

## Individualität - Dreigliederung - trimodale Organisationsentwicklung

Die Entwicklung der »Individualität« muss im ganzheitlichen Zusammenhang mit der Entwicklung der Ich-Dimensionen der »Solidarität« und der »Egoität« erkannt und im täglichen Leben praktiziert werden, nicht nur im »privaten« Leben, sondern vor allem auch in der Arbeitswelt und in sozialen Zusammenhängen. In der Anthroposophie ist dies mit der »sozialen Dreigliederung« für die Gestaltung makrosozialer, d.h. staatlicher Strukturen veranlagt - ansatzweise ist es durchaus realisiert. - Mit der »trimodalen Organisationsgestaltung« wird es möglich, Menschen im Arbeitsgeschehen ganzheitlich zu fordern, mit dem Ziel, die Biografieentwicklung zu ermöglichen und sie zu befähigen, ihre Fähigkeiten bestmöglich in den Arbeitszusammenhang einzubringen. Daraus erwachen für Betriebe, Schulen und soziale Initiativen Chancen für effektive und marktorientierte Leistungserstellung mit hoher Qualität.

### Zur aktuellen Situation

»Individualisierung« erscheint vielfach als vorrangige Zielsetzung im heutigen kulturellen Leben. Dagegen wird in den Wirtschaftsressorts der Medien vor allem der Shareholder Value diskutiert. Aus Umfragen unter Jugendlichen wird deutlich, dass sie vor die direkte Kommunikation von Mensch zu Mensch schätzen. Als liebste Freizeitbeschäftigung gaben sie »Freunde zu treffen« an. Haben diese »Trends« miteinander zu tun? Widersprechen sie sich nicht geradezu?

#### *Individualität*

»Individualität« zeigt sich nicht etwa im Egoismus des Strebens nach persönlichem Profit. Das Ich des Menschen entwickelt seine Individualität vielmehr auf der Basis des Wahrnehmens und des Denkens - in der persönlichen Wahrnehmung, der Interpretation der Welt, im Erkennen. Dies geschieht durch willentlich geführtes Denken, das Begriffe und Ideen mit wahrgenommenen Inhalten verbindet und damit Erkenntnis gewinnt.<sup>1</sup> Aus solcher Arbeit schafft das Ich seine persönliche Orientierung in der Welt, entwickelt eigenständige »Wertvorstellungen« und gewinnt letztlich »Selbsterkenntnis«.

#### *Egoität*

Das Streben nach materiellem Wohlstand, nach maximalen Einkommen und Gewinnen ist in einem ganz anderen Seelenbereich begründet: im Wunsch nach Daseinssicherung, im Willen nach Besitz, letztlich in der Orientierung des Ich auf die materielle Welt. Da hier jeder Gegenstand, jede Aktie nur jeweils von einem besessen werden kann - im Gegensatz zur geistigen Welt, in der viele die gleiche Idee haben können! — wird hier der »Egoismus« veranlagt. Die materielle Daseinssicherung durch Atmung, Trinken, Essen, Kleidung und Behausung ist essenziell für jeden: Das Ich benötigt daher zur Existenzsicherung die Dimension der »Egoität«. Erst wenn sie übertrieben wird, sich zur »Hab-Sucht« steigert, spricht man von »Egoismus«.<sup>1</sup>

#### *Solidarität*

Der vor allem bei der Jugend festgestellte »Trend« zu Kommunikation, zu Geselligkeit, ja zum »Gemeinsinn« zeigt die Entwicklung einer dritten Ich-Dimension, die aus den Seelenfunktionen der Empfindungen und Gefühle erwächst. Wer in WG's, auf Partys, im Pausenplausch zuhört, findet selten tief-schürfende philosophische, kulturelle oder politische Dispute, sondern schlicht Freude, Austausch, Geschichten -, also die Kommunikation von Gefühlen. Hier entwickelt das Ich »Gemeinsinn«: Man beobachtet nur, wie gut die sozialen »Events« miteinander vorbereitet werden, wie miteinander geplant, durchgeführt, aufgeräumt wird... Ich nenne diesen dritten Bereich der »Seelenarbeit« den der »Solidarität«.

### Drei Dimensionen des »Ich«

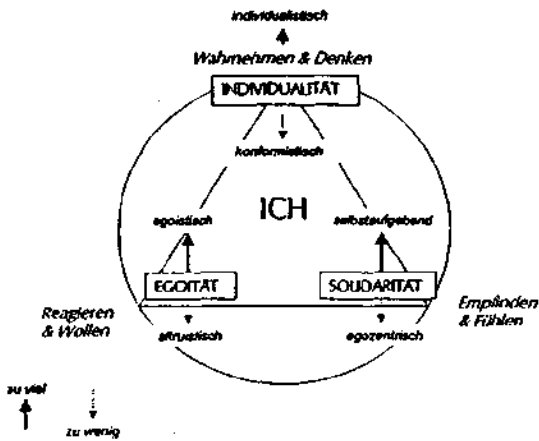
Mit den drei Begriffen der *Individualität*, *Egoität*, *Solidarität* können wir zunächst die grundlegenden Entwicklungslandschaften des »Ich« im aktuellen Leben identifizieren. Wir können aus Analysen und Beobachtungen im täglichen Leben feststellen, dass jeder Mensch in jedem der drei Dimensionen unterschiedlich intensiv lebt.

Erich Fromm hat unter dem Titel *Haben oder Sein*<sup>2</sup> zum Beispiel überzeugend dargestellt, dass die einseitige Ausrichtung auf das »Habenmüssen« also auf die »Egoität« die Entwicklung des »Seins« dezimiert und so die Entwicklung der Individualität verhindert. Auch die aktuelle übermäßige soziale Orientierung, die sich in der »Sucht« des ständig in Gesellschaft sein Wollens auslebt, reduziert die Chancen der Entwicklung der Individualität. Es kann auch die Individualität übertrieben, und schließlich zur Sucht werden: »Profilierungs-« und »Geltungs-Sucht«, »Medien-Geilheit«. Diese Übersteigerungen kann man »individualistisch« bezeichnen. Dagegen lässt sich hier der Begriff »sozialistisch«, da er als zwanghaft verordnete Solidarität verstanden wird, nicht dazu verwenden, übertriebene soziale Orientierung

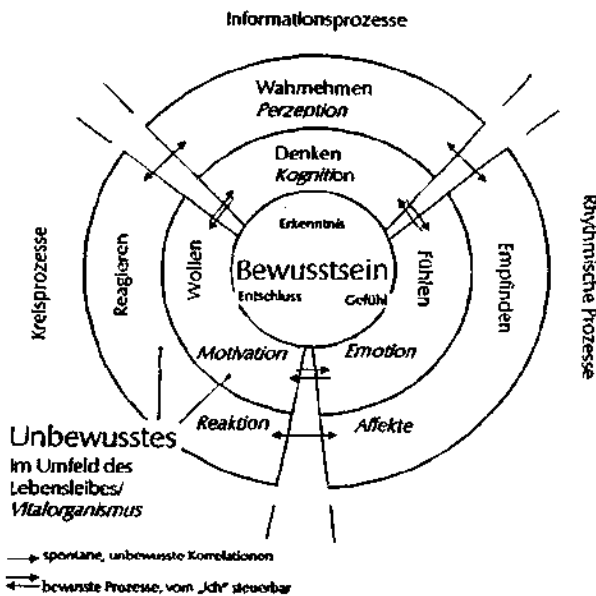
zu benennen: Hier ist der Begriff der »Selbstaufgabe« angemessener, den Victor Frankl<sup>3</sup> geprägt hat. Er meint damit der weitgehende Verzicht auf

### Das ICH

im Umfeld der Seelenfähigkeitsbereiche/der Psyche  
 Wahrnehmen & Denken ————— Perzeption & Kognition  
 Empfinden & Fühlen ————— Affekte & Emotion  
 Wollen & Handeln ————— Reaktion & Motivation



### Die Seele Die Psyche



eigenes Sein in Bezug auf die individuelle Ausgestaltung des Lebens und auf die Befriedigung materieller Bedürfnisse. Es lässt sich aus solchen Beobachtungen, die die Einseitigkeiten in der psychischen Konstitution feststellen, schlussfolgern, dass zu einer gesunden Fundierung des Ich eine ausgeglichene, gleichwertige Gestaltung aller drei Seelenbereiche notwendig ist. Sie sind -bildlich gesprochen - die drei Säulen der Seele, auf denen das Ich aufbaut. Dementsprechend kann die Biografieentwicklung grundsätzlich verstanden werden als die Gestaltung der ausgewogenen Entwicklung aller drei Seelenbereiche und der drei Dimensionen des »Ich«.

Diese Erkenntnis lässt sich auch aus den klassischen Feststellungen Abraham Maslows ableiten. Er beschreibt die »Hierarchie« der Bedürfnisse und bei einem Teil der Menschen eine weitere Dimension, die übersetzt »Selbstverwirklichung« genannt wird. Da dieser Begriff inzwischen deformiert ist, sollte er besser als »Selbstentwicklung« verstanden werden. Diese ist nach Maslow erst dann möglich, wenn die Bedürfnisse in Bezug auf die materielle Existenz, auf Akzeptanz im sozialen Umfeld und auf eigene Kompetenz und Selbstachtung wenigstens partiell erfüllt werden.<sup>4</sup> Auch hier lässt sich — wie dargestellt — erkennen, dass sich das Ich mit seiner eigenen Biografie nur dann entwickeln kann, wenn sowohl Individualitäts- wie auch Egoitäts- und Solidaritätsbedürfnisse gleichermaßen befriedigt werden.

### Die drei Seelenfähigkeiten

Aus der Beobachtung der aktuellen sozialen Situation und aus der Interpretation fundamentaler Analysen lassen sich unschwer die drei Seelenfähigkeitsbereiche erkennen, die ansatzweise bereits in der griechischen Philosophie, dann in der abendländischen Neuzeit auftauchen und im Werk Rudolf Steiners<sup>5</sup> eine besondere Rollen spielen: *Wahrnehmen und Denken*, *Empfinden und Fühlen*, *Reagieren und Wollen*.

Mit den Begriffen *Wahrnehmen*, *Empfinden*, *Wollen* sind die zunächst unbewussten Seelenfähigkeiten, mit *Denken*, *Fühlen*, *Handeln* sind die bewusst werdenden Seelenfähigkeiten gemeint. In der Psychologie wird diese »Trilogie« bisher nur ansatzweise gefunden, obwohl die entsprechenden Begriffe eingeführt sind: *Perzeption und Kognition*, *Affekte und Emotion*, *Reaktion und Motivation*.

Auch hier bezeichnen die erstgenannten Begriffe zunächst spontane und instinktive psychische Phänomene, die oft direkt mit Wahrnehmungen korrelieren. Kognition, Emotion und Motivation sind wenigstens teilweise bewusst gesteuert und kontrolliert. Eine »gesunde« Seelenentwicklung basiert selbstverständlich auf der Entwicklung aller dieser drei Bereiche. Mit den Relationen:

Wahrnehmen und Denken —> Individualität

Empfinden und Fühlen —> Solidarität

Wollen und Handeln —> Egoität

können die Zusammenhänge der Seelenfunktionen mit den Dimensionen des »Ich« hergestellt und verstanden werden.

Es kann damit die Frage gestellt und sicher auch vielfältig beantwortet werden, wie Einseitigkeiten, ja »Suchthaltungen« vermieden oder geheilt werden können. Es ist zu beobachten, dass z.B. das Streben nach eigenem materiellen Besitz und der Sicherung des materiellen Daseins »verteufelt« wird, oder dass ausschließlich die »Individualisierung« einseitig gepflegt und damit übertrieben wird. Auch in Bezug

auf die »Solidarität« können in vielen sozialen Gemeinschaften Übertreibungen beobachtet werden, die eine ausgewogene »Ich-Entwicklung« verhindern.

Dabei muss sicher anerkannt werden, dass die »Balance« dieser drei Seelenbereiche für jeden individuell gefunden werden muss, dass es in der Biografiegeschichte Phasen der Übertreibung geben kann, um die persönliche dreigliedrige Seelenlandschaft zu entwickeln und immer besser zu gestalten.

### Soziale Dreigliederung

Die Gestaltung sozialer Beziehungen in Initiativen, Institutionen, Firmen usw. muss auf diesen Gesetzmäßigkeiten aufbauen, damit jedem Mitwirkenden die persönliche Entwicklung möglich wird. Dies erscheint zunächst unmöglich, da wegen der Spezialisierung der Eine wissenschaftlich und kreativ seine Arbeitsschwerpunkte im Denken hat, Andere ausschließlich wirtschaftlich orientiert arbeiten müssen, Dritte ausschließlich Rechtsfragen lösen.

Rudolf Steiner hat hier weitreichende Visionen vorgegeben, wie Kulturleben, Staat und Wirtschaft jeweils speziell so gestaltet werden sollten, damit jeder Staatsbürger im täglichen Leben alle drei Seelenbereiche erfahren und entwickeln kann. Dies erscheint durch eine jeweils eigenständige Gestaltung der drei makrosozialen Lebensfelder *Geistesleben, Rechtsleben, Wirtschaftsleben* möglich.

Geht man davon aus, dass jede einseitige Entwicklung der Seelenfähigkeiten zu Deformationen der Seele und des Ich führen wird, muss hier vorausgesetzt werden, dass sich alle Menschen frei in diesen Lebensfeldern bewegen können — d.h. dass sie im Tagesablauf wählen können, wann sie sich in welchem der einzelnen Lebensfeldern bewegen wollen. Da eine solche, freie Bewegung von einem zum anderen Arbeitsbereich im Betriebsgeschehen nicht realisierbar erscheint, können die von Rudolf Steiner für das gesamtgesellschaftliche Leben entwickelten Anregungen auf die Betriebsgestaltung nicht übertragen werden.

### Trimodale Organisation

Nach den oben dargestellten Erkenntnissen muss — wenn den beteiligten Menschen eine persönliche Biografie-Entwicklung ermöglicht werden soll — jedem Mitarbeiter die Erfahrung in allen drei Seelenbereichen ermöglicht werden. Das heißt, es müssen Organisationsgestalt und Arbeitsfelder so gestaltet werden, dass

- Wahrnehmen und Denken mit der *Entwicklung der Individualität*,
- Empfinden und Fühlen mit *Fähigkeiten zur Solidarität*,
- Wollen und Handeln *auf der Basis der Egoität*

gleichermaßen möglich oder sogar gefördert werden. Gelingt dies, dann entstehen dadurch, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeitspotentiale optimal entwickeln und in den Betrieb einbringen können:

- Kreativität und Innovationen zur Lösung der Probleme,
- Soziale Bezüge auf der Basis gleicher Rechte,
- Markt- und Kundenorientierung mit dem Ziel, möglichst großen »Nutzen« zu erreichen.

### Trimodale Unternehmenskultur

Es kann beobachtet werden, dass Konflikte immer dann ungelöst schwelen und eskalieren, wenn die Beteiligten in ihrer persönlichen Entwicklung behindert werden. Eine ganzheitlich dreigliedrige Ausrichtung der Unternehmenskultur dient daher auch dem Ziel, Konflikte zu vermeiden. Das Rechtsleben hat dabei u.a. die Aufgabe, Verfahrensweisen zu vereinbaren, die Konfliktlösungsstrategien vorgeben. In der allgemeinen Managementlehre und -praxis gibt es mit vielfältigen wissenschaftlichen Fundierungen und praktischen Ausprägungen drei grundsätzliche Organisationsgestaltungen: *Teamarbeit, Hierarchie, Delegation der Verantwortlichkeit*. Offensichtlich findet sich hier eine Entsprechung zu den drei Seelenfähigkeitenbereichen:

- Mit Teamarbeit wird eigenständiges Denken und Kreativität gefördert.
- Mit der Hierarchie wird die »Gleichheit« aller Betroffenen realisiert.
- Mit der Delegation der Verantwortlichkeit wird Markt- und Kundenorientierung und das Streben nach bestmöglicher Effektivität der Arbeit veranlagt.

Seelenfähigkeiten	Wahrnehmen Denken	Empfinden Fühlen	Reagieren Wollen
Psychische Dimensionen	Perzeption Kognition	Affekte Emotion	Reaktion Motivation
Haltung Im sozialen Kontext	Individualität	Solidarität	Egoität
Modalität In Bezug auf den sozialen Kontext	"Freiheit"	"Gleichheit"	"Brüderlichkeit"
<b>Adäquate Organisations-Modalität</b>	<b>Teamarbeit</b>	<b>Hierarchie</b>	<b>Delegation</b>
Leistung des Vorgesetzten	Koordination	Leitung	Dienstleistung
Leistung der Mitarbeiter	Problemlösung Engagement	Kooperation Konfliktvermeidung	Marktorientierung Wirtschaftlichkeit
Leistung d. Organisation	Innovationen	Kooperation	Effizienz

Die weitläufige Diskussion um die Anwendung dieser drei Organisationsmodalitäten zeigt immer wieder, dass auf keine verzichtet werden kann:

- Mit Teamarbeit gelingt es, individuelles Denken und Kreativität zu wecken.
- Die Hierarchie ist unverzichtbar, wenn es gilt, Gesetze, Regeln, Verträge gerecht in die tägliche Praxis umzusetzen und ggf. bei Verstößen Sanktionen zu verhängen.

- Nur mit der Möglichkeit einer direkten Zuwendung zu den Bedürfnissen der Geschäftspartner und Kunden kann wirtschaftliches Handeln entstehen.

Das elementare persönliche Bedürfnis jedes Mitarbeiters, seine eigene Biografieentwicklung auch in der Arbeitswelt entwickeln zu können, fordert daher, dass er im täglichen Geschehen alle drei Organisationsmodalitäten erfährt:

- Er will eigene Ideen und damit seine Individualität in das Arbeitsgeschehen einbringen.
- Er will seine Rechte gesichert sehen, um Solidarität erleben und praktizieren zu können.
- Er will Einkommen erzielen und dafür die Bedürfnisse der Kunden optimal erfüllen.

Wie lässt sich eine solche, differenzierte Organisationsstruktur praktisch realisieren?

Beobachtet man das Geschehen im Betrieb oder in der Schule, so zeigt sich vielfach, dass dies in Ansätzen, jedoch meist nur halb bewusst, geschieht. Auch in »Arbeitsteams« gibt es strenge Regeln, deren Einhaltung vom »Boss« überwacht werden, der damit — aber auch nur damit — Hierarch ist. Der klassische »Patriarch« sorgte — wenn er erfolgreich führte — mit seinem »Gerechtigkeitssinn« nicht nur für ein »soziales Betriebsklima«, sondern zeigte Aufgeschlossenheit für neue Ideen. Nirgends gibt es nur die »Delegation der Verantwortlichkeit nach unten« — immer bleiben Führung und Kontrolle partiell in der Unternehmensspitze.

Als Hochschullehrer praktiziere ich — Teamarbeit bei der Betreuung von Entwurfsarbeiten, wenn jeder frei seine Ideen einbringen kann. — Hierarchie, indem ich versuche, die Leistungen der Studenten gerecht zu bewerten. — Delegation der Verantwortlichkeit, wenn ich die Vorbereitung einer Exkursion delegiere; ich arbeite selbst in der Delegation der Verantwortlichkeit, wenn ich eigenverantwortlich Inhalte und Umfang der Seminararbeit darauf ausrichte, dass die Studenten weder unter- noch überfordert sind.

Es ist somit in allen Initiativen, Institutionen, Firmen usw. das Entwicklungsprocedere gefragt, mit dem es möglich wird, diese drei Organisationsmodalitäten so im Tagesgeschehen zu implementieren, dass die Beteiligten ihre Fähigkeitspotenziale optimal einbringen können.<sup>6</sup>

Dafür sind im Betrieb verschiedene Strategieebenen zu entwickeln:

— In der Kommunikation, in Diskussionen, Seminaren und Medien können die Wahrnehmung, das Denken und die Erkenntnis über die drei Lebensfelder vermittelt werden.

— Die differenzierten Instrumente dieser drei Modalitäten können erarbeitet und geübt werden: Führung, Moderation und Delegation stehen dann als

Verhaltensweisen zur Verfügung.

— In Planspielen und in der täglichen Arbeit müssen die drei Lebensfelder geübt und gelebt werden.

Gelingt dies, so kann eine Zusammenarbeit verlangt werden, in der eine optimale »Selbstentwicklung« aller Beteiligten möglich wird. Dies ist die wesentliche Basis für die Schaffung von »Qualität« der Erzeugnisse bzw. der Dienstleistungen.<sup>7</sup>

#### Autorennotiz

Prof. Dipl. Ing. KARL DIETER BODACK, geb. 1938, arbeitet als freiberuflicher Berater und lehrt an der Fachhochschule Coburg. - Anschrift: Starenweg 11 a, 82194 Gröbenzell.

<sup>1</sup> Rudolf Steiner: *Philosophie der Freiheit*, 1894/1918, GA 4.

<sup>2</sup> Erich Fromm: *Haben oder Sein*, Stuttgart, 1976.

<sup>3</sup> Victor Frankl: *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*, München, 1979.

<sup>4</sup> Abraham Maslow: *Motivation und Persönlichkeit*, Hamburg 1981.

<sup>5</sup> Rudolf Steiner: *Theosophie*, 1904, GA 9.

<sup>6</sup> K.-D. Bodack: »Lean Management« auch in der Waggonindustrie? Verkehr und Technik, Oktober 1993, Berlin. Ders.: Dreigliederung in der täglichen Arbeit, Goetheanum 25, 1999. Ders.: Wie fördere ich die Kreativität und Leistungsbereitschaft meiner Mitarbeiter, Handbuch für den Vorgesetzten, Bonn, Ausg. 4, 1999.

<sup>7</sup> K.-D. Bodack: *Die Qualität der Dienstleistung »Bahnreisen«*, Eisenbahn Revue International, Luzern, 12/1999.

Quelle: DieDrei, Nr. 9, September 2000