



# die *Drei*

*Zeitschrift für Anthroposophie in Wissenschaft, Kunst und sozialem Leben*

Lieber Leser,

wir haben diesen Artikel für Sie kostenlos zum Download verfügbar gemacht. Das aber heißt nicht, dass er uns nichts gekostet hat. Die Kosten, die bei der Erstellung dieses Artikel anfallen, sind bereits bezahlt. Wir wissen aber noch nicht, wie wir in Zukunft diese Kosten bezahlen können. Wenn Sie häufiger bei uns zu Gast sind, wären wir Ihnen dankbar, wenn Sie bei der Finanzierung unserer Arbeit mithelfen.

Dankbar sind wir für jede kleine Spende!

Die wichtigsten Unterstützer unsere Arbeit sind unsere Abonnenten. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, uns durch Ihr Abonnement dauerhaft zu unterstützen? DIE DREI gibt es sowohl [digital](#) als auch in der [klassischen Druckversion](#) im Jahresabonnement. Wer noch nicht ganz sicher ist, kann auch zunächst unser günstiges [Einstiegsabonnement](#) wählen.

Durch Ihr Abonnement oder Ihre Spende tragen Sie dazu bei, dass Sie auch in Zukunft auf unserer Webseite nach interessanten Artikeln suchen können. Dafür möchten wir Ihnen danken!

Wir wünsche Ihnen beim Lesen viele wichtige Gedankenimpulse!

Die Redaktion

Stephan Eisenhut

# Zur Herzorganbildung im sozialen Organismus

## Wie Schenkungen fruchtbar werden können

Geld richtig zu verschenken ist eine ungeheuer anspruchsvolle Aufgabe. Der vorliegende Beitrag zum neunten Vortrag des »Nationalökonomischen Kurses«<sup>1</sup> untersucht die geistig-seelischen Voraussetzungen, die geschaffen werden müssen, wenn Schenkungen auch tatsächlich zu den »allerproduktivsten Kapitalumlagerungen« im volkswirtschaftlichen Prozess werden sollen. Er zeigt auf, dass Rudolf Steiners Ansatz eine Metamorphose der eudämonistischen Handlungsethik des Aristoteles zugrunde liegt. Ob die Zusammenarbeit innerhalb der Einrichtungen des Geisteslebens glückt, hängt damit zusammen, ob die Menschen so zueinander in Beziehung treten können, dass in diesen Beziehungen ein »guter Geist« leben kann.

Stiftungen sind ihrem Wesen nach Einrichtungen des freien Geisteslebens. Ihre Aufgabe besteht darin, Kapital, das seinen Organisationswert für die Umgestaltung des Wirtschaftslebens verloren hat und somit überschüssig ist, an die Orte zu lenken, an denen durch rein geistige Tätigkeiten Werte erzeugt werden. Bei diesen Schenkungen geht es somit um eine Wertbildung im geistigen Sinne, die an die Stelle der wirtschaftlichen Wertbildung treten muss. Der Stiftungsgedanke ist schon sehr alt. Bereits Platon hatte zur Finanzierung seiner Akademie eine Stiftung eingerichtet, die von 347 v. Chr. bis zum Verbot der Philosophenschule durch Kaiser Justinianus 529 n. Chr. existierte und somit fast 900 Jahre Bestand hatte.<sup>2</sup>

Die Idee der Stiftung darf nicht mit ihrer Rechtsform in eins gesetzt werden. Letztere ist lediglich das irdische Kleid, in der die Idee erscheint. Dieses Kleid kann aber auch für Zwecke verwendet werden, die der Stiftungsidee vollkommen widersprechen. So wehrt sich z.B. die Maecenata-Stiftung in Zusammenhang mit den Enthüllungen der »Panama Papers« gegen den Eindruck, dass Stif-

1 Rudolf Steiner: »Nationalökonomischer Kurs« (1922; GA 340), Dornach 2002 (im Folgenden: NÖK).

2 Rupert Graf Strachwitz: »Stiftungen in Deutschland: Geschichte und Gegenwart. Die Idee des Guten - eines der obersten Ziele Platons«. In: die waage. Zeitschrift der Grünenthal GmbH, Band 35, Aachen 1996, Nummer 3 (S. 89-133: Stiftungen), S. 90-96, hier: S. 90 (zitiert nach Wikipedia: Stiftung)

3 [http://www.maecenata.eu/images/03\\_Presseinformation\\_20\\_IV\\_2016\\_Spenden\\_Geldw%C3%A4sche.pdf](http://www.maecenata.eu/images/03_Presseinformation_20_IV_2016_Spenden_Geldw%C3%A4sche.pdf)

tungen eher als Instrument der Geldwäsche verstanden werden und somit eine Gemeinnützigkeit nur vorgaukeln. Dazu Anlass gegeben hat auch das internationale Netzwerk der nationalen Finanzbehörden ›Financial Action Task Force‹ (FATF), welches zivilgesellschaftliche Einrichtungen wie Stiftungen für besonders anfällig hält, zum Zweck von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung unterwandert zu werden.<sup>3</sup> Es ist allerdings eine traurige Tatsache, dass alle irdischen Einrichtungen durch egoistische Bestrebungen in das Gegenteil von dem verwandelt werden können, für das sie ursprünglich geschaffen worden sind.

Der Staat steht freien Übertragungen größerer Geldbeträge an Einzelpersonen ausgesprochen misstrauisch gegenüber. Der Verdacht, dass hierbei Korruption oder Steuerhinterziehung im Spiel sind, ist auch nicht unbegründet. Solche Übertragungen unterliegen der Schenkungssteuer, wenn keine gemeinnützigen Ziele nachgewiesen werden können. Der Staat will verhindern, dass steuerbare wirtschaftliche Geschäfte durch vermeintliche Schenkungen verschleiert werden können. All das zieht eine Fülle von gesetzlichen Regelungen nach sich, welche Stiftungen zu kennen und zu berücksichtigen haben. Zudem sind die meisten Stiftungen so konzipiert, dass sie ihr Stiftungsvermögen nicht aufzehren dürfen, sondern nur aus dessen Erträgen ihre Stiftungsziele verfolgen können. Das erfordert – besonders in Zeiten, in denen ertragreiche Kapitalanlagen schwierig aufzuspüren sind – ein sehr geschicktes Kapitalmanagement. Die wirtschaftlichen und rechtlichen Anforderungen des Stiftungswesens führen leicht dazu, dass der Anteil der Verwaltungsprozesse überproportional zu dem Anteil wächst, der der eigentlich geistigen Aufgaben der Stiftung dienen soll. Nicht nur das: Es schwindet auch immer mehr das Bewusstsein, wie eine solche geistige Aufgabe überhaupt angegangen werden kann. Am Ende verwaltet sich die Stiftung selbst. Der Blick auf den Menschen, der in der Lage ist neue geistige Werte zu schaffen, wird durch ein Bewusstsein getrübt, das sich nur noch in Kategorien von Verwaltungsvorschriften und äußeren Effizienzkriterien bewegen kann.

