

Kirche und Gesellschaft

Herausgegeben von der
Katholischen Sozialwissenschaftlichen
Zentralstelle Mönchengladbach

Nr. 124

Produktiv- genossenschaften – eine Alternative?

von Joachim Wiemeyer

Verlag J. P. Bachem

Die Reihe „Kirche und Gesellschaft“ behandelt jeweils aktuelle Fragen aus folgenden Gebieten:

- Kirche in der Gesellschaft
- Staat und Demokratie
- Gesellschaft
- Wirtschaft
- Erziehung und Bildung
- Internationale Beziehungen / Dritte Welt

Die Hefte eignen sich als Material für Schul- und Bildungszwecke.

Bestellungen sind zu richten an die
Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle
Viktoriastraße 76
4050 Mönchengladbach 1

Redaktion:
Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle
Mönchengladbach

In seiner Enzyklika „Laborem exercens“ hat Papst Johannes Paul II. besonders „das Prinzip des Vorrangs der Arbeit vor dem Kapital“ (Ziff. 12) herausgestellt. Diese Ausführungen sowie weitere Stellen der Enzyklika (bes. Ziff. 14) haben einigen katholischen Sozialwissenschaftlern und Verbänden (KAB, BDKJ) den Anstoß gegeben, nach konkreten Konzepten einer gesellschaftlichen Neuorientierung zu suchen. Das Wirtschaftssystem der Bundesrepublik, das von dieser Richtung als „kapitalistisch“ abgelehnt wird, soll durch einen Laborismus ersetzt werden. Unter Laborismus wird dabei ein System verstanden, in dem die Arbeitnehmer den Wirtschaftsprozeß organisieren und leiten, d. h. sie übernehmen Funktionen, die im Kapitalismus den Kapitalbesitzern und deren Beauftragten zufällt.

Ein konkretes Modell eines laboristischen Systems ist bisher von A. Berchtold entwickelt worden¹⁾. In diesem Beitrag soll ein weiteres Modell, die Idee der Produktivgenossenschaft (PG), früher auch als Produktivassoziation bezeichnet, aufgegriffen werden. Für die Anhänger des Laborismus hat die PG den Vorzug, daß die deutsche Rechtsordnung durch das Genossenschaftsgesetz ein Rechtskleid für diese laboristische Unternehmensverfassung bereitstellt. Zudem zeigen sich in der Alternativszene zunehmend Ansätze zur Gründung von PGen und produktivgenossenschaftsähnlichen Unternehmen. Von Teilen der Sozialdemokratie und der Gewerkschaften sowie den Grünen wird die Forderung nach einer staatlichen Förderung der Alternativwirtschaft erhoben, weil darin ein Beitrag zur Lösung des Beschäftigungsproblems gesehen wird.

Außerhalb der Bundesrepublik gibt es in verschiedenen Ländern der europäischen Gemeinschaft größere Zahlen von PGen. In vielen Entwicklungsländern wird der Idee der PG große Bedeutung zugemessen. Eine produktivgenossenschaftlich organisierte Wirtschaft erscheint vielen Politikern dieser Länder als ein möglicher Dritter Weg jenseits liberalkapitalistischer Marktwirtschaften und sozialistischer Planwirtschaften zu sein. Eine PG ist dadurch gekennzeichnet, daß die Arbeiter eines Unternehmens zugleich auch dessen alleinige Eigentümer sind, so daß sie gleichberechtigt auf demokratische Weise über alle Angelegenheiten ihres Unternehmens allein entscheiden dürfen. Daraus erwächst die theoretische Faszination der PG. Um zu klären, ob die PG geeignet ist, die Grundlage eines laboristischen Wirtschaftssystems zu bilden, werden im folgenden ihre Geschichte skizziert, einige aktuelle Beispiele geschildert und ihre ökonomische Funktionsfähigkeit analysiert.

1. Die Entstehung der Idee der Produktivgenossenschaft

Die Industrialisierung hatte zuerst in England und Frankreich eingesetzt. Hier traten zunächst auch die großen sozialen Notlagen breiter Bevölkerungsschichten auf. Das soziale Elend regte immer wieder Personen an, nach alternativen Konzepten zur liberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung Ausschau zu halten. Vorschläge einer genossenschaftlichen Neuorganisation der Gesellschaft sind in England von Robert Owen (1771–1858) und durch die französischen Frühsozialisten Charles Fourier (1772–1837), Philippe-Joseph-Benjamin Buchez (1796–1865) und Louis Blanc (1813–1882) entwickelt worden²). Diese Ideen fanden in ihrer Zeit große Verbreitung und regten Politiker sowie wohlhabende Gönner zur Finanzierung sozialer Experimente an. Diese praktischen Bemühungen blieben aber ohne nachhaltigen Erfolg.

Trotzdem sahen nicht nur Sozialisten, sondern auch bedeutende liberale Ökonomen in der PG die zukunftsweisende Unternehmensform. So erwartete John Stuart Mill (1806–1873), daß es entweder durch Vermögensbildung der Arbeitnehmer zu einer Zusammenarbeit von Arbeitern und Kapitalbesitzern kommen würde oder die Arbeiter allein die Produktion übernehmen würden, wobei er die letztere Form für die wahrscheinlichere hielt. „Die Form der Vereinigung jedoch, die, wenn die Fortschritte der menschlichen Gesellschaft andauern, schließlich . . . vorherrschen wird, ist nicht die zwischen einem Kapitalisten als Leiter und seinen Arbeitern ohne Stimmrecht in der Verwaltung, sondern die einer Vereinigung der Arbeiter selbst nach den Grundsätzen der Gleichheit mit gemeinsamem Besitz des zur Durchführung des Unternehmens nötigen Kapitals und mit der Arbeitsleistung unter von ihnen erwählten und absetzbaren Leitern“³).

