

Michael Opielka

# Individualität und Institution

## Drei Formen der Gemeinschaftsbildung in der heutigen Gesellschaft

Zwei Formen der Gemeinschaftsbildung sind in der modernen Gesellschaft auf allen Ebenen wirksam: die Gemeinschaftsbildung aus dem Geist des Individuums und die voluntaristische Gemeinschaftsbildung, die mit dem Menschen als sozialem Baumeister rechnet. Noch weniger verbreitet ist die Gemeinschaftsbildung aus dem Geistigen.

»Ein Einzelner hilft nicht, sondern wer sich mit vielen zur rechten Stunde vereinigt«, sagt der Alte in Goethes »Märchen«. Dieser Satz enthält das offenbare Geheimnis des Sozialen. In seinem Aufsatz »Goethes Geistesart in ihrer Offenbarung durch sein »Märchen von der grünen Schlange und der Lilie« aus dem Jahr 1918 hat Rudolf Steiner zwei Aspekte dieses Geheimnisses angesprochen, die Verwandlung des Einzelnen zur freien Persönlichkeit und das Bauprinzip der Gemeinschaft.<sup>1</sup>

Für die Seelenkraft, die die Verwandlung des Einzelnen ermöglicht, steht die Schlange. Diese Kraft des Goldes, der Weisheit, ist in den Erfahrungen des Lebens und der Wissenschaft wirksam. Die Seelenkraft muss sich zur rechten Zeit opfern, aus freiem Entschluss. »Es ist an der Zeit«, so spricht der Alte von diesem Zeitpunkt, zu dem der Einzelne die Brücke zwischen Sinnlichem und Übersinnlichem bildet, zu dem Lebenserfahrung zur inneren Seelenkraft wird. Es ist aber nicht nur ein Zeitpunkt in unserem allgemeinen Sinne gemeint, ein Punkt auf einer Zeitachse vom Gestern zum Morgen. Die »rechte Stunde« scheint zugleich die Frucht der (Schulungs-)Bemühung, des Opfers, jenes »Stirb und Werde«, von dem Goethe im Gedicht »Selige Sehnsucht« spricht: ein Zustand des Menschen auf neuem, erst wirklich freiem Niveau.

Das Bauprinzip der Gemeinschaft ist von ähnlicher Gestalt. Auch hier finden wir ein Rätsel vor. Denn die Vereinigung mehrerer allein genügt nicht. Rudolf Steiner deutet am Ende des erwähnten Aufsatzes die Richtung an: »Wenn im Gemeinschaftsleben verschiedene Menschennaturen zusammenwirken, so ist in dieser Wechselwirkung doch nur ein Bild der mannigfachen Kräfte gegeben, die in ihrer gegenseitigen Beziehung das eine individuelle

**Die »rechte Stunde«  
für die  
Gemeinschaftsbildung**

<sup>1</sup> Rudolf Steiner, »Goethes Geistesart in ihrer Offenbarung durch sein »Märchen von der Grünen Schlange und der Lilie«, in: ders., *Goethes Geistesart*, GA 22, Dornach 1956.

2 Ebd., S. 84.

3 Rudolf Steiner, *Goethes geheime Offenbarung. Exoterisch*, in: ders., *Goethes Geistesart in ihrer Offenbarung durch sein »Märchen von der Grünen Schlange und der Lilie«*, Dornach <sup>1</sup>1999, S. 228.

menschliche Gesamtwesen ausmachen.«<sup>2</sup> Die »rechte Stunde« meint zunächst eine Methode. In der modernen Soziologie spricht man seit Hegels systemischer Organik von der systemischen Gliederung des Sozialen. So »wie jede Seelenkraft maßvoll wirken muss zusammen mit den anderen Seelenkräften, um die Seele zu einem Gesamtbilde zu gestalten, auf dass sie sich hinaufentwickeln könne zu menschlicher Vollkommenheit«<sup>3</sup>, gilt dies auch für das Soziale. Das systemische Gliederungsprinzip ist zugleich die Methode des Lebens, auch des sozialen Lebens, wie die Methode seiner Erkenntnis. Gliedern heißt Unterscheiden. Das moderne Denken ist seit Hegel Differenzdenken. Das Bauprinzip des Sozialen beruht auf Differenzen. Der Unterscheidung von Ich und anderem Ich, von Ich und Du. Aber auch der Unterscheidung verschiedener sozialer Logiken, die unterschiedliche soziale Sphären begründen. Sie im Denken nacherschaffend zu erkennen, wird die Voraussetzung ihrer Verwandlung zur rechten Stunde.

