

# „Dreigliederung des sozialen Organismus“

## im Rahmen jetziger staatlichen Verfassung?

Karl-Dieter Bodack

Rudolf Steiner hat vor dem Hintergrund des deutschen Kaiserreichs und der Katastrophe des 1. Weltkriegs bedeutsame Intentionen für eine künftige Sozialgestaltung der Gesellschaft entwickelt. In seinem Buch „Die Kernpunkte der sozialen Frage“ (1919) hat er die wesentlichen Grundlagen vor allem der „Dreigliederung des sozialen Organismus“ dargestellt. Sie wurden vielfältig aufbereitet und weitergeführt, oft unter dem verkürzten Begriff der „sozialen Dreigliederung“<sup>[1] [2]</sup>. Diese Kurzform erscheint problematisch, da damit der essentielle Begriff des „Organismus“ vergessen werden kann, dessen spezifische Eigenschaften Rudolf Steiner auch im sozialen Geschehen wirksam und gestaltbar sieht.

Nach der Katastrophe des 2. Weltkriegs erarbeitete 1948 ein „Verfassungskonvent“ die Grundzüge für eine neue Verfassung für das Gebiet der westlichen Besatzungszonen Deutschlands. Der „Parlamentarische Rat“ aus Vertretern der Bundesländer der drei Besatzungszonen schuf daraus das „Grundgesetz“, das Mai 1949 in Kraft trat. Es genießt Verfassungsrang.

Es soll hier versucht werden, aus der Sicht der Intentionen Rudolf Steiners die entsprechenden Bestimmungen des deutschen Grundgesetzes darauf hin zu betrachten, wie weit seine vor einem Jahrhundert gegebenen Intentionen in Deutschland verfassungsgemäße Wirklichkeit geworden sind. Allem voran stehen Grundrechte, die für die Gesetzgebung, die Rechtsprechung, für alles staatliche Handeln, ja für jeden Bürger bindend sind. Über sie wacht das Bundesverfassungsgericht, das jeder anrufen kann, wenn er Verstöße erlebt: Sowohl Einzelpersonen wie auch Verbände (u. a. Bund der Freien Waldorfschulen) haben es angerufen und vielfach Recht erhalten. Hier einige im Sinne der „Dreigliederung“ wesentliche Artikel:

### Artikel 2

(1) Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rech-

1 Rudolf Steiner: Die Kernpunkte der sozialen Frage (1919) Dornach (CH), zahlreiche Neuauflagen

2 Dieter Brüll: Der anthroposophische Sozialimpuls, Schaffhausen (CH), 1984

te anderer verletzt ...

(2)... Die Freiheit der Person ist unverletzlich. ...

### Artikel 3

(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich. ...

(3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

### Artikel 4

(1) Die Freiheit des Glaubens, des Gewissens und die Freiheit des religiösen und weltanschaulichen Bekenntnisses sind unverletzlich.

### Artikel 5

(1) Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. ...

(3) Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung.

### Artikel 7

(1) Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates.

(4) Das Recht zur Errichtung von privaten Schulen wird gewährleistet. Private Schulen als Ersatz für öffentliche Schulen bedürfen der Genehmigung des Staates und unterstehen den Landesgesetzen. Die Genehmigung ist zu erteilen, wenn die privaten Schulen in ihren Lehrzielen und Einrichtungen sowie in der wissenschaftlichen Ausbildung ihrer Lehrkräfte nicht hinter den öffentlichen Schulen zurückstehen und eine Sonderung der Schüler nach den Besitzverhältnissen der Eltern nicht gefördert wird. Die Genehmigung ist zu versagen, wenn die wirtschaftliche und rechtliche Stellung der Lehrkräfte nicht genügend gesichert ist.

### Artikel 9

(1) Alle Deutschen haben das Recht, Vereine und Gesellschaften zu bilden.

(3) Das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet. Abreden, die dieses Recht einschränken oder zu behindern suchen, sind nichtig, hierauf gerichtete Maßnahmen sind rechtswidrig.

### Artikel 12

(1) Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Die Berufsausübung kann durch

Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes geregelt werden.

### Artikel 14

(1) Das Eigentum und das Erbrecht werden gewährleistet. Inhalt und Schranken werden durch die Gesetze bestimmt.

(2) Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.

(3) Eine Enteignung ist nur zum Wohle der Allgemeinheit zulässig. Sie darf nur durch Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes erfolgen, das Art und Ausmaß der Entschädigung regelt. Die Entschädigung ist unter gerechter Abwägung der Interessen der Allgemeinheit und der Beteiligten zu bestimmen.

### Artikel 15

Grund und Boden, Naturschätze und Produktionsmittel können zum Zwecke der Vergesellschaftung durch ein Gesetz, das Art und Ausmaß der Entschädigung regelt, in Gemeineigentum oder in andere Formen der Gemeinwirtschaft überführt werden.

Diese Artikel des deutschen Grundgesetzes zeigen auf den ersten Blick eine erstaunliche Korrespondenz zu den Forderungen, die Silvio Gesell und Rudolf Steiner vertraten. Sind sie, bedingt auch durch die Katastrophen, verursacht von entgegengesetzten totalitären Ideologien, so sinnfällig geworden, dass sie allgemeine Zustimmung finden und daher in die grundlegenden Artikel der deutschen Verfassung Eingang fanden?

Dabei kommt vor allem das Werk des prominenten Kölner Staatsrecht-Professors Ernst von Hippel „Gewaltenteilung im modernen Staate“ in Betracht, das damals Aufmerksamkeit fand: Es stellt die Dreigliederung im Sinne Rudolf Steiners in direktem Bezug zur „Dreiteilung der Gewalten“ dar, die ja als wesentliche Grundlage für alle demokratischen Verfassungen gilt.

Erstaunen muss die idealtypische „Dreigliederung“ im Artikel 7 (4) über die „privaten Schulen“: Sie **müssen** genehmigt werden, wenn sie **drei Bereiche qualifiziert gestalten**:

1. Lehrziele und wissenschaftliche Ausbildung der Lehrer,
2. gleiche Zugangsrechte für alle Kinder, unabhängig von den „Besitzverhältnissen“, gesicherte rechtliche Stellung der Lehrer,

3. gesicherte Einkommensverhältnisse für die Lehrer und damit die Ideale „Freiheit – Gleichheit – Brüderlichkeit“, die der sozialen Dreigliederung zu Grunde liegen, gleichermaßen einfordern.

Diese Bestimmungen fanden Niederschlag in den Schulgesetzen der Länder: Nur aus dem Verbund aller drei Lebensfelder im gleichen Artikel des Grundgesetzes ergibt sich die Finanzierungspflicht des Staates für die freien Schulen!

In Hinblick auf diese Bezüge zu Silvio Gesells und Rudolf Steiners Intentionen entstehen Fragen, wo die Ursachen für die unbestreitbaren Unzuträglichkeiten im aktuellen sozialen Geschehen in der Bundesrepublik liegen. Liegen sie darin, dass die Gesetzgebung und die gesellschaftlichen Verfahrensweisen vielfach der Verfassung nicht entsprechen? Gibt es Forderungen im Grundgesetz, die nicht oder nur teilweise in Gesetze übertragen wurden? Oder bestehen sogar Diskrepanzen der Gesetzgebung zum Grundgesetz?

Diese Fragen können, ja müssen zumindest teilweise mit einem JA beantwortet werden. So ist offensichtlich die Sozialverpflichtung des Eigentums weitgehend unbestimmt, also zu wenig in der Gesetzgebung verankert. Solche Defizite könnten nur dadurch beseitigt werden, indem das Grundgesetz in einzelnen Bestimmungen präzisiert und/oder erweitert oder indem Gesetze korrigiert oder neu geschaffen werden. Leider scheinen derartige Unterfangen nur mit hohem Einsatz realisierbar: Muss doch ein berechtigtes Organ einen Gesetzesantrag in den Bundestag einbringen und dort eine – ggf. qualifizierte Mehrheit – finden! Daran scheiterte mehrfach sogar der Bundesrat, das verfassungsgemäße Organ der Bundesländer: Es entwarf immer wieder Gesetze, die nicht zur Beschlussfassung kamen, weil kein dazu berechtigtes Organ diese Entwürfe in den Bundestag einbrachte!

Daraus stellt sich uns Bürgern, die um die soziale „Verfassung“ unserer Republik sorgen, die Frage, wie wir im Rahmen der im Grundgesetz garantierten Freiheitsräume unsere nächsten sozialen Wirkensfelder qualifiziert gestalten können. Denn: Sofern das gelingt und es positive Resonanz in der Öffentlichkeit findet, werden wir Unterstützer finden. Dann, und erst dann, werden sich Wege eröffnen, das Grundgesetz und weitere Gesetze in Richtung der „sozialen Dreigliederung“ weiter zu entwickeln oder neu zu schaffen!

ICH-Dimensionen Seelenfähigkeitsbereiche	Authentizität Wahrnehmen	Soziabilität Empfinden und Fühlen	Egoität Reagieren und Wollen
<b>Soziale Modalitäten</b>	<b>Freiheit</b>	<b>Gleichheit</b>	<b>Solidarität</b>
Organisationsmodalitäten:	Teamarbeit	Hierarchie	Delegation
Führungsaufgaben:	Koordination	Leitung	Dienstleistung
Leistungen der Mitarbeiter:	Problemlösung Engagement	Zusammenarbeit Konfliktvermeidung	Marktorientierung Wirtschaftlichkeit
Leistung der Organisation:	<b>Innovationen</b>	<b>Kooperation</b>	<b>Effizienz</b>
Es wird somit entwickelt:	Geistessphäre	Rechtsleben	Wirtschaft
basierend auf:	Rechtsleben	Geistesleben	Rechtsleben
weil:	jeder muss gleichberechtigt sein	Regeln aus Erkenntnis entwickeln	Vereinbarungen sind notwendig
Realisiert durch:	Wirtschaftsleben	Wirtschaftsleben	Geistesleben
weil:	Andere ermöglichen die Arbeit	Realisierung erfordert Einsatz und Mittel	Indiv. Fähigkeiten sind erforderlich

Sicher gibt es bereits gelungene Beispiele, Versuche oder auch Ansätze in die von Rudolf Steiner intendierten Richtungen. In einem Joint-Venture-Unternehmen der DB mit der Flachglas AG konnte mit Unterstützung des NPI aus Zeist (Holland) wirtschaftlich erfolgreiche Arbeit mit annähernd tausend Mitarbeitern erreicht werden (PFA, Partner für Fahrzeugausstattung GmbH). Dabei gelang es sogar, im Rahmen eines „Haustarifvertrags“ mit einer Gewerkschaft ein System der Teilung der Unternehmenseinkünfte auf die Mitarbeiter einzurichten, also ein Entgeldsystem, das gemäß Rudolf Steiners Intentionen Arbeit und Einkommen trennte. Dies zeigte im Zusammenklang mit einer drei-gegliederten Sozialstruktur erstaunliche Erfolge, die in der Fachpresse gewürdigt wurden<sup>[3]</sup>.

Dass auch die Intentionen Silvio Gesells reale positive soziale Wirkungen zeigen, fand der Autor in einem Beispiel: Als er 1982 im nahen Umkreis Münchens ein Baugrundstück für eine Elterninitiative zur Gründung einer Waldorfschule fand, zeigte es sich als absolut unbezahlbar. Als der zuständige Gemeinderat auf Wunsch der Eltern einstimmig beschloss, hier nur Baurecht für eine Waldorfschule auszuweisen, konnten sie das Grundstück für nur 10% des zunächst verlangten Kaufpreises erwerben und darauf ihre Schule bauen: Das Grundstück war durch den Gemeinderat de facto aus dem Wirtschaftsbereich in die Rechtssphäre überführt worden – gewiss nur ein Schritt in Richtung eines zukunftsfähigen Sozialimpulses aber immerhin mit dem Resultat, etwa 6 Millionen DM (!) Kosten für diese Schule zu vermeiden!

3 Karl-Dieter Bodack: InterRegio, die abenteuerliche Geschichte eines beliebten Zugsystems, 2004

Die oben abgebildete Matrix kann einen Einblick in eine dreigliedrige Struktur eines Unternehmens geben und zeigen, wie sie auf den Intentionen der „sozialen Dreigliederung“ aufbaut (aus<sup>[3]</sup>). Dabei muss es Ziel sein, diese drei Lebensfelder mit den verschiedenen Kooperationsmodalitäten an jedem Arbeitsplatz zu realisieren – gemäß dem Grundsteinspruch Rudolf Steiners, der ja jedem Menschen alle drei Erfahrungsfelder der Seelenfähigkeiten und der Trinität der göttlichen Welt zuspricht.

In einem Erfahrungsaustausch, den der Verfasser im März 2015 initiiert hatte, gab es ermutigende Berichte aus verschiedenen Einrichtungen, die drei-gegliederte Ansätze verwirklicht hatten. Bei einer Gesprächsrunde im Humboldt-Haus in Achberg wurden 2015/16 Daten und Berichte besprochen, die darauf hinweisen, dass Dreigliederungs-orientierte Arbeitsweisen in vergleichbaren Waldorfschulen eine signifikant bessere Finanzausstattung und damit höhere Gehälter ermöglichen als in Schulen mit herkömmlichen Vereinsstrukturen<sup>[4]</sup>.

Die Erfahrungen mit dreigliedriger Organisationsgestaltung zeigen, dass deren Einrichtung nicht ganz leicht ist, weil sie besondere Gestaltungen der Rechtssphäre (der Satzung und der Geschäftsordnungen) und die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu individuelle Schlungsschritten erfordert<sup>[5]</sup>. Vor allem müssen zur Entwicklung einer qualifizierten „Geistessphäre“ hierarchische Strukturen vermieden und für alle, die mitwir-

4 Karl-Dieter Bodack: Dreigliederung steigert die Effizienz, Anthroposophie weltweit, Nr. 4/2016

5 Karl-Dieter Bodack: Soziale Dreigliederung - Ein Schulungsweg, Sozialimpulse, Stuttgart, Heft 4/2016 und Anthroposophie, Heft 279, Frankfurt, 2017.

ken möchten, Gestaltungsräume eröffnet werden: Erst dann entstehen vielfältige Innovationen und Entwicklungsschritte, die eine Einrichtung dann auch „reich“ im Sinne des Wirtschaftens machen. Warum arbeiten ausgerechnet viele anthroposophisch orientierten Einrichtungen – nach Wahrnehmung des Verfassers – kaum mit sozialen Gestaltungen der „Dreigliederung des sozialen Organismus“?

Dabei sind die Schulungsschritte zur Dreigliederung durchaus einfach, gut nachvollziehbar, ja „rational“ in dem Sinne, dass sie auf erfolgreiche Kooperation zielen, die unmittelbar erlebbar und wirksam wird<sup>6</sup>. Rudolf Steiners soziale Intentionen haben durchaus auch viele Bezüge zu aktuellen gesellschaftlichen Themenfeldern, z. B. zu Ken Wilber („Das Wahre, Schöne, Gute“) und zu Marshall Rosenbergs „Gewaltfreie Kommunikation“, zur Holon-Bewegung in der Schweiz, der Soziokratie-Initiative in Holland, wie auch zum aktuellen „Holacracy-Third-Way“ in den USA. Hier sind viele Brückenschläge möglich, die die „Dreigliederung des sozialen Organismus“ in die gesellschaftlichen Diskussionen bringen können. In möglichen Dialogen könnte die „soziale Dreigliederung“ Resonanz, ja sogar Unterstützung finden und in Gruppen außerhalb der anthroposophischen Bewegung kommen.

Die oben dargestellte Dreigliederung mit Führungsmodalitäten „Team – Hierarchie – Delegation“ stellt diese ohne Weiteres auch in die aktuelle Managementlehre: Dabei geht es darum, in welchen Situationen ist welche der drei sozialen Modalitäten zielführend und erfolgreich? Statt der Diskussion, welche Modalität die bessere sei, kann die Einsicht erwachsen, dass jede drei Modalitäten ihre Berechtigung und Notwendigkeit hat, um ein ganzheitlich-menschliches Unternehmen zu schaffen. Dies wird möglich aus der Einsicht, dass die drei Wirkensfelder mit den drei unterschiedlichen Idealen/Zielen entsprechend verschiedenartige Handlungsmodalitäten fordern. Alle drei sind gefordert, denn erst mit allen drei Modalitäten können die Mitwirkenden alle drei Lebensfelder, das des Geistes, des Rechts und des Wirtschaftens qualifiziert so entwickeln, dass damit ein „sozialer Organismus“ entsteht!

„Soziale Dreigliederung“ kann dann ganz real auch von Menschen verstanden und praktiziert werden, die sich nicht mit der

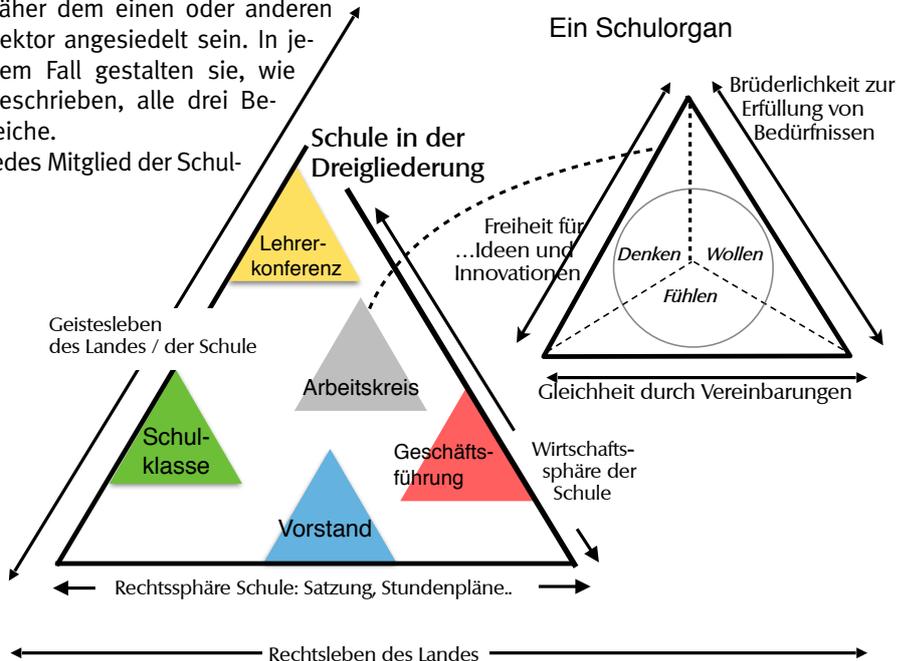
Anthroposophie verbunden sehen: Machen wir uns auf, sie in unseren täglichen Arbeiten und Verrichtungen zu versuchen, zu üben und dabei zu lernen, sie immer besser zu schaffen: Gelingt dies, werden wir viele Helfer und Mitstreiter haben – denn in allen sozialen Problemfeldern ist sie heute notwendiger denn je!

Eine Schule (*großes Dreieck*) ist primär Teil des Geisteslebens eines Landes. Sie spiegelt das Rechtsleben dieses Landes (*untere Linie*) indem sie Satzungen hat und Verträge schließt, die diesem Rechtsleben entsprechen. Sie lebt drittens, mittelbar auch im Wirtschaftslebens des Landes, da sie Bedürfnisse wahrnimmt und erfüllt: Dies wird in Schulbeiträgen und Gehaltszahlungen evident, umfasst aber auch die Vermittlung von Fähigkeiten und Wissen und die Betreuung der Schüler. Damit entsteht ein Dreieck, das die drei Lebensbereiche der Schule darstellt.

Im Schulorganismus gibt es verschiedene Organe. Lehrerkonferenzen und die Schulklassen bilden mit der Pädagogik und Didaktik zunächst die Geistessphäre. Jeder Unterricht basiert jedoch auch auf Stundenplänen, Regeln und Vereinbarungen: Damit entsteht Rechtssphäre. Der Zeit- und Materialbedarf und die Vermittlung von Wissen schaffen Wirtschaftssphäre, die den Bedürfnissen der Schüler, Eltern und Lehrer gerecht werden soll.

Geschäftsführung und Verwaltung konstituieren primär die Wirtschaftssphäre der Schule. Aber auch hier gibt es Intentionen, Ideen und Problemlösungen, die Geistessphäre bilden und Aktivitäten die Rechte und Pflichten regeln. Arbeitskreise werden gemäß ihren Aufgaben näher dem einen oder anderen Sektor angesiedelt sein. In jedem Fall gestalten sie, wie beschrieben, alle drei Bereiche.

Jedes Mitglied der Schul-



gemeinschaft (in dem rechten Dreieck durch einen Kreis dargestellt) sollte, wo immer es sich befindet oder mitwirkt, aus allen drei Lebensfeldern im Denken, Fühlen und Wollen so angesprochen und belebt werden, dass es Freiheit – Gleichheit – Brüderlichkeit selbst erleben und anderen schenken kann<sup>7</sup>.

Zum Autor Prof. Dipl.-Ing. Karl-Dieter Bodack, M.S.



geboren 1938, studierte u. a. in Stuttgart Maschinenbau und arbeitete 27 Jahre in Stabs- und Führungspositionen der Deutschen Bundesbahn und der DB AG, u. a. als Berater des Vorstands zu Schaffung einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Er leitete ein Bahnwerk,

wirkte maßgeblich mit an der Schaffung des InterRegio-Systems und schied 1995 bei der DB AG aus, da er mit der Unternehmensentwicklung nicht einverstanden war. Er wurde Mitbegründer von „Bürgerbahn statt Börsenbahn“, jetzt im Bündnis „Bahn für Alle“, das maßgeblich daran mitwirkte, den geplanten Verkauf der DB AG an russische und arabische „Investoren“ zu verhindern. Er arbeitet als freiberuflicher Berater in Bahnprojekten, berät vielmehr Bürgerinitiativen, soziale Einrichtungen und Unternehmen im Sinne einer individuellen „Dreigliederung“, bei der die Persönlichkeitsdimensionen „Egoität – Authentizität – Sozialibilität“ ins Gleichgewicht kommen sollen mit dem Ziel, individuelle Entwicklung und soziales Wirken gleichermaßen zu schaffen.

Kontakt: [kdbodack@icloud.com](mailto:kdbodack@icloud.com)

7 Karl-Dieter Bodack: Soziale Dreigliederung – in der Schule? Erziehungskunst, Stuttgart, April 2018

6 Karl-Dieter Bodack: Soziale Dreigliederung - Ein Schulungsweg, Sozialimpulse, Stuttgart, Heft 4/2016 und Anthroposophie, Heft 279, Frankfurt, 2017.