In Deutschland wurden produktivgenossenschaftliche Ideen vor allem nach 1860 breit diskutiert. Ihre Hauptverfechter waren der Sozialist Ferdinand Lassalle (1825–1864) und der Liberale Hermann Schulze-Delitzsch (1808–1883). Lassalle lehnte sich an die französischen Frühsozialisten, vor allem an Louis Blanc, an. Er forderte die Einführung des allgemeinen Wahlrechts, um dann die vermögenslose Mehrheit eine progressive Besteuerung der Reichen beschließen zu lassen, aus deren Ertrag das notwendige Kapital zur Gründung von PGen aufgebracht werden sollte. Lassalle gelang es, den damaligen preußischen Ministerpräsidenten Bismarck für die Idee der PG zu erwärmen. Auf Bismarcks Rat hin finanzierte der preußische König aus seiner Privatschatulle eine PG schlesischer Weber⁴). Obwohl der König noch mehrfach Finanzmittel nachschob, wurde diese Genossenschaft nie wettbewerbsfähig, so daß sie kläglich scheiterte. Die Aufgeschlossenheit gegenüber Genossenschafts-

ideen im damaligen preußischen Staat kann man daran erkennen, daß 1867 das preußische Genossenschaftsgesetz verabschiedet wurde.

Hermann Schulze-Delitzsch, liberaler Vertreter im preußischen Abgeordnetenhaus und später auch im deutschen Reichstag, war der Initiator dieses Gesetzes. Er war außerdem Begründer der überaus erfolgreichen deutschen gewerblichen Genossenschaftsorganisation, insbesondere der Volksbanken. In seinem Genossenschaftskonzept hatten auch PGen ihre Bedeutung. Nach seiner Überzeugung sollten sich zunächst Handwerker in Genossenschaften zum gemeinsamen Bezug von Rohstoffen zusammenschließen. Später sollte auch der Verkauf der Produkte gemeinsam organisiert werden. Wenn sich die bis dahin noch individuell arbeitenden Handwerker ausreichend an eine genossenschaftliche Zusammenarbeit gewöhnt hätten, sollte zuletzt auch der Übergang zur gemeinschaftlichen Produktion erfolgen. Die PG sollte dazu dienen, daß die Handwerker selbständig bleiben können und nicht unter dem Druck der industriellen Konkurrenz auf den Lohnarbeiterstatus absinken müssen. Im Gegensatz zu Lassalle lehnte Schulze-Delitzsch eine Staatshilfe bei der Gründung von Genossenschaften entschieden ab. Auch war für ihn die PG nur ein Element der genossenschaftlichen Organisation neben Volksbanken und gewerblichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie Konsum- und Wohnungsbaugenossenschaften. Während Lassalle in PGen ein Instrument zur Überwindung der Wettbewerbsordnung sah, waren Genossenschaften für Schulze-Delitzsch ein Weg zur Verbesserung der Marktwirtschaft.

Die Ideen von Lassalle und Schulze-Delitzsch regten eine Vielzahl produktivgenossenschaftlicher Gründungen an. Allerdings blieben alle diese Experimente ohne greifbaren Erfolg⁵).

2. Produktivgenossenschaftliche Ideen und die katholisch-soziale Bewegung

Die Agitation Lassalles und seine Kontroversen mit Schulze-Delitzsch griff auch Bischof Ketteler in seinem 1864 erschienenen Buch über „Die Arbeiterfrage und das Christentum“⁶) auf. In dieser Schrift übernimmt Ketteler bei der Behandlung der Genossenschaftsfrage die Argumente Lassalles gegen Schulze-Delitzsch, insbesondere die These der Nutzlosigkeit von Konsumgenossenschaften, aber auch anderer Hilfsgenossenschaften. Mit Lassalle ist Ketteler der Auffassung, daß nur durch PGen die Lage des Arbeiterstandes nachhaltig verbessert werden kann. Den Finanzierungsvorschlag Lassalles zum Aufbau von PG hält Ketteler aber mit dem Eigentumsrecht nicht für vereinbar.

Für Ketteler ist die PG – neben der christlichen Caritas, der Familie, einer wahrhaft christlichen Bildung und der Gründung von Arbeitervereinen (nach Vorbild der Gesellenvereine Kolpings) – eines von fünf Hilfsmitteln der Kirche zur Lösung der Arbeiterfrage. Die PG kennzeichnet er wie folgt: „Das Wesen der Produktiv-Assoziationen haben wir in der Teilnahme der Arbeiter am Geschäftsbetriebe selbst erkannt. Der Arbeiter ist in ihnen zugleich Geschäftsunternehmer und Arbeiter und hat daher einen doppelten Anteil an dem Einkommen, den Arbeitslohn und seinen Anteil an dem eigentlichen Geschäftsgewinn“⁷⁾. Das zentrale Problem der Startfinanzierung will Ketteler durch Eigenanstrengungen der Arbeiter und durch Spenden des christlichen Adels lösen. Allerdings ist er skeptisch, ob PGen schnell großen Teilen der Arbeiterschaft helfen können.

In den Folgejahren suchte Ketteler nach konkreten Möglichkeiten, die Idee der PG in die Praxis umzusetzen. Deshalb wandte er sich im Januar 1864 in einem anonymen Brief an Lassalle, um konkrete Vorschläge für die Gründung erster PGen zu erhalten, für die er das Kapital beschaffen wollte. In seinem Antwortschreiben verweist Lassalle lediglich auf seine bisherigen Veröffentlichungen, offenbar weil er im Gegensatz zu Ketteler nicht an der tatsächlichen Realisierung von PGen interessiert war. Für ihn waren sie ein Instrument der politischen Agitation. Auch der Versuch Kettelers, in Briefkontakten mit dem protestantischen Genossenschaftstheoretiker Victor Aimé Huber und Schulze-Delitzsch konkrete Anregungen für den Aufbau von PGen zu erhalten, brachte keinen Erfolg. In späteren Jahren trat die PG in Kettelers Vorstellungen zur Lösung der sozialen Frage hinter Gewerkschaften und der staatlichen Sozialpolitik zurück, ohne jedoch ganz fallengelassen zu werden.

In Kettelers Todesjahr 1877 trat Franz Hitze mit ersten Veröffentlichungen zur sozialen Frage hervor⁸⁾. Hitze sollte der Sprecher des deutschen Katholizismus zur sozialen Frage zwischen 1880–1920 werden. Genau wie Ketteler greift Hitze die Kontroversen zwischen Lassalle und Schulze-Delitzsch auf, wobei er für Lassalle Partei nimmt. Er betont, daß die Genossenschaften nach der Konzeption von Schulze-Delitzsch nur dem kleinen Geschäftsmann, aber nicht der großen Zahl der Lohnarbeiter dienen. Den Vorschlag der Gründung von PGen hält er daher für die bedeutendste Idee Lassalles.

Sein eigenes Konzept eines „christlichen Sozialismus“ zielt auf eine gesellschaftliche Neuorganisation, die die Arbeit befähigt, „das Kapital wieder in *ihren* Dienst zu nehmen, vor allem in der Produktivassoziation“⁹⁾. Die PG hat für ihn zentrale Bedeutung bei der Lösung der sozialen Frage. Entsprechend ausgiebig behandelt Hitze die Chancen und Probleme von PGen. Eine Reihe der Probleme, die in dieser Untersuchung noch systematisch aufbereitet werden, hat Hitze bereits klar gese-

hen. Für die langfristige Funktionsfähigkeit einer PG sieht er als Voraussetzung an, daß sie durch „Ordensregel und Klostergeist“ beherrscht wird. Die PG ist ein Ideal, das sich nur langfristig verwirklichen läßt. Auch in der Landwirtschaft hält er nach vorherigem Aufbau von Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Maschinen- und Kreditgenossenschaften den Übergang zur PG für sinnvoll.

Hitze wandte sich relativ schnell von der Sozialreform durch Genossenschaften ab und der praktischen Sozialpolitik zu. In einem 1898 erschienenen Buch¹⁰⁾ geht er ausführlich auf die Arbeiterschutzgesetze und die Sozialversicherung ein. Auf der letzten von 145 Seiten widmet er gerade noch einen Absatz der „Gründung von Produktivgenossenschaften“, wobei er schreibt: „Die Produktivgenossenschaft wird stets nur für eine kleine Elite der Arbeiter in Betracht kommen und nur unter bestimmten wirtschaftlichen und persönlichen Voraussetzungen möglich sein.“¹¹⁾ Da er die Idee der PG aber nach wie vor für bedeutsam hält, spricht er sich für die Gewährung von Staatskrediten „unter genau umschriebenen Bedingungen“ aus.

Auf der Grundlage der Ideen Kettelers und Hitzes unternahm 1880 Pfarrer Blöink in der Diasporapfarrei Lübbecke den erfolgreichen Versuch, eine PG von Wollwebern, die St.-Paulus-Innung, zu gründen¹²⁾. Diese Genossenschaft bestand 80 Jahre von 1880–1960 und stellt damit wohl die erfolgreichste PG im deutschsprachigen Bereich dar. 1882 arbeiteten in der Genossenschaft acht Arbeiter, bis zum Zweiten Weltkrieg schwankte die Zahl der Genossen zwischen zehn und 16. 1952 bot die Genossenschaft zehn Angestellten und 33 Arbeitern Einkommen und Beschäftigung.

Mit der Gründung der Genossenschaft verfolgte Pfarrer Blöink das Ziel, die Finanzmittel für ein Hospiz für katholische Kinder aufzubringen, um diese im katholischen Glauben erziehen und ihnen anschließend in der Gemeinschaft von Glaubensbrüdern eine Ausbildung und einen Arbeitsplatz bieten zu können. Für die Genossenschaft war die alte Einteilung des Handwerks in Meister, Gesellen und Lehrlinge maßgebend, wobei die Entlohnung nach Status und Dienstjahren gestaffelt war.

3. Aktuelle Beispiele produktivgenossenschaftlicher Organisationsformen

Die israelischen *Kibbuzim* sind wohl die bekanntesten, die am längsten existierenden und relativ erfolgreichsten PGen¹³⁾. In den Kibbuzim wird nicht nur gemeinsam auf gleichberechtigter Basis produziert, sondern sie sind zugleich auch Konsum- und Lebensgemeinschaften. Solche umfas-

senden Produktions-, Konsum- und Lebensgemeinschaften bezeichnet man auch als Vollproduktivgenossenschaften.

Die israelischen Kibbuzim waren vor der Gründung des Staates Israel als Wehrdörfer in einer feindlichen arabischen Umwelt gegründet worden. Entgegen den Hoffnungen ihrer Gründer haben sie nur 3% der israelischen Bevölkerung erfaßt, ihre wirtschaftliche und politische Bedeutung geht aber über diesen Anteil hinaus. Die grundlegende Absicht, eine Alternative zum kapitalistischen Wirtschaftssystem aufzubauen, ist der Anpassung an westlich-bürgerliche Lebensweisen gewichen.

Als ein Beispiel für den Versuch, in Entwicklungsländern mit PGen einen eigenständigen Dritten Weg jenseits von Kapitalismus und Sozialismus aufzubauen, soll hier *Peru* erwähnt werden¹⁴). Nach dem Militärputsch von 1968 versuchte die linksorientierte Militärregierung, die seit der spanischen Kolonialzeit praktisch unverändert gebliebene Besitzstruktur in der Landwirtschaft zu ändern. Das alte „Hazienda-System“ wurde durch die Enteignung des Großgrundbesitzes beseitigt. An seine Stelle trat eine neue Agrarordnung auf der Basis von Gemeinschaftseigentum an Grund und Boden, wobei angestrebt wurde, daß die tatsächlichen Landarbeiter kollektive Landbesitzer werden sollten. Bis 1979 wurde insgesamt 40% der Nutzfläche des Landes enteignet und im Rahmen dieser Maßnahmen wurden 385 000 Familien (bei 18 Mill. Einwohnern) begünstigt. Die Ziele der Agrarreform, nämlich eine Verbesserung des Lebensstandards der ländlichen Bevölkerung, eine Produktionssteigerung und damit eine Verbesserung der Ernährungssituation der Bevölkerung wurden nicht erreicht. Ganz im Gegenteil sanken die Hektarerträge, die Kalorienmenge pro Kopf der Bevölkerung nahm ab und die Auslandsverschuldung wuchs wegen der Notwendigkeit von Nahrungsmittelimporten rapide.

Auch in Europa findet man eine Vielzahl von arbeiterselbstverwalteten Unternehmen. So wurde im Jahre 1956 in der spanischen Stadt *Mondragon* im Baskenland eine kleine bankrotte Fabrik aufgrund der Initiative eines katholischen Priesters in eine PG umgewandelt¹⁵). Aus diesem ersten Anfang entwickelte sich eine zusammenhängende Organisation verschiedenster Genossenschaften. Dazu gehört eine Genossenschaftsbank als zentraler Finanzier, 81 PGen mit rd. 18 000 Beschäftigten, eine Konsumgenossenschaft, Dienstleistungs- und Wohnungsbaugenossenschaften sowie Bildungs- und Ausbildungskollektive. Das spanische Sozialrecht behandelt die Arbeiter als Selbständige, so daß die Genossenschaftsorganisation ihre eigenen Sozialeinrichtungen aufbauen mußte. Die Mondragon-Organisation ist als gemeinnützig anerkannt und genießt Steuervorteile. Die Genossenschaftsbank hat großen Einfluß auf die Auswahl der Unternehmensleiter und kann bei der Gründung von neuen PGen den entscheidenden Finanzierungsbeitrag (70% von der Bank, 20% vom Staat, 10% durch die Arbeiter selbst) leisten.

1979 wurde in Brüssel ein „Europäischer Ausschuß der Arbeiter- und Handwerker-Produktivgenossenschaften“ mit Mitgliedsverbänden in Belgien, Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien und den Niederlanden gegründet¹⁶). Für 1982 gab der Verband an, daß rd. 770 000 Arbeitnehmer, von denen mehr als die Hälfte auch als Genossen Eigentümer der rd. 13 000 Mitgliedsgenossenschaften waren, bei diesen beschäftigt wurden. In dem „Mihl-Bericht“ des europäischen Parlaments über die „Genossenschaftsbewegung in der Europäischen Gemeinschaft“ wird der EG-Kommission empfohlen, insbesondere zu prüfen, ob Arbeiter- und Handwerker-genossenschaften durch die Übernahme konkursbedrohter Unternehmen als ein Instrument zur Sicherung von Arbeitsplätzen geeignet sind und ob durch Neugründungen von PGen neue Arbeitsplätze durch Selbsthilfe geschaffen werden können.

Auch in der Bundesrepublik sind an einer Vielzahl von Orten „Alternativbetriebe“ entstanden. Diese Betriebe sollen sich nach ihrem eigenen Selbstverständnis durch

- „– das Praktizieren demokratischer Selbstverwaltung;
- die Aufhebung der gesellschaftsspezifischen und rollenbezogenen Arbeitsteilung;
- die gesellschaftlich nützliche Produktion;
- die dezentrale Arbeitsweise;
- die Entspezialisierung und Funktionsrotation;
- Wirtschaften nach dem Kostendeckungsprinzip“

auszeichnen. Eine Schätzung für 1983 geht davon aus, daß es in der Bundesrepublik rd. 14 000 Projekte mit ca. 104 000 Mitarbeitern gibt. Davon sind rd. 10 000 Projekte mit ca. 80 000 Mitarbeitern als „Alternative Sozialdienstleistung“, lediglich 4000 Projekte mit ca. 24 000 Mitarbeitern als „Alternativ-Ökonomischer Sektor“ anzusehen¹⁷). Die geringe Zahl von durchschnittlich sechs Mitarbeitern macht die Nutzung der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft, für die das Gesetz die Mindestzahl von sieben Mitgliedern vorschreibt, für die Mehrzahl der Betriebe unmöglich.

Stellt nun das Auftauchen der Alternativbetriebe den Aufbruch zu einer neuen Wirtschaftsordnung dar? Warum ist ein solcher Aufbruch nicht schon längst erfolgt, obwohl die Idee der PG seit über 150 Jahren verbreitet wird? Damit ist die zentrale Frage der ökonomischen Funktionsfähigkeit von PGen angesprochen.

4. Die Funktionsfähigkeit der Produktivgenossenschaft

Im folgenden werden schrittweise die wichtigsten Probleme angeschnitten, die beim Versuch einer Realisierung von PGen auftreten¹⁸).

a) Das Gründungsproblem

In einer marktwirtschaftlichen Ordnung werden fortdauernd neue Unternehmen gegründet und es gehen junge wie alte Unternehmen zugrunde. Die beiden wichtigsten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt von neuen Unternehmen sind ein ausreichendes Startkapital und das Auffinden einer Marktlücke, die dadurch gefüllt wird, indem Güter und Dienstleistungen, die in dieser Art, an diesem Ort usw. noch nicht oder noch nicht so kostengünstig angeboten werden, nun auf dem Markt erscheinen.

Wenn man annimmt, daß sich nicht gerade besonders Wohlhabende, sondern relativ Arme zu einer PG zusammenschließen wollen, stellt sich das Problem der Startfinanzierung. Das Kapital kann dann durch staatliche Kredite oder Subventionen sowie durch Stiftungen und Spenden privater Wohltäter aufgebracht werden. Die Problematik einer Finanzierung durch private oder staatliche Fremdhilfe besteht darin, daß der Finanzier sich in der Regel bestimmte Rechte der Einflußnahme und Kontrolle vorbehält. Die demokratische Selbstentscheidung der Gruppe bleibt beschränkt, zumindest so lange nicht durch Zurückzahlung des Kredits und die Ansammlung ausreichenden Eigenkapitals die Unabhängigkeit erreicht wird. Die Fremdhilfe führt noch zu einem weiteren Problem: Wenn der Gruppe relativ hohe Zuschüsse gewährt werden, fehlt der Anreiz durch besondere Anstrengungen, die Unabhängigkeit zu erreichen.

Neben ausreichendem Kapital muß ein Absatzmarkt für die hergestellten Güter und Dienstleistungen vorhanden sein. Personen, die über die Fähigkeit verfügen, Neuerungen auf dem Markt durchzusetzen, sind relativ selten. Es stellt sich daher die Frage, warum sie nicht als Einzelunternehmer oder angestellte Manager versuchen, ihre Ideen umzusetzen? Dies wird in der Regel auch so sein. Nur in Ausnahmefällen, z. B. weil enge Freunde auf gleichberechtigter Basis gemeinsam ein Unternehmen betreiben wollen, ist eine erfolgreiche produktivgenossenschaftliche Gründung denkbar.

b) Das Leitungsproblem

Hat sich eine PG erfolgreich etabliert und eine gewisse Größe erreicht, so wird es schwierig, alle wichtigen Entscheidungen durch die Vollversammlung aller Genossen in direkter Demokratie zu treffen¹⁹⁾. Insbesondere auch die Notwendigkeit von Außenbeziehungen auf dem Markt macht es erforderlich, Beauftragte zu bestimmen. Weiterhin wird der Ausfall an Arbeitszeit zu groß, wenn fortlaufend demokratische Entscheidungsprozesse stattfinden müssen. Der Übergang von der direkten zur indirekten

Demokratie und damit die Institutionalisierung von Entscheidungsbeauftragten wird notwendig. Solche Beauftragten gewinnen gegenüber den übrigen Genossen einen Informationsvorsprung. Da aber der bekannte Ausspruch „Wissen ist Macht“ auch für eine PG gilt, wird das grundlegende Gleichheitspostulat in Frage gestellt.

Um dem Erfordernis der Einrichtung von Leitungspositionen nachzukommen, andererseits das Gleichheitspostulat aber auch zu sichern, ist versucht worden, durch ein Rotationsprinzip, d. h. den regelmäßigen Austausch von Führungskräften, die Herausbildung von Machtpositionen zu verhindern. Da aber in einem intensiven Wettbewerb das Überleben eines Unternehmens wesentlich davon abhängt, daß alle Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden, muß man den oder die am besten Qualifizierten mit der Leitung betrauen. Eine Rotation nimmt den jeweiligen Leitungspersonen den Anreiz, sich ganz intensiv in komplexe Sachverhalte einzuarbeiten. Außerdem treten Einarbeitungskosten für die ständig wechselnden Führungskräfte auf. Unter Wettbewerbsbedingungen entsteht also ein Zwang, qualifizierte Personen dauerhaft mit Führungspositionen zu betrauen. Sie unterscheiden sich von den Leitern anderer Unternehmen dann aber nur noch durch ihre demokratische Wahl.

Eine so zwangsläufig entstandene Hierarchie äußert sich im täglichen Betriebsablauf darin, daß die Führungskräfte ihren Wissensvorsprung in Entscheidungen und Anweisungen, die nicht jeweils detailliert erläutert werden können, umsetzen müssen. Sie müssen von denjenigen, die sie gewählt haben, Gehorsam verlangen. Diese faktische Über- und Unterordnung im täglichen Betriebsablauf widerspricht aber direkt der prinzipiellen Gleichberechtigung aller Genossen in der Willensbildung. Falls sich dieses Erfordernis eines reibungslosen Betriebsablaufs durchsetzen läßt, treten „Entfremdungserscheinungen“ auf. Es ist dann nicht mehr zu erwarten, daß die Arbeiter in einer PG eine höhere Arbeitsmoral aufweisen als diejenigen einer anderen Unternehmensform. Mit einer höheren Arbeitsmoral ist aber immer begründet worden, weshalb sich die PGen im Wettbewerbsprozeß durchsetzen würden.

Da dann von einer freiwilligen Leistungsbereitschaft jedes einzelnen Genossen nicht mehr ausgegangen werden kann, werden Kontrollen der individuellen Arbeitsleistung notwendig. Demokratisch gewählte und von der Wiederwahl abhängige Vorgesetzte werden aber kaum in der Lage sein, die Arbeitsleistung ausreichend zu kontrollieren, so daß in der PG eine „Nivellierung der individuellen Arbeitsmotivation auf dem relativ niedrigsten Niveau“⁽²⁰⁾ droht, was zwangsläufig das Ende einer PG unter Wettbewerbsbedingungen bedeutet.

c) Arbeitszuweisung und Entlohnung

Mit dem Leitungsproblem sind zwei weitere Probleme eng verbunden:

- Wie wird die Arbeit unter den Genossen aufgeteilt?
- Sollen alle Genossen einen gleich hohen Lohn erhalten oder soll eine Lohndifferenzierung erfolgen? Wenn die Löhne differenziert werden, wie sollen dann die Lohndifferenzen bestimmt werden?

Zunächst zur ersten Problematik: In jedem Unternehmen gibt es angenehme und leichte, andererseits auch unangenehme und schwierige Arbeitsplätze. Wie soll nun in einer PG darüber entschieden werden, welcher der gleichberechtigten Genossen bevorzugte und wer weniger bevorzugte Arbeitsplätze einnehmen muß? Dies wird sich nicht automatisch nach individuellen Interessen und Fähigkeiten ergeben, so daß Konflikte, Gruppenbildung usw. auftreten. Bei einer gleich hohen Entlohnung wird die Zufriedenheit mit der ausgeübten Arbeit ein entscheidendes Kriterium für die Zugehörigkeit in einer PG sein. Daher kann die Zuweisung der Arbeit an die einzelnen Genossen organisationssparend wirken.

In kapitalgeleiteten Unternehmen werden Probleme der Arbeitsplatzzuweisung z. B. dadurch gelöst, daß für unangenehme Tätigkeiten Gefahren-, Schmutz- und andere Zulagen gewährt werden. Damit wäre ein erster Ansatz für Lohndifferenzen geschaffen. Bei diesen könnte man sich allgemein an den Vorgaben der kapitalgeleiteten Wirtschaft orientieren, womit man zugleich aber den Alternativcharakter der PG in Frage stellt und ihr eine Ausnahmeposition zuweist, weil man kapitalgeleitete Unternehmen als Referenzpunkt benötigt.

Selbst wenn man sich in schwierigen Abstimmungsprozessen einmal über Lohndifferenzen geeinigt hat, sind die Probleme keineswegs gelöst. Bei jeder Lohnerhöhung steht die Frage an, ob durch prozentuale Lohnanhebungen für alle die absoluten Lohnabstände immer größer werden sollen oder ob man durch absolute Lohnzuschläge eine Nivellierungspolitik betreibt. Diese ist häufig das Ergebnis demokratischer Entscheidungsprozesse, wobei sich dann eine Asymmetrie zwischen der faktischen Machtposition von Führungskräften zur Höhe der gewährten Löhne ergibt. Die hochqualifizierten Kräfte werden auf die bei anderen Unternehmen für ihr Leistungsvermögen gezahlten Löhne hinweisen und mit Abwanderung drohen. Hingegen verfügen niedrig qualifizierte Genossen, die bei demokratischer Lohnfindung ihr Einkommen über den Marktlohn treiben können, nicht über eine solche Drohposition.

Für alle demokratischen Entscheidungen innerhalb der PG gilt, daß nur wenn alle Beschlüsse einstimmig gefaßt werden, die höchste Interessensqualität für jeden einzelnen gewährleistet ist. Wenn man aus Kostenüberlegungen hingegen Mehrheitsentscheidungen zuläßt, werden immer Inter-

essen von überstimmten Minderheiten verletzt. Die Akzeptanz von Mehrheitsentscheidungen wird so lange gegeben sein, so lange Mehrheits- und Minderheitspositionen wechseln. Falls sich aber strukturelle Mehrheiten und Minderheiten heranbilden, wird die Minderheit ihre Diskriminierung nicht permanent hinnehmen.

d) Die Gewinnverwendung

Nicht nur über Lohngestaltung und Arbeitsplatzzuweisung, sondern auch über die Gewinnverwendung (Verlustverteilung) muß entschieden werden. Dabei stellt sich zum einen die Frage, wie der Gewinn zwischen Investition und Ausschüttung aufgeteilt wird, zum anderen wie der Ausschüttungsbetrag auf die Mitglieder verteilt wird.

Ausgangspunkt zur Lösung dieser Probleme wird die Gestaltung der Eigentumsrechte sein. Dabei ist einerseits möglich, daß die PG kollektives Eigentum ist, andererseits kann auch jeder einzelne Genosse über individuelle Anteile verfügen, die verzinst und beim Austritt aus der Genossenschaft ausgezahlt werden. Bei kollektivem Eigentum werden die Genossen dazu neigen, möglichst hohe Anteile des Gewinns durch Ausschüttung in ihr privates Eigentum zu überführen. Eine systematische Unterinvestition mit daraus folgender Produktivitätsschwäche ist dann die Folge.

Wenn hingegen verzinsliche, individuelle Kapitalanteile vorhanden sind, werden die Genossen den Gewinn investieren, wenn eine marktgerechte Verzinsung zu erwarten ist. Allerdings müßte langfristig eine PG sowohl höhere Löhne als auch höhere Zinsen als vergleichbare Alternativen des Arbeits- und Kapitalmarktes bieten, um so einen Ausgleich für die Risikokonzentration von Arbeitsplatz- und Vermögensrisiko zu leisten. Falls ein Gewinn die normale Zinshöhe übersteigt, ergeben sich Verteilungskonflikte darüber, wie solche Gewinnbeiträge auf die einzelnen Genossen verteilt werden. Soll eine Verteilung nach individueller Lohnhöhe oder Kapitalanteilen oder in gleicher Höhe pro Kopf erfolgen? Bei Verlusten treten analoge Probleme auf.

e) Konjunkturstabilität und Abschottungstendenzen

Auch wenn es einer PG gelungen ist, die Anfangsprobleme befriedigend zu lösen, tauchen weitere Probleme auf. Jedes Unternehmen wird einmal von Konjunkturschwankungen und strukturellen Marktveränderungen erfaßt. Wie soll eine PG reagieren, wenn die Nachfrage nach ihren Produkten deutlich zurückgeht? Soll sie mit Entlassungen oder mit Lohnsenkungen oder einer Kombination beider Maßnahmen reagieren? Wie ist eine demokratische Entscheidung darüber möglich, wer als erster entlassen werden soll? Häufig wird man diese Entscheidung so weit wie

möglich aufschieben, so daß die Verluste das Kapital so weitgehend aufbrauchen, daß der Zusammenbruch unvermeidlich ist. Falls individuelle Kapitalanteile vorhanden sind, taucht ein weiteres Problem auf: Gerade in Krisensituationen muß an Ausscheidende Kapital ausgezahlt werden, obwohl es gerade in Krisensituationen besonders wichtig ist, um Verluste abzudecken bzw. Umstellungsinvestitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu finanzieren. Ein solcher Abfluß von Kapital in Krisensituationen stellt einen strukturellen Nachteil der PG gegenüber Kapitalgesellschaften dar, so daß PG weniger krisenfest sind und in Wirtschaftskrisen eher als Kapitalgesellschaften untergehen.

Die Problematik der Bewältigung von Konjunkturkrisen kann aber auch zu Abschottungstendenzen führen. Bei florierenden PGen mit hohen Löhnen und guter Verzinsung werden die Genossen bestrebt sein, die Vorteile für sich allein zu sichern. Daher werden sie dauerhaft Überstunden Neueinstellungen vorziehen. Ein hoher Bestand an Überstunden ermöglicht in Konjunkturkrisen, die Beschäftigtenzahl durch den Abbau von Überstunden zu halten. Falls die produktivgenossenschaftliche Organisation in einer Volkswirtschaft größere Verbreitung finden würde, könnte dieses Ergebnis eintreten: Überbeschäftigung der Arbeitsbesitzer steht eine strukturelle und langandauernde Arbeitslosigkeit insbesondere von neu auf den Arbeitsmarkt strömenden Jugendlichen gegenüber.

Wenn dann in der Öffentlichkeit ein Druck auftritt, zusätzliche Arbeitskräfte zu beschäftigen, wird man entweder ein Eintrittsgeld verlangen, d. h. Arbeitslose müssen sich ihren Arbeitsplatz kaufen, oder man wird die neuen Arbeitskräfte bei der Lohnzahlung und den Entscheidungsrechten diskriminieren. Das Gleichheitspostulat wird aufgegeben.

5. Zusammenfassung

PG haben sich in der Realität in zwei Richtungen entwickelt. Die große Mehrzahl ist unter wettbewerblichen Rahmenbedingungen an einem der vielen geschilderten Probleme und Konflikte zugrunde gegangen. Ein kleiner Teil der PGen war erfolgreich. Diese erfolgreichen PGen haben sich längerfristig in Aktiengesellschaften transformiert, weil ihre Gründer ihren Einsatz und den daraus erwachsenden Erfolg nicht mit immer mehr neu Hinzukommenden teilen wollten und bei gleichberechtigter Mitentscheidung aller in eine Minderheitsposition geraten wollten. Daher haben PGen nie das Alter von Aktiengesellschaften und anderen Typen von Genossenschaften erreicht.

Das Vorherrschen kapitalgeleiteter Unternehmensstrukturen in marktwirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftssystemen ist nicht primär auf die „Macht des Kapitals“ zurückzuführen. Vielmehr sind die objektiven

Schwierigkeiten einer laboristischen Unternehmensverfassung so groß, daß diese sich im Wettbewerbsprozeß nicht durchsetzen konnte, obwohl dies seit 150 Jahren versucht wird und die rechtlichen Möglichkeiten vorhanden waren. Die bestehenden arbeiterselbstverwalteten Unternehmen lassen sich daher auf eng begrenzte Ausnahmetatbestände zurückführen. Solche Ausnahmetatbestände sind:

– Eine PG bleibt eine kleine, homogene und überschaubare Gruppe, in der direkte Demokratie mit Einstimmigkeit, Lohngleichheit, Arbeitszuweisung und -kontrolle keine Probleme darstellen. Sie ist daher keine Alternative zu Mittel- und Großbetrieben.

– Die potentiellen Konflikte einer PG werden durch starke religiöse oder ideologische Übereinstimmung reduziert bzw. äußerer Druck, eine feindliche Umwelt verhindern das Aufbrechen von Konflikten (Kibbuz als Wehrdorf, Diaspora-Situation der St.-Paulus-Innung, baskischer Nationalismus in Mondragon).

– Der Staat fördert zu Lasten anderer gesellschaftlicher Gruppen PGen trotz geringer wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit aus ideologischen Gründen. Konkret äußert sich dies durch die Bevorzugung bei Staatsaufträgen, durch Steuerbefreiungen und Subventionen. PGen können dann aber immer nur Randexistenzen sein, weil ihre Unterstützung die Leistungsfähigkeit der kapitalgeleiteten Unternehmen voraussetzt (PGen in Italien).

