



---

## Selbstverwaltung? Selbstorganisation! an Freien Waldorfschulen

---

Ein Versuch, an die Ursprungsimpulse der Waldorfschule anzuknüpfen  
und sie mit den neueren Entwicklungen zur Selbstorganisation zu verbinden

---

### Teil 3 von 8

---

Der besseren Lesbarkeit halber wird an bestimmten Stellen das generische Feminin oder Maskulin verwendet, es sind damit jedoch immer alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

---

## Dreigliederung als Funktionsprinzip

### Dreigliederung in verschiedenen Bereichen

Die Waldorfschule war von Anfang an als ein **kollegial geführtes** Unternehmen aufgebaut worden. Dies wurde damals 1919 mit dem Begriff der Selbstverwaltung bezeichnet, um es von den staatlich verwalteten Schulen abzugrenzen. Die Waldorfschule sollte ein selbstorganisiertes Unternehmen ohne Fremdbestimmung von außen sein. Weiterhin sollte sie den **Grundprinzipien der sozialen Dreigliederung** folgen, was noch einmal eine **Erweiterung der Werte und Prinzipien** gegenüber den oben beschriebenen Modellen der kollegial geführten Unternehmen bedeutet. Deshalb möchte ich zuerst auf die Grundideen der sozialen Dreigliederung näher eingehen, weil sie für mich grundlegende Bedeutung für das Verständnis und Selbstverständnis der Freien Waldorfschule als sozialer Organismus und ihrer inneren Struktur haben.

Rudolf Steiner ordnet den 3 gesellschaftlichen Bereichen: Geistesleben, Rechtsleben und Wirtschaftsleben drei verschiedene Wirkungsprinzipien zu und stellt damit die Ideale der Französischen Revolution jeweils in einen sinnvollen gesellschaftlichen Zusammenhang: **Freiheit für das Geistesleben, Gleichheit für das Rechtsleben und Brüderlichkeit für das Wirtschaftsleben**. Die drei Bereiche hängen in bestimmter Weise zusammen und bedingen sich gegenseitig, wie das folgende Schaubild verdeutlicht:



Um das zu verstehen, muss man beachten, dass **Steiner diese drei gesellschaftlichen Bereiche in einer ganz bestimmten Weise nach ihren Beiträgen zur Gesellschaft definiert**, die sich von dem gängigen Verständnis dieser Begriffe deutlich unterscheidet. Diese Differenzierung der damit verbundenen Begriffe wird jedoch meiner Erfahrung nach **in der Waldorfbewegung und in den Freien Waldorfschulen oftmals nicht genügend beachtet:**





Das **Geistesleben** umfasst nach Rudolf Steiner als Aufgaben **Bildung**, Kultur, Forschung, Wissenschaft, Kunst, Religion,  
das **Rechtsleben** alle **Vereinbarungen**, Verträge, Gesetze  
das **Wirtschaftsleben** die **Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen** durch das assoziative Zusammenwirken von Produktion, Dienstleistungen, Handel und Konsum.

Das ergibt für die gesamtgesellschaftliche Betrachtung folgendes Bild:





## Aspekte für die Urteilsbildung

In **Bezug auf das menschliche Zusammenleben, die Zusammenarbeit und die Urteilsbildung** ergeben sich durch das Prinzip der Dreigliederung ganz bestimmte Aspekte, die Rudolf Steiner in den Vorträgen für die Waldorflehrer in Oxford am 26., 28. und 29. August 1922 schildert (Der Mensch in der sozialen Ordnung, Sonderdruck aus GA 305: Die geistig-seelischen Grundkräfte der Erziehungskunst, Spirituelle Werte in Erziehung und sozialem Leben).

Im **Geistesleben** geht es immer um das **Individuelle**: die individuelle Erkenntnis, die individuellen Fähigkeiten, die individuellen Kunstwerke, individuelle Forschungsergebnisse, die in **Freiheit** erworben werden sollen.

Im **Rechtsleben**, das auf dem Prinzip der **Gleichheit** aufbaut, geht es immer um die **Ver- einbarung unter Gleichen** – ohne Unter- und Überordnung! Hier geht es nicht um richtig oder falsch, sondern darum, was für die beteiligten Menschen einer sozialen Gruppe aus ihrem **Rechtsgefühl** heraus angemessen und passend erscheint. Im politischen Feld sind hier die demokratischen Verfahren angemessen, die jedoch im Geistesleben und auch im Wirtschaftsleben nicht passend sind.