## Schutzräume für die Initiative des Einzelnen

Die beiden genannten Aspekte des sozialen Geheimnisses sollen die folgenden Überlegungen leiten. Sie gelten der Suche nach Gesichtspunkten, die in der heutigen Zeit das Verhältnis des Einzelnen zu sozialen Institutionen lebendig werden lassen können. Das ist keineswegs leicht und selbstverständlich. Nicht nur in sich anthroposophisch nennenden Einrichtungen, aber eben auch dort, können wir beobachten, wie die Initiative des Einzelnen, wie sein jeweiliger Freiheitsimpuls weder ausreichend zur Geltung kommt, noch hinreichenden Schutz genießt. In einem Aufsatz mit dem Titel »Hochschule und öffentliches Leben«, erschienen am Weihnachtstag des Jahres 1898 in der Zeitschrift »Das Magazin für Literatur«, hat Rudolf Steiner die Versöhnung von Individualität und Institution in eine Forderung an die Hochschule als öffentliche Institution formuliert:

»Sie soll die größte Vollkommenheit eines Mikrokosmos des jeweiligen Kulturzustandes vereinigen mit dem höchsten Maße von Freiheit. Dem Hörer soll Gelegenheit geboten werden, so viel wie möglich von der Gegenwartskultur aufzunehmen; aber keine Zwangsregeln sollen ihn in seinem Werdegang begleiten.«<sup>4</sup>

Das ist eine hohe Forderung. Welche Hochschule mag sie heute, mehr als hundert Jahre später, erfüllen? Und gilt diese Forderung auch für andere Institutionen, sollen auch sie das Prinzip der Freiheit zur Richtschnur ihres Handelns machen?

4 Rudolf Steiner, *Hochschule und öffentliches Leben* (1898), in: *Erziehungskunst*, VII. Jg., H. 5, 1933, S. 492.

5 Stefan Leber, *Anthroposophische Forschung im Bereich der Sozialwissenschaft*, in: Karl-Martin Dietz/Barbara Messmer (Hrsg.), *Grenzen erweitern – Wirklichkeit erfahren. Perspektiven anthroposophischer Forschung*, Stuttgart 1998, S. 332.

6 Rudolf Steiner, *Freiheit und Gesellschaft* (1998), in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Kultur- und Zeitgeschichte*, GA 31, Dornach <sup>1</sup>1989, S. 254.

7 Rudolf Steiner, *Geisteswissenschaft und soziale Frage* (1905/1906), in: ders., *Lucifer-Gnosis 1903-1908*, GA 34, Dornach <sup>1</sup>1987, S. 213.

Eine innere Behinderung dieser sozialen Forderung in anthroposophischen Einrichtungen könnte aus einem werkbiografischen Phänomen Rudolf Steiners selbst resultieren. Stefan Leber hat in einer eindrucklichen Übersicht über die anthroposophische Sozialforschung bei Rudolf Steiner zwei Forschungslinien unterschieden: »Die eine Linie kann als Ausprägung des Individualismus bezeichnet werden, die andere als die Linie des sozialen Baumeistertums. In der ersten Lebenshälfte Rudolf Steiners scheint die erstgenannte, in der zweiten stärker die zweite Linie zu dominieren.«<sup>5</sup> Der Individualismus spricht sozialen Einrichtungen keinen Selbstzweck zu, vielmehr fordert Steiner 1898:

»Sie sollen Mittel zur Entwicklung der Individualitäten werden«, mehr noch: »Im Anfange braucht das Individuum die Gemeinschaft. Denn nur aus der Gemeinschaft kann es seine Kräfte entwickeln. Aber später, wenn diese Kräfte entwickelt sind, dann kann das Individuum die Bevormundung durch die Gemeinschaft nicht mehr ertragen.«<sup>6</sup>

Wenige Jahre später, 1906, heißt es im »Sozialen Hauptgesetz«:

»Das Heil einer Gesamtheit von zusammenarbeitenden Menschen ist umso größer, je weniger der Einzelne die Erträgnisse seiner Leistungen für sich beansprucht, das heißt, je mehr er von diesen Erträgen an seine Mitarbeiter abgibt, und je mehr seine eigenen Bedürfnisse nicht aus seinen Leistungen, sondern aus den Leistungen der anderen befriedigt werden.«<sup>7</sup>

Aus okkulten, geisteswissenschaftlicher Forschung wird eine Art soziales Naturgesetz der wechselseitigen Hingabe von Fähigkeiten und Befriedigung von Bedürfnissen entdeckt. Die zweite Zeit, in der die Anthroposophie ihren Namen erst erhielt, war eng mit der Hinwendung Steiners zur sozialen Frage verbunden, von der Tätigkeit in der Arbeiterbildungsschule Wilhelm Liebknechts im Berlin der Jahrhundertwende bis hin zur Entfaltung der Idee der sozialen Dreigliederung nach dem ersten Weltkrieg. Im Mittelpunkt steht nun die Gemeinschaftsbildung, die Suche nach den Gesetzmäßigkeiten des sozialen Wesens.

Die anthroposophische Sozialforschung und Sozialgestaltung hat im Wesentlichen an der zweiten Linie des Werkes von Rudolf Steiner angeknüpft. Die Sozialgestalt der Waldorfschule, das Kollegialprinzip ihrer Führung, die Gemeinschaft der die Schule tragenden Eltern und Lehrer, das Prinzip der Initiativkreise in anthroposophischen Einrichtungen, das Prinzip der wirtschaftlichen Assoziationen in Landwirtschaft, Produktion und Handel,

## Individualismus und soziales Baumeistertum in Steiners Biografie

## Soziale und antisoziale Triebe

8 Christoph Strawe, *Sozialimpulse der Anthroposophie. Die Dreigliederung des sozialen Organismus als Weg zu einer zeitgemäßen Sozialgestaltung*, Heidelberg 1999, S. 23.