### Formpol und Prozesspol

Es ist ein bezeichnendes Symptom der Gegenwart, dass bei den allermeisten Einrichtungen des Geisteslebens – wir betrachten hier auch Unternehmungen, die der Warenproduktion dienen, insofern ihre innere Organisation in Betracht kommt, als Einrichtungen des halbfreien Geisteslebens – der Verwaltungspol dominiert und dadurch die Kräfte, die von der Seite des Prozess-

pols her wirksam werden sollten, mehr oder weniger stark abge­lähmt sind. Es hängt das damit zusammen, dass das gegenwärtige Denken sich einseitig auf die Belange der Sinneswelt ausgerichtet hat. Dadurch kann kein lebendiges Verhältnis zwischen innerem Erleben und äußeren Notwendigkeiten hergestellt werden. Für die Einrichtungen des Geisteslebens sind die rechtlichen Anforderungen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten Bedingungen der Außenwelt. Die Verwaltung einer solchen Einrichtung lässt sich insofern mit dem Nerven-Sinnessystem vergleichen, welches im Kopforganismus konzentriert ist. Im Nerven-Sinnessystem dominieren die abbauenden Kräfte, die im menschlichen Organismus wirken, während im Gliedmaßen-Stoffwechselsystem die aufbauenden Kräfte vorherrschen. Aufbau- und Abbaukräfte müssen in ein situativ richtiges Gleichgewichtsverhältnis gebracht werden, wenn der Organismus sich gesund erhalten soll. Wird bemerkt, dass ein längerfristiges Ungleichgewicht dieser Kräfteverhältnisse eingetreten ist, so stellt sich die Frage, wodurch ein solches Gleichgewicht wieder hergestellt werden kann. Wie kann in einer Einrichtung, in der unterschiedlich befähigte Menschen zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, der Prozesspol gestärkt werden, wenn die Tätigkeiten des Verwaltungspols – man kann diesen auch als Formpol bezeichnen, weil von dort die verdichtenden, nach festen Formen drängenden Kräfte wirken – das Leben der Einrichtung zu dominieren drohen?

Im Gegensatz zum Formpol einer Einrichtung, an dem die Menschen vorwiegend das zu bewältigen suchen, was an äußeren Anforderungen auf sie zukommt, hat es der Prozesspol mit den inneren Beziehungen der Menschen zu tun, in die sie sich zueinander stellen. Nur in der ganz konkreten Begegnung von Mensch zu Mensch können festgefahrene Strukturen wieder aufgelöst und zugleich der innere Raum für Neuentwicklungen bereitet werden. Es könnte daher scheinen, als ob der Prozesspol einer Einrichtung von rein seelischen Faktoren bestimmt wird, deren Beherrschung lediglich die geschickte Anwendung psychologischer Kenntnisse erfordert. Psychologische Bildung ist sicherlich eine gute Grundlage, um die Lebenssituationen, die bei einem Zusammenwirken verschiedentlich gearteter Menschen eintreten können, im guten Sinne zu meistern. Doch reichen psychologische Kenntnisse nicht aus. Denn das Zusammenleben der Menschen wird nicht nur durch seelische und äußere Faktoren bestimmt, sondern auch durch geistige. Diese

geistigen Kräfte leben sich in den seelischen Beziehungen, in die sich die Menschen zueinander stellen, aus und sind daher zunächst schwer von den seelischen Faktoren zu unterscheiden. Es sind aber die Kräfte, durch die neue, wirklichkeitsgemäße Formen des Zusammenlebens gefunden werden können. Die anthroposophische Geisteswissenschaft bietet die Erkenntnisgrundlagen, um die geistigen Kräfte von den seelischen unterscheiden zu lernen.

**Eudämonie** Dass geistige Kräfte für das Zusammenleben der Menschen bestimmend sind, war für die antike Philosophie eine Selbstverständlichkeit. Sie bezeichnete deshalb den Zustand, in dem das Zusammenleben in der Gemeinschaft glückt, als ›Eudämonie‹. Ein Glücklicher war der, dessen Beziehungen zu dem Umkreis von Menschen von einem guten Dämon, einem guten geistigen Wesen durchdrungen waren. Dadurch flossen ihm Reichtum, Ehre, Familienglück usw., also all die inneren und äußeren Güter, die ein gutes Leben kennzeichnen, wie selbstverständlich zu. Dem Unglücklichen hingegen gelang in seinen Beziehungen zu den anderen Menschen nichts. Diese wurden daher als von einem schlechten Geist (›Kakodämon‹) bestimmt angesehen. Allerdings betrachtete die frühe griechische Philosophie es noch nicht als in die Macht des Menschen gestellt, den Zustand der Eudämonie aus eigener Kraft anstreben zu können. Es wurde dieses einfach als Folge der Götterwirksamkeit aufgefasst, die der Mensch nicht zu beeinflussen vermag. Das änderte sich in dem Maße, wie die philosophische Entwicklung voranschritt und das logische Denken ausgebildet wurde. Jetzt begann man zu erkennen, dass der vernunftbegabte Teil der menschlichen Seele sehr wohl in der Lage ist, den vernunftlosen, begierdehaften Teil der Seele zu beherrschen. Gerade diejenigen, die in einem Gemeinwesen eine führende Stelle anstrebten, sollten daher diese Beherrschung der eigenen Seelenkräfte erlernen. In Schriften wie der Nikomachische Ethik des Aristoteles wurde daher dargelegt wie eine solche Führung durch Selbstführung, und damit letztlich der Zustand der Eudämonie angestrebt werden kann.