Im **Wirtschaftsleben** geht es um die **Befriedigung von menschlichen Bedürfnissen**. Insofern ist hier das Prinzip der **Brüderlichkeit** sowohl in der Versorgung des Bedürftigen als auch in der Zusammenarbeit der „Produzierenden“ als auch in der assoziativen Zusammenarbeit von Produzenten, Händlern und Konsumenten anzuwenden.

### Was bedeutet das für die Urteilsbildung in diesen drei Bereichen?

Nach Steiner zählt im **Geistesleben** immer das **individuelle Urteil**, das auf individueller Erkenntnis beruht. Insofern ist hier immer eine individuelle Urteilsbildung gefragt und angemessen, die aus den individuellen Erkenntnissen, Erfahrungen, Wissen/Kenntnissen, Fähigkeiten und Einsichten des einzelnen Menschen hervorgeht.

Im **Rechtsbereich** ist nach Steiner jeder Mensch **aus seinem Menschsein heraus urteilsfähig**. Das bedingt auch die Gleichheit im Rechtsleben. Es geht also darum, in den zwischenmenschlichen Vereinbarungen den gesunden Menschenverstand zum Tragen kommen zu lassen. Hier kommt es entscheidend auf das Rechtsgefühl der einzelnen beteiligten Menschen und deren Verständigung darüber an.

Im **Wirtschaftsleben**, wo es um die Befriedigung von Bedürfnissen geht, ist nach Steiner **das Einzelurteil immer falsch**, denn es muss von allen Beteiligten: Produzenten, Händlern und Konsumenten aus allen beteiligten Aspekten und Interessen heraus ein **assoziatives Urteil** gebildet werden. Hierfür sind **Sach- und Fachkenntnis** nötig, um zu einer angemessenen Urteilsbildung kommen zu können.

Berücksichtigt man neben den Grundfunktionsprinzipien Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit auch noch diese speziellen Bedingungen für die Urteilsbildung, so werden die entsprechenden Prozesse in einem dreiegegliederten sozialen Organismus sehr differenziert gestaltet werden. In jedem Bereich werden andere Verfahren und Methoden für die Urteilsbildung anzuwenden sein, die den jeweiligen Prinzipien entsprechen. So wird die Suche nach dem Richtigen, nach einer Erkenntnis für eine Sache im Geistesleben einer Organisation im Diskurs unterschiedlicher individueller Erkenntnisse und Urteile gewonnen werden. Dagegen wird es im Rechtsbereich, im Bereich der Vereinbarungen immer darum gehen, was als gemeinsame Basis unter Gleichen gefunden werden kann und was von ihnen als angemessen empfunden wird. Hier geht es nicht um richtig oder falsch. Im Wirtschaften, der Wertschöpfung treffen unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen aufeinander, für die jeder





Beteiligte der Experte seiner Interessen und Bedürfnisse ist, die im assoziativen Prozess zu einem Ausgleich gebracht werden sollen, damit die Bedürfnisse aller beteiligten Menschen bestmöglich befriedigt werden können.



Aus meiner Sicht haben die neuen Unternehmen, die nach dem Prinzip der selbstorganisierten Einheiten arbeiten, diese gerade genannten Aspekte (wahrscheinlich ohne sie zu



kennen) zum Teil in vorbildlicher Weise berücksichtigt. **Das Individuum steht im Mittelpunkt** sowohl als Abnehmer der Leistung als auch als Leistungserbringer. **Die gemeinsamen geistigen Werte und Ziele sind das Verbindende.** Die Vereinbarungen erfolgen unter Gleichberechtigten auf Augenhöhe. Die bestmögliche Leistung wird von Klienten und Leistungserbringern (assoziativ) gemeinsam entwickelt.

**Ein Paradebeispiel** dafür ist **Buurtzorg** von Jos de Blok (<https://www.buurtzorg.com/>), ein Unternehmen der häuslichen Krankenpflege in Holland mit inzwischen über 10.000 Mitarbeiterinnen, das strikt nach den Prinzipien der Selbstorganisation und ohne jedes übergeordnete Management arbeitet. Das gemeinsame übergeordnete Ziel ist, dass es den Menschen, die der Pflege bedürfen, möglichst gut geht, dass ihre Menschenwürde geachtet wird und dass sie möglichst lange selbstbestimmt leben können. Dieses Prinzip hat das Pflegesystem in Holland revolutioniert und auf eine völlig neue Basis gestellt. Alle Beteiligten, Patientinnen und Pflegerinnen sind viel zufriedener, haben wieder menschliche Kontakte und bauen tragfähige Beziehungen auf. Jedes Team arbeitet autonom! Es gibt keine Verwaltung, kein Management! Alle Vereinbarungen werden unter Gleichberechtigten geschlossen. Alle Leistungen werden gemeinsam im Team in Abstimmung mit den Leistungsempfängern erbracht und alle Spielregeln werden gemeinsam festgelegt. Alle inzwischen über 1.000 selbstorganisierten Teams arbeiten autonom nach den gemeinsamen Prinzipien und vernetzen sich über eine Intranet-Plattform.

### Dreigliederung in der Waldorfschule

Dreigliederung als Gestaltungsprinzip der Welt ist auf die Gesellschaft anwendbar als Dreigliederung des sozialen Organismus der Gesellschaft, aber auch auf einen sozialen Meso-Organismus wie eine Freie Waldorfschule, die einerseits ein Teil des gesellschaftlichen Geisteslebens ist, andererseits aber auch in sich dreiegliedert ist. Wenn wir die Freie Waldorfschule unter diesen Gesichtspunkten betrachten, kann uns das helfen, die internen sozialen Verhältnisse sinnvoll den Gesetzmäßigkeiten dieser drei verschiedenen Bereiche entsprechend zu gestalten.

Wenn ich in einer Freien Waldorfschule über das Thema Dreigliederung arbeite und den Teilnehmern die Frage stelle, wie sich denn die drei Aufgabenbereiche des sozialen Organismus: Geistesleben, Rechtsleben und Wirtschaftsleben in der Schule abbilden, so bekomme ich meistens die Antwort:

das Geistesleben ist der Unterricht,

die Finanzen, also die Gehälter und Elternbeiträge, sind das Wirtschaftsleben

und die Verträge und die Gesetze sind das Rechtsleben.

Wenn ich jedoch die oben im Sinne der Dreigliederung von Rudolf Steiner definierten **Aufgaben** der drei Bereiche auf die Freie Waldorfschule anwende, so ist offensichtlich, dass die Schule dazu dient, die **Bedürfnisse der Kinder nach Bildung und Erziehung zu befriedigen**. Demnach findet also die **Wertschöpfung**, das **Wirtschaftsleben der Schule im Unterricht** statt – im weitesten Sinne in der Befriedigung der Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen nach Entwicklung und Behausung in der Welt. So kann man es auch in den Kernpunkten der sozialen Frage von Rudolf Steiner finden, wo er an einer Stelle sagt: „Unterricht ist wie Ware“. (Rudolf Steiner, Kernpunkte der sozialen Frage, TB S.103)

Diese Sichtweise hat weit reichende Konsequenzen für die Gestaltung der Schule, da damit im Unterricht das Funktionsprinzip der **Brüderlichkeit** anzuwenden ist und eine **assoziative Zusammenarbeit sowie assoziative Urteilsbildung** aller Beteiligten anzustreben ist. Wie sich das im Einzelnen auf die Ausgestaltung der Schule auswirkt, wird weiter unten beschrieben.



**Alle finanziellen Belange** der Freien Waldorfschule beruhen auf „rechtlichen“ Vereinbarungen oder Verträgen, sei es zwischen der Schule und den Lehrern oder der Schule und den Eltern oder der Schule und dem Staat oder anderen Geldgebern oder der Schule und Lieferanten. Ebenso sind **alle Vereinbarungen** wie die Gehälter, die Elternbeiträge, der Stundenplan, die Vertretungsregelungen, die Aufsichten etc. ein Teil des **Rechtslebens der Schule**. Also gilt hier das Funktionsprinzip der **Gleichheit** der Menschen!

Auch im deutschen Vertragsrecht gilt immer die **Gleichheit** der Vertragspartner. Im Rechtsleben des Staates gilt die Gleichheit vor dem Gesetz.

Hier gibt es also keine Über- und Unterordnung, weder der Lehrer über die Eltern, noch der Eltern über die Lehrer und auch nicht von Eltern oder Lehrern über die Schüler. Das zeigen uns die Schüler der neuen Generation in besonders deutlicher Weise. Das bedeutet aber nicht, dass alle das Gleiche tun müssen oder alle das gleiche als Gehalt bekommen müssen! Sie müssen einerseits als Gleiche an der Urteilsbildung beteiligt werden und haben andererseits das gleiche Recht ihre Erkenntnisse und ihre Bedürfnisse einzubringen.

Was ist dann das **Geistesleben einer Waldorfschule**? Hier geht es immer um die **Individualität**, um individuelle Erkenntnisse, individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, individuelle Urteile etc. und **nur hier** gilt das Funktionsprinzip der **Freiheit**! Wenn ein Lehrer sich auf seinen Unterricht vorbereitet, ist er im „Geistesleben“, wenn er unterrichtet, im „Wirtschaftsleben“ der Schule. Wenn ein Schüler im dreischriftigen Unterricht das vom Lehrer Vorbereitete aufnimmt und mit anderen bearbeitet, ist er im „Wirtschaftsleben“, wenn er es individuell verarbeitet und dabei lernt, Fähigkeiten und Fertigkeiten bildet, ist er im „Geistesleben“. So durchdringen sich die einzelnen Bereiche in jedem Menschen und werden dort verbunden.

Es ist aber auch deutlich, dass die Schüler als die „Abnehmer“ der Leistungen der Schule in den assoziativen Prozess, wie die Lehrer ihren Bedürfnissen am besten gerecht werden können, auf jeden Fall einbezogen werden sollten, nicht nur indirekt (indem Eltern und Lehrer zu wissen glauben, was gut für sie ist), sondern auch direkt. Meiner Erfahrung nach ist das altersgemäß(!) ab der 1. Klasse gut möglich, wird dankbar und konstruktiv aufgenommen. Rudolf Steiner empfiehlt den Lehrerinnen, an den Schülern abzulesen, was sie zu ihrer Entwicklung brauchen. In den unteren Klassen spiegeln die Schülerinnen das noch sehr spontan und direkt und setzen es in Aktionen um, die ich als Lehrer als Bedürfnis-Äußerung erkennen kann. Später kann das zunehmend mehr verbalisiert und reflektiert werden.

Das **Rechtsleben** als mittlerer Bereich verbindet immer die Erkenntnisse aus dem Geistesleben mit den Möglichkeiten, die Bedürfnisse zu befriedigen, und umgekehrt. So werden Geistesleben und Wirtschaftsleben verbunden durch die Vereinbarungen, die in gesunder Weise miteinander getroffen werden. Hier wird immer das Gefühl angesprochen, das zwischen dem Denken und dem Handeln vermitteln muss. Das geschieht in vielfach verschiedener Weise z.B. durch den Stundenplan, die vereinbarte Zeitstruktur, den Raumplan, die Curricula etc. Alle diese Vereinbarungen sollten gemeinsam entwickelt werden und sollten sich für alle Beteiligten gut anfühlen. Das bedeutet aber auch, dass dieser Bereich eine zentrale Rolle für das Miteinander in der Schule spielt. Hier gilt es, die **geeigneten Spielregeln** zu entwickeln, die den berechtigten Egoismen der Einzelnen zugunsten der gemeinsamen Aufgabe Grenzen setzen und diese Egoismen nicht bestimmend werden lassen.

Besonders wichtig ist aus meiner Sicht, dass die Schüler dabei als gleichberechtigte Partner einbezogen werden. Wie oft habe ich Schüler erlebt, die sich bei wichtigen Entscheidungen, die sie betrafen, übergangen und nicht gehört, und deshalb in ihrem Rechtgefühl





verletzt fühlen. Das betrifft auch die Anwendung der Regeln auf alle Beteiligten in gleicher Weise. Wenn z.B. die Schüler pünktlich sein müssen, müssen es die Lehrer auch!

Die **Entscheidungsfindung** spielt dabei in allen drei Bereichen eine ganz zentrale Rolle. Die dafür entwickelten Verfahren des systemischen Konsensierens und des soziokratischen KonsensT können helfen, auch in einer größeren Gemeinschaft wie einem Kollegium gesündere und tragfähigere Entscheidungen zu treffen. Sie sind von der Wertschätzung des Einzelnen geprägt, helfen aber durch ihre Methodik, den Egoismus einzelner oder den einer Gruppe oder den des Organismus nicht bestimmend werden zu lassen. (siehe unten)

Das folgende Schaubild zeigt die Dreigliederung auf die Freie Waldorfschule bezogen:

