

Vortrag bei der Zusammenkunft der sozialwissenschaftlichen Sektion am Goetheanum, Freie Hochschule für Geisteswissenschaft, Dornach vom 16. - 18. Mai 1980 bei Anwesenheit von Wilhelm Schmudt und Hans-Georg Schweppenhäuser, der das anschließende Referat hielt.

Die Versammlung wurde vom Sektionsleiter Manfred Schmidt Brabant geleitet. Auch Paul Mackay, damals Leiter der GLS Bank in Bochum war dabei.

Das Konzept für die Vorträge entstand in intensiver Zusammenarbeit mit Wilhelm Schmudt. In seinem Nachwort zu den „Erkenntnisübungen zur Dreigliederung des sozialen Organismus“ (Achberger Verlag 1982 und 2003) vom Dezember 1981 nimmt er ausdrücklich Bezug zu den beiden in Dornach gehaltenen Vorträgen.

## Begriff und Lebensformen der Assoziation

Ulrich Rösch

### Methodische Vorbemerkungen

Viele Missverständnisse in der sozialwissenschaftlichen Arbeit liegen darin, dass es zu wenig Verständigung über die Methode zwischen uns gibt. Anthroposophie aber ist primär Erkenntnismethode, - die Inhalte und Konsequenzen ergeben sich aus ihr. **“Anthroposophie ist ein Erkenntnisweg“** heißt es im ersten Leitsatz Rudolf Steiners, erst im zweiten heißt es dann **“Anthroposophie vermittelt Erkenntnisse, die auf geistige Art gewonnen werden.“** Mancher unserer Freunde hält nicht viel von einer methodischen Verständigung, er würde sich ganz dem anschließen, was der bürgerliche Nationalökonom Albrecht Forstmann meint, dass **“die Diskussion über die Methode reiner Zeitverlust“** sei.

Steiner selbst gibt in seinen Grundschriften - bevor er die anthroposophischen Inhalte im Einzelnen entwickelt - eine umfassende Darstellung seiner Erkenntnistheorie in Anknüpfung an seine Forschung der goetheschen Erkenntnisart. Er zeigt dabei auf, welche Bedeutung Erkenntnis und Wissenschaft für den Menschen hat. *“Die gesetzmäßige Harmonie, von der das Weltall beherrscht wird, kommt in der menschlichen Erkenntnis zur Erscheinung. Es gehört somit zum Berufe des Menschen, die Grundgesetze der Welt, die sonst so alles Dasein beherrschen, aber nie selbst zum Dasein kommen würden, in das Gebiet der erscheinenden Wirklichkeit zu versetzen.“* (Wahrheit und Wissenschaft, GA 3, Seite 165) Und in der Einleitungen zu Goethes naturwissenschaftlichen Schriften formuliert er es so: *“Das Gewahr werden der Idee in der Wirklichkeit ist die wahre Kommunion des Menschen.“* (Ga 1, Seite 89)

Hiermit ist die Richtung gewiesen und die Aufgabe für den Wissenschaftler gestellt: Die Phänomene so wahrzunehmen, dass im Denken ihre Idee, der Begriff zur Erscheinung gebracht werden kann, anders gewendet, in unserem Denken spricht sich das Phänomen in seiner reinen Form aus. Diesen

Weg beschreitet Steiner auch in all seinen Vorträgen: Phänomene werden geschildert, es werden sozusagen Illustrationen gegeben, und der Zuhörer muss durch eine eigene Willensanstrengung den Begriff oder das Wesen in seinem eigenen Denken zu Erscheinung bringen. Dieses kann nicht mit Worten ausgesprochen werden. *“Was ein Begriff ist, kann nicht mit Worten gesagt werden. Worte können nur den Menschen darauf aufmerksam machen, dass er Begriffe habe.”* (Philosophie der Freiheit GA 4, Seite 44) Da diese Voraussetzungen nicht immer beachtet werden, schließt sich oftmals an Steiners Vortragswerk eine sehr unfruchtbare Schriftenexegese an.

Steiner begründet in seinen Grundschriften ein monistisches Weltbild, daraus folgt aber, dass die dort entwickelte Erkenntnismethode – wenn auch in modifizierter Form – Gültigkeit auf allen Lebensgebieten, also auch im Bereich der Sozialwissenschaft haben muss.

Für diese gibt Steiner die spezielle Form besonders im ersten nationalökonomischen Seminar an: *“In der Volkswirtschaft brauchen sie durchaus eine charakterisierende Methode, die die Begriffe dadurch zu gewinnen sucht, dass man von verschiedenen Ausgangspunkten kommt, sie zusammenhält, sie in Begriffen gipfeln lässt.... Wie Goethe beim Begriff der Urpflanze: er hat natürlich ein Schema hingezeichnet, hat aber ein fortwährend Sich-Veränderndes gemeint. Volkswirtschaftliche Begriffe müssen im Leben fortwährend Metamorphosen unterworfen werden.... Aber man muss sich auch bewusst sein, dass das volkswirtschaftliche Denken gerade den Anspruch erheben muss, ziemlich total zu sein, ein Denken sehr umfassender Art zu sein.”* (GA 342, Seite 12 ff).

Das volkswirtschaftliche Denken muss also möglichst umfassend, total sein. Ebenso umfassend muss aber der Wahrnehmungsbereich sein, der Ausgangsort für jede soziale Begriffsbildung. Hier setzt die Bedeutung der Assoziation an, über die später zu sprechen sein wird. Der einzelne kann immer nur einen bestimmten Gesichtswinkel einnehmen, der durch andere Menschen ergänzt werden muss. Das gemeinschaftliche Gespräch ist immer Grundlage für eine der Sache gemäße Begriffsbildung. Steiner spricht in den Oxforder Vorträgen über die soziale Frage (1922) aus, dass der einzelne *“überhaupt ein soziales Urteil nicht gewinnen kann. Es ist ein soziales Mysterium, dass jedes soziale Einzelurteil falsch ist.”* (Der Mensch in der sozialen Ordnung, Sonderausgabe aus GA, Seite 31)

Hier liegt jedoch die Gefahr eines Missverständnisses: natürlich kann nur der einzelne in seinem Bewusstsein eine soziale Gesetzmäßigkeit zur Erscheinung bringen. Solche Gesetzmäßigkeiten sind aber gerade auch im Sozialen zu beachten. Steiner entwickelte schon 1898 **ein soziologisches Grundgesetz** und vom **sozialen Hauptgesetz** (1905/1906) sagt er: *“Dieses Hauptgesetz gilt für das soziale Leben mit einer solchen Ausschließlichkeit und Notwendigkeit, wie nur irgendein Naturgesetz in Bezug auf irgendein gewisses Gebiet von Naturwirkungen gilt.”* In den *“Kernpunkten”* spricht Steiner von den **Urgedanken und Urphänomenen** zu denen vorzudringen sei, und er entwickelt als Gesetzmäßigkeit des sozialen Organismus die **Dreigliederung**. Um es noch einmal deutlich zu machen: Wenn wir irgendetwas zur Lösung der so dringlich vor uns stehenden sozialen Frage beitragen wollen, so muss als erstes – durch eine willensmä-

ßige Anstrengung im Denken des Einzelnen – die Gesetzmäßigkeit, der Begriff sozialer Prozesse und sozialer Gestaltung hervorgebracht werden.

Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung, um in unserem heutigen Zeitalter einen Beitrag in die Zukunft zu geben. Es ist jedoch nicht ausreichend. Hinzukommen muss die Verständigung in einem genügend großen Menschenkreis. Man könnte sagen: zu dem erkenntnismäßigen Erfahren des gesetzmäßig Wirkenden muss hinzukommen ein künstlerisch – kreativer Prozess des freien Entwerfens sozialer Möglichkeiten. Dieser künstlerische Prozess - und das wäre auch das Beurteilen sozialer Tatbestände - kann aber nicht vom einzelnen vollzogen werden, sondern nur in der Gemeinschaft, einem Kollegium, einer Assoziation freier Individualitäten. Die Wissenschaft kann sich immer nur mit Gewordenem beschäftigen. Sie kann feststellen was ist. *“Die Ethik ist ebenso wie alle anderen Wissenschaften eine Lehre vom Seienden.”* (Goethes Naturwissenschaftliche Schriften, GA 1, S. 147). Wollen wir uns dem Zukünftigen zuwenden, so müssen wir in einen künstlerischen Prozess eintreten, aber nicht als einzelne, sondern gemeinsam mit den anderen Gliedern der jeweiligen sozialen Gemeinschaft.

Goethe spricht dieses Verhältnis in umfassender Weise in dem Satze an: *“Ich denke, Wissenschaft könnte man die Erkenntnis des Altgemeinen nennen, das abgezogene Wissen; Kunst dagegen wäre Wissenschaft zur Tat verwendet; Wissenschaft wäre Vernunft, und Kunst ihr Mechanismus, deshalb man sie auch praktische Wissenschaft nennen könnte.”* So hätten wir uns also auf den Weg zu begeben von der Sozialwissenschaft zur sozialen Kunst, - d.h. wir müssen den Wissenschaftler in uns überwinden und den Künstler in uns entwickeln.

### **In der Industriegesellschaft zeigt sich die polare Struktur von Konsumtionsbereich und Produktionsbereich.**

Einen Organismus können wir nach zwei Seiten hin betrachten: In Bezug auf die Prozesse und in Bezug auf seine Gestalt. Betrachten wir seine Gestalt, so sehen wir, dass diese in andauernder Entwicklung begriffen ist. Diese Entwicklung geht aber nicht gleichmäßig vor sich. Sie vollzieht sich in Sprüngen und Verwandlungen. Solche Gestaltwandlungen, Metamorphosen können wir auch beim sozialen Organismus beobachten.

Vielleicht die gewaltigste seiner Veränderungen hat der soziale Organismus durchgemacht beim Übergang von der mittelalterlichen, hauswirtschaftlichen Produktionsweise zur modernen industriellen Produktion. Mit diesem Übergang ist ja eigentlich erst die soziale Frage entstanden, die heute die wichtigste einschneidendste der Menschheit geworden ist. (Steiner)

Was hat sich verändert in diesem Übergang? Betrachten wir einen Handwerksbetrieb des Mittelalters, so sehen wir, wie der Meister mit seinen Gesellen und Lehrlingen im Rahmen der Hauswirtschaft an einem Produkt arbeitet. Oft war es nicht nur eine Arbeitsgemeinschaft, sondern eine völlige Lebensgemeinschaft, alle lebten in der Großfamilie des Handwerksmeisters. Meist wurde auf Bestellung eines Kunden gearbeitet oder ein Gut wurde in einem überschaubaren Umfange produziert und auf den Markt

gebracht. Dort wurde das Produkt gegen andere Produkte getauscht, bzw. aus praktischen Gründen wurde das Geld dazwischen geschoben als Tauschmittel, als Repräsentant für andere Waren. Wir hatten eine Tauschwirtschaft in der Form der Geldwirtschaft. Die Produzenten befanden sich im behüteten hauswirtschaftlichen Rahmen, in den Wirtschaftskreislauf wurden einzig die Produkte hineingegeben. In der modernen Industriegesellschaft haben wir ein völlig anderes Bild vor uns. Die Menschen als Träger der Fähigkeiten wurden selbst in den Wirtschaftskreislauf aufgenommen. Sie strömen als Träger der Arbeitskraft an den Produktionsstätten zusammen. Damit hängt zusammen, dass die entfremdete Arbeit den heutigen Menschen prägt.

Wir können die Arbeit von zwei Seiten her beleuchten. Auf der einen Seite wird sie geleitet aus den Fähigkeiten der Menschen, auf der anderen Seite wird sie wirksam in der Naturgrundlage. Mit anderen Worten: Die Arbeit steht in der Polarität von Geist und Leib. Da aber die Fähigkeiten - seine Geistanlagen beim Erdenmenschen immer an seine Leiblichkeit gebunden sind, muss er sich heute ganz in den Wirtschaftskreislauf einbringen. Gerade damit hängen aber die heutigen sozialen Konflikte aufs Engste zusammen. Die Arbeitskraft ist Ware geworden.

Ein weiteres muss man hinzufügen. Die heutige Produktionsweise basiert nicht mehr auf dem Einzelnen oder einer kleinen Gruppe, sondern sie erfolgt in großen Unternehmenszusammenhängen. *“Der Mensch ist überall eingespannt in das, was mit andern in Gemeinschaft getan werden muss. Unsere Art des Produzierens ist so kompliziert geworden, dass der einzelne, wie in einen großen Produktionsmechanismus eingespannt ist. Es ist das Produktionsleben kollektivistisch geworden.”* ( GA 131, Die Kardinalfrage des Wirtschaftslebens, Seite 342) So sehen wir, wie sich im sozialen Organismus eine Widersprüchlichkeit, eine Polarität herausbildet. Ausgangspunkt allen Produzierens sind die individuellen Fähigkeiten, die sich in der Arbeit realisieren. Diese Arbeit wird aber heute nur wirksam, in riesigen Produktionsgemeinschaften, wo auf kollektivistische Weise zusammengearbeitet wird. Dieser Kollektivismus ergibt sich einfach aus den technischen Möglichkeiten und Notwendigkeiten des Wirtschaftslebens.

Das Prinzip universaler Zusammenarbeit bedingt aber ein zweites: nämlich das Prinzip konsequenter Fremdversorgung. Daraus ergibt sich aber, *“dass niemand eigentlich in einem sozialen Organismus, in dem volle Arbeitsteilung herrscht, für sich selber noch etwas Produzieren kann”* (Kardinalfrage Seite 347). Diesen brüderlich-sozialistischen Produktionsbereich steht gegenüber dem Bereich der Konsumtion. *“In der Konsumtion ist der einzelne im Grunde genommen durch Naturnotwendigkeit als Individualität darinnen. Aus der Persönlichkeit des Menschen, aus dem menschlichen Individuum heraus kommen die Bedürfnisse der Gesamtkonsumtion.”* (Kardinalfrage Seite 343).

So hat sich die Gestalt des modernen Wirtschaftslebens ergeben in einer polaren Struktur. Der Bereich der Konsumtion steht als Polarität dem Produktionsbereich gegenüber. In dieser Polarität von Bedarfswelt und Arbeitsfeld findet wir gerichtete Ströme, der Wert der Fähigkeiten der zu den Produktionsstätten strömt, der Geist der die Arbeit leitet, und die Warenwerte, die zu dem Konsumenten strömen, die von der Arbeit veränderte Natur-

grundlage. Mit diesen Wirtschaftswerten verbunden sind Auf- und Abbauprozesse.

### **Der soziale Organismus hat sich zur Dreigliederung entwickelt**

*“Innerhalb des Wirtschaftsgebietes hat man es nur mit Warenwerten zu tun. Für dieses Gebiet nehmen auch die Leistungen, die entstehen aus der geistigen und der staatlichen Organisation heraus, den Waren-Charakter an. Was ein Lehrer an seinem Schüler leistet, ist für den Wirtschaftskreislauf Ware. Dem Lehrer werden seine individuellen Fähigkeiten ebenso wenig bezahlt, wie dem Arbeiter seine Arbeitskraft.“* (Kernpunkte Seite 90). Daraus ergibt sich selbstverständlich, dass der Gesamtheit der Unternehmungen sowohl die, der materiellen Produktion wie auch die kulturellen Einrichtungen zuzurechnen sind.

Diesem Glied des Wirtschaftslebens steht gegenüber der Bereich des Geisteslebens, *“das im Wesentlichen beruht auf den menschlichen Fähigkeiten. Ich rechne, indem ich von der Dreigliederung des sozialen Organismus spreche, nicht nur das mehr oder weniger abstrakte Geistesleben oder das spirituelle Leben in das geistige Gebiet hinein, sondern ich rechne alles das in das geistige Gebiet hinein, was auf menschlichen, geistigen oder physischen Fähigkeiten beruht. Das muss ich ausdrücklich betonen, sonst könnte man die Begrenzung des Geistgebietes im dreigliedrigen sozialen Organismus völlig missverstehen. Auch derjenige, der nur Handarbeit verrichtet braucht eine gewisse Geschicklichkeit zu dieser Handarbeit, er braucht verschiedenes andere noch, was dem einzelnen in dieser Beziehung nicht als einen Angehörigen des reinen Wirtschaftens erscheinen lässt, sondern als Angehörigen des Geistgebietes....*

*Das ist eben erstens das Geistgebiet, dasjenige Gebiet, in dem die menschlichen Fähigkeiten sich betätigen, die eigentlich der Mensch von anderen Welten her auf die Erde bringt, die in seinen Anlagen liegen, die in dem liegen, was er aus diesen Anlagen heraus erlernen kann, die durchaus ein Individuelles darstellen, die umso intensiver entfaltet werden, je mehr die einzelne Individualität des Menschen im sozialen Leben zur Geltung kommen kann. Man mag Materialist oder was immer sein, man wird sagen müssen: was auf diesem Gebiete sich betätigt, das bringt der Mensch durch die Geburt in die Welt mit hinein, das ist etwas, von der physischen Geschicklichkeit des Handarbeiters bis zu den höchsten Äußerungen und Offenbarungen der Erfinderkraft, was durchaus auf die einzelne Individualität des Menschen angewiesen ist, wenn es gedeihen soll.“* (Kardinalfrage S. 48 ff).

Dazwischen liegt dann ein drittes, dass nicht allein aus der Individualität gesehen werden kann, dass aber auch nicht mit einem Kollektivurteil bewertet werden kann. Es ist das Gebiet, wo der Mensch dem Menschen gegenübersteht, da wo das rein Menschliche wirkt. Und dieses Gebiet umfasst alles Berechtigten und Verpflichten im sozialen Organismus. *“Und dieses Verhältnis umfasst alle Verhältnisse, in denen eben der einzelne Mensch dem einzelnen Menschen unmittelbar gegenübersteht, nicht als Wirtschaftender, sondern als Mensch, wo er es auch nicht zu tun hat mit den Fähigkeiten, die einem angeboren oder anerzogen sind, sondern wo*

*er es zu tun hat, mit dem, was er in dem sozialen Organismus tun darf oder wozu er verpflichtet sein kann, wozu er sein Recht hat, mit dem, was er im sozialen Organismus eben bedeutet, indem der Mensch als Mensch dem anderen Menschen rein menschlich gegenübersteht, abgesehen von seinen Fähigkeiten, abgesehen von seiner wirtschaftlichen Position.“ (Kardinalfrage S. 355)*

Für die zwischenmenschlichen Vereinbarungen im Wirtschaftsleben gibt es zwei fundamentale Prozesse:

1. Das Verpflichten aller im Arbeitsfeld Tätigen zum Übernehmen einer Arbeitsaufgabe,
2. das Berechtigen zum Erwerb der produzierten Güter und Dienstleistungen.

Diese Rechtsprozesse werden in der modernen Gesellschaft vermittelt durch das Geld. Das Geld hat in der heutigen Zeit keinen Warencharakter mehr, es wird von den Zentralbanken in einem freien Vorgang geschöpft. *“Und dadurch, dass das Geld ein wirkliches Wirtschaftsobjekt geworden ist, spiegelt es wirklich dem Menschen etwas Imaginäres vor. Und indem es so wirkt, tyrannisiert es zu gleicher Zeit die Menschen.“ (Soziale Zukunft GA 332 a, S. 53).*

Dieses im Banksystem freigeschöpfte Geld fließt den Unternehmen zu und wird von dort an die Mitarbeiter als Einkommen herausgegeben; diese werden zum Einsatz ihrer Fähigkeiten in der produzierenden Arbeit verpflichtet. Für die Mitarbeiter bedeutet das Geld aber die Berechtigung, die produzierten Güter und Leistungen am Markt zu beziehen. Da sich unser Wirtschaftsleben zu einem geschlossenen System entwickelt hat, muss das Banksystem auch dafür sorgen, dass alles herausgegebene Geld auch wieder zurückfließt, dass der Geldkreislauf wieder geschlossen wird. Hier liegt eine Hauptaufgabe der Assoziationen worauf wir zurückkommen werden. Das dritte Gebiet beinhaltet also alles das, was nicht unmittelbar mit der menschlichen Individualität zu tun hat und nicht mit der Zirkulation der wirtschaftlichen Werte. Es ist der Bereich, der jedem Menschen in gleicher Weise betrifft, darum nur das allgemein Menschliche zur Wirksamkeit kommen soll.

So sehen wir, wie sich der soziale Organismus in der neueren Zeit zur Dreigliederung entwickelt hat. Den Bereich der es mit den Fähigkeiten des Menschen zu tun hat, die ganz an seine Individualität mit gebunden sind. Das was der einzelne aus seinem persönlichem Schicksal mit auf die Erde bringt, kann auch nur aus dem einzelnen Bewusstsein beurteilt werden. Hier kann nur eines zum sozialen Prinzip werden: Die Freiheit *“die Selbstbestimmung eines jeden Tätigen aus der Erkenntnis des Notwendigen heraus.“ (Schmundt)*

Dem gegenüber steht das Gebiet, wo es um die Verwirklichung sozialer Initiativen geht. Freie Angebote der Produzenten werden hier beurteilt durch Kollektive. Die Zusammenarbeit bringt dann die Warenwerte hervor, die immer gerichtet sind auf andere Menschen. Hierin verwirklicht sich in objektiver Weise, das Prinzip der Brüderlichkeit. Dazwischen steht das Gebiet der Rechtsphäre, der ganze Bereich des Vereinbarens. Aus dem Prinzip der Freiheit, die wir aus dem Wesen heraus jedem Menschen zugestehen müs-

sen, erfolgt konsequent, dass für die Rechtssphäre das soziale Prinzip für jeden in gleicher Weise Gültigkeit haben muss und somit die Gleichheit hier Grundbedingung sein muss.

## **Die Kardinalfrage des Wirtschaftslebens**

So können wir uns jetzt der von Rudolf Steiner formulierten Kardinalfrage des Wirtschaftslebens zuwenden: "Wie muss in Bezug auf das Kapital, Grund und Boden, Bemessung und Bewertung der menschlichen Arbeit das Staatsleben und Geistesleben in das reine Wirtschaftsleben selbständig hineinwirken, damit im Wirtschaftsleben durch die Ausgestaltung der Assoziationen zwar nicht ein irdisches Paradies, aber ein möglicher sozialer Organismus geschaffen wird?" (Kardinalfrage S. 369)

Weder Grund und Boden noch die Produktionsmittel sind konsumierbar. Sie gehen keine Beziehung (Synthese) mit dem Geld ein, wie das die Warenwerte oder die Fähigkeitswerte tun, das heißt weder Grund und Boden noch das Kapital (hier verstanden als Ganzheit der Produktionsmittel) sind käuflich. Sie sind Teile des Produktionsganzen und verbleiben im Rahmen des Produktionsbereiches des sozialen Organismus, sie können von den Konsumenten auf dem Markt nicht gekauft werden. Man sieht so, dass es sinnlos ist im Produktionsbereich den Begriff Eigentum zu verwenden, da hier weder gekauft noch verkauft werden kann. Die Arbeitskollektive (Unternehmungen) kann nur ein Nutzungsrecht zugestanden werden. *"Wir brauchen gar nicht einmal zu sagen: Privateigentum muss Gesellschaftseigentum werden. Der Eigentumsbegriff wird überhaupt keinen Sinn haben."* (26.04.1919).

Die Produktionsmittel an sich stellen keinen wirtschaftlichen Wert dar. Erst wenn Menschen mit ihrem Sachverstand und ihren Fähigkeiten aus freier Initiative damit tätig werden, können sie fruchtbar für das Wirtschaftsganze eingesetzt werden. So wird unmittelbar einsichtig, *"die soziale Betätigung eines Menschen durch Kapital gehört in dasjenige Gebiet des sozialen Organismus, in welchem das Geistesleben, Gesetzgebung und Verwaltung besorgt."* (Kernpunkte, GA 23, S. 66)

Hier nun setzt die gewichtige sozialgestalterische Aufgabe des Banksystems im Zusammenhang mit Assoziationen ein. Zurückgreifend auf das früher Dargestellte können wir sagen: Das System der Kreditbanken erschöpft das Geld aus dem Nichts; das Geld hat zunächst keine Wirkung durch irgendeinen Warenwert. Dieses frei geschöpfte Geld hat auch in sich zunächst keine quantitative Begrenzung. *"Und nicht mehr wird man die Kreditverhältnisse abhängig machen können davon, ob Geld vorhanden ist oder nicht, oder ob Geld so und so riskiert wird, sondern die Kreditverhältnisse werden abhängig davon sein, ob Menschen vorhanden sind, die tüchtig dazu sind, das eine oder das andere wirklich in Szene zu setzen, das eine oder das andere Wirklich hervorzubringen. Kredit wird haben die menschliche Tüchtigkeit. Und in dem die menschliche Tüchtigkeit die Grenze abgibt wie weit man Kredit gewährt, wird dieser Kredit nicht gewährt werden können über diese menschliche Tüchtigkeit hinaus."* (Soziale Zukunft S. 63) Den Übergang zu einer solchen Produktionsweise, die auf der Kreditgewährung basiert sieht Steiner so bedeutsam an, wie den Über-

gang von der Natural- zur Geldwirtschaft (Dreigliederung und soziales Vertrauen GA 24).

Den geschöpften Kredit übergeben die Kreditbanken zum Beispiel auf der Grundlage eines vom Unternehmen gezeichneten Wechsels an die Unternehmen, die mit diesem Unternehmerkapital nun die Menschen mit ihren spezifischen Fähigkeiten an die je betreffenden Produktionsstätten auf Grund freigeschlossener Arbeitsverträge hinleiten. Wilhelm Schmudt formuliert folgendes bezüglich der Leitung des Unternehmerkapitals: *“Es handelt sich dabei um eine Sozialgestaltungsaufgabe ersten Ranges; sie umfasst die Frage: Wie finden die arbeitsfähigen Menschen im Rahmen des Produktionsbereiches ihren Initiativen und ihren Fähigkeiten entsprechend eine sinnvolle Arbeit so, dass die Bedürfnisse der Menschheit und der Natur so gut wie möglich befriedigt werden.“* (Zeitgemäße Wirtschaftsgesetze) Diese Aufgabe kann durch die Banken nur dann gelöst werden, wenn ihnen ein beratendes Kuratorium zur Seite steht. Das Kreditbankensystem hat aber dafür Sorge zu tragen, dass das herausgegebene Geld innerhalb eines festgesetzten Zeitraumes wieder zurückfließt.

### **Die Aufgabe der Assoziationen**

Hier nun liegt die Aufgabe der Assoziationen. Diese haben dafür Verantwortung zu tragen, dass die herausgegebenen Kredite auch wieder rechtzeitig abgelöst werden. *“Die Verantwortung für Kreditgewährung und Kreditentgegennahme wird den Assoziationen zufallen ..... Diese werden die Entscheidung haben über die Kreditgewährung und Kreditentgegennahme ..... In den Bedarf den eine Assoziation feststellt, wird die Veranlassung zur Kreditgewährung für eine andere liegen können.“* (Dreigliederung und soziales Vertrauen - Kapital und Kredit - S. 260) Die Assoziationen haben die Aufgabe zu erkennen, wo ungedeckte Bedürfnisse vorliegen und Anregungen zu geben, wo notwendige Arbeitsfelder brachliegen.

Die Initiative kann dann aber immer nur von dem einzelnen Unternehmer oder einer Unternehmergruppe ausgehen. Der einzelne, wie wir früher schon anführten, kann bei der Komplexität des heutigen Wirtschaftslebens jedoch nichtmehr zu einem sachgemäßen Urteil kommen. Deshalb braucht es das Gespräch, die Abstimmung mit der Assoziation. Nur hier aus dem Wahrnehmen der wirtschaftlichen Gesamtsituation, im Abschleifen der subjektiven Gesichtspunkte können sich wirkliche Urteilsgrundlagen bilden. Hier findet der einzelne Unternehmer die Erkenntnis des vom Ganzen her Notwendigen und Möglichen, die Willkür wird durch das kollegial-assoziative Gespräch ausgeschaltet, der Weg zu einem wirklich freien - aus Erkenntnis-Handelndem - Unternehmertum wird geebnet.

Aus der Sache heraus ist es selbstverständlich, dass in den Assoziationen Vertreter der verschiedensten Unternehmungen sitzen, auch solche, die in Unternehmungen des Kulturlebens tätig sind und vor allem auch die Vertreter der Banken. Aus praktischen Erwägungen werden sich solche Assoziationen im lokalen oder regionalen Bereich bilden. *“Der einzelne ist seiner Assoziation gegenüber verantwortlich für die bestmögliche Leistung; und die Assoziation ist anderen Assoziationen gegenüber verantwortlich für die zielgemäße Verwendung der Leistungen.“* (Dreigliederung und so-



ziales Vertrauen). Zwar hat das einzelne Unternehmen selbst dafür zu sorgen, dass sein Kredit bei der Kreditbank wieder getilgt wird, d.h., dass der Wechsel innerhalb der Laufzeit abgelöst wird, die Assoziationen haben aber als Garanten dafür einzustehen.

Die Aufgabe der Assoziationen geht aber weiter. Zum einen werden sie bei Unternehmen, die neu entriert werden für eine Zeit "Leihgelder" diesem Unternehmen zur Verfügung stellen müssen, damit dieses innerhalb des vorgegebenen Zeitraumes seinen Wechselkredit ablösen kann. Durch das was man heute Kapitaldienst nennt, wird das betreffende Unternehmen in einem größeren Zeitraum das ihm gewährte "Leihgelder" zurückzahlen, so dass dann wieder Gelder für neue Investitionen, Betriebserweiterungen oder Innovationen im Rahmen der Assoziation zur Verfügung stehen.

Die dritte Aufgabe stellt sich der Assoziation dadurch, dass sogenannte gemeinnützige Einrichtungen ebenfalls den Assoziationen eingegliedert sind. Es handelt sich bei solchen Unternehmungen um solche Einrichtungen wo man gesellschaftlich darüber ein gekommen ist, dass diese ihre Waren und Leistungen unter dem Preis verkaufen oder kostenlos abgeben. Solche Unternehmungen werden heute noch weitgehend vom Staate betrieben, wie öffentliche Verkehrsmittel, Verkehrswege, Einrichtungen des Umweltschutzes, Krankenhäuser, Schulen und Theater, gehören aber sachgemäß in gleicher Weise dem freien Unternehmen an. Da diese - durch gesellschaftliche Absprachen - die erhaltenen Kredite nicht "aus eigener Kraft" ablösen können, müssen die Assoziationen durch Subventionen oder "Schenkungen" an diese Unternehmen für den Rücklauf des Geldes sorgen.

Hier wird deutlich, dass zur wichtigsten Aufgabe der Assoziationen das Beraten über die Preise wird. Die Preise, der am Markt zu verkaufenden Produkte müssen so kalkuliert sein, dass im Rahmen einer Assoziation die Geldbeträge einkalkuliert sind, die an die Gesamtheit der Mitarbeiter als Einkommen herausgegeben wurden, einschließlich der Beträge die an die Vorproduktlieferanten und die Produktionsmittelerzeuger weitergeleitet werden müssen. Es müssen also auch alle die Beträge enthalten sein, die als Einkommen an die Mitarbeiter der "gemeinnützigen Unternehmungen" ausgezahlt wurden.

Den optimalen Preis zu finden ist die Aufgabe der Assoziationen. *"Und dann wird sich das, was als Preis auftritt für irgendeine Ware, dem objektiven Preise nähern... Wenn die richtige menschliche Assoziation entsteht, so kann durch ihre Arbeit im unmittelbaren Leben des sozialen Organismus der richtige Preis allmählich Herauskommen."* (Kardinalfrage S. 162) Unterdeckungen oder Überschüsse die innerhalb einer Assoziation entstehen können und müssen durch Unter- oder Überschüsse anderer Assoziationen ausgeglichen werden. So wird eine Assoziation mit der anderen verflochten, so dass die als Geflecht den ganzen Wirtschaftsorganismus durchziehen.

Wir sehen uns mit unserem Assoziationsbegriff in weitgehender Übereinstimmung mit Dr. Benediktus Hardorp, wie dieser ihn in seiner Dissertation "Elemente einer Neubestimmung des Geldes" entwickelt hat. Er spricht dort von den Aufgaben des Bankwesens, über die Sorge für den Gesamtablauf der ökonomischen und zugleich gesellschaftlichen Entwicklung:

*“Denn über diesen Gesamtablauf muss (oder sollte) das Bankwesen wachen, ihn muss es führend gestalten... Es ist, insofern es sich seiner eigentlichen Aufgabe widmet, menschlich - realer Garant der Ordnung des ganzen sozialen Organismus.“ (S. 277)*

Und im Zusammenhang mit diesen Ordnungsaufgaben spricht er von der Assoziation: *“Die Ordnung und Gestalt des Ganzen verlangt vom einzelnen Gliede, diesen Zusammenhang zugleich als sein Schicksal zu sehen. Soll das Handeln des einzelnen nicht störend in das Gesamtgeschehen, das ja auch ihn trägt, eingreifen, so muss er sich am Ganzen orientieren - und dazu muss er es kennen: Er muss kennen, wie die anderen (und er selbst) in diesem Zusammenhang dar innen stehen. Als Assoziation verstehen wir jedes Bewusstseins bildende soziale Organ, das es den beteiligten Menschen möglich macht, die wirtschaftlichen Grundlagen einer gegebenen sozialen Situation erkenntnistmäßig so zu überschauen, dass Sachgegebenheiten und Gestaltungsmöglichkeiten dieser Situation ihnen zu freiem Entschlussfassen deutlich werden.“ (S. 281 f)*

Abschließend sei noch kurz auf Anregungen geblickt, die Steiner in Richtung auf zu begründende Unternehmungen und Assoziationen gegeben hat. Zunächst war er sich darüber bewusst und wies immer wieder darauf hin, dass es die Hauptsache sei, die Ideen der Dreigliederung auszubreiten. Er sprach aber auch davon: *“Diese Idee kann von der Bildung sozialer Einzeleinrichtungen ihren Ausgang nehmen.“* (Dreigliederung und soziales Vertrauen) Wenn auch solche Unternehmungen immer nur einen Kompromiss mit dem bestehenden eingehen können. *“Was wir begründeten als der kommende Tag kann im Grunde nur ein, unbefriedigendes Sunogat sein.“* Denn wenn man wirklich praktische wirtschaftliche Unternehmungen gründen will, so kann es nur in der folgenden Art gehen: *“Wirtschafte ich in einer bestimmten Sorte von Unternehmungen, so muss ich, damit ich da rationell wirtschaften kann, eine andere Gruppe von Unternehmungen haben; z.B. zur einer bestimmten Gruppe von industriellen Unternehmungen muss ich eine bestimmte Gruppe von landwirtschaftlichen Unternehmungen haben.“* (9.6.1920)

Steiners Intension war es also ein assoziationsähnliches Gebilde zu gründen, indem Unternehmungen der industriellen und landwirtschaftlichen Produktion mit solchen des kulturellen Schaffens zusammengefasst an eine Bank ähnliche Einrichtung angegliedert werden soll. So bestand der *“Kommende Tag“* aus einem Verlag, einer Druckerei, einer Maschinenfabrik, einem chemischen Werk, einem Schieferwerk, einer Kartonagenfabrik, einer Zigarettenfabrik, einer Pension, einem Bankhaus, einer Handelsabteilung, einem Unternehmen für landwirtschaftliche Maschinen, einer Getreide- und Ölmühle sowie Sägewerk, mehreren Hofgütern, dem klinisch-therapeutischen Institut, einer Heilmittelfabrikation, einem wissenschaftlichen Forschungsinstitut und der Freien Waldorfschule. Zwischen diesen Unternehmen sollte ein assoziativ fördernder Ausgleich stattfinden. *“Der Kommende Tag“ ist gegründet worden, weil eingesehen worden ist, dass dasjenige, was heute gewöhnliches Bankwesen ist, im Laufe des 19. Jahrhunderts allmählich ein schädigendes Element geworden ist in unserem Wirtschaftsleben... Daher besteht heute die Notwendigkeit, etwas zu begründen, was nicht bloß eine Bank ist, sondern was wirtschaftliche Kräfte*

*te konzentriert, die zu gleicher Zeit Bank sind und im konkreten Wirtschaften,... in einer Bank das Wirtschaftsleben zusammengefasst wird... Wir erleben es heute, dass allerlei Leute - Gesell und andere - herumtanzen und von freiem Geld reden. Das sind Utopisten, Abstraktlinge.“ (Rudolf Steiner, 9.6.1920)*

So zeigt sich, wie das was aus dem Beobachten des unmittelbar Praktischen im Wirtschaftsleben folgt, zusammenstimmt mit dem, was wir mehr in prinzipieller Weise im ersten Teil sozusagen aus einer Elementarlehre des sozialen Organismus entwickelt haben. Nur Prinzipielles sollte angedeutet werden, das Ausgestalten der sozialen Einrichtung muss dann den je konkreten Menschengruppen überlassen werden. Der einzelne kann nur auf soziale Gesetzmäßigkeiten hinweisen, das Überführen in die soziale Realität, das Schaffen der sozialen Plastik wird dann Aufgabe von assoziativ-kollegial beratenden initiativen Menschengruppen sein.

In einem weiteren Vortrag soll aufgezeigt werden, wie sich Rudolf Steiners Intentionen in der wirtschaftlichen Praxis ganz aus diesem wirtschaftswissenschaftlichen Ansatz verstehen lässt.

*Dornach, 12. bis 14. Juni 1981*

## Begriff und Lebensformen der Assoziationen - Rudolf Steiners Intentionen für den „Kommenden Tag“

### **Zur Geschichte des „Kommenden Tages“.**

Emil Leinhas und Emil Molt hatten im Oktober 1919 einige Mitglieder der Anthroposophischen Gesellschaft zu einer Versammlung in Dornach in der Schreinerei des Goetheanums eingeladen, um über den Plan zur Gründung eines wirtschaftlichen Unternehmens zu beraten. Da die von Emil Molt geleitete Versammlung ein positives Echo gab, entschloss man sich, diesen Plan auch an Rudolf Steiner heranzutragen. Steiner stand dieser Initiative durchaus positiv gegenüber, warnte aber gleich zu Anfang, dass es sicher nicht an Betrieben oder Kapital fehlen würde, sondern sehr wahrscheinlich an den geeigneten Persönlichkeiten, die leitend in einem solchen Unternehmen tätig sein könnten. Im Dezember 1919 berieten in Stuttgart im Zweighaus in der Landhausstraße Karl Unger, Emil Molt, Emil Leinhas, Ernst Uehli, Hans Kühn und Rudolf Steiner über die Möglichkeiten eines Zusammenschlusses von industriellen und anderen Betrieben, als möglichen Versuch für ein assoziatives Zusammenwirken. In der Silvesternacht gab es eine lange Sitzung des Komitees des Bundes für Dreigliederung des sozialen Organismus. Dort wurde die Entscheidung über die Gründung einer übergeordneten Aktiengesellschaft als Finanzierungsinstitut gefällt. Unternehmer, die ihre Betriebe in das neue Unternehmen einbringen wollten, sollten ihren Privatbesitz an die Gesellschaft übertragen, während die Betriebsleitung bei den bisherigen Unternehmern bleiben sollte. Die alten Unternehmer erhielten einen Anteil am Gesamtunternehmen und bezogen ein festes Einkommen von der neuen Gesellschaft. Es sollte ein assoziativer Zusammenschluss verschiedenartiger Branchen sein, die sich gegenseitig tragen sollten. Besonderer Wert wurde auch auf landwirtschaftliche Betriebe gelegt, die ebenfalls eingegliedert werden sollten. Die Überschüsse der wirtschaftlich rentablen Betriebe sollen dazu dienen, dass die geistigen Werte gefördert würden. Vor allem die Waldorfschule, die sich rasch ausgedehnt hatte und die „an einem permanenten Überschuss an Geldmangel litt“ (Steiner). Deren Gebäude und Grundstücke mussten mit finanziert werden.

In Stuttgart sollte ein großer Verlag, eine Klinik und wissenschaftliche Forschungsinstitute entstehen. Der ursprünglich von Rudolf Steiner für ein solches Unternehmen intendierte Name „West-Ost-Bank“ wurde aus politisch-opportunen Gründen fallen gelassen und von Rudolf Steiner wurde „Der Kommende Tag“ vorgeschlagen.

Man hatte die Vorstellung, mit einem Anfangskapital von ca. 300.000,- Mark beginnen zu können. Die alten Unternehmer sollten die Gesamtverantwortung für das ganze Unternehmen mit übernehmen und wurden in den Aufsichtsrat der zu begründenden Aktiengesellschaft berufen. Steiner übernahm den Vorsitz selbst. Am 23. März 1920 wurde die Aktiengesellschaft mit dem Namen „Der Kommende Tag Aktiengesellschaft zur Förderung wirtschaftlicher und geistiger Werte“ gegründet. Kurze Zeit später wurde in der Schweiz die Futurum AG (16. Juni 1920) gegründet.

Die Zentrale sollte Charakter eines Finanzierungsinstituts haben, dort sollte die Finanzbeschaffung übernommen werden.

Die Unternehmer verzichteten auf die volle Verfügung über ihr Kapital, nach innen konnten sie den Betrieb aber völlig selbstständig weiterleiten. Das Kapital wurde mit nur 5% verzinst und die Unternehmer erhielten ein festes Einkommen. Die Mitarbeit im Aufsichtsrat war ehrenamtlich. Steiner hatte als Voraussetzung für ein solches Unternehmen die Neutralisierung des Kapitals angesehen. Die Mitarbeiter der Betriebe sollten über die Wirtschaftszusammenhänge orientiert und im Besonderen über die Verhältnisse des Kommenden Tages regelmäßig informiert werden. Von Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter war selbstverständlich keine Rede – weder in Bezug auf die Arbeiter, noch auf die Unternehmer. Es war auch zunächst nicht geplant, den Mitarbeitern irgendein Mitspracherecht einzuräumen. Es gab aber in einigen Betrieben laufende Betriebsvorträge, Kurse und auch freiwillige Eurythmie Gruppen. Darüber hinaus waren in einigen Betrieben auch Lehrlingsschulen geplant.

Über den Bedarf an flüssigen Mitteln zwecks Investitionen wurde im Aufsichts- und Verwaltungsrat, der zwischen Vorstand und Aufsichtsrat gestellt war, verhandelt. Die Kapitalanlagen der Gründer erhielten in den Hauptversammlungen das 25-fache Stimmrecht. Sie sollten für die Erhaltung des sozialen und ideellen Zweckes garantieren.

Starke Beziehungen zwischen den Unternehmen, z.B. zwischen der Zigaretten- und Kartonagenfabrik entwickelten sich. Produktionsprogramme wurden aufeinander abgestimmt. Ziel war die Absprache über die Preise. Ein eingefügtes Bankinstitut sollte die finanziellen Grundlagen für die Bestrebungen abgeben. Eine Assoziation hätte aber die Angliederung von mehr Unternehmen als zunächst zur Verfügung standen erfordert.

„Die Idee einer zu verwirklichenden Assoziation stand und fiel also mit der Bereitschaft weiterer Unternehmungen, sich an den bestehenden Kern an-

zuschließen.“ (Hans Kühn, Dreigliederungszeit, S. 106). Ein Dreivorstand wurde an die Spitze des Unternehmens berufen, der aber permanente Probleme in der Zusammenarbeit hatte.

Ein Prospekt sollte herausgegeben werden. Rudolf Steiner verfasste dazu ein Exposé, in welchem die Grundgedanken und Intentionen dargestellt wurden. In ganzseitigen Anzeigen in großen Tageszeitungen und in einem Prospekt wurde dann für das Unternehmen geworben. Überraschend schnell wurden 10 Millionen Mark gezeichnet, dies auch eine Folge der inflationären Tendenzen. In der Champigny-Straße in Stuttgart war die Verwaltung untergebracht, daneben der Verlag, eine Druckerei, eine Handelsabteilung und auch die Dornacher Treuhandgesellschaft. Ein Bankähnliches Institut wurde ebenfalls eingerichtet.

Ende 1922 gehörtem dem „Kommenden Tag“ folgende Unternehmen an:

- Die Zentrale in Stuttgart Der Kommende Tag
- Verlag Stuttgart der Kommende Tag
- Versandbuchhandlung Der Kommende Tag
- Druckerei Der Kommende Tag
- Offsetdruckerei Der Kommende Tag
- vormals Carl Unger, Maschinenfabrik Der Kommende Tag
- Chemische Werke, Schwäbisch Gmünd Der Kommende Tag
- Schieferwerk Sondelfingen Der Kommende Tag
- Abteilung Jose del Monte Kartonagenfabriken
- Pension Rüttling, Stuttgart Der Kommende Tag
- Zweigniederlassung Hamburg Guldsmühle Dischingen, Hofgut, Getreidemühle sowie Sägewerk
- Hofgut Ölhaus, Crailsheim
- Hofgüter Untersleb und Lachen, Leutkirch
- Hofgüter Dorenweid und Lanzenberg bei Isny im Allgäu
- Klinisch-therapeutisches Institut Stuttgart
- Klinisch-therapeutisches Institut Fabrikation Schwäb. Gmünd
- Der Kommende Tag, wissenschaftliches Forschungsinstitut Stuttgart
- Der Kommende Tag, wissenschaftliches Forschungsinstitut, biologische Abteilung Stuttgart

und Beteiligungen:

- Gebr. Gmelin, Reutlingen, landwirtschaftliche Maschinen
- Frank Reiner KG, Hamburg
- Mechanische Webereien Sondelfingen
- Räter & Lamparski AG Berlin
- Internationale Laboratorien-Aktiengesellschaft Arlesheim

Durch die neue soziale Konzeption des Unternehmens sollten auch ganz neue Forschungen und Erfindungen ermöglicht werden. Im Frühjahr 1921 konnte auch die Waldorf-Astoria eingegliedert werden. Emil Leinhas übernahm jetzt die Leitung des Kommenden Tages.

Man hatte gehofft, durch dieses größte Unternehmen des Zusammenschlusses einen Schritt auf die angestrebte Größenordnung zu machen. Auch hoffte man, aus den Überschüssen des bis dahin rentablen Unternehmens neue Betriebe entriren zu können bzw. die Kultureinrichtungen stärker unterstützen zu können. Aber durch die immer stärker werdende Inflation, durch den Wertverlust der Mark gegenüber ausländischen Währungen und durch notwendig gewordene Erneuerungen des Maschinenparks wurde gerade die Waldorf-Astoria das Unternehmen im „Kommenden Tag“, welches das meiste Kapital beanspruchte. So entschloss man sich auf Initiative von Emil Leinhas 1922 zu einer Programmbegrenzung des „Kommenden Tages“ und zum Verkauf der Waldorf-Astoria-Aktien. Mit diesem Schritt gab man eigentlich das große Ziel einer Verwirklichung einer ersten Assoziation auf. Man wollte aber den Unternehmenszusammenschluss weiterführen, denn besonders die durch die Geisteswissenschaft inaugurierten Unternehmungen, wie die Waldorfschule und die wissenschaftlichen Forschungsinstitute, hatten ihre Fruchtbarkeit erwiesen. Aber nach 1923 musste dann doch eine Entflechtung des Unternehmenszusammenschlusses betrieben werden. Durch Verkauf verschiedener Betriebe, auch landwirtschaftlicher Güter, konnte erreicht werden, dass der Fortbestand der Waldorfschule gesichert war und zu ihrer Weiterentwicklung erworbene Grundstücke erhalten werden konnten. Die Entwicklung und Herstellung der neuen Heilmittel und Kosmetika konnte in Verbindung mit den Internationalen Laboratorien AG in der Schweiz weitergeführt werden. So endete das mit Vehemenz und großen Hoffnungen begonnene Unternehmen, das scheiterte einmal durch die ungeheuer schwierigen wirtschaftlichen Verhältnisse nach dem ersten Weltkrieg, die durch eine aktive Gegnerschaft sich ganz besonders verheerend auf den „Kommenden Tag“ auswirkte, andererseits überforderte aber auch die Größe der Aufgabe die Mitarbeiter. Die einen, wirtschaftlich erfahrenen und cleveren Unternehmer, hatten es schwer, sich in die neue kollegiale Zusammenarbeit hinauszufinden, die zu einem wirklich freien Unternehmertum geführt hätte, zu einem Handeln, das aus der Einsicht in das Ganze heraus seine Antriebe gefunden hätte. Andere Mitarbeiter waren erfüllt von den neuen Ideen der Dreigliederung des sozialen Organismus, verfügten aber über zu wenig wirtschaftliche Erfahrung und Sachverstand.

### **Leitgedanken für eine zu gründende Unternehmung.**

In dem schon erwähnten Exposé schrieb Rudolf Steiner einige „Leitgedanken für eine zu gründende Unternehmung“ auf, die als Grundlage dienen sollten, einen Prospekt über den „Kommenden Tag“ zu erstellen. Er beginnt seine Ausführungen mit folgendem:

*„Notwendig ist die Gründung eines bankähnlichen Instituts, das in seinen finanziellen Maßnahmen wirtschaftlichen und geistigen Unternehmungen*

*dient, die im Sinne der anthroposophisch orientierten Weltanschauung sowohl nach ihren Zielen, wie nach ihrer Haltung orientiert sind.“* (Seite 450). Dieses Unternehmen sollte aber nicht nur aus finanziellen Gesichtspunkten heraus arbeiten, sondern es sollte unmittelbar in den realen Operationen drinnen stehen. „Der Bankier soll also weniger den Charakter des Leihers, als vielmehr den des in der Sache drinnen stehenden Kaufmanns haben, der mit gesundem Sinne die Tragweite einer zu finanzierenden Operation ermessen und mit Wirklichkeitssinn die Einrichtung zu ihrer Ausführung treffen kann. Es wird sich dabei hauptsächlich um die Finanzierung solcher Unternehmungen handeln, die geeignet sind, das wirtschaftliche Leben auf einen gesunden assoziativen Boden zu stellen und das geistige Leben so zu gestalten, dass berechnete Begabungen in eine Position gebracht werden, durch die ihre Begabungen in einer sozial fruchtbaren Art sich ausleben können. Worauf es besonders ankommt, ist, dass z.B. Unternehmungen entriert werden, die augenblicklich gut rentieren, um mit ihrer Hilfe andere Unternehmungen zu tragen, die erst in späterer Zeit und vor allem durch die jetzt in sie zu gießende Geistessaat, die erst nach einiger Zeit aufgehen kann, wirtschaftliche Frucht bringen können.“ Es sei unbedingt notwendig, dass ein streng assoziatives Verhältnis hergestellt würde zwischen den Bankverwaltern und denen, die durch ihre ideelle Wirksamkeit das Verständnis für eine ins Leben zu setzende Unternehmung fördern können. Im Mittelpunkt sollte stehen, die Zentralen der anthroposophisch orientierten Geistesbewegung selbst zu tragen. Diese Einrichtungen müssten zunächst finanziell mitgetragen werden, denn sie würden ihren wirtschaftlichen Ertrag erst in viel späterer Zeit bewirken.

Rudolf Steiner war sich von vornherein darüber im Klaren, dass eine solche Unternehmung auch den ganzen Krisen des äußeren Wirtschaftslebens ausgesetzt war. Er hatte keine Illusionen, dass die in den neuen Unternehmungen beteiligten Arbeiter sich in Lohndifferenzen nicht genau so verhalten würden wie es die in den Unternehmungen des alten Stils getan hatten. Es würden aber die sozialen Formen in den neuen Unternehmen mit der Zeit zu einem neuen Verhältnis aller Mitarbeiter untereinander führen. So dass die Arbeiter mit der Zeit auch aus Vertrauen und Verständnis in eine neue Zusammenarbeit kommen könnten.

Steiner weist eindringlich auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit wirtschaftlicher und kultureller Unternehmungen hin. **„Eine Schule als solche kommt vorbildlich zunächst nach dieser Richtung erst dann in Betracht, wenn sie finanzielle von nur solchen Unternehmungen getragen wird, deren ganze Einrichtung schon aus geisteswissenschaftlichen Kreisen hervorgegangen ist. Und der Dornacher Bau wird seine soziale Bedeutung erst erweisen können, wenn durch die mit ihm verbundenen Persönlichkeiten solche Unternehmungen ins Leben gerufen worden sind, die sich selbst tragen, den sie haltenden Menschen gehörigen Unterhalt geben und dann noch so viel übrig lassen, dass das von**



*einer geistigen Unternehmung immer geforderte Defizit gedeckt werden kann. Diese Defizit ist ja in Wirklichkeit gar keines, denn eben dadurch, dass es entsteht, wird die Fruktifizierung der materiellen Unternehmungen hervorgerufen.“*

### **War der Kommende Tag eine Assoziation?**

*„Daher ist das erste, dass hin tendiert werde auf Assoziationen, die sich bilden gerade aus der Landwirtschaft heraus mit verschiedenen Zweigen der Industrie. Das ist der erste - ich möchte sagen - abstrakteste Grundsatz, dass die Assoziationen in der Zusammengliederung der verschiedenen Branchen bestehen. Sie werden am allergünstigsten wirken, wenn sie sich bilden zwischen der Landwirtschaft und der Industrie, aber so sich bilden, dass nun wirklich dadurch, dass solche Assoziationen zustande kommen, hingearbeitet wird nach einer entsprechenden Preislage. Aber auch wenn sie solche Assoziationen schaffen würden und dies so gescheit gemacht werden könnte, dass sich Industriebetriebe und Landwirtschaftsbetriebe gegenseitig versorgen könnten, würde sich gleich herausstellen, dass sie nicht viel tun könnten. Einiges kann natürlich sofort gemacht werden. Aber was ist dazu zuerst notwendig? Dass man wirklich in der Lage sei, so etwas wirklich vernunft- und sinngemäß zu begründen! Nehmen Sie ein konkretes Beispiel: In Stuttgart ist der Kommende Tag gegründet worden. Er geht seiner Idee nach von dem aus, was durch die Impulse der Dreigliederung gegeben werden soll. Er würde also in erster Linie die Aufgabe haben, das assoziative Prinzip der Landwirtschaft und der Industrie herbeizuführen, - bis zu dem Grade, dass durch die Assoziationen wirklich auf die Preislage der gegenseitigen Bezieher - indem die Konsumenten von dem einem Gebiet Produzenten werden auf dem anderen - eingewirkt würde. Auf diese Weise würde sich schon in verhältnismäßig kurzer Zeit sehr viel leisten lassen in der Herstellung eines wirklich richtigen Preises. Aber es ist ganz unmöglich, jetzt schon vernünftig zu wirken, aus dem einfachen Grunde, dass Sie ja nicht in unabhängiger Weise alle Güter erwerben können, weil sie überall mit der heutigen korrumpierten Staatsgesetzgebung zusammenstoßen. ... Daher ist das erste, dass man begreife, dass starke Assoziationen zunächst entstehen müssen, die so populär, wie es nur möglich ist, und in den weitesten Kreisen, die nur möglich sind, das Eingreifen des Staates auf allen Gebieten des Wirtschaftslebens durchgreifend verhindern... Die Assoziationen gehen von Branche zu Branche. Schon dadurch, dass sie von Konsumenten zu Produzenten hinübergehen, entstehen die Verbindungen zwischen den einzelnen Branchen; denn der Konsument von irgendetwas ist immer zu gleicher Zeit Produzent. Das geht schon ineinander. Es kommt nur darauf an, dass man überhaupt mit dem Assoziieren anfängt.... Beginnt vor allen Dingen, Assoziationen zu bilden mit dem, was der Landwirtschaft nahe steht, zusammen mit dem, was*

reine Industrie ist. ... Man kann da ganz ins Praktische hineinkommen, und wenn man genügend Initiative hat, kann man auf Bildung dieser Assoziationen schon losgehen.“ (Steiner, Fragebeantwortung am 12. Oktober 1920 in Dornach).

„... Es wird unter Umständen recht bald zu spät sein für manches, was noch geschehen kann, wenn wir immer wieder nur auf irgendwelche Nebensachen bedacht sind und nicht auf die Hauptsache gehen: **auszubreiten unsere Ideen**. Was wir begründeten als „Der Kommende Tag“ kann im Grunde genommen nur ein unbefriedigendes Surrogat sein. Warum denn? Weil wir eben uns keine Illusionen vormachen, dass wir praktisch sein können, ohne auf praktische Taten uns zu stützen. Wie versuchen, wirtschaftlich tätig zu sein. Aber da kommen dann die Leute und fragen einen; ja, wie muss man denn einen Gewürzkrämerladen einrichten, damit er möglichst gut sich in den dreigliedrigen sozialen Organismus hinein stellt? Gewiss, wir wollen wirtschaftliche Unternehmungen gründen. Aber da handelt es darum, dass man sie wirklich praktisch anfasst. Und wie sollte man praktisch z.B. heute die Sache anfassen, wenn man sich sagen muss: Wirtschafte ich in einer bestimmten Sorte von Unternehmungen, so muss ich, damit ich da rationell wirtschaften kann, eine andere Gruppe von Unternehmungen haben; z.B. zu einer bestimmten Gruppe von industriellen Unternehmungen muss ich eine bestimmte Gruppe von landwirtschaftlichen Unternehmungen haben.“ (Steiner 9. Juni 1920, Stuttgart).  
“Warum ist der kommende Tag keine Assoziation? – Einfach weil er nicht mächtig genug ist, um auf den wirtschaftlichen Gang einen gewissen Einfluss zu haben. Dazu gehört erst eine bestimmte Größe der Assoziation.“ (Steiner, Nationalökonomisches Seminar, Seite 46).

Was war also die Intention Steiners mit dem „Kommenden Tag“? Es sollte ein Zusammenschluss sein von Unternehmen der verschiedensten wirtschaftlichen Branchen. Dazu kamen landwirtschaftliche Güter und die verschiedensten Einrichtungen des Kulturlebens, wie die Waldorfschule, die wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen und die Klinik. Zwischen diesen Unternehmen sollte ein permanentes Gespräch stattfinden. Einerseits sollten konkrete wirtschaftliche Beziehungen entstehen, die Produktion sollte gegenseitig abgestimmt werden. Darüber hinaus sollten die Unternehmen aber auch in dauernden finanziellen Beziehungen zueinander stehen. Einige der Unternehmen konnten Überschüsse erzielen, andere, die erst eingerichtet wurden, brauchten Investitionshilfen, um später rentierend arbeiten zu können, wieder andere, wie die Forschungsinstitute und die Waldorfschule brauchten eine dauernde Unterstützung.

Ihre Arbeit konnte sich erst über viele Jahre hinweg im Wirtschaftlichen rentabel auswirken. In gemeinsamen Beratungen sollten Investitionsprogramme aufgestellt werden, der Finanzierungsbedarf ermittelt werden. Nicht der einzelne Unternehmer konnte in seiner unternehmerischen

Machtstellung entscheiden, wie die wirtschaftliche Gesamtentwicklung des Unternehmens weitergehen sollte, sondern nur aus einem gemeinsamen kollegialen Beraten konnte eine Urteilsfähigkeit gewonnen werden, die zu einem wirklich freien, aus der Einsicht in das Notwendige handelnden Unternehmertum führen konnte. So haben wir hier im „Kommenden Tag“ wirklich das Urbildhafte der Assoziation drinnen. Unternehmerisch tätige Menschen aus den verschiedensten Bereichen, aus den verschiedensten Branchen, aus den produzierenden Wirtschaftsbereichen wie aus kulturellen Unternehmungen heraus treffen zum permanenten Gespräch zusammen, um das für den sozialen Organismus Notwendige gemeinschaftlich zu beraten. Erst aus diesen Gesprächen, die dem einzelnen erst den Überblick über das Ganze ermöglichen heraus, kann ein sachgemäßes Urteil gefunden werden. Gerade dieses kollegiale Beraten fiel den alten Unternehmern aber außerordentlich schwer.

Man kann nun fragen, warum waren eigentlich keine Konsumenten im „Kommenden Tag“ eingegliedert? Steiner hat aber diese Frage nie sehr eng angeschaut. Er weist in den Vorträgen immer wieder darauf hin, dass wenn sich in den Assoziationen die verschiedenen Branchen zusammenfinden, ja jeweils die Produzenten der einen Branche Konsumenten in der anderen Branche seien. So würden in solchen überbranchenmäßigen Zusammenschlüssen die verschiedensten Interessen vertreten und in einem gemeinschaftlichen Gespräch aneinander abgeschliffen werden. Wiederum war es für Steiner selbstverständlich, dass in solchen Assoziationen auch die Vertreter des Kulturlebens sitzen mussten. Ihnen fiel neben dem Vertreten ihrer Einrichtungen und ihrer Bedürfnisse besonders auch zu, das wirtschaftlich Intendierte in einen geistigen Zusammenhang zu stellen. Gerade sie sollten den Zukunftsblick haben, auf soziale und geistige Auswirkungen bestimmter Unternehmen hinweisen zu können. Das Ziel dieser Assoziation war es also letztendlich, die Produkte der verschiedenen Unternehmungen in ein bestimmtes Wertverhältnis zueinander zu bringen, das heißt für jedes Produkt den richtigen Preis zu finden. Dies wäre aber erst möglich geworden, wenn der Kommende Tag eine viel größere Ausdehnung angenommen hätte. Die andere Aufgabe war die, alles das, was heute bankmäßig abläuft, in die unmittelbaren Wirtschaftsbezüge selbst hineinzunehmen. Alle Investitionen und Subventionen sollten erteilt werden auf der Grundlage eines sachgemäßen wirtschaftlichen Urteils. Ein solches Urteil konnten aber nur die haben, die in den unmittelbaren Wirtschaftsprozessen selbst drinnen standen. Aus dem kollegialen Beraten dieser sachkundigen und fachtüchtigen Menschen sollten die Erkenntnisgrundlagen resultieren, in Freiheit, dann die richtigen wirtschaftlich-finanziellen Entscheidungen zu treffen.

Man kann sehen, wie die Aufgaben, die dem „Kommenden Tag“ zugedacht waren, übereinstimmen mit den Aufgaben, die Rudolf Steiner für die Assoziation prinzipiell gesehen hat.

1) *„Die Verantwortung für Kreditgewährung und Kreditentgegennahme wird den Assoziationen zufallen. ... Diese werden die Entscheidung haben über die Kreditgewährung und Kreditentgegennahme ... In dem, Bedarf, den eine Assoziation feststellt, wird die Veranlassung zur Kreditgewährung für eine andere liegen können.“* (Dreigliederung und soziales Vertrauen – Kapital und Kredit – Seite 260). Die Assoziationen haben also vor allem den Bedarf der Konsumenten zu erkennen. Die Initiative für die Produktion kann aber nur von dem einzelnen Unternehmer oder von einer Unternehmergruppe ausgehen. Der Einzelne kann aber bei der Komplexität des heutigen Wirtschaftslebens nicht zu einem sachgemäßen Urteil kommen. Er braucht deshalb die Abstimmung, das Gespräch mit der Assoziation.

*„Der Einzelne ist seiner Assoziation gegenüber verantwortlich für die bestmögliche Leistung; und die Assoziation ist anderen Assoziationen gegenüber verantwortlich für die zielgemäße Verwendung der Leistungen.“* (Dreigliederung und soziales Vertrauen).

Die Aufgabe der Assoziation ist es aber auch, neuen Unternehmen Leihgelder zur Verfügung zu stellen und dafür Sorge zu tragen, dass diese Leihgelder in einem gewissen Zeitraum durch den Kapitaldienst wieder zurückfließen, sodass dann wieder Gelder für neue Investitionen, Betriebserweiterungen oder Innovationen im Rahmen der Assoziation zur Verfügung stehen.

Eine weitere Aufgabe entsteht den Assoziationen dadurch, dass sogenannte gemeinnützige Einrichtungen ebenfalls diesen Assoziationen eingegliedert sind. Solche Unternehmen müssen ihre Ware und Leistungen unter dem Preis verkaufen oder kostenlos abgeben, weil man gesellschaftlich so übereingekommen ist. Es sind die Unternehmen, die heute noch weitgehend vom Staat betrieben werden, wie öffentliche Verkehrsmittel, Verkehrswege, Einrichtungen des Umweltschutzes, Krankenhäuser, Schulen und Theater usw. sie gehören aber sachgemäß in gleicher Weise dem freien Unternehmen an. Die Assoziationen haben dafür Sorge zu tragen, dass solchen Unternehmungen aus den Möglichkeiten der Assoziation heraus Subventionen oder „Schenkungen“ zufließen können.

Daraus wird deutlich, dass die wichtigste Aufgabe der Assoziation die Preisbildung ist. Die Preise der am Markt zu verkaufenden Produkte müssen im Rahmen der Assoziation so kalkuliert sein, dass am Ende das Gesamtbudget einer Assoziation ausgeglichen ist. Unterdeckungen oder Überschüsse innerhalb einer Assoziation müssen dann, nach Absprache mit anderen Assoziationen, von diesen gemeinschaftlich ausgeglichen wer-

den. So wird eine Assoziation mit der anderen verflochten, so dass sie als Geflecht den ganzen Wirtschaftsorganismus durchziehen.

So schliesst sich die Betrachtung der konkreten praktischen Ansätze Rudolf Steiners zusammen mit dem, was im vorgehenden Vortrag aus prinzipiellen wirtschaftswissenschaftlichen Erwägungen dargestellt werden konnte.