9 Rudolf Steiner, *Die soziale Grundforderung unserer Zeit. In geänderter Zeitlage*. Siebenter Vortrag, Bern, 12. Dezember 1918, GA 186, Dornach <sup>1</sup>1990, S. 162ff. Daraus auch die folgenden Zitate.

die Suche nach einer dem menschlichen Wesen angemessenen sozialen Organbildung – solche Formen der Gemeinschaftsbildung kennzeichnen anthroposophische Einrichtungen, geben ihnen bis heute Identität nach innen und außen.

Vor diesen reichen Erfahrungen erscheint die geradezu anarchistische, dem frühen Sozialismus und Liberalismus verwandte institutionenkritische erste Linie von Steiners Individualismus als Relikt des 19. Jahrhunderts. Der Individualismus scheint nun seinen hinreichenden Ausdruck in der Idee der Selbstverwaltung der je von einer Angelegenheit Betroffenen zu finden. In einer aktuellen Schrift zur sozialen Dreigliederung spricht Christoph Strawe davon, dass sich »der Selbstverwaltungsgedanke als die Achse moderner Sozialgestaltung« erweist.<sup>8</sup> Das ist ganz ohne Zweifel ein zutreffender Gedanke. Er führt die Idee der modernen Demokratie zurück auf ihren Impuls der Selbstherrschaft des Menschen. Doch genügt dieser Gesichtspunkt, um jenem Freiheitsimpuls des Individualismus gerecht zu werden? Zeigt nicht der Fortgang des letzten, des 20. Jahrhunderts, dass zwischen dem »Sozialen« und dem »Anti-Sozialen« eine tiefe und notwendige Spannung besteht, dass sich das »anti-soziale« Prinzip der Individualität in keiner sozialen Gestaltung aufhebt?

Das mag radikal, manchen pessimistisch anmuten. Doch Rudolf Steiner machte in einem seiner vielleicht bedeutendsten sozialwissenschaftlichen Vorträge auf einen bis heute kaum beachteten Grundtatbestand des Sozialen aufmerksam:

»Das ist etwas Durchgehendes im sozialen Leben, dass der eine Mensch durch den anderen, mit dem er im Verkehr steht, eingeschláfert wird. (...) Es beruht darauf, dass im Grunde genommen dasjenige, was wir soziale Triebe nennen, eigentlich überhaupt nur beim gewöhnlichen gegenwärtigen Bewusstsein sich so recht aus der Seele des Menschen heraus entwickelt, wenn der Mensch schläft. Sie sind, insofern Sie nicht zur Hellsichtigkeit aufsteigen, eigentlich nur von sozialen Trieben durchsetzt, wenn Sie schlafen. (...) Daher entwickelt sich im Verkehr von Mensch zu Mensch die Tendenz, dass der eine Mensch den anderen behufs Herstellung eines sozialen Verhältnisses einschläfert. Das ist eine Tatsache, die frappierend ist (...)«<sup>9</sup>

Im leider oft verflachten Ausdruck des »Miteinander-Schlafens« findet sich noch diese tiefe Erfahrung menschlicher Begegnung. Natürlich kann der Mensch nicht immer schlafen. »Tendenz, sich wachzuhalten, ist aber antisozial in diesem Fall, Behauptung der eigenen Individualität, der eigenen Persönlichkeit gegenüber der sozialen Struktur in der Gesellschaft. Einfach indem wir Mensch

unter Menschen sind, pendelt unser inneres Seelenleben zwischen Sozialem und Antisozialem hin und her.« Das »Antisoziale« ist insoweit weder böse noch zu vermeiden, der Mensch »ist gerade für seine Stellung in der Zeit angewiesen, die antisozialen Triebe zu entwickeln«. Es ist das Jahr 1918, in dem Steiner weiter formuliert: »Die Menschheit hat heute noch gar keine Ahnung davon, wie mächtig immerwährend bis ins dritte Jahrtausend hinein die antisozialen Triebe sich entwickeln müssen. Gerade damit der Mensch sich richtig auswächst, müssen die antisozialen Triebe sich entwickeln.« Man kann denken, das Soziale existiere erst, indem und weil das Antisoziale existiert.

Hier kann nicht weiter verfolgt werden, auf welcher seelischen Ebene der menschlichen Begegnung das Soziale erfolgt, sodass es dem gewöhnlichen Menschen im Wachzustand gar nicht gelingen kann, ohne seine Individualität aufzugeben. Es geht um die drei höheren Erkenntnisstufen: Imagination, Inspiration und Intuition. Man muss auf dem Weg zur höheren Erkenntnis diese drei Stufen durchgehen. Gefährlich ist, dass dieser Weg die Egoität des Menschen notwendig verstärkt. Es handelt sich hier um Geheimnisse, die der modernen Sozialwissenschaft noch verborgen sind, sodass sie sich im Grunde mit wenigstens hoch komplexen Phänomenologien begnügt. Hinweise ergeben sich aus den Folgerungen, die Rudolf Steiner aus seinen »frappierenden« Beobachtungen zieht:

»In unserer Zeit (...) muss dasjenige kommen, was der Mensch den antisozialen Trieben nun entgegensetzt: eine solche soziale Struktur, durch die das Gleichgewicht dieser Entwicklungstendenz gehalten wird. Innen müssen die antisozialen Triebe wirken, damit der Mensch die Höhe seiner Entwicklung erreicht; außen im gesellschaftlichen Leben muss, damit der Mensch nicht den Menschen verliert im Zusammenhange des Lebens, die soziale Struktur wirken. Daher die soziale Forderung in unserer Zeit.« Soziale Organbildung, soziale Institutionen übernehmen eine Menschheitsaufgabe: »Daher ist es so notwendig, dass der Mensch in diesem Zeitraum mit seinem ganzen Wesen ausgegliedert wird von der sozialen Ordnung.«<sup>9</sup>

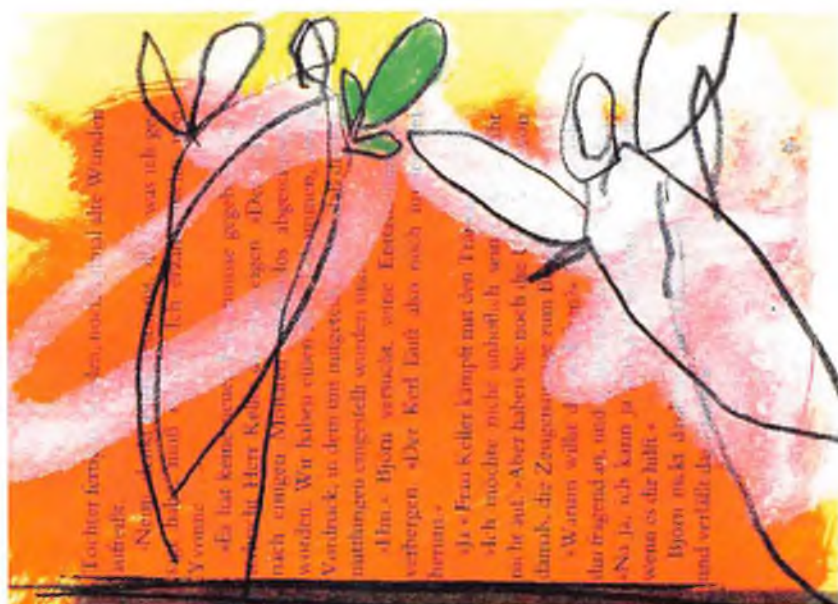
Soziale Einrichtungen müssen ein »Gegengewicht« bilden gegenüber dem im Inneren des Menschen wirkenden Antisozialen, das aber eben »nicht bekämpft werden« kann. Die gemütliche Vorstellung einer Identität von Individualität und Gemeinschaft, einer Gestaltung von Institutionen ohne Spannung zu den Menschen, die in ihnen arbeiten und leben, erscheint vor solchen Gedanken unzeitgemäß. Rudolf Steiner fasste das »Motto der Sozialethik« in

**Soziale Einrichtungen  
als Gegengewicht der  
Individualisierung**

Forts. auf S. 52



Aus dem Zyklus  
»Wiedervereinigung«  
von Uwe Battenberg.  
Bilder auf  
S. 39, 50, 51, 54, 55:  
monotypie und  
zeichnung über  
buchdruck




nen **Herzorbild**, eine verwickelte, verzahnte Spinn-  
technischer Dilemma, die sich wechselseitig in  
in Wirkungen aufzubauen. Anätze verschärfen, in-  
ren, **bestimmen** auch das totale Chaos und die  
unsicherheit in **Beziehungen** der ehemaligen DDR  
nirgendwo  
stern war  
keine der  
stern mit  
waltet, so  
an sich  
mehr z  
für eine  
I Gegen  
des Her  
für Ex  
das "H  
bezug  
ausch  
h. das  
apert  
ne. Be  
gegrü  
von B  
s. Al  
stung  
lenger  
des, zur  
Menschen, die erwerbslos  
Folterrecht der SED-Herr  
nit oder ihre Opfer sein?  
anatomische **Staat** (zum Beispiel Personalratswahlen) wer-  
von Vertretern des **alten Regime** instrumentalisiert, um den  
gen **Umbau** des personellen **Neuaufbau** der Verwaltung zu er-  
reichen.

[illegible]

te gegenwärtig so beifallig gekörte allgemeine Lage in der Eie-  
 re bestätigt aber nur, was aus der nicht ermanngenen Ge-  
 der gesellschaftlicher Übergänge längst bekannt ist: Wird die  
 schaft allein zum Motor des Übergangs, zieht dies politisch  
 Zerschörungen nach sich, hat Instabilität und Aufruhr zur Folge.  
 politischer Übergang aber – etwa wie in Polen – führt zu wirt-  
 schaftlicher Fortschritt und kann auch Instabilität und Aufruhr  
 öge haben. Bei beiden – Übergangsmechaniken bleibt die Sozi-  
 zu der Strecke!

Logische Dilemmas  
der Wiedervereinigung

Wieder die Franzosen  
haben die Idee der  
Wiedervereinigung  
aufgegriffen. Und  
jetzt ist es an der  
Französischen  
Regierung, die  
die deutsche  
Regierung zu  
überzeugen muss,  
dass die Wiedervereinigung  
nicht nur in  
deutscher, sondern  
auch in französischer  
Interesse liegt. Die  
Franzosen haben  
sich dabei auf die  
Entwicklung der  
Beziehungen zwischen  
den beiden Ländern  
seit dem Zweiten  
Weltkrieg gestützt.  
Dabei haben sie  
die Tatsache betont,  
dass die Beziehungen  
zwischen den beiden  
Ländern in den  
letzten Jahren  
deutlich verbessert  
sich haben. Die  
Franzosen haben  
auch die Tatsache  
betont, dass die  
Wiedervereinigung  
die Beziehungen  
zwischen den beiden  
Ländern weiter  
verbessern wird.





10 Rudolf Steiner, Buchwidmung für Edith Maryon (1920), in: ders., *Wahrspruchsworte*, GA 40, Dornach 1986, S. 256.

11 Karl-Martin Dietz, *Gemeinschaft durch Freiheit*, Stuttgart 1996, S. 100f.

Worte: »Heilsam ist nur, wenn / Im Spiegel der Menschenseele / Sich bildet die ganze Gemeinschaft; / Und in der Gemeinschaft / Lebet der Einzelseele Kraft.«<sup>10</sup> Lassen sich Gemeinschaften nach dem Prinzip der Individualität bilden? Karl-Martin Dietz hat dies in einer tiefgründigen Schrift gefordert. Er kritisiert eine auch im anthroposophischen Bereich wirksame Vorstellung der sozialen Dreigliederung als konkreter sozialer Utopie, als »Modelle« oder »Sammlung von Verhaltensrezepten«.<sup>11</sup> Notwendig sei vielmehr, das Prinzip des freien Geisteslebens nicht nur als politische, gesellschaftliche Forderung nach freien, von staatlicher oder wirtschaftlicher Bevormundung befreiten Schulen, Hochschulen etc. zu begreifen – was sicher ungebrochen notwendig bleibt –, vielmehr das Prinzip der Freiheit zum Leitbild des Inneren, des Geisteslebens aller Gemeinschaften zu machen.

### Gemeinschaftsbildung aus dem Geist des Individualismus

Sind damit die beiden angesprochenen Linien der sozialen Betrachtung bei Rudolf Steiner – Individualismus und soziales Baumeistertum – ausreichend gesondert oder gar versöhnt? Wenn wir sie nochmals und etwas zugespitzt unterscheiden wollen, könnten zwei Formen der Gemeinschaftsbildung beschrieben werden, die in der modernen Gesellschaft auf allen Ebenen wirksam sind.

Das eine ist die Gemeinschaftsbildung aus dem Geiste des Individualismus. Sie nimmt die anti-soziale Individualität zum Ausgangspunkt. Gemeinschaftsbildung erscheint hier vor allem dadurch möglich, dass äußere Strukturen wirken. Wirtschaft, Politik und Kultur müssen Institutionen ausbilden, die eher unabhängig sind von den Wirrungen der Einzelnen: Systeme des Ausgleichs von Bedürfnissen, Rechten und Fähigkeiten. Institutionen werden hier zum Niederschlag von Erfahrungen. Sie kommen aus der Vergangenheit. Gemeinschaft kommt als funktionale Gemeinschaft, Solidarität kommt als funktionale Solidarität infrage.

### Der Mensch als sozialer Baumeister voluntaristischer Gemeinschaftsbildung

Den anderen Pol bildet die Hoffnung auf den sozialen Baumeister in jedem Menschen. Diese Gemeinschaftsbildung aus dem Geist eines objektivierten christlichen Liebesimpulses setzt auf den Willen zur Gemeinschaft, auf die Entscheidung für das Opfer, auf die Bereitschaft zum Abgeben. Die Ausbildung von Institutionen erfolgt aus dem freien Interesse am anderen ganz im Gegenwärtigen:

»Und das ist das ungeheuer Wichtige, dass in uns der Trieb erwacht, nicht bloß den Menschen, wenn wir ihm gegenüberstehen, nach Sympathien und Antipathien zu empfinden, nicht bloß in uns den Trieb



erwachsen zu lassen, irgendetwas am Menschen zu lieben oder zu hassen, sondern ein liebe- und hassfreies Bild, wie der Mensch ist, in uns zu erwecken. (...) Sie gehen aneinander vorbei, ohne dass der Trieb in ihnen erwacht, den anderen Menschen in sich auferwachen zu lassen (...): diese Fähigkeit, am Menschen das imaginative Vermögen zu entwickeln.«<sup>12</sup>

Sofern dies gelingt, könnte man von voluntaristischer Gemeinschaft, von Gemeinschaft aus freiem Willen sprechen. In gewisser Weise würde sich hier der Einzelne immer wieder erneut darum bemühen, die in der ersten Gemeinschaft in das Äußere delegierte, formalisierte Objektivität in sich selbst zu entwickeln.