Die Handlungsethik Rudolf Steiners kann ebenfalls als eine eudämonistische Ethik aufgefasst werden. Sehr deutlich zeigt sich das in den einleitenden Worten, die Rudolf Steiner bei der Gründung der Freien Waldorfschule in Stuttgart zu den Lehrern spricht. Zunächst weist er darauf hin, dass die Aufgabe der

Lehrer »nicht bloß« als eine »intellektuell-gemütliche« betrachtet werden könne.<sup>4</sup> Ein einseitiges Erkenntnisstreben hat die Tendenz, bloß betrachtend zu werden. Es bildet zwar klare Begriffe, bleibt aber dabei stehen. Aus den Begriffen allein kann keine Kraft entwickelt werden, um gestaltend ins Leben einzugreifen. Die Lehrer der Waldorfschule müssen aber Begriffe bilden, wenn sie ihrer Aufgabe gerecht werden wollen. Der Kurs, den Rudolf Steiner in Folge den ersten Waldorflehrern halten wird, ist begrifflich höchst anspruchsvoll. Doch sollen die Lehrer eben nicht bei den Begriffen stehen bleiben, sondern diese als Werkzeug benutzen, um ihr gesamtes Seelenleben so umzuwandeln, dass sie ihre Aufgabe auch als eine »im höchsten Sinne moralisch-geistige«<sup>5</sup> betrachten können. Rudolf Steiner macht dann unmittelbar deutlich, dass in den moralisch-geistigen Kräften, die die Lehrer ausbilden müssen, geistige Wesenheiten wirken. Und er wendet sich an diese geistigen Wesenheiten durch einen gebetsartigen Spruch. Die Aufzeichnungen verschiedener Kursteilnehmer zeigen, dass er sich in diesem Gebet an die Wesenheiten dritten Hierarchie wendet: Die Engel geben dem Einzelnen die Kraft, die er für seine Arbeit braucht; die Erzengel tragen von einem zum anderen, was einer dem anderen zu geben hat – sie sind Seelen-verbindende Kräfte – und die Archaisenken aus der »Sphäre des Lichtes« in die Schale, die die in dieser Weise zusammenarbeitenden Menschen bilden – sie wird aus der Seelensubstanz des Mutes gebildet –, einen »Lichttropfen«, der wiederum von »dem guten Geiste unserer Zeit« geschenkt wird.<sup>6</sup> Nach diesem gebetsartigen Spruch spricht Rudolf Steiner in intensivster Weise Dankesworte sowohl an Emil Molt als auch an die »guten Geister«, die Emil Molt »den guten Gedanken eingegeben haben, in dieser Richtung und an diesem Platze für die Weiterentwicklung der Menschheit dasjenige zu tun, was er mit der Waldorfschule getan hat.« Und er spricht diesen Dank »im Namen des guten Geistes, der die Menschheit führen soll zu der höheren Stufe der Entwicklung in Unterricht und Erziehung« aus.

Bei Aristoteles galt das theoretische Erkenntnisstreben noch als die höchste Form des menschlichen Strebens. Die Fähigkeit, die gestaltenden Kräfte, die in der Begriffsbildung wirken, so zur Ruhe zu bringen, dass der Begriff als solches innerlich angeschaut und dann auf äußere oder innere seelische Wahrnehmungen bezogen werden, war in dieser Zeit nur wenigen

4 Siehe Rudolf Steiner: »Allgemeine Menschenkunde« (GA293), Dornach 1992, S. 17.

5 Ebd.

6 Vgl. hierzu die Aufzeichnungen von Herbert Hahn und Caroline von Heydebrand, in: Rudolf Steiner: »Allgemeine Menschenkunde«, S. 217 ff.

## Der aristotelische Praxisbegriff

7 Aristoteles: »Nikomachische Ethik«, Erstes Buch (1094a)

Menschen eigen. Theoretische Betrachtungen anzustellen war somit nur in sehr kleinen Kreisen besonders weit entwickelter Menschen möglich. Heute ist die Denkform der theoretischen Betrachtung eine selbstverständliche Kulturfähigkeit geworden, wenn auch nicht alle Menschen in der Lage sind, diese konsequent anzuwenden. Der normale Gegenwartsmensch lebt so stark in seinen Vorstellungen und Begriffen, dass er gar nicht mehr bemerkt, dass diesen begriffsbildende Kräfte zugrunde liegen. Der gegenwärtige Normalzustand ist, dass der Mensch ein Theoretiker ist. Der Versuch, aus diesem einseitig theoretischen bzw. intellektuell-gemütlichen Bewusstsein das Leben zu meistern, muss misslingen. »Praxis« im Sinne dieses theoretischen Bewusstseins wäre, ein Gut deshalb anzustreben, damit ein anderes erreicht werden kann. Sieht ein Politiker die Wettbewerbsfähigkeit seines Landes als ein hohes Gut an, so wird er dafür sorgen, dass spezielle Bildungsleistungen erstellt werden können. Die Bildung wird dann nicht um ihrer selbst willen, sondern um eines anderen willen – nämlich der Wettbewerbsfähigkeit des Landes – angestrebt. Für Aristoteles wäre eine solche Handlung geradezu das Gegenteil eines praktischen Strebens. Freilich nötigt das Leben dazu, ein Gut um eines anderen willen anzustreben, doch muss es ein Gut geben, das zuletzt um seiner selbst willen angestrebt wird. Der Politiker wird auch die Wettbewerbsfähigkeit des Landes nicht um ihrer selbst willen anstreben, sondern sieht dahinter ein anderes Gut: seine Wiederwahl. Aber auch die Wiederwahl strebt er bei genauerem Betrachten nicht um ihrer selbst willen an, sondern weil die Politik ihm zum Beruf geworden ist und bei einer Abwahl seine berufliche Zukunft gefährdet ist. Bei diesem Typus von »Praktiker« wird man lange nach einem Gut suchen können, welches er im Sinne des Aristoteles um seiner selbst willen anstrebt. Man wird es nicht finden.

Aristoteles sucht nach einem höchsten Gut, welches der Mensch ganz um seiner selbst willen anstreben kann.<sup>7</sup> Das ist ihm zugleich die höchste Praxis. Er findet dieses höchste Gut in der »Glückseligkeit«. Diese wird jedoch nicht als Zustand, sondern als Tätigkeit der Seele verstanden. Die Glückseligkeit, die Eudämonie, resultiert aus dem Streben der Seele, sich selbst zu erziehen. Aristoteles erforscht nicht die konkreten geistigen Wesenheiten, die in den Beziehungen der Menschen wirken. Ihm ging es darum, die Bedingungen eines gelingenden Gemeinwesens von der irdischen Seite her zu beschreiben. Die Beschrei-

bung der Eudämonie ist gewissermaßen der äußerste Punkt, bis zu dem er hat gehen können. Hätte er ihn überschritten, so wäre in den Bereich der Mysterienwissenschaft vorgedrungen und er hätte die unterschiedlichen geistigen Wesen in ihrer Wirksamkeit beschreiben müssen. Doch die Entwicklung des Menschenwesens strebte zu dieser Zeit danach, die irdischen Verhältnisse zu durchdringen und sich vom Götterbewusstsein zu emanzipieren. Die Entwicklung einer Naturwissenschaft und einer Seelenwissenschaft aus der irdischen Perspektive stand bei Aristoteles im Vordergrund.

Rudolf Steiner steht an einem ganz anderen Entwicklungspunkt. Die Emanzipation der Menschheit von der göttlich-geistigen Welt ist so weit vorangeschritten, dass diese im gewöhnlichen Bewusstsein als bloßer Mythos aufgefasst wird, der keine Realität beanspruchen kann. Dafür werden die irdischen Verhältnisse im technischen Sinne immer perfekter ergriffen. Immer schwieriger erweist sich die Lösung der Frage, wie das Leben in der Gemeinschaft gestaltet werden kann. Diese Frage stellt sich auf der Ebene eines weltweit verflochtenen Wirtschaftslebens. Da erscheint sie unlösbar. Sie stellt sich auf der Ebene des politischen Lebens. Dort drängt man nach ›praktischen Lösungen‹, die sich aber immer wieder als ausgesprochen unpraktisch erweisen. Und sie stellt sich auf der Ebene der Einrichtungen des Geisteslebens (welche unserem Verständnis nach auch die wirtschaftliche Werte erzeugenden Unternehmungen mit umfasst!). Auf dieser Ebene kann die Frage unmittelbar praktisch im aristotelischen Sinne angegangen werden. Denn ob das Leben in einer solchen Gemeinschaft von zusammenarbeiten Menschen gelingt, erweist sich hier als eine Frage der Selbsterziehung. Die Fähigkeit, eine ganz konkrete Beziehung von Mensch zu Mensch aufzubauen – und diese ist die Grundlage für ein gelingendes Zusammenwirken – wird sich immer mehr als eine Frage der Selbsterziehung erweisen. Führungsstrukturen, die darauf ausgerichtet sind, wie in alten Theokratien von oben herab Direktiven zu erteilen, erweisen sich schon heute als immer ungeeigneter, um große Unternehmungen effizient zu leiten. Ebenso wenig kann ein rein geistiges Unternehmen, wie eine Schule, so geleitet werden, dass ein Schuldirektor zum verlängerten Arm der staatlichen Verordnungen fungiert. Wenn eine Anzahl von zusammenarbeitenden Menschen in einer Einrichtung, so aufeinander hinorientiert werden, dass von einer zentralen Instanz

## Selbsterziehung



die Richtung vorgegeben ist, wird sich nicht entwickeln können, was Rudolf Steiner als echtes lebenspraktisches Zusammenwirken von Menschen erwartete.

## Freies Geistesleben

Bei Einrichtungen des halbfreien Geisteslebens, wie z.B. bei warenproduzierenden Unternehmen, sind die äußeren Anforderungen so, dass der Formpol eine dominante Stelle einnehmen muss. Bei den Einrichtungen des freien Geisteslebens hingegen muss der Prozesspol dominieren. In der Gründung der ersten Waldorfschule sah Rudolf Steiner nicht nur deswegen einen ersten Schritt zur Dreigliederung des sozialen Organismus, nicht weil er erwartete, dass aus ihr lebenspraktische Menschen hervorgehen werden, sondern vor allem deshalb, weil er von dem Lehrerkollegium erwartete, dass es lebenspraktische Formen der Zusammenarbeit entwickelte. Schon das Verhältnis des Lehrers zum Schüler sollte nicht darauf beruhen, dass der Lehrer als »Wissender« die Funktion hat, dem »unwissenden« Schüler sein womöglich noch durch staatliche »Lernziele« vorgegebenes Wissen einzutrichtern, sondern darauf, dass der Lehrer ernsthaft an seiner Selbsterziehung arbeitet. In dem Sinne, dass er immer aufs Neue versuchen sollte, sein Vorstellungs- und Begriffsleben zu verwandeln, sein Gefühlsleben weiter zu entwickeln und zuletzt willentlich seine Gewohnheiten zu verändern. Schüler, die an ihrem Lehrer solche durch Selbsterziehung hervorgerufenen Veränderungsprozesse bemerken, werden zu diesem in eine ganz andere Beziehung treten als zu einem Lehrer, der innerlich längst erstarrt ist. Aber auch der Lehrer wird dadurch in ein ganz anderes Verhältnis zu den Unterrichtsinhalten treten, die er ja doch auch vermitteln muss. Er wird immer mehr bemerken, dass die verschiedenen Lehrinhalte eine ganz unterschiedliche Wirkung auf die Seele der Schüler haben. Er beginnt, die Gestaltungskräfte, die mit den Lehrinhalten verbunden sind, zu erleben und kann diese nun in der Pädagogik künstlerisch einsetzen. Der Schüler will ja in seinem inneren Wesen eine Entwicklung durchlaufen, die ihn befähigt die irdischen Verhältnisse zu ergreifen und zu bewältigen. Dazu muss er die Kräfte entwickeln, die am Formpol dominieren. Der Lehrer hat die Aufgabe, ihn bei dieser Entwicklung so zu begleiten, dass seine Seele dabei nicht so stark in den verfestigenden Kräften seiner Leiblichkeit versinkt, dass eine Unbeweglichkeit der Seele bewirkt wird, durch die es diesem enorm erschwert würde, die eigene Erziehung mit dem Erwachsenwerden selbst in die Hand

zu nehmen. Um dieses zu leisten, muss er jedoch empfinden lernen, wie das Wissen auf die Seele seines Schülers wirkt.

Der Lehrer steht aber in seiner Schuleinrichtung nicht nur in einer Beziehung zu seinen Schülern, sondern auch zu seinen anderen Mitarbeitern, insbesondere seinen Lehrerkollegen. Mit diesen zusammen muss er all das bewältigen, was auch an äußeren Anforderungen auf seine Schuleinrichtung einströmt. Das geht nicht, ohne dass eine effiziente Organisation, eine effiziente Schulverwaltung aufgebaut wird. Die Schulverwaltung ist gewissermaßen die Leiblichkeit des Schulorganismus. Aber von dieser Seite beginnen immer auch die Kräfte des Formpols zu wirken, die das Seelische den äußeren Gesetzen unterwerfen wollen. Es bedarf eines gut entwickelten Organisationstalents, um diese Anforderungen zu bewältigen. Allerdings hat der organisierende Geist eine Eigenschaft, die im Zusammenleben sehr schnell zu Konflikten führen muss. Er kann nämlich nur von einem Zentrum her organisieren. Das führt dazu, dass an diesem Pol für die verschiedenen Aufgabengebiete kleine Zentralverwaltungen entstehen, die zu guter Letzt durch eine Gesamtzentralverwaltung koordiniert werden soll. Eine solche Organisation führt über kurz oder lang zu Misstimmung und Unzufriedenheit. Vor allem bewirkt sie, dass die individuelle Initiative abgelähmt wird.



*Die Lehrer-Schüler-Beziehung*

Frederic Laloux beschreibt in seinem vielbeachteten Buch ›Reinventing Organizations‹ Unternehmen, die weder hierarchisch noch demokratisch organisiert sind. Beide Prinzipien führen dazu, dass das, was durch den einzelnen Mitarbeiter an Initiativekraft in das Unternehmen einfließen könnte, ausgeschaltet wird. Die beschriebenen Unternehmen setzen stattdessen ganz auf die individuelle Entscheidung des einzelnen Mitarbeiters. Nur darf diese Entscheidung nicht willkürlich gefällt werden, sondern ist an klar geregelte Verfahren gebunden, durch die die Gemeinschaft mit einbezogen wird. Derjenige, der eine Entscheidung treffen will, die Auswirkungen auf die Gesamtheit der

## Das Beratungsprinzip

8 Frederic Laloux: ›Renventing Organisations‹, München 2015 S. 99 f.

9 Karl-Martin Dietz, Thomas Kracht: Dialogische Führung, Frankfurt 2002, S. 15 ff.

10 Wörtlich übersetzt bedeutet Timokratie die ›Herrschaft der Ehrenhaften‹. Insofern die Ehre eines Staatsbürgers – und damit die Möglichkeit seiner politischen Einflussnahme – lediglich durch sein Vermögen bestimmt wird, entspricht die Timokratie der Herrschaft der Besitzenden. Platon beschreibt sie in der ›Politeia‹ (545a–550c) als eine der vier Verfallsformen der Aristokratie. Aristoteles hingegen bestimmt die Ehre als eine Tugend, die durch Selbsterziehung erworben werden kann. In der Timokratie sollen somit diejenigen herrschen, die sich für eine öffentliche Aufgabe in irgendeiner Weise qualifiziert haben. Das entspricht aber dem ursprünglichen Ansatz der römischen Republik, in der die hohen Ämter nur diejenigen übernehmen konnten, die sich zuvor in niederen Ämtern bewährt hatten. Siehe Aristoteles: ›Nikomachische Ethik‹, Achstes Buch, Kapitel 12 (1160a–1161a).

11 vgl. hierzu auch meine Ausführung innerhalb dieser Serie in: die Drei 6/2012, ›Moderne Sklavenarbeit und Christentum – Die Emanzipation von Arbeit und Recht‹, S. 31 ff.

Zusammenarbeitenden hat, muss zuvor einen Beratungsprozess durchlaufen. Die anderen werden dadurch nicht nur von dem Vorhaben in Kenntnis gesetzt, sie können auch ihre Überlegungen zur Lösung dieser Frage mit einbringen. Der Mitarbeiter, der die Entscheidung trifft, ist jedoch nicht an das gebunden, was aus der Gemeinschaft sich als Einschätzung ergibt. Er darf gewissermaßen auch gegen den Rat entscheiden, wenn er sich zuvor mit diesem gründlich vertraut gemacht hat. Laloux zeigt anhand der von ihm beschriebenen Unternehmen, dass dieses »Beratungsprinzip« ausgesprochen gut funktioniert.<sup>8</sup>

Längst vor Laloux haben Karl Martin Dietz und Thomas Kracht dieses Verfahren in ihrem Buch ›Dialogische Führung‹ beschrieben.<sup>9</sup> Dieser Ansatz beruht auf der Freiheitsphilosophie Rudolf Steiners. Und in der Tat: Untersucht man, welche Organisationsprozesse Rudolf Steiner beim ersten Lehrerkollegium anregte, so stößt man genau auf solche Formen, auf die Dietz und Kracht abstellen. Rudolf Steiner sah sehr klar, dass Aufgaben, die für die Gemeinschaft erledigt werden müssen, nur dann sinnvoll und verantwortungsbewusst durchgeführt werden, wenn sie ganz auf der individuellen Entscheidungskraft desjenigen beruhen, der diese Aufgabe übernommen hat. Allerdings müssen die wichtigen Aufgabenbereiche zunächst durch ein Delegationsverfahren einer Persönlichkeit zugesprochen werden. Rudolf Steiner verglich dieses Verfahren bezeichnenderweise nicht mit der attischen Demokratie (etwa ab 510 v. Chr.), sondern mit dem Verfahren, das sich etwa zeitgleich in der römischen Republik (von 509 v. Chr. an) entwickelt hatte. Nach der Abschaffung der Monarchie wurden wichtige gesellschaftliche Ämter auf Zeit – in der Regel ein Jahr – an dafür befähigte Persönlichkeiten übertragen. Diese hatten ihre Aufgaben im Sinne der ›res publica‹ (wörtlich: öffentliche Sache) eigenverantwortlich zu erledigen. Die römische Republik gilt als eine aristokratische Staatsform mit demokratischen Elementen. Sie entspricht am ehesten der Form, die Aristoteles in der ›Nikomachischen Ethik‹ als »Timokratie«<sup>10</sup> und in seiner ›Politik‹ als »Politie« bezeichnet hat. Es ist ein auf Gemeinnutz ausgerichtetes Gegenmodell zur Demokratie. Letztere basiert nach Aristoteles auf dem Eigennutz und kann deshalb nicht zu einem glückenden Zusammenleben führen.<sup>11</sup>

## Das »fortdauernde Seminar«

Im Gegensatz zu Laloux geht Rudolf Steiner jedoch noch viel weiter. Denn allein die Tatsache, dass der für eine Aufgabe Delegierte nach dem Durchlaufen eines Beratungsverfahrens ganz

eigenverantwortlich entscheiden kann, führt noch nicht dazu, dass dadurch die Einseitigkeit des organisierenden Geistes überwunden wird. Es muss noch eine andere Kraft wirksam werden, wenn dieser organisierende Geist richtig in einen Gesamtzusammenhang eingebunden werden soll. Der organisierende Geist kann seinem Wesen nach nur ein Gut um eines anderen willen anstreben. Es müsste somit ein Gut zu finden sein, welches die zusammenarbeitenden Menschen um seiner selbst willen anstreben können. Dieses Gut bietet Rudolf Steiner den Lehrern der Waldorfschule unmittelbar an zentralster Stelle an: Es ist die ›Allgemeine Menschenkunde‹ die er als Grundlage für eine neue Erziehungskunst für diese Schulgemeinschaft entwickelte. Rudolf Steiner ging davon aus, dass die Lehrer diese Menschenkunde fortwährend gemeinsam bearbeiten. Der Ort, wo diese gemeinsame Arbeit stattfinden sollte, war für ihn die Lehrerkonferenz. Diese sollte eine »fortlaufende lebendige Hochschule« bzw. ein »fortdauerndes Seminar« sein.<sup>12</sup> Während des Unterrichtes in den Klassen hatten die Waldorflehrer mit der Aufgabe, auf der Grundlage dieser Menschenkunde zu den richtigen Intuitionen für die Gestaltung ihres Unterrichtes zu kommen, zu ringen. In den Lehrerkonferenzen sollten die Erfahrungen, die dabei gewonnen wurden, zusammengetragen werden. Nicht darum ging es, eine Viertelstunde Textarbeit zu machen, um danach zum Alltagsgeschäft überzugehen, sondern darum, dass die Lehrer ein echtes Interesse füreinander entwickeln: Wie leben die Gedanken der Menschenkunde in meinem Kollegen? Was kommt ihm aus dem Umkreis, d.h. aus der Klasse, aus dem schulischen Umfeld usw. entgegen? Was findet er dabei Neues für sich? Gerade durch dieses Interesse am anderen Menschen, der hier als Kollege mit ähnlichen Problemen ringt, vor die man selbst gestellt ist, wird eine ungeheuer starke menschenverbindende Kraft erzeugt, die sowohl verwandelnd auf die eigenen, vielleicht noch etwas verfestigten Begriffe wirkt, als auch auf das gesamte Seelenleben. Selbstverständlich ging Rudolf Steiner auch davon aus, dass die Lehrer an der Menschenkunde auch ganz individuell begrifflich arbeiten. Denn das Verstehen dieser Bild-Begriffe um ihrer selbst willen ist der erste Schritt in eine echte Praxis und zugleich auch die Grundlage für eine solche gemeinsame Arbeit. Doch die gemeinsame Arbeit in der Konferenz schafft die Möglichkeit, dass aus dem abstrakten Bild, welches durch die gedankliche Arbeit zunächst in der Seele erzeugt wird, ein immer konkreteres, lebendiges Bild entstehen

12 vgl. Rudolf Steiner: ›Gegenwärtiges Geistesleben und Erziehung‹ (GA307), Dornach 1986, Ilkley, 17. August 1923, S. 241

13 Die Gedanken werden durch diesen Prozess nicht mehr im Kopf als feste Formen, sondern im Herzen als wirksame Kräfte erlebt, die ›Herzen beginnen, Gedanken zu haben‹. Siehe hierzu: Rudolf Steiner: ›Anthroposophische Leitsätze‹ (GA 26), Dornach 1998, S. 62.



Die »Lehrerrepublik«

Herzorgan soll dafür sorgen, dass sich der Lehrer dadurch »frisch und lebendig« hält. Eine Lehrerkonferenz der Waldorfschule, die müde und abgeschlagene Lehrer hinterlässt, zeigt nur, dass dieser Prozess nicht geglückt ist. Das hat jedoch Folgen: Der Prozess der Delegation wird z.B. nicht klappen, weil kein Vertrauen in die Kollegen entwickelt werden kann, zugleich scheinen auch die Anforderungen, die von außen auf den Schulorganismus zukommen, immer schwerer zu bewältigen. Gerade bei Einrichtungen des freien Geisteslebens wird sich immer mehr zeigen, dass die Bewältigung der Verwaltungsaufgaben daran geknüpft ist, dass am Gegenpol, am Prozesspol eine ausgleichende Tätigkeit der zusammenarbeitenden Menschen geleistet werden kann. Wird diese vernachlässigt oder fällt diese ganz weg, dann müssen die Kräfte, die vom Formpol kommen, immer mächtiger werden. Das seelische Leben wird gewissermaßen von den leiblichen Prozessen überwältigt.

Die Lehrerkonferenz differenziert sich nach der Seite des Formpols naturgemäß zu dem Organ, in dem die Schulführungsaufgaben beraten werden. Die Ausführung dieser Aufgaben muss individuell durch die einzelnen Persönlichkeiten geleistet werden. Nach dieser Seite wird somit eine immer größere Ausdifferenzierung notwendig werden. Dass dennoch ein Zusammenhalt in der Gemeinschaft entsteht, hängt somit damit zusammen, dass am Prozesspol in der Pädagogischen Konferenz eine

kann;<sup>13</sup> zugleich aber – und das ist für die Frage der Gemeinschaftsbildung das Entscheidende – beginnen sich die Wesenheiten der Hierarchien für diese Art Arbeit, die die Menschen leisten, zu interessieren. Die guten Geister werden im wahrsten Sinne des Wortes herbeigerufen. Diese schenken die Kräfte, durch die das Leben in der Gemeinschaft glücken kann.

Deshalb betrachte Rudolf Steiner die Lehrerkonferenz als das »Zentralorgan, von dem das ganze Blut der Unterrichtspraxis ausgehen kann«. Dieses

Arbeit geleistet wird, die sich nach dem Geist hin öffnet. Ein im wirklichen Sinne »freies Geistesleben« kann nur entstehen, wenn dieser Öffnungsprozess gelingt.

Das Charakteristische der Einrichtungen des Geisteslebens ist es gerade, dass es ganz auf die konkreten Beziehungen der Menschen untereinander ankommt. Werden diese Beziehungen bewusst gepflegt, kann auch ein guter Geist in ihnen leben. Es gilt das nicht nur für Bildungseinrichtungen, sondern auch für die Einrichtungen des halbfreien Geisteslebens wie z.B. warentroduzierende Unternehmen. Am Beispiel der Waldorfschule lässt sich lediglich die eudämonistische Handlungsethik Rudolf Steiners am deutlichsten aufzeigen. Bei anderen Einrichtungen muss man sich fragen, durch was die Lehrerkonferenz als Herzorgan ersetzt werden kann. Nach der Seite des Formpols ist das nicht besonders schwierig: Die Schulführungskonferenz würde da durch eine geschäftsführende Konferenz ersetzt. Doch was die Pädagogische Konferenz ersetzen könnte, ist nicht so einfach herauszufinden. Es muss jedenfalls ein Ort sein, an dem die Menschen, die zusammenarbeiten wollen, bereit dafür sind, ein Gut um seiner selbst willen anzustreben.

Eingangs wurden die Stiftungen als Einrichtungen des Geisteslebens beschrieben, bei denen heute in der Regel der Formpol so stark dominiert, dass das eigentliche Stiftungsziel gar nicht mehr erreicht werden kann. Gerade für eine nicht-staatliche Finanzierung des Bildungswesens, aber auch für die vielen anderen notwendigen Initiativen des Geisteslebens wäre es von großer Bedeutung, dass ein gelingendes Stiftungswesen entstehen kann. Die volkswirtschaftliche Funktion der Stiftung ist Schenkungsgeld von den Menschen, die aus irgendeinem Grund zu mehr Vermögen gelangt sind, als sie für sich selbst benötigen, zu den Menschen zu lenken, die es geistig sinnvoll verwerten können. Die heute überwiegend vorherrschende rechtliche Konstruktion, durch die Stiftungen auf ewig angelegt werden und die erfordert, dass das gestiftete Vermögen zunächst ertragreich angelegt wird, ist sowohl aus Sicht ihrer volkswirtschaftlichen Funktion problematisch als auch aus der Perspektive des Geisteslebens unpraktisch. Problematisch ist, wenn Kapital, das im volkswirtschaftlichen Prozess überschüssig ist, dennoch ertragreich angelegt werden muss. Denn das führt letztendlich nur dazu, dass immer mehr Kapital in »Grund und Boden gestaut« wird. Unpraktisch ist, dass ein abstrakt vorgegebenes Stiftungs-

## Der Prozesspol beim Stiftungswesen



ziel nun auf ewig verfolgt werden muss. Praktisch hingegen wäre, wenn zwischen dem Stifter und dem, der Schenkung erhalten soll, eine konkrete Beziehung hergestellt werden könnte. Denn aus der Perspektive des Geisteslebens ist eine solche Beziehung der Boden, der ermöglicht, dass gute Geister überhaupt erst wirksam werden können. Richtete man Stiftungen als Verbrauchsstiftungen ein, dann würden diese erlöschen, wenn das Vermögen aufgebraucht ist, es sei denn, es schließen sich immer wieder Beistifter an, die in dem Stiftungszweck weiterhin etwas Berechtigtes sehen. Die Stiftungsverwalter hätten dann als zentrale Aufgabe am Prozesspol auf der einen Seite eine Beziehung zu den Beistiftern aufzubauen und zu pflegen, auf der anderen Seite eine solche Beziehungsarbeit mit denjenigen zu leisten, die Schenkung für eine Initiative suchen.

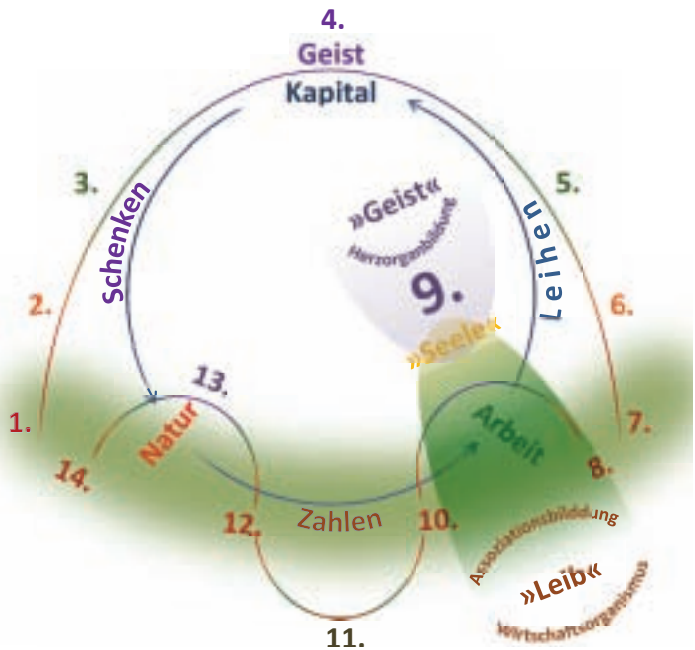
Wer über ein großes Vermögen verfügt und daraus sinnvolle Schenkungen ermöglichen will, wird schnell bemerken, dass dies ausgesprochen schwierig ist. Denn Schenkungen suchen selbstverständlich viele Menschen und viele Initiativen. Nicht immer sind diese Initiativen zukunftsfähig. Oft maskiert sich Altes in neuen Gewändern und sehr häufig wird Schenkungsgeld entwertet, ohne dass dabei etwas wirklich Wertvolles herauskommt. Zugleich aber wird leicht übersehen, wo sich wirklich etwas Neues entwickelt. Denn da, wo das Geistige erst in einem Keimzustand im Irdischen wirkt, können es nur wenige erkennen. Es bedarf der Ausbildung eines sozialen Herzorgans, damit diese Keime nicht zertrampelt werden, bevor sie überhaupt für eine größere Zahl von Menschen sichtbar geworden sind. Würden sich diejenigen, deren Aufgabe es ist, eine Stiftung zu leiten, nicht lediglich als Verwalter eines einmal für einen bestimmten Zweck zugewendeten Vermögens verstehen, sondern als Mittler zwischen denen, die schenken wollen und denen, die Schenkung suchen, dann könnte ein solcher Organbildungsprozess in Gang kommen. Die Funktion des Vermittlers von Schenkungsgeld würde dann nicht sein, nach formalen Kriterien über Förderanträge zu entscheiden, sondern sie müssten sich darin schulen, wie Beziehungen so zu Menschen hergestellt werden können, damit in dieser Beziehung ein Geistiges wirksam werden kann. Wird die Beziehung zu einem potenziellen Beistifter z.B. nur deshalb gesucht, weil man als Verbrauchsstiftung auf den Zufluss von weiteren Vermögenswerten angewiesen ist, dann wird die Organbildung nicht gelingen. Die Beziehungsarbeit muss gewissermaßen so selbstlos geleistet werden, dass

sie nicht Gefahr läuft zum »Geschäft« zu werden. Findet der Schenkungswillige in eine Beziehung zu einem Schenkungsbedürftigen, ohne dass er der weiteren Vermittlungsarbeit oder verwaltungsmäßigen Abwicklung der Stiftung bedarf, so ist der Prozess ebenfalls geglückt. Denn die Vermittlung sollte um ihrer selbst willen angestrebt werden und nicht um eines anderen Gutes willen, wie z.B. die Erhaltung der Stiftung und des damit verbundenen eigenen Aufgabenbereichs. In gleicher Richtung könnten Fragestellungen nach der Seite der Schenkungssuchenden entwickelt werden.<sup>14</sup>

14 Viele der hier dargelegten Aspekte sind durch Gespräche mit Markus Jermann und Mara Staudinger von der Stiftung Freie Gemeinschaftsbank Basel angeregt worden. Sie suchen im Rahmen der Stiftung in der hier dargelegten Richtung nach neuen Wegen für Stiftungen und stiftungsähnliche Einrichtungen.

»Die ganze Erde, als Wirtschaftsorganismus gedacht, ist der soziale Organismus.«<sup>15</sup> Diese Aussage formulierte Rudolf Steiner im ersten Vortrag des Nationalökonomischen Kurses. Das weltumspannende Wirtschaftsleben ist die Leiblichkeit des sozialen Organismus. Es ist eine Leiblichkeit, die noch nicht die entsprechenden Wahrnehmungsorgane gebildet hat. Die »Assoziationen«, von denen Rudolf Steiner immer wieder spricht, sind nichts anderes als Wahrnehmungsorgane des Wirtschaftslebens. Durch diese müssen die Vorgänge der Warenproduktion, der Warenzirkulation und der Warenkonsumtion bewusst gemacht werden. Erst die Vielzahl der Perspektiven ermöglicht hier ein sachgemäßes Urteil. Im Geistesleben hingegen müssen sich entsprechende »Herzorgane« bilden. Diese öffnen sich nicht für die leiblichen Vorgänge, sondern ermöglichen einer Gemeinschaft von Menschen eine geistige Orientierung, ohne die das Seelenleben immer mehr in die leiblichen Prozesse versinken müsste. Der neunte Vortrag des Nationalökonomischen Kurses deutet durch seine Gestaltung auf diese notwendige Öffnung nach der Seite des Geistes hin. Er gliedert sich in zwei Teile: Im ersten Teil

### Geistige und leibliche Organbildung



Die Stellung des 9. Vortrags innerhalb der Gesamtkomposition des Nationalökonomischen Kurses



STEPHAN EISENHUT, geb. 1964 in Koblenz, Studium der Volkswirtschaftslehre in Freiburg im Breisgau, Forschungsarbeit zum Thema *Die geisteswissenschaftlichen Grundlagen der Sozialwissenschaft bei Rudolf Steiner*, Ausbildung zum Klassenlehrer in Mannheim, 1997 bis 2000 Lehrer an der Rudolf Steiner Schule Mittelrhein, seit 2001 Geschäftsführer der mercurial-Publikationsgesellschaft, seit 2015 Redakteur dieser Zeitschrift.

Adresse: c/o mercurial-Publikationsgesellschaft, Alt-Niederursel 45, 60439 Frankfurt, eisenhut@diedrei.org

wird die Bedeutung der freien geistigen Tätigkeiten für das Wirtschaftsleben herausgearbeitet. Der zweite Teil handelt von der Wirksamkeit von Handels-, Leih- und Industriekapital. Rein inhaltlich gesehen verwendet Rudolf Steiner somit nur Begriffe, die sich auf Tätigkeiten beziehen, die unmittelbar oder mittelbar wirtschaftlich wirksam werden. Die Orientierung nach der Seite des Geistes, wie sie hier erweitert ausgeführt wurde, wird nur der bemerken, der sich auf die Gestaltungsaspekte des ganzen Vortragszyklus einlassen kann. Der erste Teil endet mit der Beantwortung der Frage, was die »allerproduktivsten Kapitalumlagerungen« im volkswirtschaftlichen Prozess sind: Es sind die Schenkungen, also die Kapitalien, die in »Stiftungen, Stipendien, in sonstige Kulturgüter hineingehen«.<sup>16</sup> Doch ganz gewiss meint Rudolf Steiner hier nicht solche Stiftungen, bei denen der Formpol in der oben beschriebenen Weise dominant geworden ist. Er sieht die Möglichkeit, bzw. setzt positiv voraus, dass sich ein Geistesleben entwickeln kann, welches vom Prozesspol aus wirksam wird. Er schaut auf ein Zukünftiges, das, wenn es durch Menschen vergegenwärtigt wird, das seelische Leben in der Gemeinschaft so befeuert, dass die Kräfte bewältigt werden können, die vom Formpol heranströmen. Der zweite Teil des neunten Vortrages stellt im Gegensatz dazu eine Beschreibung von pathologischen Prozessen im sozialen Organismus dar, die eintreten müssen, wenn sich die Menschen nur einseitig nach der Seite hin orientieren, die durch die Sinneswahrnehmungen gegeben ist. Die Frage, wie die Kapitalprozesse – das Kapital ist der »Geist des Wirtschaftslebens«<sup>17</sup> – sachgemäß gestaltet werden können, kann auf diesem Wege nicht beantwortet werden. Das Nicht-Bewältigen-Können der Kapitalfrage führt zur Ver selbstständigung der Geldprozesse, die Rudolf Steiner am Ende des Vortrages als »subjektloses Geldzirkulieren« charakterisiert.

15 NÖK, S. 22

16 NÖK, S. 129

17 Rudolf Steiner: »Die soziale Frage als Bewußtseinsfrage« (GA 189), Dornach 1980, S.133: »Wie ragt zum Beispiel das Geistesleben in das Wirtschaftsleben mit seinem Wirken hinein? Was ist denn im Wirtschaftsleben vom Geist eigentlich so recht wirtschaftlich vorhanden? Wissen Sie, was das ist? – Das ist nämlich gerade das Kapital. Das Kapital ist der Geist des Wirtschaftslebens.«