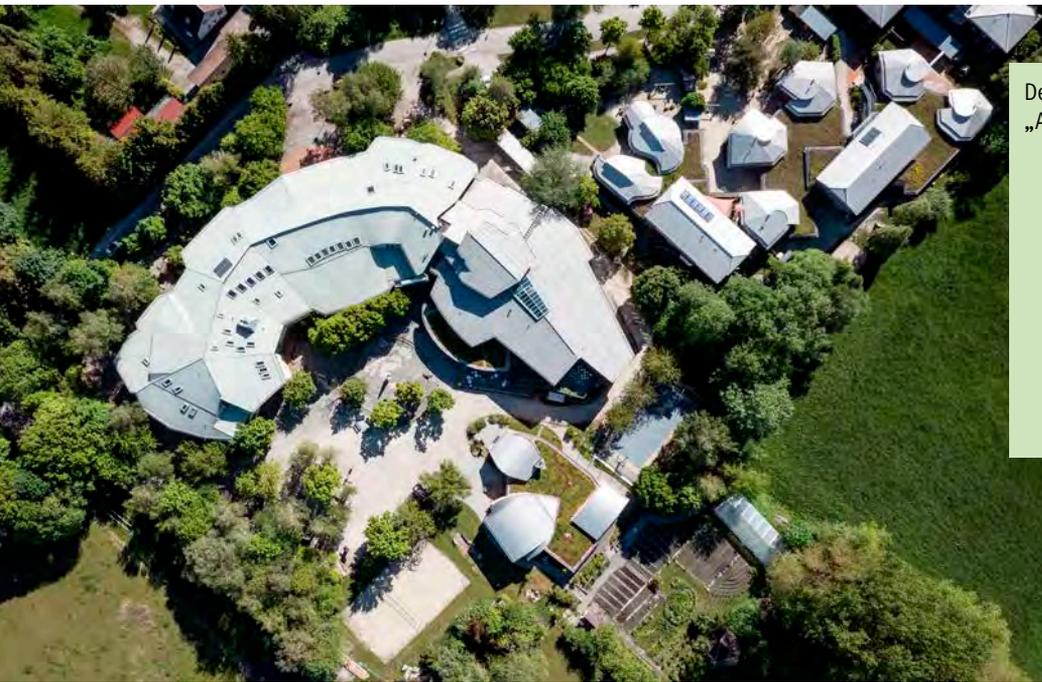


„Dreigliederung – Die Kunst der Zusammenarbeit“

Karl-Dieter Bodack



Rudolf-Steiner-Schule Gröbenzell – <https://waldorfschule-groebenzell.de>
Kindergärten verschiedener Träger, Wohnhäuser. Foto: Matthias Richter

... so lautet der Titel eines Buches von Walter Kugler^[1]: *Besser lassen sich Aufgaben und das Ziel der „Dreigliederung des sozialen Organismus“ wohl nicht beschreiben, die Rudolf Steiner am Ende des 1. Weltkriegs entwickelte. Das Buch stellt umfassend und vielfältig seine Darstellungen und Aktivitäten der „Dreigliederung“ dar: Sie sollten uns anregen, auch heute die „Dreigliederung“ in sozialen Arbeitsfeldern zu verwirklichen! Leider musste er 1923 feststellen, dass trotz des Einsatzes vieler die Realisierung dreigliederteter Staatsformen gescheitert war.*

.....

Ein aus dieser Initiative entstandener Unternehmensverbund konnte gegründet werden, scheiterte jedoch in der dramatischen Wirtschaftskrise 1923. Nach dem Verbot in der Zeit des Nationalsozialismus entstanden ab 1945 Dreigliederungs-Initiativen, die sich vor allem einer Neugestaltung der Bundesrepublik widmeten. Das gelang bislang nicht. Waren und sind die Zeitgenossen mit der Verfassung von 1949 so zufrieden, dass sie keine andersartigen Staatsformen wünschen? Ist es „an der Zeit“, die vielfach schwierige, konfliktbeladene Zusammenarbeit in

eigenständigen „freien“ Gemeinschaften, Schulen und Unternehmen als „Nachfrage“ zu erkennen und hier mit der „Kunst der Dreigliederung“ Hilfen anzubieten?

Erfolge anthroposophischer Initiativen

Wichtige Intentionen Rudolf Steiners sind in der breiten Öffentlichkeit angekommen, vor allem die Früchte aus anthroposophisch basierter Landwirtschaft, Waldorfpädagogik in Schulen und Pflegeeinrichtungen, Heilmethoden und Therapien anthroposophischer Medizin ... Warum fand die „Dreigliederung des sozialen Organismus“ bislang keinen nennenswerten Einfluss? Warum finden die vielen Initiativen auf dem Feld der „Dreigliederung“ keinen Widerhall in der breiten Öffentlichkeit? Liegt es daran, dass Landwirte, Pädagogen, Ärzte usw. realisieren, wovon sie überzeugt sind, dass sie vorleben, was sie Anderen und sich selbst wünschen? Die Befürworter der Dreigliederung fordern dagegen von Politikern, vom Staat, dass er sich wandle, reformiere – ja gar neu und anders aufstelle! Folgt darauf die – nicht ausgesprochene – Antwort: Was fordert ihr von uns? Warum macht ihr das nicht selbst? Schaut mal im Kleinen, ob das funktioniert!

Der Zauberspiegel „Kalophaun“ im Netz der Spinne „Angramain“ zu dieser über das „Morgen-Land“:

...
*Dort sind die Menschen frei in ihrem Geist,
Zu schaffen, was ihr Innerstes sie heißt.
Dem selbst gegebenen Gesetz fügt jeder sich.
Der Erde Güter teilt man brüderlich:
Man wirkt zusammen, hilft sich arbeitsteilig.
Jeder ist Künstler dort auf seine Art.*

...
Michael Ende, *Das Gauklermärchen* (1982)

Hat die Dreigliederungsbewegung tatsächlich nichts bewegt? Joseph Beuys' Wirken mit dem Hintergrund der Dreigliederung wurde und wird auch heute noch breit diskutiert: Er wirkte im aktuellen Zeitgeschehen, setzte „Zeichen“, transformierte aktuelle Entwicklungen. Der Verfasser schuf eine Ausstellung, Beuys zitierend: „Die Mysterien finden im Hauptbahnhof statt“, die sowohl im Goetheanum in Dornach als auch im Hauptbahnhof Mannheim gezeigt wurde. Sie zeigt das Menschenbild und die Umsetzung der Dreigliederung sowie Züge, die von anthroposophischen Architekten und Designern gestaltet wurden^[2]. Die Gründung der GLS Bank („Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken“) könnte Mut machen: Sie wuchs zu nennenswertem Geschäftsvolumen, ihr Kundenkreis geht weit über die Mitgliedschaft der Anthroposophischen Gesellschaft hinaus! Was kann „Dreigliederung“ heute, in den vielen sozialen Problemfeldern, leisten?

Die Verfassung der Bundesrepublik

Was ist heute möglich? Gibt es Initiativen, Einrichtungen, Unternehmen, die mit der sozialen Dreigliederung arbeiten? Lässt die Verfassung der Bundesrepublik dreigliederte Strukturen und Verfahren zu – oder liegt in ihr die Ursache für die bisherige Erfolglosigkeit?

1948 schuf der „Parlamentarische Rat“, eine Konferenz renommierter Bürger

² Die Ausstellung „Die Mysterien finden im Hauptbahnhof statt“ kann beim Verfasser ausgeliehen werden; er versendet auf Anforderung einen Katalog der Ausstellungsobjekte.

¹ Walter Kugler: Dreigliederung – Die Kunst der Zusammenarbeit, Dornach, 2020

Westdeutschlands, die Grundlagen einer Verfassung, die dann zum „Grundgesetz“ weiterentwickelt und 1949 parlamentarisch beschlossen wurde. Es enthält Grundzüge einer sozialen Dreigliederung, vor allem die „Dreigestaltung der Gewalten“: Sie bestimmt, dass der Staat in drei voneinander relativ unabhängigen Lebensfeldern konstituiert ist:

- Gesetzschöpfung, Schaffung von Regeln aus gegebenen Freiheiten mit Organen, deren Mitglieder in freien und geheimen Wahlen von allen Bürgern gewählt werden;
- Gesetzdurchsetzung durch unabhängige Gerichte, denen jeder Bürger mit gleichen Rechten und Pflichten unterliegt;
- Gesetzesausführung durch Verwaltungen, deren Mitarbeiter auf die Einhaltung des Grundgesetzes und der Gesetze vereidigt werden.

Spiegeln sie die drei Lebensfelder „Geistesleben – Rechtsleben – Wirtschaftsleben“ wider?

Die wesentlichen „Artikel“ des Grundgesetzes basieren auf den allgemeinen Menschenrechten, wie sie 1948 von der UNO verabschiedet wurden. Sie definieren in relativer Ausgewogenheit

- Freiheiten der Meinungsäußerung, der Presse, der Koalition mit anderen...;
- Gleichheit aller vor den Gesetzen, „Die Würde des Menschen ist unantastbar“;
- soziale Pflichten und Rücksichten auf die Belange und Bedürfnisse anderer.

Damit fordert das Grundgesetz von den Bürgern, Unternehmen und Institutionen eine ausgewogene Realisierung der drei Ideale Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit (im aktuellen Sprachgebrauch oft als „Solidarität“ bezeichnet).

Bietet das Grundgesetz damit eine Basis für gemeinsames Arbeiten, für Zusammenschlüsse mit Strukturen und Verfahren der „sozialen Dreigliederung“? Wäre nicht gerade sie geeignet, um die drei Ideale im sozialen Geschehen zu verwirklichen? Sie sind doch voneinander abhängig, ihre Korrelationen erfordern qualifizierte Sozialgestaltungen, damit nicht eines der Ideale die anderen überwuchert und dezimiert!

Der Verfasser hat in mehreren Projekten mitgewirkt, in denen eine „Dreigliederung des sozialen Organismus“ angestrebt, entwickelt und gelebt wurde und wird. Dabei kam es darauf an, den drei Lebensfeldern entsprechende spezifische Strukturen und Verfahren zu finden, die gewährleisten, dass die drei Ideale Freiheit, Gleichheit und Solidarität in adäquaten Anteilen und Gestaltungen wirksam werden konnten. Offensichtlich erlaubt unsere aktuelle Verfassung solche sozialen Gestaltungen – wo sie behindert werden, müssten wir für Revisionen kämpfen!

Eine Schule auf der Basis der „Sozialen Dreigliederung“

Als in den 1980er Jahren in Bayern die staatlichen Zuschüsse für so genannte „Privatschulen“ drastisch gekürzt wurden, entdeckten Münchener Eltern, die eine Waldorfschule gründen wollten, dafür jedoch keine Geldquelle hatten, die „soziale Dreigliederung“: Könnte sie Fundament sein und Lebensprozesse bieten, um so viele Initiativen, Erfahrungen und Kräfte für einen Schulaufbau zu wecken, dass er weitgehend ohne staatliche Hilfen gelingt? Den Eltern und einigen Freunden der Dreigliederungsbewegung^[3] gelang es, die übliche Vereinssatzung so zu modifizieren, dass „Geistesleben“ entsteht, in das jedes Mitglied seine Einsichten, seine Initiativkraft und ggf. auch einen Anteil seiner Lebenszeit in das Schulleben einbringen kann.

Dies gelang in Gröbenzell: Die Rudolf-Steiner-Schule, von der UNESCO als Projektschule anerkannt, hat 436 Schüler, die von 65 Lehrkräften betreut werden. Einige Daten mögen zeigen, wie erfolgreich die Arbeit mit der „Sozialen Dreigliederung“ sein kann^[4]:

- die 14 Klassen erhalten mit durchschnittlich 64 Wochenstunden ein reiches Unterrichtsprogramm;
- die Eltern wählen frei ihre individuellen Schulbeiträge (z. Zt. durchschnittlich 260 Euro/Kind und Monat);

³ Es waren dies vor allem: Michael Brater, Jobst von Heynitz, Franz Pilz (†) und der Verfasser.

⁴ Karl-Dieter Bodack: „Ein Leben mit Spuren – Als Anthroposoph bei der Deutschen Bahn“, Frankfurt, 2. Auflage, 2021 (darin auch Details der Schule und des Werks Weiden).

- die Lehrenden erhalten Gehälter, die sie eigenständig in ihrer Gehaltsordnung gewählt haben (aktuell von 4.267 bis 6.222 Euro/Monat, 13. Gehalt, wenn das Finanzergebnis gut ist);
- die Schulgemeinschaft ist mit Handwerkern assoziiert;
- die Schule bietet den Schülern Teilnahme an Klassenprojekten in Entwicklungsländern und an Junior-Unternehmensgründungen;
- an der Schule schaffen etwa drei Viertel der Schüler eines Jahrgangs gute Abiturabschlüsse.

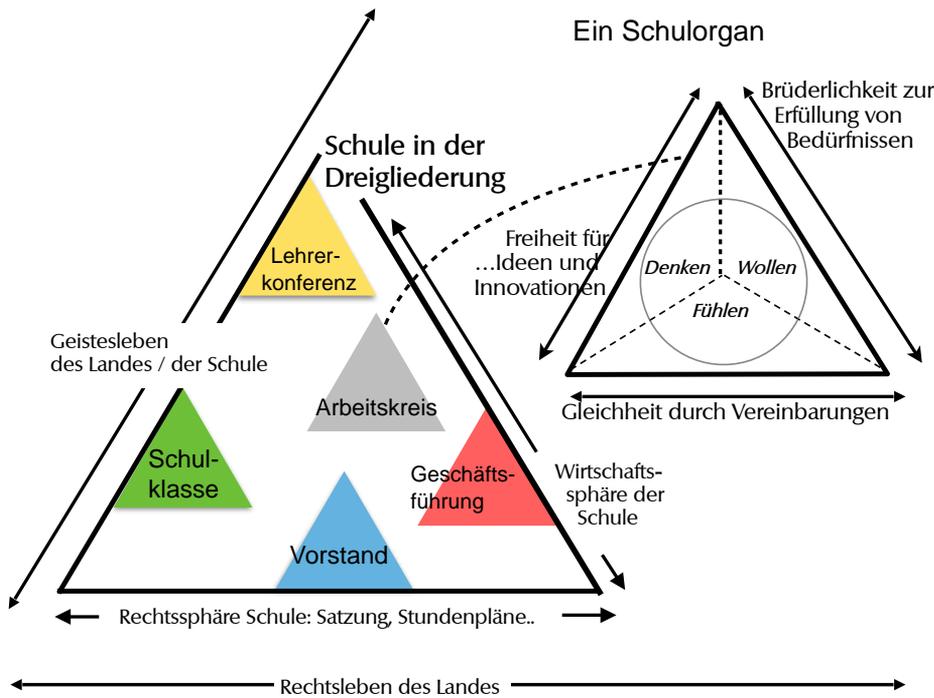
Ein dreigliederteter Organismus wird durch eine festgelegte Verfahrensweisen veranlagt.

Jedes Mitglied der Schulgemeinschaft hat das Recht, seine Intentionen in das Schulgeschehen mit den folgenden vereinbarten Regeln einzubringen:

- Es muss sich mit mindestens zwei weiteren Mitgliedern zu einem Arbeitskreis verbinden;
- Die Initiatoren müssen ein Geschäftsfeld definieren, das kein anderes überschneidet;
- Sie müssen sich eine Geschäftsordnung geben und das Verfahren der Beschlussfassung festlegen;
- Alle Besprechungen müssen schulförmlich in Schulräumen stattfinden.

Damit werden zunächst „luziferische“ Impulse initiiert, also „Geistesleben“ veranlagt. Sogleich schaffen Regeln „Rechtsleben“, in dem michaelisch-christliche Kräfte geweckt werden müssen, damit statt Bevormundung und Konkurrenz weitreichendes Zusammenwirken entsteht. Mit der Festlegung definierter Arbeitsfelder entsteht schulspezifisches „Wirtschaftsleben“^[4].

Diese Verfahrensweisen haben sich über vier Jahrzehnte bewährt; nennenswerte, in die Schulgemeinschaft wirkende Konflikte gab es nicht. Auch nach 40 Jahren sind derzeit in 16 konstituierten Arbeitskreisen 122 Mitglieder registriert; für alle ist eine Haftpflichtversicherung abgeschlossen. Die Mitglieder des Vorstands wirken in Kreisen mit, die sie individuell wählen, und entscheiden als Gremium nur über Angelegenheiten, die nicht Aufgabe eines anderen Gremiums sind. Schulentwicklung, Finanzen, Bau, Personal, Öffentlichkeitsarbeit, Medien, IT, Mobilität,



Politik & Zuschüsse u. a. sind Felder entsprechender Arbeitskreise. Die Geschäftsführung prüft die Beschlüsse und führt sie durch, wenn sie satzungsgemäß beschlossen wurden. In jährlichen Mitgliederversammlungen berichten Vorstand und Arbeitskreise und werden ggf. entlastet^[4].

Damit erhält jedes Schulmitglied die Chance, sich in die Schule einzubringen und dabei alle drei Ideale zu verwirklichen. Mit der besonderen Gestaltung des Rechtslebens werden Initiativkräfte geweckt, die für das Geistesleben unabdingbar sind. Gefahren aus luziferischem Wirken wird vorgebeugt durch Regeln, die michaelisch-christliche Kräfte wecken.

In klar definierten Arbeitsfeldern finden alle Mitwirkenden Chancen für Verwirklichungen: Sie „erden“ die Ideenwelten und schaffen reale Schritte zu Brüderlichkeit und Solidarität!



Dreigliederung in einer Behörde

Im Jahre 1981 wurde ich zum Berater des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bundesbahn berufen und mit deren massiven Problemen konfrontiert: U. a. Verlust von Gütern und Fahrgästen, massiver Abbau, Reduktion des Streckennetzes, Personalüberbestand.

Auch hier gute Anlässe, mit Erkenntnissen und Verfahren der sozialen Dreigliederung Lösungen zu schaffen. In einer Analyse stellte ich dem Vorstand die drei Arbeitssektoren oder Entscheidungsfelder dar und schlug vor, den überbordenden, alles dominierenden Rechtsbereich zu reduzieren, um die beiden anderen Sektoren zu stärken.

Denn das Handeln der Mitarbeitenden basierte viel zu sehr auf Gesetzen, Verordnungen und Weisungen. Initiativen ihrerseits waren kaum möglich, ebenso fehlten Kunden- und Marktorientierung. Die Dreigliederung, hier in einer Analyse der drei Handlungsfelder.

In neu eingerichteten Teams außerhalb der „Regelorganisation“ wurden als Pilotprojekte kurzfristig ein neues Zugangebot (FernExpress mit Café und betreutem Kinderland), Clubwagen für Künstler, die in Zügen auftreten wollten, und mehr realisiert. Die vielfache gute Resonanz führte zum Vorschlag, das ganze Bahnangebot einer Region oder Strecke entsprechend neu

zu gestalten. Für eine solche „Spinnerei“ suchten die Verantwortlichen als erste eine Strecke aus, die wahrlich keine Chancen hatte und daher zur Stilllegung vorgesehen war: Köln – Gummersbach.

In der Bundesbahndirektion Köln fand ich eigenständig denkende und initiativ Beamte, die binnen kurzem die „City-Bahn“ schufen: Sie ließen vorhandene Züge in DB-Werken renovieren, im Inneren neugestalten, führten ein City-Bahn-Café ein, entwarfen bessere Fahrpläne, schulten Zugbegleiter/innen, kleideten sie neu ein.... Die Presse berichtete euphorisch, die Fahrgastzahlen verdoppelten sich, sogar der Bundespräsident reiste an^[4]. Die Strecke konnte nicht mehr stillgelegt werden. Sie wird zurzeit elektrifiziert. Danach wurden weitere Strecken in ähnlicher Weise reformiert: es gab mehrere „City-Bahn“-Regionen, gefährdete Strecken blieben erhalten.

Hier gelang aus einer Diagnose und Feststellung der Defizite im „Geistesleben“ und „Wirtschaftsleben“ eine Heilung im Kontext einer Behörde. Das Beispiel zeigt, dass innerhalb jedes Lebensfeldes die beiden anderen in spezifischer Gestaltung wirken müssen: Sollen doch allen Menschen in allen Lebens- und Arbeitsfeldern alle drei Ideale geboten oder ermöglicht werden, damit ihre Initiative geweckt wird und sie sich ganzheitlich in ihre Arbeit einbringen können. Vorstände folgten diesen Erkenntnissen aus der Dreigliederung^[5]. Mit diesen Arbeitsmethoden schufen schließlich Teams in der DB das bundesweite Zugnetz „InterRegio“.



Es bot in den 1990er Jahren auf 12 Linien zwischen Flensburg und Konstanz, Aachen und Cottbus Fernzüge im 2-Stunden-Takt mit Fahrzeugen in „organischem Design“. Es bewegte rund 68 Mio. Fahrgäste/Jahr

⁵ Im Goetheanum TV sind zwei Interviews abrufbar, in denen der damalige Vorstandsvorsitzende der DB, Dr. Reiner Maria Gohlke, und der Verfasser die Geschehnisse spiegeln.



Ausschnitt aus einer Tafel der Ausstellung „Die Mysterien finden im Hauptbahnhof statt (Joseph Beuys)“^[2].

und schuf der DB AG Einnahmen von über 1 Milliarde DM/Jahr^[6].

Die „Bundesbahn“ existierte als Behörde im Rechtsleben nur bis Ende 1993 und wurde dann in eine Aktiengesellschaft, also in ein Wirtschaftsunternehmen, umgewandelt. Über Nacht präsentierte sie stolz „Gewinne“ mit dem Ziel „Börse“. Bei den Verkaufsverhandlungen ab 2005 erkannten kaufstüchtige arabische Ölmagnaten und russische Oligarchen die real „geringe Substanz“ (im Sinne der Gewinnerzielung) der DB AG und boten daher nur einen Bruchteil des realen Wertes. Der Verfasser stellte dies im Verkehrsausschuss des Bundestags dar: Der Verkauf von 49,9 % konnte zum Glück der Bürger und zum Vorteil unserer Wirtschaft verhindert werden (4). Zurzeit steht der Transfer des Streckennetzes und der Stationen in eine gemeinnützige Gesellschaft auf der politischen Agenda: Wie ist dies aus Sicht der sozialen „Dreigliederung“ zu bewerten? Gibt es dafür eine passende Gesellschaftsform?

Ein Industriebetrieb in der Dreigliederung

Im Jahre 1985 übergab der Vorstand der Deutschen Bundesbahn das Ausbesserungswerk Weiden in der Oberpfalz, mit riesigen Werksanlagen aus der Zeit um 1900 auf Dampflokomotiv-Instandsetzung ausgerichtet, mit etwa 500 Mitarbeitern an drei DB-Beamte mit den Auflagen:

- frei zu sein in der Wahl, was immer sie dort produzieren wollten,
- dabei alle Mitarbeiter mit allen ihren erworbenen Rechten zu beschäftigen,

- jedoch keine Zuschüsse oder Investitionsmittel von der DB zu verlangen.

Mit 100.000 DM, zur Hälfte von der Flachglas AG beigetragen, gründeten sie eine GmbH und verfolgten das Ziel, D-Zugwagen nach der Hälfte ihrer Nutzungszeit zu renovieren und durch zeitgemäße Neuausstattung für das „InterRegio“-Netz nutzbar zu erhalten.

Das gelang in erster Linie durch Bildung qualifizierter Assoziationen:

- Die DB kalkulierte die Renovierungskosten, die GmbH übernahm sie und vermied damit Ausschreibungen, in denen etablierte Waggonhersteller Preisreduktionen hätten erzwingen können;
- Einbaukomponenten (von Bremssteilen bis zu Sitzen) kaufte die GmbH von Zulieferern, die bereit waren, die Weidener „Grobschlosser“ im Einbau der Teile zu unterweisen;
- Die ersten Mittel für Investitionen von etwa 40 Mio. DM erbat und erhielt die GmbH vom Land Bayern mit der Maßgabe, sie weitgehend nur aus Gewinnen zu verzinsen und zu tilgen. Ohne sie hätte nie ein neues Werk gebaut werden können. Insgesamt wurden dann etwa 100 Mio.

DM investiert; damit entstand „Europas modernste Waggonfabrik“ (manager-magazin)^[6].

Ein zweiter Schritt gelang in Bezug auf die Gestaltung der Löhne: Mit der Gewerkschaft GdED (heute EVG) wurde ein Haustarifvertrag geschlossen. Er sah niedrige „Grundlöhne“ vor (abhängig von der Vorbildung) und die Verteilung des je Fahrzeug erzielten Überschusses auf die Mitarbeitenden, individuell bemessen an den Stunden, die sie am Fahrzeug mitgearbeitet hatten. Dabei war der Betrag/Stunde für alle Mitarbeitenden gleich. Ergebnis: Sie reduzierten den ursprünglichen Arbeitsaufwand um ein Sechstel! Zum wirklich erfolgreichen Arbeiten mit mehreren hundert Mitarbeitern und Vorgesetzten aus strikt hierarchischer Vergangenheit musste eine soziale Struktur neu entwickelt werden. Statt „Führung“ vom Werksleiter über Abteilungsleiter, Ingenieure, Meister, Vorarbeiter, wurden Meistereifamilien eingerichtet, die autark die ihnen zugeordneten Fahrzeuge renovierten. Die Meister koordinierten jeweils 24 Mitarbeiter, die jeweils ein Fertigungsgebiet (Drehgestelle, Lackierung, Innenausbau...) leisteten. So schufen die Planer eine dritte wichtige Säule

6 Karl-Dieter Bodack: „InterRegio – die abenteuerliche Geschichte eines beliebten Zugsystems“, Freiburg, 2005 (darin auch eine Darstellung der Sozialen Dreigliederung).

Ich-Dimensionen Seelenfähigkeitsbereiche	Authentizität Wahrnehmen & Denken	Soziabilität Empfinden & Fühlen	Egoität Reagieren & Wollen
Soziale Modalitäten	Freiheit	Gleichheit	Solidarität
Organisationsmodalitäten Führungsaufgaben:	Teamarbeit Koordination	Hierarchie Leitung	Delegation Dienstleistung
Leistungen der Mitarbeiter	Problemlösung Engagement	Kooperation Konfliktvermeidung	Marktorientierung Wirtschaftlichkeit
Leistung der Organisation	Innovation	Kooperation	Effizienz
Es wird somit entwickelt:	Geistesleben	Rechtsleben	Wirtschaft

für den Erfolg: Dabei wurden drei Führungsmethoden realisiert, um die soziale Dreigliederung an jedem Arbeitsplatz zu verwirklichen. Dies wurde entwickelt zusammen mit dem NPI in Zeist/Niederlande; Rolf Lausberg und Günter Simons unterstützten diese Arbeit^[6].

Das Unternehmen konnte bereits nach zwei Jahren 64 neu ausgestattete Fahrzeuge liefern zum Start der ersten InterRegio-Linie Fulda-Hamburg im September 1988. Da die DB binnen eines Jahres hier 27 % Verkehrszuwachs erreichte, bestellte sie mit kürzest-möglichen Fristen weitere Tranchen mehrerer hundert Fahrzeuge. Das Unternehmen wuchs auf etwa tausend Mitarbeiter mit Umsätzen von etwa 200 Mio. DM/Jahr. Der von der DB kalkulierte Stundenaufwand konnte drastisch reduziert und damit hohe Überschüsse erreicht werden – die ja den Mitarbeitern in der Werkstatt zugutekamen. Schließlich wurden über 1.000 InterRegio-Fahrzeuge geliefert, dazu Fahrzeuge für den Lufthansa Airport-Express, Rezeption und Lounge für Nachtzüge, verschiedene Regionalverkehre.

Ab 1994 verkaufte die britische Pilkington (als Eigentümerin der Flachglas AG) ihre GmbH-Anteile; ihr folgte die DB AG mit dem Verkauf der übrigen GmbH-Anteile an eine deutsche Holding. Diese prognostizierte, Weltkonzern zu werden, agierte mit utopischen Parolen und verschuldete das Unternehmen bis dann im Jahr 2000 eine „Alpha-Bravo-Investment“ von den niederländischen Antillen als Eigentümer auftauchte. Dieser Eigentümer transferierte Gelder auf ferne Konten. Ein Großauftrag über 42 Schlafwagen konnte nicht ausgeführt werden, weil die Mittel für den Einkauf fehlten. Wegen fehlender Barmittel musste am 23.12.2000 Konkurs angemeldet werden. Der Eigentümer verschwand und konnte nicht belangt werden, weil kein Rechtshilfeabkommen mit seinem Heimatland besteht. Alle Mitarbeiter (außer dem Hausmeister) verloren ihre Arbeitsplätze. Das Werk gehört heute der Knappe-Gruppe und wartet Gleisbaumaschinen und Triebwagen.

Hier offenbart sich eine Gesetzeslage, die es Kriminellen erlaubt – ja ER-LAUBT! – Unternehmen zu verkaufen, auszuschlachten, de facto zu zerstö-

ren, um Firmeneigentum auf ihre Privatkonten zu transferieren: Hier fehlen gesetzliche Regelungen, die die klaren Forderungen des Grundgesetzes umsetzen^[7]. Armin Steuernagel und die „Stiftung Verantwortungseigentum“ kämpfen seit 2019 für ein Gesetz, das eine entsprechende Unternehmensform überhaupt erst einmal ermöglichen soll für diejenigen, die dies wollen^[8]. Im August 2023 verkündete Bundesminister der Justiz Marco Buschmann ein Gesetz für eine „Verantwortungsgemeinschaft“, in der sich Bürger zu gemeinsamen Initiativen und Handlungskollektiven vereinen können. Hier gibt es dringenden Handlungsbedarf! Er wird jedoch nicht ausreichen, um das Ausschlachten von Unternehmen und/oder deren Verkauf an Gangster zu verhindern!

Resümee

Die Beispiele zeigen, dass der (Grund)gesetzliche Rahmen in Deutschland offensichtlich verschiedene Formen dreigliedriger Arbeit ermöglicht. Daher gibt es sicher weitere Beispiele realen Handelns! Sie sollten jeden Befürworter der „sozialen Dreigliederung“ ermuntern, sie auch in seinem Lebensbereich zu realisieren. Hier eine Übersicht aus einer aktuellen Arbeit, die zeigt, wie „Soziale Dreigliederung“ mit den drei Idealen verbunden werden kann:

Drei Lebensfelder mit je drei Arbeitsprozessen, die die drei Ideale verwirklichen. Damit entsteht eine „Dreigliederung des sozialen Organismus“ (Rudolf Steiner).

Ideale ↓	Kultur	Recht	Wirtschaft
Freiheit	Sich frei informieren	Regeln vereinbaren <u>Legislative</u>	Teamarbeit praktizieren Gesprächskultur pflegen
Gleichheit	Mit Anderen kommunizieren	Regeln überwachen <u>Judikative</u>	Führung, Leitung Regeln durchsetzen
Solidarität	Intentionen mit Anderen realisieren	Regeln ausführen <u>Exekutive</u>	Delegieren von Verantwortlichkeiten

Denn die Aufgabe der „Dreigliederung“ ist doch, „soziale Organismen“ zu schaffen, die

- mit spezifischen Strukturen und Verfahren die drei Lebensfelder eigenständig veranlagern;
- in allen Lebensgebieten und Arbeitsfeldern die Verwirklichung aller drei Ideale sichern

7 GG Art. 14: Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.

8 <https://hwlink.de/BT-vae>

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

Jeder Austausch von Erfahrungen wird weitere Erkenntnisse und Entwicklungen bewirken!

Wenn dann von mehr und mehr Menschen erlebt wird, wie gut und gerne sie in solchen Gemeinschaften le-

ben, wird die „soziale Dreigliederung“ mehr und mehr Befürworter finden, so wie es die Intentionen Rudolf Steiners in anderen Lebensfeldern erleben. Dann werden deren Einrichtungen und Unternehmen aus dem Sozialimpuls Intentionen und Verfahren für effizientes und konfliktfreies Zusammenarbeiten gewinnen. Die „Dreigliederung des sozialen Organismus“ wird in die Welt kommen^[9]!

9 Für den 4. November 2023 plant die Stiftung TRIGON in Dornach ein Seminar zu diesem Themenfeld mit Dr. Walter Kugler, John Ermel und dem Verfasser.