– PGen weisen mehr oder weniger große Abweichungen vom eigenen Ideal auf, z. B. durch die Existenz von nichtarbeitenden, aber einflußreichen Kapitalgebern oder nicht der Genossenschaft angehörenden Lohnarbeitern (arabische Fremdarbeiter im Kibbuz).

– PGen bleiben vorübergehende Erscheinungen in Zeiten langandauernder Arbeitslosigkeit. Die Gründung von PGen ist eine Möglichkeit, Zugangsbarrieren auf dem Arbeitsmarkt zu unterlaufen und zu geringeren Löhnen als auf dem offiziellen Arbeitsmarkt arbeiten zu können. Dieses Phänomen hat es nach 1929 in den USA bereits gegeben. Nach Erreichung der Vollbeschäftigung sind die meisten PGen schnell wieder verschwunden.

Die produktivgenossenschaftliche Organisationsform ist also nicht geeignet, ökonomische Grundlage einer neuen laboristischen Wirtschaftsordnung zu sein. Ihre Einführung durch gesetzlichen Zwang oder die staatliche Subventionierung von PGen liegt nicht im Interesse der arbeitenden Menschen. Deren Arbeits- und Lebensbedingungen können durch andere Maßnahmen (Vermögensbildung, Mitbestimmung) wirksamer verbessert werden als durch die Förderung von PGen.

Anmerkungen

- 1) Vgl. A. Berchtold, Das Modell einer laboristischen Ordnung, in: Eberhard Schröder u. a., Modell einer laboristischen Ordnung, Schriftenreihe des Jugendhauses Düsseldorf, Düsseldorf 1980, S. 40–58. Kritisch hierzu: Wilhelm Weber, Laborismus, Reihe „Kirche und Gesellschaft“ Heft Nr. 95, Köln 1982.
- 2) Vgl. zur Genossenschaftsgeschichte Helmut Faust, Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3., überarbeitete u. stark erweiterte Aufl. Frankfurt a. M. 1977.
- 3) John Stuart Mill, Grundsätze der politischen Ökonomie, übers. nach der 7. Aufl. v. 1871 v. W. Gehrig, Bd. 2, Jena 1921, S. 421 f.
- 4) Vgl. Christiane Eisenberg, Frühe Arbeiterbewegung und Genossenschaften, Bonn 1985, S. 38 f.
- 5) Eine Liste von 304 PGen hat Eisenberg zusammengestellt, ebda., S. 124–179.
- 6) Vgl. Wilhelm Emmanuel Freiherr von Ketteler, Die Arbeiterfrage und das Christentum, in: derselbe, Sämtliche Werke und Briefe, im Auftrag der Akademie der Wissenschaften und Literatur Mainz, hrsg. v. E. Iserloh, Bd. 1, Mainz 1977, S. 367–515.
- 7) Ebda., S. 449.
- 8) Vgl. Franz Hitze, Die soziale Frage und die Bestrebungen zu ihrer Lösung, Paderborn 1877.
- 9) Ebda., S. 165 (Hervorhebung im Original).
- 10) Vgl. Franz Hitze, Die Arbeiterfrage und die Bestrebungen zu ihrer Lösung, Mönchengladbach 1898.
- 11) Ebda., S. 145.
- 12) Vgl. Theodor Herr, Die St.-Paulus-Innung zu Lübbecke in Westfalen, in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften, 25. Bd. (1984), S. 185–206.
- 13) Vgl. Hans Jendges, Der Staat Israel, Informationen zur politischen Bildung Nr. 141, Bonn 1981, S. 45 ff.
- 14) Vgl. Pedro Talledo, Die Peruanische Agrarreform von 1969, Münster 1983. Zu Genossenschaften in Entwicklungsländern auch: Rolf Eschenburg, Konzeption der Genossenschaften in Entwicklungsländern, in: E. Boettcher (Hrsg.), Die Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen, Tübingen 1985, S. 191–212.
- 15) Vgl. Henk Thomas/Chris Logan, Mondragon, An Economic Analysis, London 1982.
- 16) Vgl. Wirtschafts- und Sozialausschuß der Europäischen Gemeinschaften, Die Genossenschaften Europas und ihre Verbände, Bd. 1, Brüssel 1984, S. 291 ff.
- 17) Peter Grottian/Marlene Kück, 100 000 Arbeitsplätze im Selbsthilfe- und Alternativsektor sind nur durch neue Finanzierungskonzeptionen realistisch, in: P. de Gijssel/H.-G. Seifert-Vogt (Hrsg.), Schattenwirtschaft und alternative Ökonomie, Regensburg 1984, S. 223.
- 18) Ausführliche Darstellung der Probleme von PGen bei Rogelio Villegas Velasques, Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Tübingen 1975; kurz auch bei Eberhard Dülfer, Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Göttingen 1984, S. 98 ff.
- 19) Einige der hier näher angeprochenen Probleme tauchen auch bei der jugoslawischen Arbeiter selbstverwaltung auf. Vgl. Ulrich Wagner, Dritter Weg? Das jugoslawische Modell und die Wirklichkeit, Reihe „Kirche und Gesellschaft“ Nr. 35, Köln 1976, bes. S. 10 ff.
- 20) Dülfer, a. a. O., S. 105 (Hervorhebung im Original).

Zur Person des Verfassers

Dr. rer. pol. Joachim Wiemeyer, Wiss. Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster.