicht die von irgend jemandem.“ Dieses

Durchindividualisieren der Gemeinschaft ist eine ganz zentrale Frage.

---

#### 4. Entscheidung

Das heißt aber eben auch: Der Einzelnen oder die Mandatsgruppe ist normalerweise nicht nur für die Lösungssuche zuständig, sondern bei ihr liegt auch die Entscheidungskompetenz.

Das Wort „normalerweise“ müssen wir benutzen, weil es natürlich im Einzelfall auch Entscheidungen von so großer Tragweite gibt, dass man ausdrücklich sagt: Die Entscheidung muss im großen Kreis der Konferenz, vielleicht sogar in der Mitgliederversammlung des Schulvereins fallen. Aber dafür muss es einen sachlichen Grund geben. Im Zweifelsfall entscheidet der Einzelne oder entscheidet die Mandatsgruppe, und nur wo sich das aus der Sache heraus verbietet, handhaben wir es anders. Es wird ja zum Beispiel wohl kaum möglich sein, dass zwei Kollegen eine neue Gehaltsordnung für alle in Kraft setzen. Bei einer solchen Frage ist es ja selbstverständlich, dass die Entscheidung von allen vollzogen werden muss und nicht nur durch einige.

Aber das muss vorher klar sein. Wenn es keinen ausgesprochenen Grund gibt, dann gilt der Grundsatz: „Die hier etwas machen, entscheiden es auch.“ Im Zweifelsfall entscheiden diejenigen, die wir delegieren. Das führt dazu, dass man sich die Dinge voll bewusst machen muss, und nicht hinterher - aus dem Bauch heraus - sein Veto einlegen kann und sagen: „Ich meine aber, es müsste anders sein!“ Das ist etwas, was die Gemeinschaft innerlich erstickt. Denn dann fängt der Bewusstseinspol an, das Leben selbst beanspruchen zu wollen. Damit beginnt er aber das Leben zu ertöten. Die Gemeinschaft muss wissen, wo sie sich - um ihre eigenen Lebensbedingungen zu gewährleisten - selbst zurückhalten muss. Sie muss den Punkt finden, wo eine Frage aus der Gemeinschaft ausgelagert wird und der Einzelne sich verantwortlich damit befassen kann. Die Gemeinschaft hat das Ihre geleistet, was das allgemeine Bewusstsein angeht. Jetzt muss sie sich fortsetzen nur durch diejenigen, die sich der Aufgabe intensiv im Detail zuwenden.

In der dritten Phase lag die Lösungssuche, alles was an Beschäftigung mit dem Problem im Detail im Vorfeld nötig ist, um zu einer Entscheidung zu kommen. Am Anfang dieser Phase steht die Delegation selbst. Die vierte Phase, die Entscheidung, steht im Mittelpunkt. Jetzt muss entschieden werden. Ich bin so weit, und so wird es!

---

#### 5. Realisierung

Die dritte und vierte Phase sind normalerweise Phasen, in denen die Individualität agiert. Von der fünften Phase, die ja notgedrungen diejenige der Umsetzung, der Realisierung, der Veränderung der Wirklichkeit ist,

gilt: Hier kann es gar nicht anders sein, als dass die Individualität agiert. Das Kollegium als Ganzes kommt eben dann zusammen, wenn nichts umgesetzt, sondern wenn beraten wird. Die Entscheidung geht also in die Realisierung über, dabei spiegelt die Umsetzung die dritte Phase in dem Sinne, dass das in dieser Phase als Lösung Entwickelte eben jetzt in die Wirklichkeit übergeführt wird. Lösungssuche, Entscheidung und Umsetzung gehen ineinander über.

Nun sieht man aber, dass es mit der Umsetzung allein nicht getan ist. Wir müssen jetzt wieder in das Gemeinschaftliche zurückkommen.

---

## 6. Rechenschaft

So ist die nächste, vorletzte Phase die Spiegelung der zweiten. In der zweiten Phase haben wir versucht, an die Wirkenskräfte, die Zukunftskräfte heranzukommen. Was will, was soll werden? Wo führt es hin? Jetzt schauen wir hin: Wo *hat* es hingeführt? Das ist die Rechenschaft. Rechenschaft geben heißt nicht, sich zu rechtfertigen. Rechenschaft geben heißt: Wie bin ich mit dem Gestaltungsbedarf, den wir gemeinsam festgestellt haben, umgegangen? Was habe ich daran erfahren? Nicht ob es mir gefallen hat, ist wichtig, sondern wie stimmig es war, wie es zu dem steht, was uns vorher bewegt hat. Auch ob es den anderen gefällt oder nicht, spielt gar keine Rolle. Es gibt ja viele Dinge, die richtig sind, ohne dass sie uns gefallen. Wir müssen ja heute ständig durch Selbsterziehung in unser Seelenleben und damit in unsere Neigungen eingreifen. Wir sind ja im Zeitalter der Bewusstseinsseele, die sich dem geistig als richtig Erkannten hingibt, und nicht mehr in dem der Verstandesseele, wo alles in den Dienst der Seele gestellt wurde. So haben wir viele Dinge zu lernen, die uns im Moment nicht gefallen. Der ganze Selbstverwaltungsgedanke ist ein einziger Erziehungsgedanke an uns selbst.

Rechenschaft geben heißt, sich vor dem zu rechtfertigen in gewisser Weise, was ich selbst als richtig erkannt habe und zur Grundlage meines Handelns machen wollte. Dazu muss ich mich meinen vollzogenen Handlungen gegenüberstellen. Das ist eine wichtige Frage. Ohne Reflexion, ohne Rückblick gibt es keine Entwicklung. Selbst wenn wir unser ganzes Leben lang nur sagen: „Es geht vorwärts und nicht rückwärts!“, wenn wir uns niemals umschauchen, dann greifen zum Schluss doch höhere Kräfte ein, die uns zum Rückblick zwingen. Wir nennen das dann Sterben. Der Tod ist im Grunde ein erzwungener Rückblick. Rechenschaftsberichte sind für die Entwicklung einer Gemeinschaft von ungeheurer Bedeutung. Es muss ja nicht wegen jeder Kleinigkeit ein Berichtstermin anberaumt werden. Man muss den richtigen Stil finden, den richtigen Zeitpunkt, wo man vielleicht auf eine längere Zeit zurückschaut.

Die Rechenschaftslegung hat noch einen zweiten Effekt, neben der Reflexion. Durch sie können wieder alle teilnehmen an dem, was geschieht. Dazwischen waren die Nicht-Handelnden ausgeschlossen. Natürlich kann

man nach Zwischeninformationen fragen. Ob das nötig ist, hängt auch von der Dimension des Problems ab. Aber wenn wir auf die Grundgesten schauen, dann dürfen wir doch sagen: Alle sind beteiligt, alle sind damit informiert, in den ersten zwei Stufen. Dann ist es delegiert, abgegeben, es haben sich einzelne Kollegen damit beschäftigt. Und jetzt kommt es über die Rechenschaft wieder in die Gemeinschaft zurück. Zwischendurch ist es praktisch verschwunden, es hat sich nur als Wirksamkeit mitgeteilt, jetzt wird es wieder ins Bewusstsein aller Beteiligten gehoben. Und indem das geschieht, schaffen wir auch die Möglichkeit, dass der Einzelne sich immer wieder an der Gemeinschaft, an dem, was die ganze Gemeinschaft durchlebt, orientieren kann. Das ist gleichzeitig auch wie ein Ausrichten an der Gemeinschaft, aber ohne Vormundschaft der Gemeinschaft über den Einzelnen. Es ist eine wichtige Frage, dass alle in dieser Phase plötzlich wahrnehmen können, was da alles innerhalb unserer Einrichtung und für sie von Einzelnen geleistet worden ist.

Die Rechenschaft hat noch eine andere, psychologische Seite. Viele unter uns fühlen sich nicht richtig wahrgenommen. Und viele werden auch nicht genügend wahrgenommen. Wer immer das Wort in der Runde ergreift, den kennt jeder. Aber die stillen Arbeiter unter uns, die ihre Aufgabe erfüllen, ohne dass sie jemals spektakulär auftreten, die dürfen nicht übersehen werden, denn von ihrer Arbeit lebt die Gemeinschaft genauso wie von der Arbeit der mehr exponierten Mitarbeiter. *Jeder* Mitarbeiter einer Gemeinschaft sollte von Zeit zu Zeit die Möglichkeit haben, einen Rechenschaftsbericht - und damit den anderen Einblick in seine Arbeit - zu geben. Man kann das die modernen Erntedankfeste nennen. Und man kann es auch so gestalten. Man muss wegkommen davon, dass es nur ein Tagesordnungspunkt unter „ferner liefern“ ist. Es gibt in einer ganzen Reihe von Einrichtungen bereits positive Erfahrungen. Da versucht man, diese Rechenschaftsberichte zu kultivieren, die Rechenschaftslegung wie ein Fest zu gestalten, zu dem sogar Menschen von außen eingeladen werden, um ihnen zu präsentieren, wo wir stehen, wie wir mit unseren Aufgaben umgegangen sind, welche Perspektiven wir erschlossen haben usw. Es hängt so unglaublich viel von solchen Momenten ab. Heute wird es mit links behandelt, als formaler Punkt im Vereinsleben: Immer wenn ein Schulvereinsvorstand zusammen ist, heißt es: Ach je, wir haben wieder Mitgliederversammlung, was sagen wir denn denen? Richtig zu erleben: Wir dürfen Rechenschaft ablegen, damit auch unsere Arbeitsfrüchte präsentieren, das ist etwas ganz anderes. Rechenschaft ablegen macht nicht unfrei. Es ist geradezu eine Bedingung der Freiheit.

---

## 7. Entlastung

Wir sind ausgegangen von der Gemeinschaft. Dann hat die Gemeinschaft ihr Problem Einzelnen aufgebürdet, hat sie damit - als Delegierte - belastet. Jetzt muss



die Gemeinschaft die Konsequenzen der Delegation wieder auf sich nehmen. Diese Wiederbelastung der Gemeinschaft mit den Folgen desjenigen, was Einzelne für sie und in ihrem Auftrag getan haben - auch wenn diese Folgen negativ waren -, das nennen wir „Entlastung“. Das Wort „Entlastung“ heißt, die Last von den Schultern derer zu nehmen, die es gemacht haben. Wir akzeptieren und sagen: „Was da geschehen ist durch dich, wir tragen es so, als ob wir es selbst gemacht hätten. Jeder von uns nimmt ein Stück dieser Last auf sich.“ Wir nennen das im Alltag „Loyalität“. Sie wissen, wie das ist: Für die positiven Dinge sind wir alle begeistert und verbuchen sie mit auf unserem Konto, wenn etwas schief geht, kennen wir immer einen, der schuld war. Sich loyal zur Gemeinschaft stellen, darauf kommt es an. Damit ist gewiss keine blinde Loyalität gemeint, kein die Augenverschließen vor Schwächen und Fehlern. Aber solange ich Mitglied dieser Gemeinschaft bin, muss ich dazu stehen, - das heißt, ich bin bereit, die Folgen zu tragen, als ob ich es gemacht hätte. Das gilt gerade auch dann, wenn ich nicht alles gut finde, was geschehen ist.

Und erst das macht die Gemeinschaft wieder zur Gemeinschaft. Wenn sich jeder von allem distanziert, dann zerfällt sie innerlich, auch wenn sie äußerlich noch da ist. Entlastungsabstimmung heißt nicht, abzustimmen, ob man etwas gut fand oder nicht. Entlastung ist keine Abstimmung Pro und Contra. Es ist ein Zustimmungssakt im Hinblick auf das Stehen zu den Folgen. Nur in ganz extremen Fällen, wo vorsätzlich der Gemeinschaft Schaden zugefügt worden ist, wo Betrug im Spiel ist oder dergleichen, da wird man natürlich eine Ausnahme machen, wird nicht die Hand heben. Aber das ist die einzige Ausnahme. Ansonsten stimmt man zu, weil man gar nicht sachlich zustimmt, sondern weil Entlastung heißt: Ich trage das als im Namen der Gemeinschaft entstandenes Faktum mit.

---

## Der Rhythmus des Selbstverwaltungslebens

---

Wir haben es also zu tun mit einer Art rhythmischer Schwingung, im Spannungsfeld von Individualität und Gemeinschaft. Immer dort muss die Gemeinschaft im Mittelpunkt stehen, wo es um die bewusstseinsmäßige Einbettung des Ganzen geht. Aber wenn es ins Leben hineintauchen will, wenn es geleistet werden muss, da muss es durch die Individualität hindurch geschehen. Das gibt die innere Schwingung. Es beginnt in der Gemeinschaft, beginnt sich in der Delegation - das ist der Wendepunkt - aus der Gemeinschaft zu lösen und geht praktisch durch die Einzelnen hindurch wieder zurück in die Gemeinschaft. So schwingt eine moderne Gemeinschaft in diesem inneren Rhythmus, indem sie sich dauernd fragt: Wie bringe ich es wieder ins Bewusstsein? Wie komme ich vom Bewusstsein wieder herüber ins Tun?

Die kritischen Punkte liegen dabei dort, wo wir die Gemeinschaft verlassen müssen, und dort, wo wir

wieder in sie zurückkommen müssen. Dieses Loslösen und sich wieder Hinwenden richtig zu gestalten, darin besteht die Kunst. Das Loslösen ist nur dann nicht ein allgemeines Auseinandertreiben, wenn vorher in der Gemeinschaft die Bewusstseinsbildung geleistet worden ist. Aber dann muss die Gemeinschaft loslassen, sonst wird alles zur Gemeinschaftsangelegenheit, und dann vervielfachen sich die Aufgaben für die Menschen, dann wird es komplizierter, statt einfacher. Rudolf Steiner hat immer gemeint, Selbstverwaltung mache das Leben einfacher und nicht noch komplizierter. Wenn wir das Loslösen nicht leisten, dann wird das, was eigentlich die Angelegenheit weniger werden soll, eine Angelegenheit aller. Damit aber ist schon vorprogrammiert, dass wir es nicht leisten können. Dann stehen wir vor der Erstickungsgefahr! - Und dann kommt der zweite kritische Punkt: Wie führen wir das, was notwendig in die Vereinzelung gehen musste, wieder zurück in die Gemeinschaft, damit nicht Zersplitterung entsteht und zum Schluss das Bewusstsein verloren geht. Also: Wie finden wir aus dem Bewusstsein in den Handlungspol, aber wie kommen wir aus dem Handlungspol wieder zurück in das allgemeine Bewusstsein? Das rhythmisch auszugestalten ist eine Schlüsselfrage für das Gemeinschaftsleben.

### Anmerkungen

1 Die Kernpunkt der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft (1919), GA-Nr. 23, Dornach 1976, S. 10f.

3 „Freiheit und Gesellschaft“, Magazin für Litteratur, Gesammelte Aufsätze zur Kultur- und Zeitgeschichte 1887-1901, GA 31, Dornach<sup>3</sup>1989, S. 255 f.

# Dreigliederung oder Global Governance?<sup>1</sup>

Christoph Strawe

---

## Governance - ein neues Schlüsselwort

---

Wie können wir der Herausforderung durch die Globalisierung begegnen? - Wo diese Frage gestellt wird, taucht immer wieder der Begriff der „Global Governance“ auf. Auch wenn er in der medial bestimmten Öffentlichkeit noch kaum eine Rolle spielt, ist er ein Schlüsselbegriff für künftige Entwicklungen. „Governance“, so entnimmt man den Wörterbüchern, bedeutet Regieren, Herrschaft, Regierungsgewalt, Gewalt, Kontrolle, Regierungsform - und so ist es naheliegend, zunächst an eine Weltregierung zu denken, die den durch die Globalisierung entstandenen, von den Nationalstaaten nicht mehr zu ordnenden rechtsfreien Raum ihrer Kontrolle unterwirft. Eine Instanz also, die rechtliche Normen schafft, der internationalen Kriminalität durch eine Weltinnenpolitik begegnet und den Profitinteressen der global players durch eine Weltsozialpolitik Schranken setzt.

Dass es Kräfte gibt, die den Traum von der Weltregierung träumen, sei nicht bestritten. Wesentlich ist aber die Feststellung, dass das gängige Verständnis von Governance in ihr eher einen Regelungsansatz für Probleme auf globaler oder regionaler Ebene unter den Bedingungen der Nichtexistenz einer Weltregierung sieht. Einige Zitate mögen dies verdeutlichen:

Staatssekretär Ischinger vom Auswärtigen Amt erklärte: „In einem bestimmten Sinne hat der klassische Nationalstaat sicher an Regelungskompetenz, an Macht, verloren. Kein Staat, und sei er noch so mächtig, auch nicht die USA, besitzt heute das Kompetenzmonopol für die Lösung der globalen Probleme. Es geht aber weder um eine ‚Renaissance‘ des staatlichen Machtmonopols, noch etwa gar um eine utopische Weltregierung. Vielmehr geht es um erfolgreiches ‚global governance‘, d. h. um die Schaffung neuartiger Regelungsstrukturen zwischen allen Mitakteuren der Globalisierung. Ein einleuchtendes Beispiel ist die Suche nach Wegen, um die ungeheuer großen, täglich über den Erdball transferierten Finanzströme so zu regeln, dass regionale oder weltweite Finanzkrisen vermieden werden können.“<sup>2</sup>

Bundesaußenminister Fischer sagte vor der UNO-Vollversammlung: „[...] mit dem Sprung ins nächste Jahrtausend wird das Nationalstaatsprinzip weiter an Bedeutung verlieren. Antworten auf die großen Welt-

probleme zu finden, wird im Rahmen der klassischen Nationalstaaten nicht mehr möglich sein, sondern nur in einer gestärkten internationalen Struktur und mit einem Machttransfer auf internationale Organisationen, an ihrer Spitze die Vereinten Nationen, einer Transformation von klassischer Macht in Recht, einem Interessenausgleich und einer Zivilisierung des internationalen politischen Systems bei immer stärkerer Einbindung von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Wirtschaftsunternehmen. [...] Die Vereinten Nationen müssen zum Kernstück einer wirksamen global governance werden.“<sup>3</sup> - Im Arbeitsprogramm für das inzwischen veröffentlichte Governance-Weißbuch der Europäischen Kommission heißt es: „Seit einer Reihe von Jahren ist in verschiedenen Zusammenhängen von ‚Governance‘ die Rede. Ein bedeutender Bericht der Vereinten Nationen über ‚Global Governance‘ hat auf die Notwendigkeit von Regeln hingewiesen, über die sich *auch ohne das Bestehen einer Weltregierung* (Kursivsetzung C. Strawe) ein Konsens bildet und die weltweit effektiv angewandt werden. [...] ‚Governance auf mehreren Ebenen‘ bedeutet, dass voneinander unabhängige öffentliche Akteure auf verschiedenen geografischen Ebenen zur Verwirklichung von Zielen von gemeinsamem Interesse zusammenwirken.“ „Bei ‚Governance‘ liegt das Schwergewicht auch auf der Mitwirkung nachgeordneter und nichtstaatlicher Akteure.“<sup>4</sup> Diese sollen in die Entscheidungsprozesse der Gemeinschaft eingebunden werden.

In diesen drei durchaus repräsentativen Äußerungen wird das englische Wort in jener Bedeutungsnuance genommen, die etwa in dem Begriff der „good governance“ im Sinne einer rechtsstaatlichen und bürgerfreundlichen Art der Verwaltung aufscheint. Zur Vorgeschichte von Global Governance gehört denn auch nicht nur die Herausbildung von Institutionen wie der UNO und des IWF, sondern auch die Gründung des „Roten Kreuzes“ 1863, des Weltpostvereins 1874 und der International Labour Organization (ILO) 1919.

Es ist wichtig, sich all dies zu vergegenwärtigen, um den Blick frei zu bekommen für das Charakteristische der Phänomene, mit denen wir es heute zu tun haben. Bestimmte kritische Äußerungen, die Rudolf Steiner als Urheber der Idee sozialer Dreigliederung gegen den Wilsonschen Völkerbund gemacht hat, seine Warnungen gegen Weltherrschaftsbestrebungen, sie

müssen - gerade wenn man sie ernstnimmt - in ihrem konkret-historischen Kontext interpretiert und dürfen nicht kurzschlüssig als Votum gegen jede Form von Governance genommen werden. Genauso verfehlt wäre es aber natürlich auch, wenn wir unbesehen die heutigen Governance-Konzepte als Beitrag zu einer Dreigliederungsentwicklung ansehen würden, nur weil in ihnen der Gedanke der trisektoralen Partnerschaft - in Gestalt der Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure aus der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft - eine Rolle spielt. „Dreigliederung oder Global Governance“ - in dieser Formulierung kann das „Oder“ eine ausschließende Alternative bedeuten, aber auch Ausdruck einer Ähnlichkeit sein.

Um eine begründete Antwort zu finden auf die Frage nach dem Verhältnis von Governance und Dreigliederung, soll auch der Begriff der Dreigliederung nicht einfach vorausgesetzt werden. Denn es ist „was *bekannt* ist, darum noch nicht *erkannt*“<sup>5</sup>, und gerade, wer bekannt ist mit der Dreigliederung, wird versuchen müssen, sie immer tiefer zu erkennen. Auch ist die Dreigliederung nichts Fertiges, sondern die Antwort auf eine Realität, mit deren weiterer Veränderung sie selbst Wandlungen durchmachen muss. Sie ist ein Arbeitsansatz, keine Doktrin. Was also ist der innere Nerv der Dreigliederung?

---

### Auflösung der alten Gemeinschaft

Die Realität, in der wir heute leben, wird wie durch zwei Schlaglichter von den Begriffen „Individualisierung“ und „Globalisierung“ beleuchtet. Die Menschheitsvergangenheit ist durch hierarchische Kultur- und Sozialverhältnisse, durch die Unterordnung des Einzelnen unter die Gemeinschaft gekennzeichnet. Zugleich ist das wirtschaftliche Leben zu einem erheblichen Teil auf die Selbstversorgung abgestellt. Die weitere Entwicklung führt zu einer Umkehrung dieser Situation: Während jeder immer mehr empfindet, dass er „Mensch für sich“ ist, anders als alle anderen, hat sich - gestützt auf die Technik - ein ökonomisches und kommunikatives Geflecht von Abhängigkeiten der Menschen über den Globus hin entwickelt. Beides verdankt sich der Bewusstseinsentwicklung, der Entwicklung des individuellen geistigen Potentials der Menschen: der technische Fortschritt und die Proklamation der Mündigkeit fließen aus dieser einen Quelle.

Bis an die Schwelle unserer Zeit befand sich die Masse der Menschen in einem Zustand der Unmündigkeit. D.h. es wurde für sie gedacht und gehandelt, von wie immer legitimierten Eliten, welche die Gemeinwesen von oben nach unten, hierarchisch, lenkten. Wenn auch erste Ansätze eigenständigen Denkens und Vorformen der Demokratie sich bereits in der Antike entwickelten, - erst in der Neuzeit, in vollem Sinne erst mit der Französischen Revolution, brechen die Menschen massenhaft auf, ihre Geschichte selbst zu ma-

chen. Dabei müssen sie sich auseinandersetzen mit dem alten vormundschaftlichen Denken, das in den Institutionen der Gesellschaft immer noch lebt, aber auch mit der Neigung, aus eigener Schwäche und Bequemlichkeit in den Zustand der Unmündigkeit zurückzufallen.

Früher waren die Gemeinschaften relativ einheitliche, in sich abgeschlossene Gebilde, von denen sich ein letzter Formrest in der Einheitsform des Nationalstaats bis heute erhalten hat. Zwei Aussonderungsbewegungen führen zur Auflösung dieses alten Einheitsgebildes und zu völlig neuen Gestaltungsfragen, zu einem Neugestaltungsbedarf „von unten“:

1. Der Einzelne emanzipiert sich von allen alten Bindungen, stellt sich insoweit außerhalb der (alten) Gemeinschaft, beansprucht seine Mündigkeit und Freiheit, weist vormundschaftliche Eingriffe in sein Leben zurück.

2. Parallel dazu überwindet das von der modernen Technik getragene Wirtschaftsleben alle territorialen und nationalstaatlichen Begrenzungen.

Aus beiden genannten Tendenzen ergibt sich ein Anpassungs- und Umgestaltungsdruck auf die Staaten mit ihren Rechtsordnungen.

Diese Bewegungen, deren Folgen für die soziale Struktur in der Dreigliederung reflektiert werden, sollen nun genauer betrachtet werden:

---

### Individualisierung = Egoismus? Über das Misstrauen in den Menschen

Die Emanzipationsbewegung des Einzelnen (Individualisierung) ist zunächst ein Verneinen der Gemeinschaft, denn man kann kein selbstständiger Mensch werden, wenn man sich nicht aus Bindungen löst und auf Distanz geht. Ichbewusstsein entsteht in der Abgrenzung vom Nicht-Ich. So macht sich mit der Egoität auch der Egoismus geltend, gefährdet das menschliche Zusammenleben und die natürlichen Lebensgrundlagen.

Dadurch entsteht die erste und grundlegende Gestaltungsfrage, die, einmal entstanden, nicht mehr aus der Geschichte der Menschheit verschwinden wird: die Frage nach den Lebensbedingungen der Freiheit in der Gesellschaft.

Die Antwort auf diese Frage ist offenbar abhängig davon, ob man dem Menschen eher misstraut oder eher vertraut, dies wiederum davon, zu welcher Anschauung des Menschen man sich erheben kann.

Wer dem Menschen misstraut, wird in der Individualisierung - die für ihn ein Synonym für das Walten des Egoismus darstellen muss - nur eine Gefährdung der Gemeinschaft sehen. Im Interesse dieser Gemeinschaft wird er dem Individualprinzip daher Grenzen setzen und es auf die Privatsphäre beschränken wollen. Im gesellschaftlichen Leben dagegen wird er das Individuelle entweder kanalisieren oder, wo dies nicht möglich ist, durch Reglementierungen unterbinden wollen.

Diese Haltung kann sich auf eine Fülle von Phänomenen der Urteilsschwäche, Verantwortungsscheu und Ichsucht in der westlich geprägten Kultur unserer Zeit berufen. Aus anderen Kulturen, z.B. aus Asien, wird geradezu der Vorwurf laut, die Individualisierung im Westen sei zu weit gegangen, man dürfe diesen Weg nicht mitgehen und solle sich lieber auf die in diesen Kulturen noch vorhandenen traditionellen Gemeinschaftswerte besinnen.

So verständlich dieser Standpunkt ist, so kann man gegenüber der Frage der Freiheit in der Gesellschaft doch auch den Gesichtspunkt einnehmen, dass die individuelle Freiheitsentwicklung im Westen noch nicht weit genug gegangen sei. Dies können diejenigen tun, denen es zur Erfahrung geworden ist, dass die Befreiung vom Zwang der fremdbestimmten Bindungen nur die erste Stufe der Freiheit ist, dass diese Freiheit aber erst dort ihre wahre Gestalt erreicht, wo sie zur „Freiheit wozu“ (F. Nietzsche) wird - im Gegensatz zur bloßen „Freiheit wovon“.

Mit dieser zweiten Stufe der Freiheit meinen wir die Fähigkeit des selbstständig gewordenen Menschen, sich selber Handlungsziele zu stecken, durch die er im sozialen Leben verantwortlich tätig wird. Nicht Willkür und Bindungslosigkeit, sondern Selbstbindung durch freiwillig übernommene Verantwortlichkeit ist die Erfüllung der Freiheit. Es ist leicht zu sehen, dass eine solche Weiterentwicklung der Freiheit nicht weiter aus der Gemeinschaft hinaus, sondern in eine neue Konstitutionsform von Gemeinschaftlichkeit hineinführt: Dies geschieht, wo selbstbestimmte Menschen in ureigener Initiative Aufgabengemeinschaften auf den verschiedenen Feldern des Lebens bilden - z.B. in der Pädagogik, im Gesundheitswesen, der Landwirtschaft usw. Die Freiheit wird - so gesehen - aus einer Privatangelegenheit zu einer Sozialangelegenheit, wird zur entscheidenden Quelle kulturellen Reichtums der Gesellschaft. Zugleich wird die Durchlässigkeit der Sozialstruktur für diese Quellkräfte der Initiative zu einer Lebensbedingung der Gesellschaft.

---

### **Individualisierung und Kulturkraft**

---

Von Kultur sprechen wir überall dort, wo individuelle Tätigkeit und Arbeit bloße Natur überformt. Dies beginnt bei der Agrikultur und endet bei Wissenschaft, Kunst und Religion, dem Kernbereich der Kultur. Die Quelle der Kultur ist die Kreativität des individuellen Menschen: „Jeder Mensch ein Künstler“ (Josef Beuys). Dieses Wort weist auf ein Potenzial in jedem Menschen hin, das dieser allerdings unterschiedlich weit erschlossen haben und das von innen oder von außen in seiner Entfaltung behindert oder gefördert werden kann. Jede Individualität verfügt über geistige Kräfte, die der Gesellschaft als Arbeitsfertigkeiten, technische, künstlerische usw. Intelligenz zufließen. Ohne diese Kräfte müsste die Gesellschaft verkommen. Im Kernbereich der Kultur werden diese Kreativitätskräfte als Selbstzweck betätigt bzw. ge-

pfligt, während sie an anderen Stellen den Notwendigkeiten des äußeren Lebens dienen.

Dieser Kernbereich der Kultur ist in einem nicht unerheblichen Maße heute fremdbestimmt durch Staat und Markt. Unter dieser Fremdbestimmung haben naturgemäß jene Menschen besonders zu leiden, die bereits den „Künstler in sich“ erweckt haben. Mit Paul Ray kann man von den „cultural creatives“ sprechen, einer qualifizierten Minderheit von initiativen und innovativen Menschen. Wer kulturell kreativ sein will, braucht Autonomie. Autonomie im Sinne der Selbstverwaltung kultureller Institutionen oder Initiativen ist die strukturelle Bedingung für kulturelle Kreativität. Individualität und damit Pluralismus ist heute die Lebensbedingung der Kultur. Die Wahl der Schule, der Therapierichtung, der Ernährungsweise können im Zeitalter der Mündigkeit des Einzelnen nur in dessen eigenes Urteil gestellt sein - unter der Voraussetzung, dass die gleiche Freiheit des Urteilens und Handelns aller Menschen, die in den Menschenrechten garantiert wird, dabei Beachtung findet.

Es sollte ein zentrales Anliegen der Zivilgesellschaft sein, sich für eine solche Autonomie der Kultur einzusetzen, die schrittweise errungen werden muss. Es geht nicht darum, denjenigen Menschen selbstverwaltete Schulen in freier Trägerschaft zu verordnen, die mit dem staatlichen Schulsystem zufrieden sind. Vielmehr geht es um Chancengerechtigkeit für das Neue überall dort, wo es gewollt wird. Wobei Wollen nicht Wünschen heißt, sondern die Bereitschaft und Fähigkeit zur Verantwortung meint.

Eine wesentliche Voraussetzung für solche Prozesse besteht darin, dass die Zivilgesellschaft sich überall als selbstständige Kraft betätigt und nicht in das System des Staates und des Marktes einbinden lässt. Sie darf nicht in eine Falle tappen, die man als die „Mehrheitsfalle“ bezeichnen könnte. Diese Mehrheitsfalle besteht darin, dass man sich gegenüber dem Staat nicht darauf konzentriert, die Freiheit aller Menschen zur Realisierung guter und kreativer Ideen zu fordern, sondern stattdessen alle Menschen mit den eigenen guten und kreativen Ideen zu beglücken versucht. Dies geschieht, indem man für diese Ideen Mehrheiten sucht und dabei die Minderheit vergisst, für welche die gute Idee zum Zwang werden muss. Die beste pädagogische Einsicht kann nicht durch den Staat gleichmacherisch von oben verordnet werden, denn das verordnete Gute wird eben dadurch, dass es verordnet wird, zum Schlechten.

Die Zivilgesellschaft muss ihre Kraft („Power“) entfalten, aber nicht um eine neue Zentralmacht zu etablieren oder sich an ihr zu beteiligen, sondern um anachronistisch gewordene Machtverhältnisse abzubauen. Die Dreigliederung der Gesellschaft ist keine Verteilung der Macht unter drei Gruppierungen, sondern ein Durchlässigmachen der Gesellschaft für das gewollte Neue. Die Zivilgesellschaft sollte die durch trisektorale Partnerschaften entstehende neue Balance gesellschaftlicher Kräfte nutzen, um eine solche Offenheit zu bewirken.

## Globalisierung und moderne Ökonomie

Parallel zur Individualisierung entwickelte sich in der Neuzeit die alle zünftischen Begrenzungen des Mittelalters und schließlich auch die nationalstaatlichen Begrenzungen sprengende Dynamik des Wirtschaftslebens. Die großen Entdeckungen erst ließen die Erde im Bewusstsein der Menschen zum Globus werden. Der Einzelne wurde in den letzten Jahrhunderten als Glied einer auf Fremdversorgung basierenden Weltwirtschaft für seine Lebensführung von den Leistungen anderer real abhängig. Auch dies ist ein Prozess, der aus der alten begrenzten Gemeinschaft hinausführt. Wer einmal besinnt, was an Naturmaterial, Arbeit und Know How bei der Herstellung eines einzigen Gebrauchsgutes in der modernen Wirtschaft real zusammenspielt, kommt ganz von selbst in eine menschheitliche Dimension hinein. Das Ausgangsmotiv des wirtschaftenden Menschen, die Gewinnung des eigenen Lebensunterhalts, erweist sich dabei als unzureichend für die Gestaltung einer Ökonomie, in der die Arbeit für den anderen mehr sein muss als ein notwendiges Übel auf dem Wege zum eigenen Einkommen.

Die damit verbundenen Fragen hat die klassische Doktrin der Marktwirtschaft mit der These vom egoistischen Selbstinteresse als dem einzig möglichen Motor wirtschaftlichen Fortschritts beantwortet.<sup>6</sup> Das musste notwendig in eine höchst einseitige und ausschließliche Betonung des Konkurrenzprinzips münden. Dieses wird durch den heutigen Neoliberalismus der „elitären“ Form der Globalisierung als Leitidee zugrundegelegt, wie sie durch Organisationen von der Art der WTO vorangetrieben wird. Die herrschenden Leitgedanken sind von dem Misstrauen in alle Verständigungsprozesse der Wirtschaftspartner - z.B. über die Herstellung fairer Preisverhältnisse - durchtränkt. Mündigkeit als Freiheit betriebswirtschaftlichen Handelns wird akzeptiert, Mündigkeit als Möglichkeit unegoistischer übergreifender wirtschaftlicher Gestaltung wird dagegen negiert. Das ordnungspolitische Credo lautet: Die Rechtsordnungen müssen die Einhaltung der Rahmenbedingungen der Konkurrenz erzwingen. Man vermutet zu Recht, dass ein wirkliches *laissez faire* dazu führen würde, dass sich eine Selbstregelung der Ökonomie durch ein Geflecht von Absprachen herausbildet. Und da der Misstrauensansatz verhindert, solche Absprachen anders denn als kartelhafte Vorteilsnahme für möglich zu halten, bekämpft man nicht das Kartell, sondern die Absprache generell als „wettbewerbswidrig“ - mit der Folge, dass allmählich das Wettbewerbsrecht höher zu stehen kommt als das Vertragsrecht.

Das Recht sorgt so heute paradoxerweise einerseits dafür, eine bestimmte Form von Ökonomie gewaltsam aufrechtzuerhalten, andererseits wird dieses Recht selbst von dieser dergestalt erzwungen Ökonomie zunehmend drangsaliert und marginalisiert. Diese Form der Ökonomie hat sich auch über die Produktionsfaktoren Boden, Geld, Arbeit und Kapital soweit ausgebreitet, dass

deren Ordnung keine rechtliche Frage der Rahmenbedingungen von Güterproduktion mehr ist, sondern integraler Bestandteil des Marktgeschehens. Man hat deshalb auch von „Scheinmarktwirtschaft“ gesprochen. Die Scheinmärkte bestimmen immer mehr die globale Ökonomie, welche vor allem geprägt ist von ungebändigten, von der Realwirtschaft weitgehend abgekoppelten, gleichwohl aber schädigend auf sie zurückwirkenden, um den Globus vagabundierenden Finanzströmen. Nicht umsonst ist die Frage nach der möglichen Kontrolle der Finanzmärkte eine in der zivilgesellschaftlichen Governance-Diskussion entscheidende Frage.

Dass die Staaten die Ökonomie nicht regulieren sollten, ist nach den historischen Erfahrungen des letzten Jahrhunderts kaum zu bestreiten. Jedoch ist die Wirtschaft kein gesellschaftlich exterritoriales Gebiet, sondern Bestandteil der Gesellschaft, der sie zu dienen hätte. Wo Menschen nur noch als Kostenbelastung der Wirtschaft vorkommen, ist diese selbst pervertiert. Die Rechtsgemeinschaften müssen daher der Globalisierungsfalle entkommen, indem sie Formen finden, die die Wiederherstellung gesellschaftlicher Hoheit über die Ökonomie ermöglichen. Die Schaffung des Reichtums ist eine ökonomische, soziale Teilungsverhältnisse sind eine rechtliche Frage. Wo die Produktivitätsentwicklung zur immer weiteren Einsparung lebendiger Arbeit führt und damit immer mehr Menschen von Umverteilung und Sozialeinkommen abhängig macht, ist die Marginalisierung der Rechtsgemeinschaften eine Katastrophe.

Alle diese Probleme ergeben sich aus dem Paradigma vom nur an sich selbst interessierten *homo oeconomicus*. Dies festzustellen, bedeutet nicht, Kraft und Bedeutung des Selbstinteresses zu leugnen. Es muss aber deutlich gesagt werden, dass die einseitige Orientierung an selbstsüchtigen Motiven des Menschen verhindern muss, dass sich die Selbstsucht nicht immer wieder in der Kooperation und Begegnung korrigieren kann. Wer nur an den Egoisten appelliert, züchtet Egoisten!

Einer derart einseitigen Auffassung von Wirtschaft ist ein anderes Konzept von Ökonomie entgegenzuhalten: Wirtschaft ist eine der gegenseitigen Versorgung der Menschen dienende gesellschaftliche Veranstaltung. Für diese Aufgabe müssen entsprechende Kooperationsformen zwischen den Wirtschaftspartnern entstehen können. „Weltwirtschaft“ darf kein abstrakter Weltmarkt sein, in dem Profitinteressen ohne Rücksicht auf die Überlebensbedingungen der Menschen und ihrer Lebensräume walten. Sie muss vielmehr ein Gefüge sein, in welchem die Zusammenarbeit aller die Lebensfähigkeit jeder einzelnen Wirtschaftsregion ermöglicht. Wirtschaftsregionen sollten als Lebensräume, schützenswerte „Soziotope“, verstanden werden!

## Die Frage nach der neuen Rolle des Staates

Alles ändere sich, nur die Staaten täten so, als sei alles beim Alten, so vor einigen Jahren ein aufmerksamer journalistischer Beobachter des Zeitgeschehens. In der Tat sind die Staaten ein eher beharrendes Element: die Dynamik kommt aus der Individualisierung und ökonomischen Globalisierung.

Aufgabe der Rechtsgemeinschaften und einer globalen Rechtsordnung wäre es, die Durchlässigkeit der Gesellschaft für Initiative herzustellen und damit die Weiterentwicklung des Individualprinzips zu einem Verantwortungsprinzip und so zugleich zu einer neuen Gemeinschaftsbildkraft möglich zu machen. Statt jedoch konsequent solche Autonomieräume zu gewähren, bleibt man im Rahmen eines New Public Management allenfalls bei der Teilautonomie stehen, die nur zu oft in einer Teilung der Kontrolle zwischen Staat und Wirtschaft besteht. Künstlich versucht man, im Kulturlieben marktähnliche Verhältnisse zu schaffen, was auf der anderen Seite wieder Standardisierungstendenzen Vorschub leistet. Denn Standards sollen Vergleichbarkeit der konkurrierenden Angebote herstellen. Hinter diesen Tendenzen steht wiederum das schon beschriebene Misstrauensproblem.

Während sie die Kultur nicht wirklich freilassen, sind die Staaten gegenüber der Ökonomie, der doch in sozialer und ökologischer Hinsicht gerade Grenzen zu setzen wären, immer mehr in die Defensive geraten. Damit verfehlen sie den Begriff des modernen demokratischen Rechtsstaats, der zwar ein schlanker, aber keineswegs ein schwacher Staat sein sollte. Die Entwicklung der Moderne und Postmoderne führt zu der Notwendigkeit eines neuen Rollenverständnisses des Staates, welches in den beiden Zentralideen neuzeitlichen Staatsdenkens - Demokratie und Menschenrechten - angelegt ist. Die Menschenrechte stellen den Einzelnen in den Mittelpunkt der staatlichen Ordnung. Seine Entfaltungsmöglichkeiten zu achten und zu schützen, wird - wie es im deutschen Grundgesetz heißt - oberste Verpflichtung aller staatlichen Gewalt. Seit dem Auftreten der Forderung nach demokratischer Gleichheit musste die Auseinandersetzung geführt werden mit ihrer Umformung in die Gleichmacherei, während es sich doch in Wahrheit um das Prinzip der gleichen Freiheit aller handelt. In den Menschenrechten erkennt die Gemeinschaft an, dass die Grundrechte dem Einzelnen nicht von der Gemeinschaft verliehen sind, sondern ihm als Mensch zukommen. Die „Wesensgehaltsgarantie“ der Grundrechte ist mehr als eine bloße Rechtsidee, in ihr ist der Gedanke der Unumkehrbarkeit der Menschenrechte und damit die Negation des Rechtspositivismus positives Recht geworden. Die demokratische Mehrheit ist nicht die neue Obrigkeit, an die sich der Einzelne nun als Bittsteller ebenso zu wenden hätte, wie früher an die fürstliche Obrigkeit. Sie ist vielmehr - wenigstens idealtypisch betrachtet - die Gemeinschaft der Freien, die von der stillschweigenden Übereinkunft ausgehen, Regelungen unter ihnen

nur demokratisch zu treffen, unter Anerkennung der allgemeinen Handlungsfreiheit der Person als Grundlage des Gemeinwesens. Da der Rechtszustand zwar in den Gesetzgebungen seinen konzentriertesten Ausdruck findet, sich jedoch nicht auf diese reduziert, bleiben die Grundrechte selbst da, wo ihnen widersprechende Gesetzgebungen gewaltsam durchgesetzt werden, mehr als eine bloße Rechtsidee. Selbstverständlich müssen sie so tief und so fest wie möglich im Rechtsbewusstsein der Menschen verankert sein und auch faktisch unumkehrbar gemacht werden durch die demokratische Beteiligung der Menschen am Zustandekommen der Verfassungen. Die Menschenrechte erfordern nach der einen Seite hin die Freiheit der Kultur, nach der anderen - damit Freiheit und Würde nicht bloß auf dem Papier stehen - eine solche Gestaltung des Wirtschaftslebens, die es Menschen ermöglicht, sich gegenseitig wirtschaftlich zu versorgen, damit Freiheit nicht eine bloß papierene sei. Und sie verlangen die demokratische Beteiligung bei allen Entscheidungen, die für alle Menschen in einer Rechtsgemeinschaft gelten.

## Urphänomene der Dreigliederung

Wir können zusammenfassend sagen: Die Tatsache der Mündigkeit führt zu einer Umkehrung des Verhältnisses des einzelnen zur Gemeinschaft. Früher war die Gemeinschaft die Achse, um die sich alles drehte. Jetzt wird die Entfaltung des Einzelnen und seiner Verantwortungskräfte zum Maßstab und zur Aufgabe der Gemeinschaft. Ein gewisses Analogon zu diesem menschheitsgeschichtlichen Prozess finden wir in der Individualbiografie im Schritt zur Rechtsmündigkeit (der in der Regel mit 18 Jahren erfolgt). Alles, was bis zu diesem Einschnitt - der sich natürlich länger vorbereitet - eine Bedingung der Entwicklung des jungen Menschen war - Umhüllung, Führung, Einbindung in die Familiengemeinschaft - müsste sich jetzt in eine Behinderung dieser Entwicklung verkehren. Es ist eine weise Einrichtung der Rechtsordnungen, dass die Entscheidung über die Rechtsmündigkeit nicht den Eltern überlassen wird, welche zu sehr dazu geneigt sein könnten, im Hinblick auf die faktisch noch vorhandenen Unfähigkeiten die Vormundschaft über den jungen Menschen weiter zu behaupten. Es handelt sich aber darum, dass die Entwicklung von Verantwortlichkeit mit dem Mündigwerden zu einer Aufgabe der Selbstführung des Einzelnen wird, der deshalb die Selbstbestimmung über sein Leben erhalten muss.<sup>7</sup>

Diese Selbstbestimmung hat faktisch die Konsequenz, dass eine Differenzierung der Sozialbeziehungen eintritt: Der junge Mensch sucht sich selbst nun das kulturelle Milieu, in dem er sich bewegt. Als Staatsbürger tritt er als Träger gleicher demokratischer Beteiligungsrechte in die Rechtsgemeinschaft ein. Und indem er nun seinen eigenen Lebensunterhalt bestreitet, muss er sich früher oder später in das System einer arbeits-

teiligen global vernetzten Wirtschaft eingliedern - und das heißt, dass er sich einer beruflichen Aufgabe widmen muss, in der er etwas schafft oder leistet, was nicht er, sondern andere Menschen brauchen. Wir haben da ein Urphänomen sozialer Dreigliederung vor uns: Mündigkeit erfordert und schafft Dreigliederung.

### **Bedingungen für eine Kultur des Vertrauens**

Man erkennt hieran unschwer, wo der einzige Weg aus dem Misstrauen in den Menschen zu einer Kultur des Vertrauens zu suchen ist. Nach allen historischen Erfahrungen kann es sich nicht darum handeln, den Menschen schlechthin als gut und nur durch das Milieu verdorben zu betrachten. Blindes Vertrauen führt nur zum Missbrauch, der wiederum die Kontrolle von oben und außen provoziert. Aber genauso wenig darf man auch die bestehenden Unfähigkeiten als nicht-hintergehbare Konstanten des Menschseins betrachten. Man muss den Menschen als sich entwickelndes Wesen ernstnehmen, das heißt die Möglichkeit, sich zu entwickeln und „über sich hinauszuwachsen“, die jeder an sich beobachten kann, auch dem anderen zugestehen.

Entwicklung aber kann sich nur da vollziehen, wo sie zugelassen wird. Wenn wir dem Kinde erst erlauben würden, zu gehen, wenn es dies vollkommen könnte, so würde es eben nie den aufrechten Gang lernen. Wenn wir warten würden, bis der junge Mensch perfekten Gebrauch von seiner Freiheit machen kann, bevor wir ihn in die Mündigkeit entlassen, er hätte keine Chance, frei zu werden. Verantwortlichkeit lernt man da, wo die Verhältnisse die Übernahme von Verantwortung ermöglichen. Wer den Eltern nicht die freie Wahl der Schule zugesteht und dann darüber klagt, zu dieser Wahl fehle es ihnen am Urteilsvermögen, der verkennt, dass er allenfalls einen Zustand bejammert, den er selber herbeizuführen geholfen hat. Misstrauen in die Mündigkeit ist eine selffulfilling prophecy.

Die Frage nach der Art, wie Freiheit in der Gesellschaft leben kann, lässt sich also umformen in die Frage, wie man Verhältnisse schaffen kann, die verantwortliches Verhalten fördern. Die Antwort auf diese Frage wird im einzelnen unterschiedlich ausfallen, je nachdem um welche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens es sich handelt. Wirtschaftliche Fragen verlangen einen anderen Behandlungsstil als Kulturfragen, diese einen anderen als politische Fragen.

Immer aber wird es sich darum handeln, die Menschen selbst in ihrer Verantwortungsfähigkeit dadurch anzusprechen, dass alle Lösungen, soweit irgend möglich, durch die unmittelbare Mitwirkung der Beteiligten, durch ihr „kommunikatives Handeln“ (Jürgen Habermas) oder - um ein vielleicht nicht ganz unmissverständliches, aber doch treffendes Wort zu gebrauchen - durch „Selbstverwaltung“ zustandegebracht werden. Denn Selbstverwaltung heißt ja letztlich: die Tätigen sind auch die Verwaltenden. Die Misstrauens-

kultur dagegen heckt Bürokratie und Manipulation, führt zu anonymen Verhältnissen. Sie mündet in „Systeme“, in denen die Menschen möglichst reibungslos funktionieren sollen. Ein System jedoch - auch das „komplexeste“, bleibt ein totes Gebilde, gerät nicht zu einem lebendigen - organismischen - Beziehungsgefüge der Individuen.

Selbstverwaltung als gelebte Verantwortung setzt auf den Menschen. Sie führt zur Gestaltung von Verhältnissen aus dem Gegenüber von Partnern und damit aus der Kraft der Begegnung. Mit der Gestaltung der Verhältnisse begeben sich die Beteiligten selber auf einen menschlich-sozialen Entwicklungsweg. Selbstverwaltung wird im kulturellen Sektor aus der freien Trägerschaft der Einzeleinrichtungen und ihrer Vernetzung herauswachsen. In der Wirtschaft wird sie von vornherein von der Vernetzung als der Grundtatsache der Arbeitsteilung auszugehen haben. Das heißt: Hier müssen Handlungsorgane entstehen dürfen, in denen am Interessenausgleich der Wirtschaftspartner - von der Produktion bis zum Endverbrauch -, an Gesamtlösungen von unten wirkender wirtschaftlicher Vernunft gearbeitet werden kann. Dort, wo es aus der Sache heraus keine Alternative zu verbindlichen Regelungen für eine größere Menschengemeinschaft gibt - Rechts- oder Linksverkehr kann schließlich keine Frage der individuellen Wahl sein -, da bedeutet Mündigkeit, die gleiche Chance zu haben, Initiativen in den Mehrheitsprozess einzubringen und sich direkt und basisdemokratisch an ihm zu beteiligen (dreistufige Gesetzgebung durch die Bürgerschaft selbst als Ergänzung repräsentativer Demokratie). Die Zivilgesellschaft wird, ohne dadurch ein integraler Teil des Staates zu werden und ihre Selbstständigkeit diesem gegenüber aufzugeben, diese Forderung aufgreifen und umsetzen müssen, um von ihr forcierte freiheitliche Lösungen bis in die verbindliche rechtliche Umsetzung verfolgen zu können. Initiativen in dieser Richtung wurden ja, z.B. was die europäische Verfassungsentwicklung angeht von der IG EuroVision und der Initiative Netzwerk Dreigliederung ergriffen.

### **Welche Art von Governance brauchen wir?<sup>8</sup>**

Individualisierung und Globalisierung treiben die alten gesellschaftlichen Einheitsgebilde auseinander. Zugleich erwachsen aus der Form, in welcher die Globalisierung heute auftritt, neue Tendenzen einer Uniformierung des Lebens über den Globus hin. Die Ökonomie entgleitet der menschlich-gesellschaftlichen Kontrolle und schwingt sich zum Hegemon der menschlichen Gesellschaft auf. Indem zunehmend Problemlagen durch globale Interdependenzen bestimmt sind, können sie immer weniger in den alten nationalstaatlichen Formen bearbeitet werden, die zugleich den Lebensbedingungen der Kultur heute widersprechen.

All das führt zu der Frage nach neuen Formen, in denen sich ein gesellschaftliches Leben bewegen kann,

das durch Solidarität erfordernde Wechselwirkungen und Abhängigkeiten bestimmt ist, das zugleich als seine Achse die Freiheit hat und an dessen Ordnungen jeder Mensch beteiligt ist. Diese neuen Formen können sich nur dort in gesunder Weise herausbilden, wo die Selbstorganisation der Kultur, der Rechtsordnungen und der Wirtschaft durch die jeweils betroffenen Menschen nicht durch Zentralismen und Machtballungen verhindert wird.

Das neue Paradigma lautet: Selbstorganisation, im Sinne der Gestaltungsverantwortung der betroffenen Menschen. Erst dieser Grundgedanke kann auch zu einer zukunftsfähigen Lösung des Governance-Problems führen.

Ohne eine solche Idee, die zu gegliederten gesellschaftlichen Verhältnissen führt, wird man letztlich in den Sog eines neuen Vereinheitlichungswahns geraten. Man wird den Traum von der Weltregierung träumen - und sich nur deshalb mit einem Regelwerk unterhalb dieses Niveaus zufrieden geben, weil man diese Weltregierung - einstweilen? - für utopisch hält.

Dass Instrumente eines globalen Rechtslebens zu entwickeln sind, dass dabei die Vereinten Nationen eine wichtige Rolle zu spielen haben, dass es einen Fortschritt des Rechtslebens darstellt, dass Verbrechen gegen die Menschlichkeit vor internationalen Strafgerichten gezogen werden können, - all dies soll keineswegs bestritten werden. Es kann sich jedoch nicht darum handeln, das Prinzip des Nationalstaats, der sich angesichts der Individualisierung und Globalisierung gerade als zutiefst problematisches Gebilde erwiesen hat, auf die Ebene von Weltregionen oder auf die globale Ebene zu übertragen. Die Vergrößerung der Dimensionen des Staates würde nur die Dimensionen des Staatsproblems vergrößern, das wir heute schon haben!

Dass eine Art Welteinheitsstaat der einzige Weg zur politisch-rechtlichen Bändigung der Ökonomie sei, muss um so mehr als Zwangsvorstellung erkannt werden, als längst aufgezeigt wurde, wie die Rechtsgemeinschaften hier Handlungsräume zurückgewinnen können. Ein wichtiger Ansatz liegt bei den Steuersystemen als Schnittstelle zwischen Ökonomie und Rechtsstaat.<sup>9</sup>

Die neue Weltsituation erfordert den Sinn für Individualität und damit für Vielfalt, sonst führt Globalisierung in die kulturelle Nivellierung, in die Zerstörung alles Originellen, Kreativen und Spirituellen. Der Reichtum der einen Welt, auf die wir zusteuern, besteht gerade in dieser kulturellen Vielfalt. Demokratische Gleichheit in bezug auf das Bildungswesen z.B. besteht nicht in der Uniformierung der Bildungsinhalte, sondern in der Gewährleistung des gleichen Zugangs für jedermann zu einem vielgestaltigen Bildungswesen, das von der Initiative engagierter Pädagogen, Hochschullehrer, Eltern usw. lebt. Die Vorstellung eines Einheitslehrplans, der weltweit sicherstellen würde, mit was sich die Schüler einer bestimmten Alterstufe in einem bestimmten Moment beschäftigen, wäre dage-

gen ein Alptraum. Die Verständigung auf solche Einheitslösungen ist außerdem utopisch, da die Individualisierung notwendig eine Vielfalt von Bildungsansätzen und -anschauungen mit sich bringt. Es ist kein Zufall, dass in den letzten Jahren in vielen Ländern immer wieder Konflikte um schulische Lehrinhalte entbrannt sind, die aus der Zwangsvorstellung der Einheitlichkeit resultierten (in Deutschland z.B. die Auseinandersetzung darüber, ob eine Landesregierung verordnen kann, dass in Klassenzimmern Kreuzfixe hängen). Ähnlich wie in der Bildung verhält es sich in vielen Bereichen.

---

### **Dreigliederung - ein zukunftsfähiger Governance-Ansatz?**

---

In welchem Verhältnis stehen Governance und Dreigliederung? Rudolf Steiners Ansatz einer Dreigliederungsbewegung unmittelbar vor und nach dem Ende des Ersten Weltkriegs kann durchaus auch als eine Auseinandersetzung mit dem Governance-Problem, ja als die Formulierung eines eigenen Governance-Ansatzes in einer Zeit verstanden werden, in der über Globalität von den meisten Verantwortlichen nur in den Kategorien internationaler Staatenbeziehungen nachgedacht wurde.

In Steiners damals viel beachtetem Werk „Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft“<sup>10</sup> beschäftigt sich das Schlusskapitel mit den „internationalen Beziehungen der sozialen Organismen“. Eine globale Ordnung ergibt sich, folgt man der Argumentation dieses Kapitels, letztlich daraus, dass jedes „der drei Gebiete“ - Kultur, Rechtsstaat und Ökonomie - „sein selbstständiges Verhältnis zu den entsprechenden Gebieten der andern sozialen Organismen haben“ (a.a.O.) wird. Dadurch können sich kulturelle, wirtschaftliche und zwischenstaatliche Beziehungsgeflechte relativ selbstständig voneinander herausbilden und entwickeln. Gerade dadurch aber ergeben sich sinnvolle Formen des Zusammenwirkens, während zuvor die Staaten für wirtschaftliche Interessen oder kulturelle Fragen für politische Absichten instrumentalisiert werden konnten. Die Menschenrechte werden zur Achse des internationalen Lebens, die Staatssouveränität hat demgegenüber nicht mehr den Primat in den internationalen Beziehungen.

Im Kontext mit diesem Ansatz wird damals z.B. der Gedanke eines Weltschulvereins ventiliert. Daran wird die Richtung sichtbar, in der an globalen Organen im Rahmen einer zukunftsfähigen Governance gearbeitet werden sollte. Es kann sich eben nicht ausschließlich um Organe handeln, in denen die Staaten zusammenarbeiten, sondern es müssen auch übergreifende Selbstverwaltungsorgane entstehen, in denen die Gestalter des Schulwesens und anderer Bereiche der Gesellschaft in gemeinsamen Belangen verantwortlich zusammenarbeiten.



Nur kulturelle Autonomie garantiert, dass jede ethnische, religiöse oder sonstige Gruppe ihre Kultur unbehelligt pflegen kann. Nur dieses Autonomieprinzip schließt zugleich aus, dass sie diese anderen mit dem Mittel der staatlichen Gleichschaltung überstülpen kann. Nur auf diesem Wege können allmählich die Bedingungen friedlicher Koexistenz, ja aktiver Toleranz der Kulturen entstehen, ihr Zusammenprall (der „clash of civilizations“) kann vermieden werden.

Man sieht, wie modern und entwicklungsfähig dieser Ansatz ist. Steiners skeptisch-kritische Haltung gegenüber den Wilsonschen Völkerbunds-ideen resultiert aus der Erkenntnis, dass das von diesem propagierte „Selbstbestimmungsrecht der Nationen“ nur zu leicht zu einem „barbarischen Instrument“ gerät (als solches hat es in den 80er Jahren Ralf Dahrendorf bezeichnet). Nicht das individuelle Recht jedes Menschen, innerhalb seiner jeweiligen Rechtsgemeinschaft in Freiheit, Gleichheit und unter würdigen materiellen Existenzbedingungen zu leben, ist da die Achse des internationalen Lebens, sondern das Recht jedes Volkes auf einen eigenen Staat. Das muss besonders dort, wo verschiedene Ethnien auf einem Territorium leben, zu heillosen Konflikten führen, wie wir sie erst jüngst wieder auf dem Balkan und anderswo erleben mussten. Durch die soziale Dreigliederung - so Steiner damals - „bilden sich *vielgestaltige* Zusammenhänge zwischen Völkern, Staaten und Wirtschaftskörpern, die jeden Teil der Menschheit mit anderen Teilen so verbinden, dass der eine in seinen eigenen Interessen das Leben der andern mitempfindet. Ein Völkerbund *entsteht* aus wirklichkeitsgemäßen Grundimpulsen heraus. Er wird nicht aus einseitigen Rechtsanschauungen ‚eingesetzt‘ werden müssen.“<sup>11</sup>

Wo sich gesellschaftliche Lebensfelder in immer größerer Selbstständigkeit entwickeln und die sinnvolle Gestaltung des Ganzen von der Beachtung ihrer Eigenesetzlichkeiten abhängt, da kann die Form des Zusammenwirkens keine durch eine Zentralinstanz vermittelte, sondern nur eine solche „trisektoraler Partnerschaft“ der Vertreter der drei Bereiche sein - wobei für den Kulturbereich gegenwärtig die organisierte Zivilgesellschaft die Vorreiterrolle spielen kann und muss.

Heute ist die Notwendigkeit „trisektorale Partnerschaft“ so auf der Hand liegend, dass selbst die Vertreter des Vereinheitlichungsdenkens - sei es mehr aus wirtschaftlicher, sei es mehr aus staatlicher Perspektive -, sich genötigt sehen, sich auf diesen Ansatz partiell einzulassen, - allerdings nicht ohne Versuche zu machen, ihn umzufunktionieren. Die eigenen wirtschaftlichen Interessen und politischen Absichten will man auf flexiblere Weise, unter Einbeziehung und Einbindung der Zivilgesellschaft erreichen. Man kann von einem integrationistischen Ansatz sprechen. Dieser ist letztlich aus den aufgezeigten Gründen nicht zukunftsfähig.

Die neue Konstellation stellt die Zivilgesellschaft vor schwierige Fragen. Die stärkere Einbeziehung nicht-staatlicher Akteure in „Politiknetzwerke“ der verschiedensten Art eröffnet neue Möglichkeiten, ist aber auch

mit der Gefahr verbunden, die eigentlichen Ziele aus dem Auge zu verlieren. Auch würde die Zivilgesellschaft in die Falle tappen, wenn sie vergäbe, dass ihre Kraft an der Basis entsteht, in der Demokratiebewegung, den lokalen Agenden, den Bündnissen für Freiheit im Bildungswesen, den Verbraucherinitiativen und Initiativen für neue Formen des Wirtschaftens. Letztlich wird man nicht an der Frage vorbeikommen, ob die Rolle zivilgesellschaftlicher Akteure am runden Tisch der trisektoralen Partnerschaft nur den Vertretern des Bestehenden eine Möglichkeit der Früherkennung der neuralgischen Punkte für die Erreichung ihrer Ziele bieten soll oder ob Verhältnisse geschaffen werden, in denen die Betroffenen sich als Verantwortliche in einen Gestaltungsdialog einbringen können.

---

### Auf der Suche nach neuen Rechtsformen und -ordnungen

---

Die trisektorale Partnerschaft löst als solche noch nicht das Problem der Schaffung der Rechtsordnungen im Zeitalter der Individualisierung und Globalisierung. Zu diesem Problem sind bereits viele wichtige Gesichtspunkte zusammengetragen worden. Es wird aber nach verschiedenen Seiten hin noch weiter durchdacht werden müssen. Für die direkte Demokratie ist der Prozess entscheidend, durch den das Recht zustande kommt. Gerade deshalb wird ja in der Debatte darüber Fragen wie der medialen Darstellbarkeit von Initiativen als einer Voraussetzung für einen wirklichen öffentlichen Diskurs so große Aufmerksamkeit geschenkt. Dieser öffentliche Diskurs lebt davon, dass Entscheidungen möglichst basisnah getroffen werden. Mit den durch die Globalisierung erweiterten Dimensionen demokratischer Legitimität treten hier neue Probleme auf. Alle Staatsgewalt gehe vom Volke aus, aber wo sie hingehe, sei entscheidend, so schon B. Brecht. Je höher die Ebene, auf der entschieden wird, um so weniger Möglichkeit, auf das Besondere eines bestimmten Territoriums Rücksicht zu nehmen. Unter diesem Gesichtspunkt zieht also der basisdemokratische Gedanken den Gedanken einer notwendigen Ausgestaltung des Föderalismus und der Subsidiarität nach sich.

Gegenwärtig taucht ein neuer Begriff des Rechtslebens auf, der des „soft law“. „Soft law“ entsteht aus Verabredungen, informellen Übereinkünften usw. von gesellschaftlichen Akteuren. Eine Begründung für dieses Phänomens sieht man darin, dass die herkömmliche Art, zu Regelungen zu kommen, insbesondere auf der globalen Ebene, wo dies bisher durch Verträge der Staaten untereinander geschah, zu schwerfällig geworden ist. Andererseits ist der Regelungsbedarf so virulent, dass er zur Entstehung von „soft law“ führt. Diese Entwicklung ist sicher zwiespältig. Wo harte und damit auch klare Rechtsnormen fehlen, können Interessengruppen versuchen, im Trüben zu fischen. Doch liegt in der Entstehung von „soft law“ neben den traditionellen Regelungsformen des Völkerrechts, auch ein

Keim zu einer künftigen Entwicklung, bei der die Gestaltung der rechtlichen Verhältnisse durch die jeweils Betroffenen im Mittelpunkt steht, die unter sich aus freien Willen durch Verabredungen, Vereinbarungen und Verträge Verbindlichkeiten schaffen. Solche Vereinbarungen sind *ein* Ansatz der rechtlichen Gestaltung globaler Verhältnisse, bei dem die Souveränität der beteiligten Gruppierungen und ihre spezifischen Interessen und Impulse gewahrt werden können. Durch Vereinbarungen der Partner kann auch im Rahmen trisektoraler Partnerschaften Recht geschöpft werden - freilich unter der Voraussetzung, dass die Partner wiederum von ihrer Basis legitimiert sind, also z.B. die staatlichen Akteure durch die Rechtsgemeinschaft, für die sie stehen, ihr demokratisches Mandat haben.

Wenn wir die allgemeine Handlungsfreiheit der Person als substantiell für ein modernes Rechtsverständnis anerkennen und diese Handlungsfreiheit zugleich in ihren Ausprägungen als Vereinigungsfreiheit einerseits, Vertragsfreiheit andererseits betrachten, so erhellt daraus die zentrale Stellung des Vertragsprinzips im Recht. Nicht umsonst beginnt das moderne Staatsdenken mit der Ableitung der hoheitlichen Gewalt aus einem originären freien Vertragsverhältnis der Mitglieder des Gemeinwesens (Staatsvertragstheorien). Die vertragliche Gestaltung ist geradezu urbildlich für Rechtsformen der Mündigkeit.<sup>12</sup>

Das Rechtsleben der Zukunft wird eine Kombination verschiedener Elemente darstellen. Die durch die Bürgerinnen und Bürger demokratisch legitimierten Gesetzgebungen werden einen Rahmen zu bilden haben, in dem verschiedene Elemente eines „soft law“ neuen Typs sich entwickeln können.

---

### Dreigliederungsbewegung - Aufgaben und Chancen

---

Die sich entwickelnde Governance-Debatte ist Symptom für aufgelaufenen sozialen Gestaltungsbedarf. Die gegenwärtige Situation bietet neue Chancen für die Dreigliederungsarbeit, bringt aber auch höhere Anforderungen mit sich, die nur zu bewältigen sind, wenn wir immer wieder neu die methodische Fruchtbarkeit der Dreigliederung erproben und auf jeweils konkrete Situationen die richtigen Antworten finden. Zu den höheren Anforderungen gehört auch, dass es verstärkt auf die Fähigkeit ankommt, Lösungen im Dialog mit Partnern und Verbündeten zu finden. Das Wort „sozial“ kommt von Sozios, was mit Weggefährte übersetzt werden kann. Zu wünschen ist, dass wir mit vielen Weggefährten zusammen die notwendigen Schritte sozialer Erneuerung gehen können.

### Anmerkungen

1 Es handelt sich um die erweiterte Fassung eines Referats, das der Autor bei einer Tagung mit Nicanor Perlas und Michael Baumann am 11. März 2001 im Forum 3, Stuttgart, gehalten hat.

2 „Globalisierung und deutsche Außenpolitik“. Beitrag zu einer Podiumsdiskussion bei der Expo am 17. Oktober 2000. Veröffentlicht als pdf-file im Internet-Archiv des Auswärtigen Amtes (Zugang über [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)).

3 Rede des Bundesministers des Auswärtigen Joschka Fischer vor der 54. Generalversammlung der Vereinten Nationen am 22. September 1999 in New York. Quelle: Internet-Archiv des AA (Zugang über [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)).

4 Kommission der Europäischen Gemeinschaften. Ein Weißbuch zur „Governance“ für die Europäische Union. „Die Demokratie in Europa vertiefen“. Arbeitsprogramm. Arbeitsdokument der Dienststellen der Kommission. Brüssel, den 11. Oktober 2000, SEK (2000) 1547/7 endg. Das Dokument wurde auf dem Server der EU ins Internet gestellt. Der englische Text des am 25.7. 2001 veröffentlichten Weißbuchs findet man im Internet unter [http://europa.eu.int/comm/governance/white\\_paper/en.pdf](http://europa.eu.int/comm/governance/white_paper/en.pdf).

5 Georg Friedrich Wilhelm Hegel, Vorrede zur zweiten Ausgabe der „Wissenschaft der Logik“.

6 Zwar wird diese These anfänglich noch durch das Hinblicken auf dem Menschen eigene „moral sentiments“ gemildert, diese spielen jedoch eine sekundäre Rolle.

7 Diese Genese der Dreigliederung aus der Mündigkeit und ihr Analogon in der individuellen Biografie hat immer wieder Udo Herrmannstorfer in seinen Darstellungen der sozialen Erneuerung hervorgehoben.

8 Vgl. auch meinen Aufsatz über trisektorale Partnerschaft, Zivilgesellschaft und Dreigliederung im Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus, Heft 1/März 2001.

9 Vgl. z.B. die Vorschläge von U. Herrmannstorfer, H. Spehl und mir zur Umfinanzierung der Sozialsysteme durch einen verbrauchsbezogenen, mehrwertsteuerartig wirkenden Sozialausgleich, in Rundbrief Dreigliederung, Heft 1/1999, auch veröffentlicht im Internet unter [www.sozialimpulse.de](http://www.sozialimpulse.de).

10 1919, Bibliografienummer 23, Dornach 1976.

11 Kernpunkte a.a.O., S. 147. Man muss allerdings sagen, dass schon der Völkerbund keineswegs immer im Sinne der Wilsonschen Grundsätze gehandelt hat, so z.B. in der 1921 erfolgten Bestätigung der finnischen Hoheitsrechte über die schwedischsprachigen Åland-Inseln im Hinblick auf die diesen von Finnland verliehene weitgehende Autonomie.

12 Dass mancherlei sogenannte Verträge gibt, bei denen formale Gleichheit und Freiheit faktische Ungleichheit und Unfreiheit verbirgt, steht auf einem anderen Blatt.

# Betrachtungen und Berichte

---

## MANFRED LEIST

---

\* 7. 12. 1918 + 9. 7. 2001

*Ulrich Rösch*

Als wir den 70. Geburtstag von Manfred Leist feierten, musste ich ihm sagen, dass mein Weltbild durcheinandergelassen war: Wie konnte es sein, dass einer von uns Jungen schon 70 geworden war? Obwohl er doch einige Lebensjahre älter war, konnte man bei ihm immer den Eindruck eines jugendlich aktiven, adäquaten Zeitgenossen haben. Gleichzeitig hat er uns Jüngeren aber immer eine Orientierung gegeben.

Ich habe Manfred Leist Anfang der 70er Jahre bei der Begründung der Arbeitsgemeinschaft für Dreigliederung kennen gelernt. Mit seinem juristischen Fachverstand und einer geschickten, humorvollen Verhandlungsführung verhalf er, dass bei einem schwierigen und äußerst divergierenden Publikum in relativ kurzer Zeit die „lästige“ Satzung verabschiedet werden konnte. Als dann kurze Zeit darauf die Sozialwissenschaftliche Sektion am Goetheanum von Manfred Schmidt-Brabant zu neuem Leben gebracht wurde, gehörte Manfred Leist von Anfang an mit dazu und es war selbstverständlich, dass er von Manfred Schmidt-Brabant in das ihn in allen Sektionsangelegenheiten beratende Kollegium berufen wurde. Es war dann nur folgerichtig, dass Manfred Leist im Februar dieses Jahres bei der Trauerfeier für Manfred Schmidt-Brabant im Goetheanum Manfred Leist für das Kollegium der Sektion gesprochen hatte.

Manfred Leist war Zeitgenosse im wahrsten Sinne des Wortes. Er lebte mit den Problemen und Fragen der Zeit. Und als solcher Zeitgenosse war er uns Jüngeren immer ein wertvoller Gesprächspartner. Auch unbequeme Themen hat er sich vorgenommen: Stellungnahme zum Abtreibungsparagrafen, ein Vortrag im Rahmen der Sektion über Menschenrecht und gleichgeschlechtliche Veranlagung, aber auch immer wieder über Formen sozialer Gestaltung im Lichte der individuellen Freiheit, insbesondere sein Einsatz für eine sachgemäße Sozialgestalt der anthroposophischen Gesellschaft war ihm ein Herzensanliegen.

Engagement, Sachkenntnis und eine menschliche Direktheit, die aber durch seinen Humor nie verletzend wirkte, zeichneten seine Wirkungsweise aus. Wie treffend konnte er seine träumenden und willenslahmen Zeitgenossen charakterisieren und sein Sprachschatz ermöglichte ihm alles sehr deutlich, bildhaft auszusprechen.

Eine solche Situation führte dann 1975 auch zu meiner verstärkten Bindung zu Manfred Leist. Als Grup-

pe junger Menschen hatten wir vor, nicht unbescheiden, nun endlich wieder eine Waldorfschule aus der Dreigliederung heraus zu begründen. Es war uns nicht möglich die erforderliche Schule zu finden, die für ein solches Vorhaben bereit gewesen wäre, eine erforderliche Patenschaft zu übernehmen. Es war der Initiative von Manfred Leist und Stefan Leber zu verdanken, dass im Bund der Freien Waldorfschulen eine ganz neue Form der persönlichen Patenschaft, nämlich der ihrigen, akzeptiert wurde. Da Manfred Leist seine Fähigkeiten zur Beratung und Hilfe nicht so sehr im pädagogischen Bereich gesehen hatte, bat er dann noch Lotte Ahr zur Unterstützung hinzu.

Als Dieter Brüll mich dann 20 Jahre später fragte, ob es denn stimmen würde, dass wir in der Achberger Schule der Dreigliederung abschwören mussten, damit wir in den Bund aufgenommen wurden, konnte ich ihm erklären, dass das Gegenteil richtig sei. Gerade wegen unserem Dreigliederungsengagement hatten wir die Zuneigung von Manfred Leist und Stefan Leber gefunden. Ich habe ihn dann aufgefordert, doch einmal diesen realen Vorgang eines freien Geisteslebens zu beschreiben. In allen Frage, die die Schulgemeinschaft betrafen, konnte ich mich an Manfred Leist als einen kompetenten aber insbesondere auch menschlichen Gesprächspartner wenden. Oftmals hatte er die Fähigkeit Probleme und Konflikte vorauszusehen und einen entsprechenden Rat zu geben. So konnte diese nicht unumstrittene Schulgründung doch ziemlich sicher durch die Jahre der Gründungs- und Pionierzeit hindurchgesteuert werden. Nur am Rande sei noch bemerkt, dass seit der damaligen Zeit bis heute der Oberbürgermeister der Stadt Wangen Dr. Leist ist, so dass Manfred Leist gleich bei seiner Eröffnungssprache klar stellte, dass mit dem OB nur Namensgleichheit habe, und keineswegs verwandt oder verschwägert sei.

Wenn es dann doch einmal Konfliktsituationen gab, so kam Manfred Leist oftmals zusammen mit Stefan Leber nach Wangen, und mit seiner menschlichen Wärme und seinem diplomatischen Geschick brachte er so manche „Kuh vom Eis“, wie er sich auszudrücken pflegte. Für uns jüngere Menschen hat Manfred Leist, trotz oder besser mit seiner Nähe, immer Orientierung abgegeben. Er hat immer Stellung bezogen. Er konnte in der heutigen Zeit noch einen Meister abgeben, an welchen es heute so oft fehlt. Ich möchte ihn aber einen Meister in der Freiheit nennen. Als einen solchen Meister der Freiheit werde ich ihn in Erinnerung behalten.

---

Der Artikel ist der vom Autor modifizierte Beitrag, den er bei der Trauerfeier am 16. 7. d.J. in Stuttgart gehalten hat.

## GENUA 20. - 22. JULI 2001 - EIN AUGENZEUGENBERICHT

Johannes Lauterbach

*Das Jahrestreffen der G 8 (der Regierungschefs der sieben großen Industrienationen zusammen mit Russland) in Genua, 20. - 22. Juli 2001, war Anlass der größten Massenmobilisierung in der Geschichte der Bewegung gegen die elitäre Globalisierung. Das Genua Social Forum hatte im Vorfeld hunderte von internationalen und italienischen Organisationen unter seinem Dach vereinigt - NGOs aller „Fachrichtungen“, Bauernorganisationen, Gewerkschaften, Parteien, die italienischen Tutte Bianche und Attac-Gruppen aus ganz Europa. In der Woche vor dem Gipfel organisierte das Forum eine Vielzahl an Veranstaltungen, Aktionen zivilen Widerstands und Demonstrationen. Zur Großkundgebung am 21. Juli kamen 150.000 bis 200.000 Menschen, um - fast alle friedlich - für eine Globalisierung im Dienste der Menschen zu demonstrieren. Der folgende Bericht entstand unmittelbar nach diesen Ereignissen und gibt einen persönlichen Eindruck von der Demonstration wieder.*

Wir hatten wenig Gelegenheit gehabt, uns im Vorfeld mit Genua zu beschäftigen oder Kontakte zu knüpfen. Aber nachdem sich abzeichnete, dass hier etwas Wichtiges stattfinden würde, fuhren wir kurz entschlossen mit dem Auto los. Wir erreichten Genua am Samstag morgen - und fuhren in eine menschenleere Stadt. Nach einem Kilometer durch ein lebloses Hafenviertel standen wir plötzlich vor einer Barriere, bewacht von bewaffneten Soldaten und Polizisten. Wir mussten in einem großen Bogen um die „rote Zone“ fahren - dem Hochsicherheitsgebiet, das fast das ganze Stadtzentrum umfasste. Immer wieder waren durch Seitenstrassen die Barrieren und Massen an Polizisten zu sehen. Die Läden waren verbarrikiert, keine Menschen auf der Strasse. Erst hoch oben über dem Stadtzentrum kamen wir wieder in belebtes Gebiet. Wir besorgten eine Zeitung und fanden das Gerücht, das wir schon am Morgen gehört hatten, bestätigt. Ein Demonstrant war am Tag zuvor erschossen worden.

Nach einiger Kurverei fanden wir das „Convergence Center“ des Genua Social Forum - ein großer Platz am Meer, übersät mit Zelten, Informationsständen, - eine Bühne, die gerade abgebaut wurde, überall Müll. Alles wirkte im Zustand der Auflösung begriffen, Platz und Strassen waren voller Menschen, viele Gruppen mit Spruchbändern waren bereits auf dem Weg zum Startpunkt der Demonstration. An einem der Informationsstände erhielten wir ein schwarzes Plastikarmband - Zeichen der Trauer für den erschossenen Demonstranten. Das Abendprogramm mit einem Konzert war abgesagt worden, die Demonstration sollte auch als Trauermarsch gelten.

Wir fuhren weiter, um das Auto sicherheitshalber in eine Seitenstraße nahe dem Platz der Abschluss-

kundgebung zu bringen, stiegen aus - und standen vor einer ausgebrannten Bank. Etwas weiter die Strasse hinunter passierten wir zertrümmerte Schaufensterscheiben, Reste von Molotowcocktails, zwei ausgebrannte Autos. Wir gingen in das einzige geöffnete Café, setzten uns hinten ans Fenster - und schauten direkt auf den Platz, auf dem der Demonstrant erschossen worden war.

Die Atmosphäre an diesem Ort war merkwürdig. Blumen lagen auf den Sägespänen, die das Blut bedeckten, Schilder mit Eiscreme-Werbung standen als Schutz drumherum. Presseleute filmten und fotografierten die Blumen und die Sägespäne. Viele der herumstehenden Menschen waren offensichtlich tief bewegt, andere wirkten desinteressiert und gelangweilt, in einer Ecke standen junge Leute - zwei von ihnen mit frischen Verbänden -, die einen frustrierten Eindruck machten.

Einige Straßen weiter kamen wir an einen Platz oberhalb der Strandpromenade, auf der die Demonstration gerade begonnen hatte. Presse war hier versammelt, und Polizei in beunruhigend martialischer Montur machte sich gerade bereit. Von hier oben konnte man sehen, dass dies keine kleine Demonstration war, binnen kürzester Zeit war die Promenade voll. Auffallend viele Demonstranten marschierten in der Attac-Gruppe auf der einen Straßenseite, auf der anderen Seite gingen die kommunistischen Gruppen. Viele anachronistisch anmutende Che Guevara Bilder, Fäuste, „one solution - revolution“-Slogans tauchten auf.

Wir gingen hinunter und schlossen uns der Demonstration an, die gerade eine Kreuzung am Convergence Point erreichte, wo die Route nach rechts abbog, um dann parallel zur roten Zone zu verlaufen. Vorne stieg plötzlich Rauch auf, Tränengas war abgefeuert worden, obwohl die Demonstranten der vorgeschriebenen Route folgten. Näherkommend sahen wir, dass in der Seitenstrasse einige Demonstranten einem massiven Polizeiaufgebot gegenüber standen, aus dem Einkaufsbezirk nebenan war das Zerbersten von Fensterscheiben zu hören, dann wurde wieder Tränengas abgefeuert, eine Panik brach aus, die Leute rannten zurück.

Vor einer Eisenbahnbrücke wurde die Demonstration gestoppt. Durch den Tunnel konnten wir ein starkes Polizeiaufgebot sehen, auch in einer Seitenstrasse sammelte sich Polizei, die Stimmung war angespannt, wir bekamen das Gefühl, dass irgendwas am Kochen war. Wir versuchten mit den Polizisten in der Seitenstrasse Kontakt aufzunehmen, zu fragen, warum der Zug auf der erlaubten Route gestoppt wurde, aber niemand zeigte Interesse, schließlich winkten sie uns weg. Mittlerweile hatten andere mit den Polizisten vor dem Tunnel gesprochen. Plötzlich fuhren Polizeifahrzeuge durch den Tunnel auf uns zu, wendeten, fuhren wieder zurück, dann war der Weg frei.

Um den Demonstrationszug war eine Menschenkette gebildet worden, in der wir uns etwas sicherer fühlten.

Die Stadt war nach wie vor unbelebt, Fensterläden waren heruntergelassen, wir demonstrierten ohne Zuschauer. Dann zeigten sich endlich einige der Bewohner auf den Balkonen, und zu unserem Erstaunen erhielten wir von vielen Applaus. Ein Spruchband hing an einem Fenster „Welcome to Genua - Citizens of the World“.

Am Endpunkt der Demonstration war eine Bühne aufgebaut worden für die Abschlusskundgebung. Die Anzahl der Demonstrationsteilnehmer wurde bekannt gegeben, „duecentomille“, später sogar „trecentomille“. Eine Schweigeminute für den toten Demonstranten bildete den Auftakt, die meisten streckten ihre leeren Hände in die Höhe.

Am Ende wurden wir informiert, dass die Demonstration von der Polizei unterbrochen wurde, ein Teil wurde nicht durch den Tunnel gelassen und mit Tränengas attackiert.

Den Anweisungen folgend, gingen wir durch kleine Seitengassen zurück, das Polizeiaufgebot umgehend. Wir fuhren los und mussten den ersten halben Kilometer aus der Stadt hinaus im Slalom zwischen Straßensperren aus brennenden Müllcontainern zurücklegen. Die Situation war grotesk - niemand war zu sehen, keine Straßenkämpfer, keine Polizei. Dann waren wir wieder „draußen in der normalen Welt“.

Erst am nächsten Tag, nach einem Blick in die Internetmeldungen wurde das ganze Ausmaß der Ereignisse sichtbar: der Angriff der Polizei auf den hinteren Teil der Demonstration, die wahllose Verhaftung von Demonstranten auf dem Weg zu den Sammelplätzen und am Bahnhof, und der nächtliche Angriff auf das Pressezentrum und die Unterkunft des Social Forum, bei dem über 50 Personen zum Teil schwer verletzt wurden.

---

## KRAFT DER WÄRME

---

### ***Die Stuttgarter Konferenz: Ermutigung des weltweiten Ringens um soziale Erneuerung***

*Christoph Strawe*

Eine neue globale Kultur des Geistigen aufbauen, Wege aktiven Engagements für die Dreigliederung in einer tripolaren Welt bahnen, diese Motive klangen schon im Titel der Konferenz an, die vom 20. bis 24. Juni im Stuttgarter Forum 3 stattfand. Es war nicht die erste Konferenz dieser Art, sondern vorausgegangen waren bereits die Tagungen in Manila und Göteborg, von denen im „Rundbrief“ berichtet worden war. Für mich selbst ergab sich zum ersten Mal die Möglichkeit teilzunehmen, nachdem sich zu den Initiatoren schon vorher gute Beziehungen entwickelt hatten. Ursprünglich war Kapstadt als Ort der dritten Begegnung anvisiert worden, und vielleicht wird dort ein weiteres Treffen stattfinden können. Nachdem sich das in diesem Jahr als nicht realisierbar erwiesen hatte, bot das Stuttgarter Forum 3 - als aus dem Dreigliederungs-

Impuls entstandene Einrichtung, mit ihren vielen sozial engagierten MitarbeiterInnen einen Rahmen, wie er nicht besser hätte sein können. Es war ein im wahrsten Sinne des Wortes globales Treffen: 130 Menschen aus allen Kontinenten waren zusammengekommen, - in den verschiedensten Initiativen und Bewegungen engagiert, verbunden in dem Anliegen, zu einer Kultur der Menschlichkeit und globalen Verantwortung beizutragen, - inspiriert von Anthroposophie, im Zusammenwirken mit anderen Kräften der Zivilgesellschaft. Daraus ergaben sich dann hochinteressante menschliche Konstellationen in den Arbeitsgruppen, von denen die Tagung stark geprägt war. So fand ich mich in „meiner“ Vormittagsgruppe unter anderen zusammen mit einem Astrophysiker aus England, einem leitenden Mitglied der Asiatischen Entwicklungsbank, einer Aktivistin der lokalen Agenda Stuttgart, dem Zweigleiter der Anthroposophischen Gesellschaft in New York und dem Betreiber eines Altenheims in Neuseeland.

Die Konferenzsprache war Englisch, für manche Beteiligte aus dem deutschsprachigen Raum eine harte Prüfung. Wer indes auf die in den Plena angebotene Simultanübersetzung verzichtete und versuchte, munter mitzuparlieren, wurde in der Regel mit einem am Ende deutlich sichtbaren Gewinn an Sprachkompetenz im Englischen belohnt. Den Organisatoren, voran Carol Bergin und Juliane Pfeiffer, Ulrich Morgenthaler, der mit gewohnter Könnerschaft als Moderator wirkte, und vielen anderen, die - mehr im Vordergrund oder mehr im Hintergrund - mit für den Ablauf sorgten, muss man größtes Lob zollen. Nur wer selbst mit Tagungsorganisation zu tun hat, kann wohl ermessen, welche Leistung die Vorbereitung und reibungslose Durchführung eines solchen Ereignisses bedeutet. Nicht nur der stimmige äußere Rahmen beeindruckte, sondern vor allem war immer wieder das Talent der Organisatoren spürbar, Menschen miteinander zu „verfreunden“: Es entstand viel Wärme, der Raum für gegenseitige Wahrnehmung und wechselseitiges Verstehen, und daraus wieder gegenseitige Ermutigung und vielfältige konkrete Arbeitskontakte zwischen den Beteiligten.

Wer erwartet hatte, dass von der Tagung unmittelbare Impulse für Aktionen ausgehen würden, wurde sicher enttäuscht, musste sich aber fragen, ob solche Erwartungen nicht von vornherein illusorisch waren. Eher berechtigt wäre die Frage, ob nicht Strukturierung und die Regie der Konferenz die Arbeit am inhaltlichen Verständnis der Globalisierung und der mit ihr einhergehenden sozialen Gestaltungsfragen stärker hätten herausfordern können. (An dieser Stelle machte sich sicher auch die durch die Situation auf den Philippinen notwendig gewordene kurzfristige Absage von Nicanor Perlas bemerkbar.) Wer nicht bereits eine klare Einschätzung in den Fragen der Globalisierung mitbrachte, hatte sichtlich Mühe, sich hier zu orientieren, was in meiner Nachmittagsgruppe in einer Debatte zum Ausdruck kam, ob man denn nun „für oder gegen“ „die“ Globalisierung sei. Für die zukünftige Arbeit wird hier sicher manches zu bedenken sein. Das Gewähr-

werden dieses Problems kann aber den beflügelnden Gesamteindruck der Tagung nicht trüben. Die Konferenz hinterlässt die Hoffnung, dass sich im Durchgehen durch die Offenheit des Ungestalteten etwas sozial Neues formen kann, - ein Vorgang, für den Jesaja Ben Aharon beim öffentlichen Vortrag am Donnerstag im Stuttgarter Steiner-Haus das Bild von der „Raupensuppe“ gebrauchte, ohne die der Schmetterling nicht entstehen kann.

Zu ergänzen ist noch, dass viele TeilnehmerInnen bei der Tagung überhaupt zum ersten Mal die Initiative „Netzwerk Dreigliederung“ kennenlernen konnten: Der Fahrer der Druckerei lieferte den druckfrischen Netzwerk-Rundbrief mit dem Schwerpunktthema „GATS“ ins Forum 3, so dass er an alle TeilnehmerInnen verteilt werden konnte. Eine englische Übersetzung des Beitrags über Global Governance, der in dieser Nummer abgedruckt ist, konnte ebenfalls rechtzeitig vervielfältigt werden. Dies und vor allem die vielen Gespräche und Begegnungen in den Arbeitsgruppen und in den Pausen sowie ein Beitrag, den ich im Plenum zum Thema „Grundrechte in Europa und die globale Zivilgesellschaft“ halten konnte, haben der Initiative Netzwerk viele neue Freunde in aller Welt gebracht und es ermöglicht, neue Fäden der Zusammenarbeit zu knüpfen. In meinem Beitrag habe ich schwerpunktmäßig die Initiativen zur europäischen Verfassungsentwicklung dargestellt und um Unterstützung dafür geworben. Ich habe auch zum Ausdruck gebracht, dass die Konferenz neue Hoffnungen und Impulse für die Entstehung eines weltweiten Netzwerks für Ziele erweckt, für welche die Initiative „Netzwerk Dreigliederung“ seit ihrer Entstehung arbeitet.

---

### **Ein Dreigliederungs-Projekt stellt sich vor: „ALTE FEUERWACHE RECKLINGHAUSEN“ GREIFT IDEE DER „BOCHUMER BRÜCKE“ AUF**

---

#### ***Prominente Unterstützung und öffentliche Beachtung - Von der Planung zur Realisierung***

*Wilhelm Neurohr*

Am 6. September fand im Ratssaal von Recklinghausen (Ruhrgebiet) im Rahmen der Lokalen Agenda 21 unter dem Motto: „Anders leben in Recklinghausen - ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit“ eine gut besuchte große Bürgerversammlung zum Projekt „Alte Feuerwache Recklinghausen“ statt, veranstaltet vom gemeinnützigen Verein „Pro Alte Feuerwache e.V.“ und unterstützt von der Ministerin für Umwelt, Verbraucherschutz und Landwirtschaft NRW, Bärbel Höhn, vom Recklinghäuser Bürgermeister Wolfgang Pantförder sowie vom dortigen Bundestagsabgeordneten Jochen Welt (Aussiedlerbeauftragter der Bundesregierung). Positive Signale gibt es auch von der aus Recklinghausen stammenden Verbraucherministerin der Bundesregierung, Renate Künast.

Angelehnt ist das Recklinghäuser Projekt - das in Tagespresse und Regionalfunk als „Öko-Zentrum“ schon im Planungsstadium wiederholt große Beachtung und Würdigung erfährt und in den teils denkmalgeschützten Gebäudeteilen der Ende 2002 frei werdenden alten Hauptfeuerwache realisiert werden soll - an die Projektidee und das Qualitätskonzept der „Bochumer Brücke“ (siehe Dreigliederungs-Rundbrief 2/2001 und Wochenschrift „Goetheanum“ Nr. 22 vom 28. Mai 2000 sowie Nr. 42 vom 15. Oktober 2000). Dieses befindet sich noch immer in einem von der Stadt Bochum ausgeschriebenen Investorenwettbewerb; eine endgültige Entscheidung ist aber noch für dieses Jahr zu erwarten. Mittlerweile hat eine Jury den städtebaulichen Entwurf der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) vor dem der Bochumer Brücke favorisiert. Daher werden von den Initiatoren zur Zeit Gespräche geführt, wie das Konzept der Bochumer Brücke mit der Landesentwicklungsgesellschaft als Investor auf dem Gelände hinter dem Bochumer Hauptbahnhof realisiert werden kann.

Die Initiatoren der Bochumer Brücke um die Dreigliederer Peter Romahn, Dr. Johannes Kahl, Ingo Krampen und den Demeter-Bäcker Karl Leibeck hatten die Idee gehabt, auf 15.000 qm ein 80-Mio.-DM-Projekt zu realisieren: Ein Verkaufsangebot gesunder Qualitätsprodukte vorwiegend aus der Region für den täglichen Bedarf, von Lebensmitteln (u.a. aus biologisch-dynamischem Anbau) über Naturkosmetik und Textilien, ferner ein ethischer Dienstleistungsbereich u.a. auch mit ganzheitlicher, anthroposophisch erweiterter Medizin sowie gesundes Wohnen für jung und alt in nachhaltigen Bauweisen, außerdem ein Bildungs- und Kulturbereich, in dem auch die assoziative Zusammenarbeit zwischen Produzenten, Händlern und Konsumenten, die Verbraucherberatung und die gemeinsame Arbeit an der Qualitätssicherung stattfinden sollte. Das Qualitätskonzept kann „Lebenswert“-Geschäftsführer Johannes Kahl jetzt dem benachbarten Projekt in Recklinghausen, für das er sich engagiert, in angepasster Form zur Verfügung stellen und mit allen Beteiligten weiterentwickeln.

Eine Vielzahl von Mietinteressenten und Anlegern aus der Region, die sich für das Konzept in Recklinghausen erwärmen, stehen schon bereit. Hier geht es um ein 7-Mio.-Projekt mit ca. 3500 qm Nutzfläche inmitten der historischen Altstadt und Fußgängerzone von Recklinghausen mit einem regionalen Einzugsbereich von 670.000 Menschen. Geplant ist eine lichtdurchflutete, begrünte Architektur mit modernster ökologischer Bau- und Energietechnik. Dafür liegen bereits mehrere Architektenentwürfe und Kostenschätzungen sowie Investitionsberechnungen vor; Grundstücks- und Kooperationsverhandlungen mit der Stadt als Eigentümerin finden statt, politische Gremien werden eingebunden - bisher gibt es positiven Zuspruch von allen Ratsfraktionen, nachdem Wilhelm Neurohr im vorigen Herbst das Vorhaben im Planungs- und Umweltausschuss der Stadt erstmalig vorstellte - und Recher-

chen über öffentliche Fördermittel werden derzeit angestellt bis hin zur Erwägung, sich mit dem Projekt am Wettbewerb der landesweiten Agenda 21 in NRW zu beteiligen.

Der vom Fachforum für Konsum, für Nachhaltige Stadtentwicklung und vom runden Frauentisch der lokalen Agenda 21 getragene Verein „Pro alte Feuerwache“ hat es sich zur Aufgabe gesetzt, das Projekt von Anfang an unter intensiver Bürger- und Mieterbeteiligung zu entwickeln. Dem dreiköpfigen Vorstand des Vereins „Pro Alte Feuerwache Recklinghausen e.V.“ gehören neben dem Betreiber des Recklinghäuser Naturkost-Ladens „Sonnenblume“, Jürgen Goldbeck, auch Gabriele Gunkel an sowie Wilhelm Neurohr, der kürzlich vom Landrat zum Beauftragten der Kreisverwaltung Recklinghausen für die Lokale Agenda 21 berufen wurde und bei der Stadt Recklinghausen dem Lenkungskreis der lokalen Agenda 21 angehört. Unterstützt wird die Projektgruppe Feuerwache der lokalen Agenda 21 auch von Prof. Eduard Liebler, ehemaliger Unternehmensberater der früheren Firma Schweißfurth (Herta).

An einer öffentlichen Veranstaltung am 6. September hat auch der aus der Recklinghäuser Nachbarstadt Herten stammende Karl-Ludwig Schweißfurth selber mitgewirkt, der bekannte Gründer des Öko-Projektes „Herrmansdorfer Werkstätten“ und der „Schweißfurth-Stiftung“, die u.a. Projekte der nachhaltigen ökologischen Landwirtschaft und eines veränderten Geldwesens sowie soziale und künstlerische Projekte und innovative Forschungs- und Bildungsprojekte fördert. Bekannt geworden ist der ehemalige Fleisch- und Wurstwarenfabrikant (Herta/Casserole), der mit Europas größtem Unternehmen dieser Art Milliardenumsätze erzielte, als spiritueller „Aussteiger“, der sich nach dem Verkauf des Unternehmens von Massentierhaltung und Fließbandfabrikation verabschiedete, um mit Erfolg vorbildliche ökologische Alternativprojekte aufzubauen. (Vor 30 Jahren hatte er bereits das von Wilhelm Neurohr damals in Herten initiierte Partizipationsmodell „Hertener Bürgerforum“ durch seine Mitgliedschaft und Teilnahme unterstützt, zusammen mit mehreren Managern seiner Unternehmenszentrale.)

Bei der angesprochenen öffentlichen Darstellung, die im Rathaus stattfand, stieß das Projekt auf so großes Bürgerinteresse, dass der große Ratssaal völlig überfüllt war, die Stühle nicht reichten und die ca. 250 Zuhörer am 6. September dichtgedrängt im Raum standen. Spontan sind viele dem Verein Pro Feuerwache beigetreten und die örtliche Presse hat das Thema als Aufmacher gebracht.

Das nun in Recklinghausen in einer entscheidenden Realisierungsphase befindliche Projekt für Mensch, Gesellschaft und Natur in der alten Feuerwache könnte in exemplarischer Weise belegen, wie sich das Engagement für die „lokale Agenda 21“ („Von Rio nach Recklinghausen“) mit den Anliegen der sozialen Dreigliederung verbinden lässt, indem mit anderen Men-

schen und Initiativen an runden Tischen zusammengearbeitet wird und keine politischen Berührungspunkte bestehen. Denn weltweit brennt es, die „Welt steht in Flammen“ und bedarf solcher nachhaltiger Initiativen vor Ort wie das Recklinghäuser Feuerwachenprojekt für die Zukunft: Soziale Dreigliederung in der Praxis - global denken und lokal handeln. Die soziale Frage wird konkret und lebendig in regionalen Zusammenhängen, also dort, wo räumliche Nähe die Überschaubarkeit sozialer Beziehungen ermöglicht und Raum schafft für Verantwortlichkeit.

Nähere Informationen zu dem Projekt über das Internet: [www.pro-alte-feuerwache.de](http://www.pro-alte-feuerwache.de) sowie Kontakte über Telefon: 02361 / 139 27 oder 155 43, Fax 184 224 oder 908 871. E-Mail: [info@pro-alte-feuerwache.de](mailto:info@pro-alte-feuerwache.de). Wer dem Verein als Mitglied oder Fördermitglied beitreten will, ist herzlich willkommen, auch über Recklinghausen hinaus!

---

## CONFIDENTIA, AUDITGESELLSCHAFT FÜR „WEGE ZUR QUALITÄT“ AKKREDITIERT

---

Mit der Akkreditierung der „Confidentia - Gesellschaft zur Förderung institutioneller Eigenverantwortung“ steht für das von den Schweizerischen Bundesbehörden zugelassene Qualitätsmanagementverfahren „Wege zur Qualität“ eine geeignete, unabhängige Audit- und Zertifizierungsgesellschaft zur Verfügung. Dieses für Beziehungsdienstleistungen entwickelte Verfahren wird zwischenzeitlich von über 100 vornehmlich, aber nicht ausschließlich anthroposophischen Einrichtungen praktiziert.

Auf einer Feier in Zürich überreichte der Leiter der Schweizerischen Akkreditierungsstelle (SAS) Hanspeter Ischi dem Leiter der Confidentia, Robert Zuegg, Ende Juni 2001 die Akkreditierungsurkunde. Darin wird bestätigt, dass das von der Stiftung „Wege zur Qualität“ vertretene eigenständige Qualitätsmanagementverfahren durch die Confidentia auditert und zertifiziert werden kann. Diese Zertifikate erfüllen auch die Subventionsbedingungen, wie sie gefordert werden. Mit dieser Akkreditierung steht „Wege zur Qualität“ gleichberechtigt neben Verfahren wie ISO 9000 oder EFQM, deren Anwendungsschwerpunkte aber in den produkttechnischen und dienstleistenden Bereichen der Wirtschaft liegen.

### **Beziehungsdienstleistung**

„Wege zur Qualität“ dagegen baut, wie ihr Stiftungsratspräsident Udo Herrmannstorfer betonte, auf der Einsicht auf, dass es sich bei der Einwirkung auf Menschen nicht um einen Produktionsvorgang handle. Das Leistungsgeschehen entfalte sich vielmehr aus der gestalterischen Wechselwirkung der Beziehungen zwischen Pädagogen und Kind, Heilpädagogen und Betreuten, Arzt und Patient usw. In diesen „Beziehungsdienstleistungen“ sind Kinder, Betreute, Patienten nicht Objekt einer Handlung, sondern das eigentliche Handlungssubjekt. Deshalb kann die Berufsgrundlage

auch nicht in erster Linie ein behördlicher Leistungsauftrag sein, sondern allein die liebe- und verständnisvolle Zuwendung. Diese Grundlage dürfe durch normative Regelungen und finanziellen Druck nicht aufs Spiel gesetzt werden. Mit „Wege zur Qualität“ sei ein Weg beschritten worden, diesen Besonderheiten Rechnung zu tragen. Deshalb sei es von großer Bedeutung, dass mit der Akkreditierung der *Confidentia* dieser Weg nun auch seine anerkennende Bestätigung gefunden hat.

### **Auditierung**

Die im Nebentitel der *Confidentia* „Gesellschaft zur Förderung institutioneller Eigenverantwortung“ anklingende Respektierung der Eigenständigkeit einer Einrichtung werde durch das die Reflexion und Verantwortlichkeit stärkende Auditverfahren entsprochen. Volker Jäger (Stiftung Melchior, Basel) und Urs Thimm (Vereinigung Alchemilla, Thun) beschrieben dies lebhaft in ihren Erfahrungsberichten über die Akkreditierungsaudits, die in den beiden Einrichtungen durchgeführt wurden.

Volker Jäger lobte vor allem die Wirksamkeit des Audits, die im Gespräch entstandenen Fragen, Strukturen und Konzepte zu überdenken. Dadurch konnte z.B. das Prinzip der Niederschwelligkeit eines Angebots konzeptionell überarbeitet und angepasst werden. Die Bearbeitung des Themenkreises „Vertrauen und Führung“ regte andererseits die Veränderung von Arbeitsstrukturen an. Allerdings bringe Auditierung nicht etwas grundsätzlich Neues, sondern hebe, was schon ahnungsweise lebt, mehr ins Bewusstsein. Das Audit sei für die Einrichtung ein wichtiger Anstoß, diese Erkenntnisse nun auch umzusetzen.

Urs Thimm stellte die Art der Durchführung des Audits in den Mittelpunkt. Es sei zielgerichtet, aber sehr einfühlsam und kompetent gefragt worden, so dass sich die Einrichtung durch das Audit über Entwicklungsperspektiven und Notwendigkeiten bewusst wurde. Audit leite sich nicht umsonst von „hören“ ab. Er betonte auch, wie anregend die Einbeziehung der Betreuten in die Gespräche gewirkt habe. Nicht zuletzt wurde durch die Aufforderung der Auditoren, einen eigenen Auditbericht zu verfassen, die Reflexionsfähigkeit der Mitarbeiter sehr gefördert. Damit sei ein Audit keine oberflächliche Pflichtveranstaltung, sondern erfülle den Anspruch der *Confidentia*, „Gesellschaft zur Förderung institutioneller Eigenverantwortung“ zu sein.

Hanspeter Ischi von der SAS erläuterte den anwesenden Heilpädagogen, Sozialtherapeuten, Mediziner, Auditoren, Mitarbeitern und Gästen die formale Struktur des Akkreditierungswesens. Durch ein nationales und letztlich weltweites System der gegenseitigen Anerkennung sei gewährleistet, dass eine Akkreditierung in der Schweiz nach den gleichen Kriterien und Prozessen durchgeführt werde wie z.B. in Südafrika oder anderswo. In diesem Sinne fänden die Zertifikate der *Confidentia* weltweite Anerkennung. Die *Confidentia* könne, wenn sie die jeweiligen nationalen Bedingun-

gen erfülle, von der Schweiz aus international tätig werden. Damit sei eine weitere Voraussetzung gegeben, den Bedürfnissen von Einrichtungen in Deutschland, Frankreich und Österreich nach Auditierung und Zertifizierung nachzukommen. Der Geltungsbereich der *Confidentia* umfasse neben heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Einrichtungen, stationären und ambulanten Diensten, psychiatrischen Einrichtungen, Ausbildungsstätten, Kindergärten und Schulen auch Alten- und Pflegeheime.

Wie R. Zuegg weiter ausführte, sei eine Erweiterung auf Krankenhäuser zur Zeit in Abklärung begriffen. Er bedankte sich ausdrücklich für die gute und verständnisvolle Zusammenarbeit mit der SAS und den Mitarbeitern von „Wege zur Qualität“. Ohne gemeinsame Anstrengungen sei die Gründung innerhalb nur eines halben Jahres nicht möglich gewesen.

Weitere ausführliche Informationen über die Stiftung und ihre Akkreditierung findet man auf den Internetseiten der Medienstelle Anthroposophie Schweiz unter [www.anthromedia.ch](http://www.anthromedia.ch).

**Für Rückfragen:** *Confidentia* - Gesellschaft zur Förderung institutioneller Eigenverantwortung, Etzbergstrasse 46, 8405 Winterthur, Tel.: +41.52 / 233 93 27, Fax: +41.52 / 233 80 35, E-Mail: [confidentia@freesurf.ch](mailto:confidentia@freesurf.ch)

---

## **SPONTANER DREIGLIEDERUNGSAUFRUF IN FREIBURG**

---

*Anton Kimpfler*

Von maskierten Gestalten wurde am 27. April 2001 ein Kulturmanifest ans Tor des Alten Rathauses in Freiburg genagelt. Die „Badische Zeitung“ erwähnte gar den Vergleich mit dem Thesenanschlag von Luther. Die ersten Punkte des Freiburger Manifestes lauten so:

„1. Es gibt drei Bereiche in unserer Stadt, die ihre eigenen Spielregeln haben, die selbständig zu handeln in der Lage sein müssen und als autonome Instanzen anzuerkennen sind: Politik, Wirtschaftsleben und Kultur.

2. Diese drei Bereiche sind miteinander verzahnt und müssen aufeinander Rücksicht nehmen, dürfen sich aber keineswegs wechselseitig anneklieren.

3. Die Wirtschaft darf sich nicht die politischen Entwicklungen dienstbar machen und nicht die Kultur in Kommerz verwandeln. Politik darf nicht Kultur ihren Machtspielen unterordnen oder die Wirtschaft für ihren Machterhalt in Dienst nehmen. Dass die Kultur sich die Politik oder die Wirtschaft unterwerfen könnte, ist weniger zu befürchten. Sie verfügt weder über ein Gewaltmonopol noch über nennenswertes Geld. Aber sie ist nicht ohnmächtig, sie ist in jeder Hinsicht autonom. Sie hat ihre eigene Ausstrahlung, denkt nach nicht nur über sich, sondern auch über Politik und Wirtschaft, hat ihr eigenes Urteil und bringt es zur Geltung.



4. Freiburg verdankt sein Ansehen in erster Linie seiner Kultur. Diese Kultur ist selbständig, hat aber keine angemessene artikuliert öffentliche Vertretung. Auch die Gegenkulturen sind kein angemessen gewürdigter Gesprächspartner. Der kulturelle Bereich verdient nicht nur besonders hohe Investitionen, sondern er muss auch als selbständige, selbstverantwortliche Instanz öffentlich erkennbar sein und nach seinen Maßstäben politisch handeln können.

5. Es gibt seit längerem an vielen Orten den Versuch, die Kultur dem Kommerz unterzuordnen und dienstbar zu machen. Diese Auseinandersetzung findet auch in Freiburg statt.“

Protestiert wurde damit gegen die erfolgte Abschaffung eines eigenen Kulturbürgermeisters in der Stadt. „Die Kultur braucht eine unabhängige Stimme“, heißt es weiter in einem der insgesamt 16 Punkte. Sie dürfte nicht Sache eines Finanzressort oder nur des Oberbürgermeisters bleiben, wie es jetzt der Fall ist. Sonst sind immer andere Interessen vorrangig.

Hinter dem Aufruf steht der Freiburger Kulturrat, welcher sich gebildet hat, als vor einigen Jahren die in der Region vorherrschende „Badische Zeitung“ ihren Feuilletonleiter abgesägt hatte. Weitere Kulturinteressierte gehören ebenfalls zu den Unterstützern. Als Erstunterzeichner sind über 30 kulturell engagierte Menschen namentlich genannt.

---

## GATS UND DIE GLOBALISIERUNG DER ERZIEHUNG\*

---

*Sylvain Coiplot*

Education International, die weltgrößte Lehrgewerkschaft, hat davor gewarnt, daß die Globalisierung die Erziehung in eine Ware verwandeln könnte. Auf einem Kongress lehnen die 1100 Delegierten die Einbeziehung der Erziehung in das internationale Abkommen General Agreement of Trade and Services (GATS) ab. Die Delegierten äußerten auch Sorgen über den Gebrauch von Computern im Unterricht. Dies könne von multinationalen Konzernen dazu missbraucht werden, ihre Produkte zu vermarkten. Education International vertritt nach eigenen Angaben rund 25 Millionen Mitglieder weltweit.

Es besteht ein globalisierter Trend, mit einem neoliberalen Modell den Wohlfahrtsstaat abzuschaffen und durch ein Wettbewerbssystem der Privaterziehung zu ersetzen, heißt es in einer Erklärung des Kongresses. Die Delegierten halten dagegen an dem Ziel fest, eine Erziehung für alle zu erreichen. Deswegen verlangen

---

Dieser und der folgende Beitrag sind entnommen aus: Dreigliederung aktuell, Heft 7/01, Bezug über: Institut für soziale Dreigliederung, Hochkamp 40, D-21244 Buchholz, Tel. +49.4181 / 234 96 07, Fax +49.4181 / 365 30, E-Mail : institut@dreigliederung.de, www.dreigliederung.de

sie, daß Welthandelsorganisation, Weltbank und Internationaler Währungsfonds die Erziehung als ein Menschenrecht anerkennen.

Mit dem GATS sollen Dienstleistungen weltweit liberalisiert werden. Erziehung und Gesundheit, die bisher weitgehend in Staatshänden lagen, müssen für den globalen Wettbewerb geöffnet werden. Dies muss in der Tat auf jeden Fall verhindert werden. Wird der Unterricht so privatisiert, daß Konzerne Geld dabei machen und Staaten wie bisher bestimmen können, was Kinder zu lernen haben, so macht sich Education International zurecht Sorgen um die Zukunft. Bei einer solch perfekten Gängelung, würden es die Lehrer noch schwerer haben, den Kindern gerecht zu werden.

Nicht umsonst setzen sich besonders Politiker und Konzerne für den Gebrauch von Computern im Unterricht ein. Sie sehen seit eh und je in den Lehrern bloß Ausführende ihrer Befehle, so daß es nur konsequent ist, sie jetzt durch Computer ersetzen zu wollen. Ihre staatliche Ausbildung hat bei den meisten Lehrern zwar manche politisch unerwünschten Funktionen gesperrt. Computer lassen sich aber trotzdem besser programmieren.

Erziehung ist ein Menschenrecht. Staaten haben aber genauso wenig wie die multinationalen Konzerne ein Recht auf die Erziehung. Staatsschulen waren eine Wohltat, solange es darum ging, die Vormundschaft der Kirche zu überwinden. Heute muß man in ihnen eine Vorstufe zur Vormundschaft multinationaler Konzerne sehen. Liebe Lehrer, schmeißt bitte nicht die schwierigen Kinder, sondern alle Bildungspolitiker aus der Schule, bevor sie euch an Konzerne verkaufen, um ihren Staatshaushalt zu sanieren!

---

## GREENCARD STELLT ENTWICKLUNGSHILFE AUF DEN KOPF

---

*Rasmus Bjerregaard*

Zum Abschluss ihres Gipfels in der italienischen Hafenstadt Genua haben die Staats- und Regierungschefs der sieben führenden Industriestaaten und Russlands (G8) in einem Kommuniqué drei Ziele hervorgehoben: Hilfe für die Dritte Welt, Klimaschutz und bessere Lebensbedingungen für alle. Wer sich die Abschluss-papiere vor Augen hält, wundert sich über die banalen Ergebnisse dieses aufwendigen Treffens, die mit einem Todesopfer erkaufte wurden.

Über gewöhnliches, kapitalistisch-nationalökonomisches Latein kam das Kommuniqué nicht hinaus, und als Leser des Kommuniqué mußte man sich über halbfromme Erklärungen wundern wie: „Die Informations- und Kommunikationstechnologie birgt ein gewaltiges Potenzial, den Entwicklungsländern bei der Beschleunigung des Wachstums zu helfen, ihren Lebensstandard zu heben und andere prioritäre Entwicklungsziele

zu erreichen“. Eine Wahrheit, die bereits Kofi Annan vor Wochen erkannt hat.

Die Bundesregierung hat aber mit der Greencard-Lösung nun den anderen westlichen Ländern Folge geleistet beim entwicklungspolitisch kontraproduktiven Abwerben der besten Köpfe der least developed countrys (LDC's), trotz des Tenors in Genua zur Schlüsselrolle der Informations- und Kommunikationstechnologie für die Entwicklungsländer.

Der Verdacht liegt nahe, dass der Bedeutungsgewinn des Informationstechnologie-Sektors (IT-Sektors) in den LDC's, die die G8 anstreben, lediglich als neuer Absatzmarkt für die krisengeprägte IT-Branche der westlichen Staaten gedacht ist. Die Strukturen, die sich dort anbahnen, erscheinen sehr depedentalistisch. Kapitalakkumulation im Westen, einschließlich Geisteskapital, und die dritte Welt als Absatzmarkt und Rohstofflieferant: Deutschland soll das menschliche Kapital absaugen. Die Kosten für das Heranwachsen und die Erziehung der Kinder tragen die Entwicklungsländer und Deutschland bekommt den Nutzen. Das ist höchst kontraproduktiv für die Entwicklung der Dritte-Welt-Länder.

Wenn Deutschland für die Zukunft Zuwanderung braucht, um Arbeitsplätze zu besetzen, die es in der Wirtschaft gibt, ist es nur nützlich und gerecht, wenn die Wirtschaft ein Assoziationsabkommen mit verschiedenen Entwicklungsländern abschließen würde, das einen Austausch von Menschenkapital gegen Wissens- und Wirtschaftskapital beinhaltet. So würde die Wirtschaftsstruktur der demographischen Struktur, übernational betrachtet, angepasst.

**Anmerkung zu diesem Artikel:** Eine praktische Initiative im Zusammenhang mit der Greencard ist die „Faircard“. Mit ihr soll versucht werden, den Gewinn, welcher durch die Greencard auf Kosten der Entwicklungsländer gemacht wird, zum Teil wieder einzusammeln und in Bildungsprojekte in freier Trägerschaft dort zu investieren. Also sich gleichzeitig für eine solidare Weltwirtschaft und ein freies Bildungswesen einzusetzen. Faircard ist eine Initiative des Instituts für soziale Dreigliederung. Näheres unter [www.faircard.org](http://www.faircard.org)

---

## ENDE UND ANFANG?

---

*John Beck*

Es hätte ein Erdbeben sein können. (Es wird uns gesagt, dass dies in New York eines Tages eintreten könnte, jedoch nicht innerhalb der nächsten Jahrhunderte.) Viel mehr Menschen wären dabei ums Leben gekommen. Danach hätten wir die Erdkruste sorgfältig untersucht, und die zerstörten Gebäude, und hätten wieder aufgebaut.

Aber nirgends habe ich den Gedanken ausgesprochen gehört, ob wir jetzt das World Trade Center wieder aufbauen. Wäre es je sicher? Würde überhaupt irgendjemand willens sein, dort zu arbeiten?

Es war kein Erdbeben, und die wissenschaftlichen Untersuchungen und die technischen Studien, in denen wir Amerikaner so hervorragend sind, werden nicht hilfreich sein.

Nach solchen Ereignissen wollen wir das Schild „abgeschlossen“ aufhängen, so wie wir dies kürzlich bei dem für seinen Bombenanschlag in Oklahoma City exekutierten Timothy McVeigh erlebten. Doch sogar das Ausfindigmachen der übrig gebliebenen, noch lebenden Organisatoren dieses Anschlags wird nicht ausreichen für einen wirklichen Abschluss des Geschehenen.

Teilweise ist es die Intelligenz dieses Attentates, die so sehr beunruhigt, und die Schlichtheit der Mittel, beides kombiniert mit dem selbstmörderischen Willen und dem Hass und der Kaltblütigkeit. Und weiter ist da das Wissen, dass weit schlimmere Dinge möglich sind.

Aber hinter dem Hass ist doch ein Abgrund von Qual, oder? Hass hat einen Boden, auf dem er wachsen kann. Was wissen wir darüber?

Wir Amerikaner sind offene, ernsthafte und hilfsbereite Menschen, aber unglücklicherweise sind wir nicht so begabt, Leiden zu fühlen, die wir nicht direkt vor Augen sehen. Unser letzter Präsident, Bill Clinton, pflegte immer wieder zu sagen: „Ich fühle Ihren Schmerz.“ Die Welt mag viel von dem bewundern, was Amerika ist und hat, aber abgesehen von der Machtseite Amerikas hat es kein Organ um „anderer Menschen Schmerzen zu fühlen“. Ja, wir waren isoliert, sicher, sogar durch Weltkriege hindurch, und wir haben auch in letzter Zeit fast überhaupt nicht die Schmerzen der Welt erlebt.

Es ist untermenschlich, soziopathologisch, unschuldige Fremde in einem Flugzeug in die Falle laufen zu lassen und ihr Sterben zum Zerstören Tausender anderer zu gebrauchen. Ist es aber nicht auch soziopathologisch, eine erbarmungslose Politik ökonomischer Dominanz zu verfolgen, die nach andauerndem Wachstum der Konzernprofite strebt - während dies andere Menschen der fortgesetzten Zerstörung der Lebensbedingungen ihrer Kultur, Umwelt und Wirtschaft aussetzt?

Wie gut und wie tief Amerikaner die Fragen dieser Ereignisse aufgreifen werden, ist nicht leicht vorherzusagen. Diejenigen von uns, die sich mit den Realitäten des Bewusstseins befassen, müssen versuchen, den Gesprächen, die kommen werden, Tiefe zu verleihen. Sogar in ganz pragmatischer Hinsicht wird es für uns keine Sicherheit geben, wenn die Grundlagen - im Bewusstsein - dieser Themen nicht angesprochen werden. Der „Krieg gegen den Terrorismus“ wird so hilflos verlaufen wie der „Krieg gegen die Drogen“, angetrieben vom „Erfolg“ dieses Anschlags. Und er kann auf jedes Ziel gerichtet werden, überall.

Ralph Waldo Emerson, der für den echten amerikanischen Geist im 19. Jahrhundert sprach, fand am Schluss seines Aufsatzes „Selbständigkeit“ Worte, die weit über bloße Sicherheit hinauswiesen: „Nichts wird

Dir Frieden bringen als Du selbst“, sagte er. „Nichts wird Dir Frieden bringen als der Triumph Deiner Prinzipien.“

Emersons Amerika fand sein Ende gerade vor einhundert Jahren, als, gegen den weit verbreiteten Protest im eigenen Land, die USA sich zum Kolonialherren der Philippinen machten.

Ein Freund aus einem von Unruhe geplagten Gebiet der Erde schreibt, dass sich jetzt der amerikanische

Drache selbst verwundet habe, aus Versehen aber tödlich. Dürfen wir hoffen, dass die blinde Machtphase der amerikanischen Kultur dabei ist, zusammenzubrechen? In sich zusammenzufallen wie die Türme des World Trade Centers ... Es ist ein schmerzhafter Prozess. Wird er uns helfen, die Schmerzen anderer zu fühlen?

New York City, 12. September 2001

[Übersetzung: Ulrich Morgenthaler]

# Literaturhinweise

---

## QUELLEN FÜR EIN NEUES RECHTSLEBEN UND FÜR EINE MENSCHLICHE GESELLSCHAFT

***Anthroposophie und Jurisprudenz: Aus dem Werk von Rudolf Steiner zusammengestellt und herausgegeben von Günter Herrmann: Quellentexte für die Wissenschaften Band 1***

(CS) Dass wir heute vor großen Aufgaben in der Gestaltung der Rechtsverhältnisse - im Großen wie im Kleinen - stehen, ist evident. Schon deshalb darf für den hier besprochenen Band Beachtung erwartet werden. Rudolf Steiner hat einmal das Rechtsleben als den eigentlichen zwischenmenschlichen Bereich bezeichnet. Das ist ein Gesichtspunkt, der es verbieten sollte, das Rechtsleben eng juristisch zu interpretieren.

Günther Herrmann ist ein Jurist, Anthroposoph und Dreigliederer, der diese nötige Weite des Blicks hat, die hilft, den Beitrag Steiners zur Wissenschaft und Praxis des Rechts für die Kulturwelt sichtbar zu machen und damit zugleich ein innerhalb der Anthroposophenschaft vielfach ignoriertes und verkanntes Thema in seiner anthroposophischen Bedeutung zu beleuchten. Prof. Herrmann war nicht nur akademischer Lehrer, sondern auch Justitiar des WDR und Intendant des Senders Freies Berlin. Dass er zusammen mit Walter Kugler die Gesamtherausgeberschaft der Reihe Quellentexte für die Wissenschaft im Steiner-Verlag übernommen hat, darf als ausgesprochener Glücksfall betrachtet werden.

Der vom Herausgeber eingeleitete Band bringt aus dem Gesamtwerk mit seinen ca. 90.000 Druckseiten etwa 300 Textstellen, die unmittelbar oder auch nur mittelbar für das Rechtsleben relevant sind, chronologisch geordnet zusammengestellt. Die Ausweitung des Themas auf allgemeine Sozialgestaltungsfragen wird schon im Titel signalisiert und ist durch Arbeitsansatz des Herausgebers, der engagiert zur Entwicklung menschenwürdiger sozialer Verhältnisse beitragen möchte, wohl begründet.

An vielen Stellen finden sich längere Passagen, so dass kontextbezogenes Lesen möglich wird. Dadurch kann diese Quellensammlung eine wirkliche Hilfe der Vertiefung des Themas für den Leser bieten. Ein umfangreiches Sachregister, ein Werksverzeichnis sowie ein den Texten selbst vorangestelltes ausführliches Verzeichnis der Quellen mit signifikanten Stichworten und Kernsätzen erleichtern die Arbeit mit der Sammlung.

1192 Seiten, fest gebunden, DM 148,-. ISBN 3-7274-5351-6

---

## WALTER KÜHNE: DIE STUTTGARTER VERHÄLTNISSE UND RUDOLF STEINERS IMPULS DER SOZIALEN DREIGLIEDERUNG

*Arfst WAGNER*

Walter Kühne war im Jahr 1920 kurze Zeit Leiter des Bundes für Dreigliederung des sozialen Organismus in Stuttgart. Seine Aufzeichnungen schildern die schwierigen Anfänge der Dreigliederungsbewegung. Kühne schreibt aus einer persönlichen Betroffenheit heraus, die nicht Halt macht vor Kritik. Der Beweggrund für die Niederschrift seiner zuweilen herben Enttäuschungen war nicht Verbitterung oder gar Abrechnung mit einzelnen Mitarbeitern, sondern vielmehr die Sorge um die Zukunft der Dreigliederungsbewegung, die heute, gerade durch diese Schrift, angeregt werden kann, Fehler nicht zu wiederholen.

Als das Buch im Jahre 1989, gefördert durch Dr. h. c. Hermann Ehret, Freiburg, erstmals herauskam, meinten viele, es sei „Dreigliederungszeit“. Die „Stuttgarter Verhältnisse“ sollten damals, bei allem Tatendrang, zu einer Selbstbesinnung beitragen, die dann erst viel später, gegen Ende der 90er Jahre eintrat. Das Buch wur-

de nicht wahrgenommen (Selbstbesinnung war nicht angesagt), trotz einer sehr positiven und ausführlichen Rezension von Dieter Brüll in Info 3. Bevor das Buch im Reißwolf landete, konnten einige Exemplare vor dem Schredder bewahrt werden.

Zur Einführung Walter Kühnes in das Amt des Leiters des Bundes für Dreigliederung des sozialen Organismus hielt Rudolf Steiner am 1. August 1920 einen Vortrag vor den Mitarbeitern eben dieses Bundes über die Grundlagen der Dreigliederungsarbeit. Dieser Vortrag ist bisher noch nicht in der Gesamtausgabe der Werke Rudolf Steiners erschienen und fand sich im Nachlass Walter Kühnes. Dieser Text, der mit den „Stuttgarter Verhältnissen“ in einem inneren Zusammenhang steht, findet sich abgedruckt in den „Beiträgen zur Dreigliederung, Anthroposophie und Kunst“ (Heft 40/41-1994).

Beide Bücher, von denen nur noch wenige Exemplare vorhanden sind, sind zu beziehen über den Lohengrin-Verlag, Mühlenberg 12; D - 25782 Tellingstedt.

---

## SCHULE UND WIRTSCHAFT - VONEINANDER LERNEN

---

Mit dem Kongress „Schule und Arbeitswelt ... wenn Veränderung Schule macht“ trat perpetuum novile im Oktober 2000 an die Öffentlichkeit, um damit der Idee einer Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft Raum zu schaffen und den bereits vorhandenen Aktivitäten einen Marktplatz zur Anbahnung und Vertiefung von Kooperationen zu geben. Schüler, Lehrer und Unternehmer haben von dieser Möglichkeit regen Gebrauch gemacht. Die Idee der Sache selbst und die Projekte dieser Tagung sind in einer Dokumentation zusammengefasst. Die Broschüre für DM 15,- + Porto und weitere Informationen gibt es bei: perpetuum novile, Rüdiger Iwan, In den Breitwiesen 22, D-74523 Schwäbisch Hall, Tel. 0791 / 856 52 15 Fax 856 52 16, E-Mail: [perpetuum.novile@t-online.de](mailto:perpetuum.novile@t-online.de)

# Ankündigungen und Termine

---

## HERAUSFORDERUNG GATS

---

***Kolloquium der Initiative „Netzwerk Dreigliederung“ am Sonntag, dem 21. Oktober 2001 im Forum 3 Stuttgart. Ausführliche Ankündigung siehe Umschlagseite hinten.***

---

## GATS UND DIE NEUE VERHANDLUNGSRUNDE DER WTO IN KATAR

---

***Montag, 22. Oktober, 17.00 - 22.00 Uhr, Forum 3, Stuttgart***

***Über die weitere Privatisierung der Dienstleistungen und die Intensivierung des Freihandels***

**17.00 Uhr - Gespräch mit Dr. Ernst Ulrich von Weizsäcker (Bundestagsabgeordneter aus Stuttgart und Vorsitzender der Enquêtekommission Globalisierung der Weltwirtschaft)**

Die Intensivierung des Freihandels geht weiter. In Doha, Katar, wo ganzjährig Demonstrationsverbot herrscht, soll eine neue Runde der WTO gestartet werden, - oder etwas ähnlich Schwergewichtiges. Im Zentrum könnte GATS stehen, das General Agreement on Trade in Services. Damit könnte die weitere Privatisierung von öffentlichen Dienstleistungen einen zusätzlichen Schub bekommen. Auch das TRIPS-Abkommen, (Trade-Related Intellectual Property Rights) sollte zur Revision anstehen. Die Entwicklungsländer sind mit dem Patentschutzabkommen TRIPS sehr unglücklich, aber

der Norden will daran festhalten und es eher noch verschärfen. Wenn das Saatgut nicht mehr den Bauern, sondern den Konzernen gehört, weil die ein Patent darauf besitzen, - was heißt das für die Welternährung? Überhaupt fragt sich mancher, ob die immer weiter gehende Liberalisierung der Welt gut tut, solange es keine ausreichenden Regeln für den Weltmarkt gibt.

***Welche Alternativen gibt es?  
Und was kann getan werden?***

**20.00 Uhr - Gespräch mit Peter Wahl (Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung e.V./WEED) und Christoph Strawe (Netzwerk Dreigliederung)**

GATS reduziert tendenziell alle Tätigkeiten, die bisher als nicht-kommerziell („Non-Profit-Sektor“) betrachtet wurden, auf Ökonomie, wobei ein einseitiges neoliberalen Bild der Ökonomie entwickelt wird. Gesundheits- und Bildungswesen, die Medien, Pflege und Altenbetreuung: nichts, was nicht zum privatwirtschaftlichen Geschäftszweig erklärt würde. Wie soll sich die Zivilgesellschaft demgegenüber verhalten? Zunächst muss sie sicherlich versuchen, mit vereinten Kräften und phantasievollen Aktionsformen zu verhindern, dass diese „letzte Grenze“ (Maude Barlow) überschritten wird. Aber genügt das? Ist der gegenwärtig bestehende öffentliche Sektor nicht tatsächlich höchst reformbedürftig? Muss eine zivilgesellschaftliche Alternative zu GATS also nicht mehr sein als die Verteidigung des Bestehenden? Wie können entsprechende zukunftsfähige, zugleich freiheits- und sozialverträgliche Konzepte entwickelt werden? Gibt es Alternativen zur neoliberal geprägten Form der Globalisierung und wie könnten sie aussehen?

---

## IDEEN UND INITIATIVEN DER EMANZIPATION IM ZEITALTER DER GLOBALISIERUNG

---

### *Sozialwissenschaftliches Forschungskolloquium am Goetheanum, 2. November 2001, 11 Uhr bis 18 Uhr mit Raja Gopal P.V. (Madurai, Südindien)*

(UR) Raja Gopal P.V. ist ein in Indien aber auch international angesehener Denker und Aktivist in der Tradition Mahatma Gandhis. Seit er 18 Jahre alt ist, hat er sich der sozialen Aktion und der gewaltfreien sozialen Veränderung verpflichtet. Selbst Initiator von vielen gewaltfreien Aktionen, hat er sich zur Aufgabe gestellt, Initiativen auf diesem Felde nicht nur in Indien, sondern weltweit zu vernetzen. Mitwirkende außerdem u.a. Anand Mandaiker, Patrick Hohmann und Ulrich Rösch. Themen: Mahatma Gandhi und Rudolf Steiner. Zwei herausragende Persönlichkeiten des 20. Jahrhunderts, die Spiritualität mit sozialen Impulsen verbunden haben // Lebt Gandhi heute noch in Indien? // Beispiele für Aktivitäten im modernen Indien (gram swaraj) // Die andere Globalisierung. Initiativen in Indien mit neuen sozialen Impulsen.

Konferenzsprache Englisch, deutsche Zusammenfassungen sind möglich. Die Teilnahme an dem Forschungskolloquium ist offen, aus organisatorischen Gründen bitten wir jedoch um Anmeldung bei der Sektion für Sozialwissenschaften, Goetheanum, CH-4143 Dornach, Tel. +41.61 / 706 43 26, Fax +41.61 / 706 43 50, E-Mail: sektion.sozialwissenschaft@goetheanum.ch. Tagungsbeitrag: Sfr 35,- (ermäßigt Sfr. 15),-

---

## ZWEI VERANSTALTUNGEN ZUR ERNEUERUNG DER ANTHROPOSOPHISCHEN GESELLSCHAFT

---

*Ulrich Hölder*

### *Soll das individuelle Antragsrecht der Mitglieder in der AAG abgeschafft werden?*

Einladung zur **öffentlichen Wochenendtagung** über das „individuelle Antragsrecht der Mitglieder“ der Allgemeinen Anthroposophischen Gesellschaft.

Das Stattfinden der Tagung war auf der letzten Generalversammlung im Goetheanum im April 2001 auf Antrag von Ulrich Hölder im Auftrag von Mitgliedern der Frankfurter Leitbildgruppen mit Mehrheit beschlossen worden. **Ort:** hoffentlich im Goetheanum. **Zeit:** Freitag abend, 19. Oktober, bis Sonntag vormittag, 21. Oktober 2001. Bei diesem Thema handelt es sich nach unserer Ansicht um eine grundlegende Lebens- und Existenzfrage der Anthroposophischen Gesellschaft. Veranstalter: Frankfurter Leitbildgruppen, vertreten durch Gerhard von Beckerath, Detlev-Oluf Böhm, Peter Book, Leo van Egeraat und Ulrich Hölder. Alle Interessierten sind herzlich eingeladen, wir hoffen auf zahlreiches Erscheinen.

Nähere Auskünfte und Anmeldung bei Detlev-Oluf Böhm, Kirchenweg 4, 24143 Kiel, Tel/Fax: 0431 / 77 409 (Ulrich Hölder, Tel/Fax 0711 / 473 201)

### *Gelingt die innere Erneuerung der Allgemeinen Anthroposophischen Gesellschaft (AAG)?*

#### *15. öffentliche Zusammenkunft der „Offenen Arbeitsgruppe Frankfurt“ (OAG) So, 4.11. 01*

Ort: Freie Bildungsstätte „der hof“ in Frankfurt-Niederursel. Beginn 10.30 Uhr, Ende 18.30 Uhr. Lässt man einige Ereignisse dieses Jahres wie z.B. das „Mannheimer Ereignis“ der Konstitutions-Arbeitsgruppe im März sowie die Generalversammlung der AAG im Goetheanum im April und die Jahresversammlung der „Anthroposophischen Gesellschaft in Deutschland“ Ende Mai dieses Jahres in Kassel noch einmal vor dem inneren Auge vorüberziehen, so kann man den Eindruck gewinnen, dass doch einiges in Richtung „Erneuerung, Verlebendigung und Verjüngung“ in der Anthroposophischen Gesellschaft in Gang gekommen ist.

Doch schon drohen neue Gefahren. So versuchen (noch) einflussreiche Kreise das freiheitliche, individuelle Antragsrecht der Mitglieder in der AAG - wie es auch in den Statuten der Weihnachtstagung von 1923 verankert ist - drastisch zu beschneiden bzw. faktisch abzuschaffen. Dem wollen und werden wir weiterhin entgegenzutreten.

Zu Beginn wird wieder von den neuesten Entwicklungen, insbesondere in der Konstitutions-Arbeitsgruppe des „Initiativkreises der (jetzt) 10“ ( 6 Antragsteller + - nach dem Tode von M. Schmidt-Brabant - 4 Vorstandsmitglieder) berichtet werden. Unser Gastreferent ist diesmal Anton Kimpfner, freier Journalist und Schriftsteller aus Freiburg. Thema seines Impulsreferates: Welche Zukunft hat die Anthroposophische Gesellschaft? Alle Interessierten sind herzlich eingeladen. Nähere Auskünfte bei Detlev-Oluf Böhm, Tel/Fax: 0431 / 77 409 (Ulrich Hölder, Tel/Fax 0711 / 473201)

---

## INTERNATIONALES SYMPOSIUM ÜBER DREIGLIEDERUNG

---

### *11. - 14. Oktober 2001, Kimberton PA, USA*

Dreigliederung ist die für unsere Zeit heilsame Sozialgestaltungsform. Aber die Ansätze dazu sind umgeben von einem Dickicht ungesunden sozialen Denkens und Handelns. Seit Rudolf Steiners Zeiten haben viele Menschen große Anstrengungen unternommen, einen Weg durch diese Dickicht zu bahnen und mitzuhelfen, die moderne Gestalt des sozialen Organismus manifest werden zu lassen. Das ist zugleich ein Weg der Selbsterkenntnis, der zum wahren, dreigliedrigen Menschen führt.

Das Symposium richtet sich an diejenigen, die in dieser Arbeit aktiv engagiert sind - in welcher Funktion

auch immer, ob in Verwaltungen, Wirtschaftsunternehmen, NGOs, in der Schule oder zu Hause. Die gemeinsame Zeit wird hauptsächlich dafür dasein, Unterstützung und Feedback für die Dreigliederungsarbeit jedes Teilnehmers zu geben und erhalten.

Drei Arten von Foren sind geplant: 1. Mündliche Präsentation von Arbeitspapieren, gefolgt von einer Debatte in größeren Gruppen. 2. Kleinere, spontan sich bildende Gruppen, bei denen es um gegenseitige Hilfe und Feedback bei der jeweiligen Dreigliederungsarbeit der TeilnehmerInnen geht. 3. Plena: Eines zur Klärung des Procedere, eines für offene Diskussion.

Die Veranstaltung wird unterstützt von der Sektion für Sozialwissenschaften am Goetheanum und von der Camphill Association von Nordamerika. Für potentielle Teilnehmer aus Europa wichtig: Veranstalter wie z.B. die Lufthansa bieten für den fraglichen Zeitraum günstige Flüge in die USA an.

**Tagungsunterlagen** sind erhältlich bei folgender Adresse: Threefold Symposium, 1784 Fairview Road, Glenmoore PA 19343, USA. Tel. +1-610-469-9236, Fax +1-610-469-9758, E-Mail: threefold2001@aol.com. Die Übersendung von Arbeitspapieren über die eigene Dreigliederungsarbeit bzw. eigene Überlegungen zur Dreigliederung (maximal 1000 Worte) an die Veranstalter ist erwünscht.

---

## BERUFLICHE AUFGABEN

---

Das Büro Czesla und Siebeck in Stuttgart sucht Buchhalter/in, Bilanzbuchhalter/in, gerne auch Wiedereinsteiger, auch in Teilzeit, sowie StB/in, Dipl. FinWi/in. Auskünfte: Steuerberatung Czesla und Siebeck, Kernerplatz 2, 70182 Stuttgart, Tel. 0711 / 22 55 0160.

---

## SEMINARE „INDIVIDUALITÄT UND SOZIALE VERANTWORTUNG“: JAHRESVORSCHAU 2002

---

### *Grundlagen und Praxis der Dreigliederung des sozialen Organismus - Fortbildungsseminare für Tätige*

Verantwortlich Udo Herrmannstorfer und Christoph Strawe. Veranstalter: Institut für zeitgemäße Wirtschafts- und Sozialgestaltung Dornach // Institut für soziale Gegenwartsfragen e.V. Stuttgart, Haußmannstr. 44a

Seminar, 15. - 17. Februar 2002, Studienhaus Rüspe; **Wirtschaft - Schule - Wirtschaftskunde -**

Wie können Interesse, Verständnis und Empfindungen der WaldorfschülerInnen auf richtige Weise für das wirtschaftliche und soziale Leben geweckt werden? Anregungen für Selbstverwaltung und Unterricht. Für Eltern, Lehrer und andere Interessierte. In Zusammenarbeit mit dem Bund der Freien Waldorfschulen

Seminar, 27. - 28. April 2002, R. Steiner Haus Stuttgart **Qualitätsverwirklichung in anthroposophischen Einrichtungen und Unternehmen: Rückschau - Rückblick - Rechenschaft: Qualitätsentwicklung durch Reflexionskultur**

**Notwendigkeiten moderner Sozialgestaltung**  
**Eine Einführung in Grundlagen und Praxis sozialer Dreigliederung in fünf Blockseminaren. Beginn jeweils 10 Uhr, Ende 19 Uhr.**

Forum 3, Gymnasiumstr. 21, 70173 Stuttgart. Mit Udo Herrmannstorfer, Dr. Christoph Strawe und Dr. Robert Zuegg

Samstag, 19. Januar 2002: **Was ist soziale Dreigliederung?** Wie hängt sie mit den Forderungen der Zeit und den Bedürfnissen der Menschen zusammen?  
Samstag, 2. März 2002: **Freiheit, Selbstverwaltung, Kreativität** - Lebensbedingungen der Kultur im Großen und im Kleinen

Samstag, 6. April 2002: **Wie werden wir in Wirtschaftsfragen handlungsfähig?**

Samstag, 11. Mai 2002: **Die zwischenmenschlichen Beziehungen ordnen: Vom Wesen des Rechts**

Samstag, 15. Juni 2002: **Die Frage nach dem eigenen Handlungsraum** - Oder: wie kann man heute für die soziale Dreigliederung arbeiten? Die Seminare können auch einzeln gebucht werden.

4. - 6. Oktober 2002, Rüttilhubelbad, Schweiz  
**Anthroposophie und Dreigliederung des sozialen Organismus**

11. - 13. - Oktober 2002, vorauss. Universität Trier  
**Vom Ganzen her denken: Konzeptuelle Bausteine einer menschengerechten Globalisierung**  
Themen: kulturelle, rechtliche und ökonomische Dimensionen der Globalisierung // nachhaltige Entwicklung // Bodennutzungsrecht // Kapitalverkehr // Umgang mit den Ressourcen // Sozialausgleich // Dienstleistungen // geistiges Eigentum // Strategiefragen

1. - 3. November, vorauss. R. Steiner Haus Frankfurt /M  
**„Die Liebe herrscht nicht, aber sie bildet...“ - Die soziale Frage und Goethes Märchen**

Mitveranstalter vorauss. Anthroposophische Gesellschaft Frankfurt/M, Goethe-Zweig

Themen: Das Märchen, eine Antwort auf die durch die französische Revolution eingeleitete Zeitenwende // Der gemischte König // Der Alte mit der Lampe // „Mich aufzuopfern, ehe ich aufgeopfert werde...“ Das Geheimnis der grünen Schlange // „Die Liebe herrscht nicht, aber sie bildet, und das ist mehr“

**Nähere Informationen und Anmeldeunterlagen:**

Institut für soziale Gegenwartsfragen e.V. Stuttgart, Haußmannstr. 44a, 70188 Stuttgart // Tel. 0711 / 23 68 950, Fax 23 60 218 // E-Mail BuerStrawe@t-online.de // Internet: www.sozialimpulse.de



## Individualität und soziale Verantwortung

Grundlagen und Praxis der Dreigliederung  
des sozialen Organismus - Fortbildungsseminare für Tätige  
Verantwortlich: Udo Herrmannstorfer und Dr. Christoph Strawe

# „Christus ... wird in der Sprache des praktischen Lebens reden ...“<sup>\*</sup>

## Die Verwirklichung der Menschenwürde im sozialen Leben

Seminar, Do - So, 1. - 4. November 2001, Rudolf Steiner  
Haus, Hügelstr. 67, 60433 Frankfurt /Main

Veranstalter: Institut für soziale Gegenwartsfragen Stuttgart, Institut für zeitgemäße Wirtschafts-  
und Sozialgestaltung Dornach, Anthroposophische Gesellschaft Frankfurt/M, Goethe-Zweig

Die Vorträge werden eingeleitet durch Rezitationen von  
Werken von Novalis, Steffen, Solowjoff, C.F. Meyer,  
Morgenstern u.a. (Ulla Herrmannstorfer u.a.)

### Donnerstag, 1. November:

19.15: Öffnung des Tagungsbüros  
20.00: **Das Ringen um eine menschen-  
würdige Sozialgestaltung** (Christoph  
Strawe)

### Freitag, 2. November:

9.30 - 11.00: **Christus und die Gegenwart** (Udo  
Herrmannstorfer)  
11.30 - 13.00: Gesprächsarbeit  
15.00 - 16.30: **Die Verlebendigung des  
Geisteslebens** (Christoph Strawe)  
17.00 - 18.00: Gesprächsarbeit  
20.00: **Christ und Antichrist**  
(Udo Herrmannstorfer)

### Samstag, 3. November:

9.30 - 11.00: **Die Verlebendigung des  
Rechtslebens** (C. Strawe)  
11.30 - 13.00: Gesprächsarbeit  
15.00 - 16.30: **Die Verlebendigung des  
Wirtschaftslebens** (U. Herrmannstorfer)  
17.00 - 18.00: Gesprächsarbeit  
20.00: **Podiumsdiskussion** mit  
Kirchenvertretern

### Sonntag, 4. November:

9.00 - 10.30: **Freiheit und Liebe: Der Kampf um den  
Sinn der Erde** (U. Herrmannstorfer)  
11.00 - 12.30: Abschlussgespräch - Schlusswort

\* Rudolf Steiner: Gegensätze in der Menschheitsentwicklung (GA-Nr.  
197). Vortrag vom 14. November 1920, Dornach 1967, S. 186.

**Teilnahmegebühr (ohne Unterbringung und  
Verpflegung) DM 280,-.**

**Anmeldeunterlagen:** Institut für soziale Gegenwartsfragen, Haußmannstr. 44 a,  
70188 Stuttgart, Tel. (0711) 236 89 50, Fax (0711) 236 02 18,  
E-Mail: BueroStrawe@t-online.de, Internet: www.sozialimpulse.de

# Herausforderung GATS

Das Dienstleistungsabkommen der Welthandelsorganisation WTO:  
Hintergründe - Zusammenhänge - Alternativen - Handlungsrichtungen

Kolloquium der Initiative „Netzwerk Dreigliederung“  
Sonntag, 21. Oktober 2001

Forum 3, Gymnasiumstr. 21, D-70173 Stuttgart

Viele Menschen sehen mit Sorge, wie sich - vorangetrieben von der WTO - eine Entwicklung vollzieht, die alle Aspekte des menschlichen Lebens zur Ware zu machen droht. Sie empfinden, dass diese gegenwärtige Form der Globalisierung zu einer Welt führt, in der die Lebensinteressen der Menschen und die menschliche Kultur unter die Räder kommen. Und sie fragen, was dieser Tendenz entgegengesetzt werden kann. Das Kolloquium will Hintergründe und Zusammenhänge sichtbar machen und ermöglichen, gemeinsam über Alternativen und Handlungsrichtungen nachzudenken. Es ist zugleich eine vertiefende Vorbereitung für die am nächsten Tag im Forum 3 stattfindenden Gesprächsrunden mit Ernst-Ulrich von Weizsäcker, Christoph Strawe und Peter Wahl zum Thema GATS (vgl. S. 36).

**Themen**, die im Laufe des Gesprächs behandelt werden sollen:

- Triebkräfte und Perspektiven der Globalisierung // Welche Rolle spielen Gesundheit, Bildung und Umweltschutz im 21. Jahrhundert? // Inhalt und Stand der WTO-Vereinbarungen unter besonderer Berücksichtigung von GATS // Mögliche Auswirkungen von GATS, z.B. kommunal?
- Welche Alternativen zu GATS können aus dem Arbeitsansatz der Dreigliederung entwickelt werden?
- Die Rolle Europas in der Auseinandersetzung um die Globalisierung und der europäische Verfassungsprozess
- Handlungsrichtungen und Bündnismöglichkeiten

**Einleitung:** Christoph Strawe (Stuttgart). **Gesprächsbeiträge** zu den genannten Themen haben bisher zugesagt: Hugo Lueders (Brüssel), Ulrich Rösch (Dornach) und Wilhelm Neurohr (Recklinghausen)

## Zeitplan

10.30 Uhr: Begrüßung und Einleitung

11.30 Uhr: Erster Gesprächsabschnitt

12.30 Uhr: Mittagspause

14.00 Uhr: Zweiter Gesprächsabschnitt

15.30 Uhr: Pause

15.45 Uhr: Dritter Gesprächsabschnitt

17.30 Uhr: Ende des Seminars

Besprechung des Kreises der Kostenausgleichsträger (Ende spätestens gegen 18.30 Uhr)

Für das Kolloquium wird von Teilnehmern, die nicht zum Kreis der Kostenausgleichsträger gehören, eine Kostenbeteiligung erbeten (Richtsatz DM 100,-). Anmeldung: Initiative „Netzwerk Dreigliederung“, Haußmannstr. 44 a, 70188 Stuttgart, Tel. 0711 / 236 89 50, Fax 0711 / 236 02 18, E-Mail [BueroStrawe@t-online.de](mailto:BueroStrawe@t-online.de)