Beide Formen der Gemeinschaftsbildung sind anspruchsvoll und beide machen Sinn. Die funktionale Solidarität besteht auf der Ebene der Gesellschaft vor allem in – oft staatlich-rechtlich geregelten – Institutionen, in kleineren Gemeinschaften darin, dass Formen gefunden werden, die die anti-soziale Individualität schützen. Die voluntaristische Solidarität wiederum wird ganz aus dem Augenblick, ganz in der Folge des »höheren Selbst« des Gemeinschaftsmitgliedes wirksam.

Man könnte noch eine dritte Linie bei Rudolf Steiner entdecken, deren soziale und sozialwissenschaftliche Aspekte noch nicht intensiv untersucht sind. Sie lässt sich auf die letzten Jahre seines Lebens ein. Es ist die Linie einer Gemeinschaftsbildung aus dem Geistigen. Die Tatsachen können nur knapp beschrieben werden.<sup>13</sup> Von ihrer Gründung aus der Theosophischen Gesellschaft im Jahre 1913 hatte Rudolf Steiner die Leitung der Anthroposophischen Gesellschaft anderen überlassen, in ihr zwar als Lehrer gewirkt, sich jedoch zu Fragen ihrer Gestaltung zurückgehalten. Nach dem Brand des ersten Goetheanum Sylvester 1922 sah er seine Arbeit als »Trümmerhaufen« geblieben. Er übernahm die Initiative, die Leitung der Gesellschaft und begründete die freie Hochschule für Geisteswissenschaft. Er wandte sich in den von ihm formulierten Statuten gegen Sektierertum und Dogmatik, sprach gegen Bürokratie und Pedanterie, an deren Stelle er das »Taktgefühl« wünschte. »Alle diese Bestrebungen Rudolf Steiners hatten das Ziel, die Anthroposophische Gesellschaft vollgültig in das geistige Leben der Gegenwart zu stellen.«<sup>14</sup>

Die Übernahme der sozialen Leitungsfunktion in der Anthroposophischen Gesellschaft durch Rudolf Steiner lässt sich nicht in den Begriffen alten Priestertums beschreiben, sondern erweist sich als ein dritter Weg der Institutionenbildung – neben den beiden ande-

12 Siehe Anm. 10, S. 172.

13 Vgl. dazu Christoph Lindenberg, *Rudolf Steiner. Eine Biografie*. Band II, Stuttgart 1997, S. 855ff.

14 Ebd., S. 867.

## Gemeinschaftsbildung aus dem Geistigen

Forts. auf S. 56



kommt, daß auch die Finanz- und Wirtschaftspolitik des  
 a Wiedervereinigung ... einen Wirtschaftswachstum  
 lockierender Wider-  
 Maßnahmen zum  
 oder bedingen ein  
 sie können aber auc  
 r sogar einander aus  
 rage nach der dabe  
 = Gerechtigkeit und  
 ist, ob die Transform  
 und Nebenfolgen ih  
 g konkret überbl  
 Der Überblick übe  
 ne in Hunderte vo  
 ufen, Inhalten, Vor  
 weitere Geche  
 gewährleistet sein.  
 Einführung der privaten Mark  
 eine Möglichkeiten  
 it zu kontrollieren, um sch  
 insequenzen abzuschränken, zu  
 justieren. Deshalb wird  
 nation schnell aus dem Bild  
 2 über Prioritäten, die Gemein  
 che Masse der Anfangs  
 , destruktive Wirkung des  
 eine zeitliche psychische  
 rgangs-Mängern. Von denen sind eben  
 zu wenig da,



uwe battenberg hellweg 2 53347 alfter 02222 3195 uwe.battenberg@t-online.de

1951 in Kassel geboren 1965-1970 dreieinhalbjährige Handwerkslehre in Kassel mit anschl. berufli-  
 cher Tätigkeit. 1973 Ausbildung zum Werkstattleiter in Werkst. für Behinderte in Wuppertal, mit  
 anschl. dreijähriger Praxis. 1977 Vierjähriges Studium der Malerei bei W. Ogilvie, Alanus Hochschu-  
 le Alfter 1981-1993. Eigenes Atelier und umfangreiche Tätigkeit im Bereich der künstl.Arbeit mit  
 jugendlichen, erwachsenen und behinderten Menschen. Kunstpädagogische und -therapeutische  
 Praxis. Farbgestaltung in Wohn- und Zweckräumen. Zahlreiche Auftragsarbeiten. 1993 Seit  
 Sept.1993 Dozent für Malerei und Grafik an der Alanus Hochschule in Alfter 1999 Prorektor der  
 Alanus Hochschule Alfter Entwurf und Ausführung der Website d.AHA, [www.alanus.edu](http://www.alanus.edu) Studienrei-  
 sen nach Frankreich, Italien, Polen, Schottland und Skandinavien.

