

# Grundsätze und Anregungen zur Rechtsgestaltung von Initiativen, Einrichtungen und Unternehmen

## Präambel

Mitglieder und Mitarbeiter von Initiativen, Einrichtungen und Unternehmen und deren sozialer Umkreis erwarten – vor allem, wenn sie anthroposophisch orientiert sind -- in der Zusammenarbeit

- > toleranten und freiheitlichen Gedankenaustausch,
- >> Gestaltung und Wahrung gleicher Rechte für alle Beteiligten und
- >>> ein an den Bedürfnissen aller Beteiligten und der Natur orientiertes Wirtschaften.

Rudolf Steiner initiierte mit der Entwicklung der „*sozialen Dreigliederung*“, sowie mit den „*Prinzipien*“ und dem „*Grundsteinspruch*“ – über die anthroposophische Bewegung hinaus -- eine allgemeine, zukunftsweisende Basis zur Realisierung dieser Ziele.

Die nachfolgenden Richtlinien wurden von einer Arbeitsgruppe\* im Arbeitszentrum München der Anthroposophischen Gesellschaft erarbeitet und sollen dazu dienen, Rechtsverhältnisse für zusammen arbeitende Menschen so zu gestalten, dass eine freiheitliche, menschenwürdige und soziale Zusammenarbeit entstehen kann.

Die Qualität des „Rechtslebens“ ist deswegen so bedeutend für jede Zusammenarbeit, weil es als Mittler zwischen „Geistesleben“ (der Welt der Ideen und Innovationen) und dem „Wirtschaftsleben“ (der Sphäre des Tätigwerdens und Realisierens) die „Herzmitte“ jeder Gemeinschaft gestaltet. Diese „Mitte“ soll im allgemeinsten Sinn „Menschlichkeit“ veranlassen, in christlichem Sinn bedeutet das, einen sozialen „Raum“ so zu gestalten, dass er „Gefäß“ für inspirierende Christuskräfte werden kann.

In diesem Sinn dient das Rechtsleben in einer Gemeinschaft dazu, einen Begegnungsraum zu schaffen, in dem jeder Mitwirkende

- > echte Chancen für eigene, persönliche Entwicklung finden kann,
- >> seine Fähigkeiten weitgehend aktivieren und einbringen kann,
- >>> seinen Teil dazu beitragen kann, die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen.

Anthroposophisch orientierte Initiativen sehen im individuellen, geisteswissenschaftlich-fundierte Schulungsweg einzelner Mitarbeiter ein geeignetes und notwendiges Instrument zur Pflege einer „Gesinnung“, die ein lebendiges Rechtsleben als spirituelle Aufgabe erlebt: Sie muss im täglichen Miteinander-Denken, Miteinander-Fühlen und Miteinander-Wollen aus eigener Initiative immer wieder gewollt und täglich neu ergriffen werden. Dabei wird die seelische Qualität der „*Bewusstseinsseele*“ entwickelt. In ihr lebt das „*Ich*“ als Mittelpunkt und gestaltet in bewussten Entwicklungsschritten mehr und mehr die tägliche Arbeit aus spirituellen Impulsen heraus.

---

\* Mitglieder waren: Karl-Dieter Bodack, Walter Brunner, Bronwen Imhoff, Gert Klören, Inge von Negelein, Senta Rosenbruch, Heidrun Scholze, Ulf Waltz, Herbert Zettel.

# Allgemeine Gliederung des sozialen Lebens

Das soziale Leben sollte nach Rudolf Steiners Intentionen „dreigliedert“ gestaltet werden, damit sich ein „heilsames“ Miteinander-Leben und Arbeiten entwickelt. Dies basiert auf einem Bild vom Menschen, das ihn in seinen Wesensgliedern „dreigliedrig“ versteht\*\*. Dem gemäß sollen „Geistesleben“ als Spiegelung der Seelenfähigkeiten Wahrnehmen und Denken, „Rechtsleben“ als Spiegelung des Empfindens und Fühlens, „Wirtschaftsleben“ als Spiegelung von Wollen und Handeln gestaltet werden.

In diesen Wirkensfeldern sollen durch spezielle soziale Gestaltungen und Arbeitsweisen jeweils spezifisch die Ideale „*Freiheit im Geistesleben*“, „*Gleichheit im Rechtsleben*“ und „*Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben*“ realisiert werden.

Im Geistesleben sollen Erkenntnisprozesse veranlagt, im Rechtsleben die Beziehungen der Menschen zueinander gestaltet, im Wirtschaftsleben verantwortliche Nutzungen materieller Ressourcen im Dienst für Andere geleistet werden. Stets soll gelten: „*Der Grundnerv alles sozialen Lebens ist das Interesse von Mensch zu Mensch!*“

Diese von Rudolf Steiner so benannte „*soziale Dreigliederung*“ muss ganzheitlich verstanden werden: sie muss unteilbar stets mit ihren drei Gliedern verwirklicht werden und im Ganzen, in Teilen und im kleinsten Element des sozialen Lebens wiederkehren: Nur so kann sie jedem Mitwirkenden zu Gute kommen und in der persönlichen Biografie jedes Einzelnen die drei Ideale der „*Freiheit – Gleichheit – Brüderlichkeit*“ stiften

---

## Grundsätze für die Gestaltung des Rechtslebens wie sie z.B. in Satzungen niedergelegt werden können.

Ein qualifiziertes Rechtsleben erfordert die Realisierung folgender Grundsätze:

1.

Es gestaltet Rechte und Pflichten der Menschen zueinander, beide müssen sich die Waage halten, das heißt angemessen und ausgewogen sein.

2.

Dies wird realisiert durch Absprachen, Vereinbarungen und Regeln: Sie bedürfen, wenn sie über den Tag hinaus wirken sollen, der Schriftform, müssen den Betroffenen zugänglich sein und von ihnen als Selbstverpflichtung verstanden werden.

3.

Es soll Einsicht und Urteilsfähigkeit Aller achten und fördern.

4.

Es soll – spezifisch für jede Einrichtung – darauf ausgerichtet werden, dass das Leitbild, die Ziele und Aufgaben des Unternehmens verwirklicht werden können.

5.

Es soll „dreigliedrig“ gestaltet sein, indem die gemeinsamen Entwicklungs- und Arbeitsprozessen drei Bereiche erhalten\*\*\*:

---

\*\* Dies entspricht in der aktuellen akademischen Psychologie den drei Arbeitsfeldern „Kognition -- Emotion -- Motivation“.

\*\*\* allgemein bezeichnet als die „Dreiteilung der Gewalten“.

> eine „rechtsschöpfende Sphäre“, die kreativ den Zielen und Aufgaben gemäße Strukturen, Regelungen und Vereinbarungen aus geistiger Einsicht schafft,

>> eine am täglichen Leben orientierte eigentliche „Rechtssphäre“, in der jeder seine Rechte und Pflichten wahrnimmt und in der ggf. gegenüber Betroffenen „Recht“ verbindlich festgestellt wird,

>>> eine dem Wirtschaftsleben entsprechende „Realisierungssphäre“, in der die als rechtmäßig festgestellten Entscheidungen ausgeführt werden.

6.

In der Gestaltung der Arbeitsprozesse muss darauf geachtet werden, dass jede dieser Sphären jeweils drei Funktionsbereiche umfasst, in der Rechtssphäre sind dies:

> schöpferische – beschließende – kommunizierende Funktionen,

>> wahrnehmende -- empfindende -- urteilende Aktivitäten,

>>> kreative -- allgemein-verbindliche -- Ressourcen-schonende

Prozesse.

7.

Rechtssicherheit entsteht durch regelgerechtes Verhalten von Mensch zu Mensch; Verstöße gegen vereinbarte Regeln gefährden sie. In diesem Bewusstsein müssen sich alle Mitglieder „selbstverpflichtet“ sehen, dem angemessen zu handeln. Die Gemeinschaft muss Verantwortliche ernennen, die bevollmächtigt sind, bei Verstößen zu mahnen oder andere Maßnahmen zu ergreifen. Ein solches „Amt“ wird von der Gemeinschaft verliehen und erfordert „Rechenschaft“ gegenüber der Gemeinschaft. Damit entstehen de facto hierarchische Strukturen – sie sind erforderlich, damit dauerhaft vereinbarte Pflichten und Rechte für alle realisiert werden.

8.

Um „Machtanhäufungen“ zu begrenzen, sollen diese Verantwortlichkeiten möglichst auf mehrere Mitglieder verteilt und auf begrenzte Zeit vergeben werden.

9.

Die Gestaltung der Arbeitsprozesse im Sinne einer dreigliedrigen „Unternehmenskultur“ erfordert dem gemäß in den Begriffen der „Unternehmensführung“

> „**Teamarbeit**“ zur Entwicklung der Geistessphäre, in die jeder sich in freier Weise kreativ einbringen können muss, damit „Innovationen“ entstehen;

>> „**Leitung**“, „**Weisungsbefugnis**“ zur Realisierung des Rechtslebens;

>>> „**Delegation der Verantwortlichkeit**“, damit Beauftragte eigenverantwortlich Beschlüsse realisieren und damit Wirtschaftssphäre schaffen können\*\*\*\*.

10.

Die drei „Glieder“ müssen gleichgewichtig entwickelt und gepflegt werden, damit eine ganzheitliche soziale „Kultur“ entsteht: Da der Mensch konstitutionell auf Ganzheit veranlagt ist, wird er in seiner individuellen Entfaltung und Entwicklung gestört oder behindert, wenn sein soziales Umfeld einseitig geprägt ist. Dominiert einer der drei Bereiche oder ist einer von ihnen diskriminiert, erleben Betroffene daher „Unheil“ und „Unmenschlichkeit“, es entstehen Aggressionen, Konflikte und im Extremfall sogar „Mobbing“.

---

\*\*\*\* Mit diesen drei Organisations-Modalitäten erscheint die „soziale Dreigliederung“ auch in der aktuellen Managementlehre

## Vorschläge zu konkreten Gestaltungen zum Beispiel für Geschäftsordnungen

### Wie kann eine Versammlung gestaltet werden, damit Geistes-, Rechts- und Wirtschaftssphären entstehen ?

Damit sich Geistesleben entwickeln kann, müssen Sachverhalte möglichst aus verschiedenen Sichtweisen ggf. mit Entscheidungsalternativen dargestellt und vorab den Teilnehmern zur Kenntnis gegeben werden, damit sie urteilsfähig werden können.

Übersteigt der Diskussionsbedarf der Tagesordnungspunkte die zur Verfügung stehende Zeit, könnten die Teilnehmer entsprechend ihren Interessen verschiedene Gruppen bilden, die bestimmte Anliegen oder Anträge beraten und darüber Voten bilden: jede Gruppe kann dann dem Plenum ihr Votum zur Entscheidung vortragen.

Damit alle Teilnehmer gleiche Rechte der Meinungsäußerung erhalten, muss ein Versammlungsleiter ernannt werden: Er wirkt in der Rechtssphäre und soll idealerweise gewählt werden. In dieser Eigenschaft kann er sich nicht selbst an der Diskussion beteiligen: will er dies, muss er sein Amt (vorübergehend) einem anderen übertragen.

Versammlungen benötigen, damit sich die Geistessphäre entwickeln kann, genügend Zeit -- damit die Belastungen für die Teilnehmer nicht untragbar werden, muss die Dauer begrenzt werden.

Die Rechtssphäre hat die Aufgabe, zwischen den widerstrebenden Forderungen zu vermitteln, Rechte und Pflichten für alle ausgewogen zu realisieren und Einseitigkeiten zu vermeiden.

Der Versammlungsleiter muss eingreifen, wenn Beteiligte sich unzulässig äußern, vor allem, wenn das Ansehen und die Würde anderer angegriffen werden: „Freiheit der Meinungsäußerung“ gilt für Inhalte des Geisteslebens -- Äußerungen im Bereich des Rechtslebens müssen dem Ideal der „Gleichheit“ entsprechen, vor allem dem Grundrecht auf Unverletzlichkeit der Person! „Brüderlichkeit“ wird realisiert durch verständliches Sprechen, die Selbstbeschränkung der Redezeit mit Rücksicht auf die anderen, die noch zu Wort kommen wollen. Für die Realisierung aller dieser Ziele ist der Versammlungsleiter verantwortlich.

### Wie kann Hierarchie verantwortungsbewusst ohne „Machtentfaltung“ praktiziert werden?

Rechtsleben entsteht dauerhaft erst, wenn Verantwortlichkeiten mit entsprechenden Ermessensspielräumen für die Verwirklichung der Vereinbarungen geschaffen werden. Indem Menschen Weisungsvollmacht und damit „Machtbefugnisse“ gegeben werden, mit denen sie im Alltag „Recht“ schaffen sollen, entstehen im sozialen Zusammenhang „hierarchische“ Funktionen. Dabei müssen „autoritäres“ Handeln auf die Verwirklichung der vereinbarten Regeln beschränkt und persönliche Motive möglichst ausgeschlossen werden. Jeder Verantwortliche muss deshalb seine Entscheidungen immer wieder kritisch selbst reflektieren -- stets im Bewusstsein seiner Verantwortung gegenüber allen Mitwirkenden der Gemeinschaft. Damit kann er die kulturell zukunftsweisenden Fähigkeiten entwickeln, die Rudolf Steiner mit dem Begriff der „*Bewusstseinsseele*“ beschrieb.

## Wie können die Ziele freier Erkenntnisarbeit und gemeinsamer Beschlüsse erreicht werden ?

Anthroposophische Erkenntnisarbeit und Gespräche zielen darauf hin, Sachverhalte unter möglichst vielen verschiedenen Gesichtspunkten zu beleuchten, auch um die Ausgangspunkte unterschiedlicher Auffassungen kennen und verstehen zu lernen. Sie mit Verständigungsbereitschaft zu überbrücken und so „Friedensfähigkeit“

zu entwickeln, ist eine wesentliche Aufgabe des Rechtslebens.

Dem gemäß muss es das Ziel gemeinsamer Arbeit sein, möglichst verschiedene Ausgangspunkte und Sichtweisen zu entwickeln: Rudolf Steiner schilderte zwölf grundsätzliche Weltanschauungen, unter denen die „Wahrheit“ verschiedene Gestalten annehmen kann! Erst in der Zusammenschau aller ergibt sich ein vollständiges Bild, das jeder annehmen kann, ohne seinen eigenen Standpunkt verleugnen zu müssen. Über „Wahrheit“ kann man nicht abstimmen: sie unterliegt dem individuellen Urteil jedes Einzelnen; Eine Gruppe kann bestenfalls „Dissens“ oder „Konsens“ wahrnehmen oder feststellen!

„Abstimmungen“ sind nur im Rechtsleben angebracht, nämlich dann, wenn in einer Gemeinschaft Handlungsmaximen gefordert sind. Der Modus der Abstimmungen – einstimmig/einmütig/mehrheitlich -- und die zu fordernden Mehrheiten sind vorab zu vereinbaren. Gibt es Alternativvorschläge, müssen sie gleichberechtigt vorgestellt und zur Wahl gestellt werden. Die in einer Abstimmung unterlegene „Minderheit“ muss sich verpflichtet sehen, der beschlossenen Handlungsmaxime, auch wenn sie diese für unzureichend hält, zu folgen.

Aufgaben und Ämter werden von der Gemeinschaft durch gemeinsamen Beschluss an Einzelne übertragen – dies sind Rechtsakte und bedürfen damit möglichst einmütiger, mindestens jedoch mehrheitlicher Zustimmung. Der Beauftragte handelt im Rahmen der Regeln und muss eine Aufgabenbeschreibung und einen „Ermessensspielraum“ erhalten, mit dem er auf individuelle Belange in freier Entscheidung eingehen kann. Damit entsteht eine Wirtschaftssphäre: Der Betreffende ist sich selbst und der Gemeinschaft gegenüber dafür verantwortlich, dass die Aufgaben möglichst weitgehend in Einklang mit den Bedürfnissen der Anderen und mit möglichst geringem Ressourcenverbrauch (entsprechend den „Bedürfnissen“ der Natur und der Erde) erfüllt werden.

## Welche Risiken birgt die Gestaltung des Rechtslebens?

Auch im Rechtsleben gilt es, die „menschliche Mitte“ zu finden.

Ein „Zuviel“ an Regeln führt zu engen Vorschriften, buchstabenorientierten Handlungen, zu Machtausübungen: Geistes- und Wirtschaftsleben werden „überwuchert“ und ersterben.

Das „Zuwenig“ ist in anderer Weise unzutraglich: Fehlende oder nicht beachtete Vereinbarungen und Regeln führen zu Willkür und sozialem Chaos: Es entstehen Streit und Ineffizienz, weil dem Geistes- und dem Wirtschaftsleben die rechten Lebensbedingungen fehlen.

Dieses zweiseitige Risiko, aus der menschlichen Mitte herauszufallen, beschreibt Rudolf Steiner als das Wirken „*ahrimanischer*“ beziehungsweise „*luziferischer geistiger Kräfte*“, und stellt dies tiefgründig meditativ erlebbar in seiner Skulptur des „*Menschheitsrepräsentanten*“ dar, der mit Hilfe des Christus-Impulses die Mitte erringt.

## Wie kann das Rechtsleben in eine dreigliederte soziale Struktur heilsam integriert werden ?

Um ein qualifiziertes Zusammenwirken der drei Lebensfelder zu veranlassen, hat sich eine Satzungsgestaltung bewährt, die in „Arbeitskreisen“ Beratung, Beschlussfassung und – so weit als möglich -- Durchführung vereint. Die Mitglieder der Initiative oder des Unternehmens:

- > müssen sich aus freiem Entschluss zur Mitwirkung bereit finden und sollen (wenn nicht besondere Belange Vertraulichkeit fordern) öffentlich tagen, damit auch andere ihre Ideen einbringen können,
- >> nach einer selbst geschaffenen Geschäftsordnung beraten und beschließen,
- >>> die Beschlüsse der Gemeinschaft bekannt geben und, soweit als möglich, selbst ausführen.

Damit werden

- > viele Ideen und Lösungsansätze gewonnen,
- >> Kompetenz und Verantwortung zusammengeführt und
- >>> effiziente Arbeitsweisen (mit geringem Zeitaufwand!) ermöglicht.

Da die Beschlüsse jedes Kreises für die ganze Gemeinschaft verbindlich sein müssen (was in der Satzung zu verankern ist!), kommt es darauf an dass alle Beteiligten besondere soziale Wahrnehmungsfähigkeiten entwickeln, über die Rudolf Steiner sagte:

### „Heilsam ist nur, wenn im Spiegel der Menschseele sich bildet die ganze Gemeinschaft, und in der Gemeinschaft lebet der Einzelseele Kraft“

Die Gestaltung von Arbeitsprozessen im Sinne dieser angestrebten Rechtskultur erfordert von allen Mitwirkenden ein Bewusstsein für die Bedeutung der Vertrauenskräfte in der Gemeinschaft. Die Mitwirkenden werden dem gerecht durch regelmäßige, „Mitte-bildende“ Beratungen, in die sich jeder in freier Weise kreativ einbringen kann.

In einem solchen Beratungsgeschehen tragen alle dazu bei, dass eine inspirierende, erneuernde und sinnstiftende Geistesgegenwart entstehen kann.

Damit können *michaelische Kräfte* in der Gemeinschaft geweckt werden: Das Bild *Michaels mit der Waage und dem Schwert* kann immer wieder als erlebbare Kraft wirken, wenn sich die Mitwirkenden in ihrer Mitverantwortung erleben und die Beziehungen zueinander

- > aus inspirierender Erkenntnisarbeit,
- >> mit im Gleichgewicht stehenden Rechten und Pflichten gestalten

und

>>> „die Not des Mitmenschen zur Maxime eigenen Handelns machen“ (Rudolf Steiner).

---

Stand September 2005

Redaktion/Kontakt:

Karl-Dieter Bodack, Starenweg 11a, D-82194 Gröbenzell,  
Telefon: 08142 53477, email: [kd.bodack@gmx.de](mailto:kd.bodack@gmx.de)

Die Arbeitsgruppe im Arbeitszentrum München arbeitete auf der Basis des Werks Rudolf Steiners und verdankt wichtige Anregungen Herrn Günter Herrmann, Buching/Allgäu. Die Arbeit wird fortgesetzt.