15 Ebd., S. 875.

ren, bereits genannten Formen. Christoph Lindenberg hat dies in seiner großen Biografie Rudolf Steiners so beschrieben:

»In sozialer Hinsicht bedeutete die Weihnachtstagung [die spirituelle Neubegründung der Anthroposophischen Gesellschaft 1923] eine Umkehr der Verhältnisse, und für Rudolf Steiner war dies die Wende vom Lehren zum Tun, zum Führen und Leiten. Er ließ seit der Weihnachtstagung die spirituellen Impulse, die in ihm lebten, mit aller Kraft wirksam werden. Im Verlauf der folgenden fünfzehn Monate zeigte sich, dass Rudolf Steiner diese Führung bis ins kleinste irdische Detail wahrnehmen wollte und – wo immer es ging – auch wahrnahm.«<sup>15</sup>

Es mag manchen fraglich erscheinen, in dieser aus modernem Ich-Bewusstsein entsprechenden Verbindung mit der kosmischen Intelligenz, dem »Michael«, ein soziales Gestaltungsprinzip abzulesen, hierin eine beispielgebende Verbindung von Individualität und Institution zu erkennen. Es soll hier dennoch als Anregung verstanden werden für das praktische soziale Leben. Die Begründung des Sozialen aus dem Individualismus war die erste Form der Gemeinschaftsbildung, die hier entlang des von Rudolf Steiner entwickelten anthroposophischen Sozialimpulses erörtert wurde. Gemeinschaft entsteht hier als Gegenwicht zum anti-sozialen Wesen des Individuums. Sie wirkt funktional, aus dem Vergangenen. Die Begründung des Sozialen aus dem sozialen Baumeistertum, aus der Liebe, aus dem wesenhaft Sozialen selbst war die zweite Form der Gemeinschaftsbildung. Sie wirkt voluntaristisch, ganz gegenwärtig. Beide Formen existieren gleichzeitig. Keine von beiden ist falsch. Richtig sind sie je in der »rechten Stunde«. Und in dieser ist auch die dritte Gemeinschaftsform, die Gestaltung des Sozialen aus dem Geistigen selbst geboten. Sie wirkt befreiend, sie speist sich aus dem Zukünftigen. Möglicherweise wird diese Sozialform künftig – die beiden anderen Formen dialektisch aufhebend – häufiger. An ihr werden wir arbeiten müssen.

### Der Widerschein des Spannungsfeldes in den sozialen Strömungen

Blicken wir zurück an den Anfang, auf Goethes Formulierung des sozialen Geheimnisses. Wir haben hier zwei Gesichtspunkte vorgefunden: die Verwandlung des Einzelnen zur freien Persönlichkeit und das Bauprinzip der Gemeinschaft. Beide Gesichtspunkte können zum Ausgangspunkt der Bildung sozialer Institutionen werden. Aus dem ersten ergibt sich die Anforderung an Institutionen, an soziale Einrichtungen, dem geradezu naturnotwendig anti-sozialen Impuls des Individuums eine äußere Hülle zu geben, nicht als Zwangssystem, eher als sachgemäße Hilfe, aber doch äußerlich

bleibend. Aus dem zweiten Gesichtspunkt ergibt sich eine systemische Gestaltungsabsicht auf das Soziale hin, das von innen her dem menschlichen Wesen nachgebildet werden soll. Wir erkennen in diesen Polaritäten die soziale Frage des 19. und 20. Jahrhunderts, den großen Konflikt zwischen Liberalismus und Sozialismus, Individualismus und Kollektivismus. In den Achtziger- und Neunzigerjahren des 20. Jahrhunderts wurde der große Konflikt nochmals und hoch modern in der Diskussion zwischen Liberalismus und Kommunitarismus formuliert.<sup>16</sup> Er ist nicht abgeschlossen und er kann es aus der Sache, aus der Polarität von sozialen und antisozialen Trieben des Menschen nicht sein. In der Gestaltung von Institutionen können beide Pole, beide Gestaltungsprinzipien Momente des anderen aufnehmen, bis dahin – wie wir an der Idee einer »Gemeinschaft in Freiheit« betrachteten –, dass sie zur Deckung zu kommen scheinen. Es bleibt aber ein Unbehagen. Kommt das wirklich in eins? Würde das nicht eine Gemeinschaft von Menschen voraussetzen, die sämtlich bereits freie Persönlichkeiten sind – was kein sehr wahrscheinlicher Fall erscheint.

In diese Realität zielt die dritte Form der Institutionenbildung, die spirituelle Vergemeinschaftung. Sie kommt ohne Leitung nicht aus, das ist die Botschaft Rudolf Steiners. Die Pointe dabei ist freilich, dass diese Leitung keine politischen oder wirtschaftlichen Intentionen hat (auch wenn sie sich ihrer da und dann bedienen muss). Vielmehr geht es ihr darum, für eine konkrete soziale Gemeinschaft das Geistgemäße zu entdecken und in die Tat umzusetzen. Damit ist kein Priesterkönigsprinzip gemeint. Wenige Gemeinschaften haben zudem das Glück, in ihren Reihen Eingeweihte, helllichtige Personen so zu finden, dass man sie auch mit der Leitung betrauen kann. Ist das also kein sehr praktischer Rat? Besteht zudem nicht die Gefahr, unter der Signatur spiritueller Vergemeinschaftung die beiden anderen Bildeprinzipien, die Individualität und die soziale Gesetzmäßigkeit zuzudecken?

In verschiedenen Arbeiten haben Bernard Lievegoed und dann Friedrich Glasl versucht, den Stand der sozialwissenschaftlichen Erkenntnis in der Organisationsentwicklung mit den geisteswissenschaftlichen Erkenntnissen zu verbinden. Sie entdeckten drei bzw. vier Phasen der Organisationsentwicklung, die hier nur angedeutet werden können: die Pionierphase, die Differenzierungsphase, die Integrationsphase und – eher künftig – die Assoziationsphase.<sup>17</sup> In der Pionierphase gilt der Individualismus, die sozialen

16 Vgl. Amitai Etzioni, *Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie*, Frankfurt/New York 1997; vgl. auch Michael Opielka, *Gemeinschaft in Gesellschaft. Elemente einer Soziologie der Viergliederung gesellschaftlicher Integration*, Bonn 1997.

17 Vgl. Friedrich Glasl/Bernard Lievegoed, *Dynamische Unternehmensentwicklung*, Bern/Stuttgart 1993; eine knappe und verständliche Zusammenfassung bei Friedrich Glasl, *Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen*, Stuttgart 1994, S. 11ff.

## Die vier Phasen der Organisationsentwicklung

*Autorennotiz*

Michael Opielka, geb. 1956 in Stuttgart. Studium der Rechts- und Erziehungswissenschaften, Philosophie und Ethnologie in Tübingen, Zürich und Bonn. Promotion in Soziologie an der Humboldt-Universität zu Berlin. Tätigkeiten in Politikberatung, Sozialforschung und Stiftungsleitung. Derzeit Rektor der Alanus Hochschule Alfter und Geschäftsführer des Instituts für Sozialökologie (ISÖ) in Bonn. – Adresse: Alanus Hochschule, Johannishof, 53347 Alfter.

Funktionen werden um die Fähigkeiten der Person gegliedert. Die Institution ist aber noch nach dem Muster der informellen Gemeinschaft, der Familie gebildet. Das Problem ist die Systemtransparenz.<sup>18</sup> Die Lösung, nämlich die Herausbildung eines steuerbaren sozialen Apparates besteht in der funktionalen Differenzierung. Das aber wird in der zweiten Phase, der Differenzierungsphase zum sozialen Problem. Die Institution erkaltet, die Beziehungen sterben ab. Hier setzt der soziale Baumeisterimpuls an: die Suche nach lebendigen Institutionen, nach einer funktionalen Gliederung, die dem Einzelnen gemäß ist. Man sucht die voluntaristische Gemeinschaft, möchte zum Beispiel dreigliedern. Damit gelangen wir – wenn es gut geht – in die Integrationsphase. Das ist der heutige Stand der Organisationsentwicklung: kleine vernetzte Einheiten, Selbstorganisation, Teams, situative Führung. Die meisten Organisationen sind noch gar nicht dort, sie kleben in der Regel zwischen Pionier- und Differenzierungsphase. Die Gefahr der dritten Phase sind Verselbstständigungen, die Isolierung der Organisation in der Welt. Glasl sieht nun eine Assoziationsphase von Organisationen kommen: »Schicksalsgemeinschaften«, die Umweltbeziehung der Institution wird wesentlich.

Diese komplexe und sehr instruktive Modellbildung der vier Phasen der Organisationsentwicklung sollte hier angedeutet werden, um unserer Frage nach der spirituellen Gemeinschaftsbildung und der Bedeutung von Leitung dabei näherzukommen. Man kann schon sehen, dass sich beide Betrachtungen – Steiners sozialmethodische Werkbildung und die Phasen der Organisationsentwicklung – nicht bruchlos aufeinander abbilden lassen. Eine Andeutung sei aber erlaubt. Wie kann nämlich die Integrationsphase der Organisationsentwicklung geschehen? Die Erfahrung zeigt, dass sie nur erfolgreich wird, wenn eine rechte Balance zwischen Selbstleitung aller Mitglieder einer Gemeinschaft und Leitung der Organisation geschieht. Weder »von oben« noch nur »von unten« können die Früchte der beiden früheren Phasen – der individualistischen Pionierphase und der sozialen Differenzierungsphase – geerntet werden. Damit aber in der heutigen Zeit spirituelle Sozialintegration wirksam wird, müssen alle Beteiligte: die »gewöhnlichen« Mitglieder der Gemeinschaft wie die – demokratisch auf Zeit – bestimmten Führungspersonen einer Gemeinschaft, aus dem Geistigen heraus handeln. Sie müssen ihre moralische Intuition schulen, Taktgefühl entwickeln. Dann kommen sie der »rechten Stunde« nahe, an die der Alte in Goethes Märchen erinnert.

18 Vgl. Glasl/Lievegoed, Anm. 17, S. 100ff.





# die Drei

Zeitschrift für Anthroposophie  
in Wissenschaft, Kunst und sozialem Leben

## Individualität und Institution. Wie wächst Initiative?

**Brennpunkte**

Der »Fehler« in der Politik  
Benetton und die Werbung

**Tendenzen**

Gedanken zu Hans-Georg Gadamer

3 März 2000

Verlag Freies Geistesleben