

**Auf der Suche nach  
der zukunftsfähigen  
Gesellschaft:**

**Fundort  
Mondragon**

**Hans Nerge**

Die Ökonomie wird erst ökonomisch, die Demokratie erst demokratisch, wenn die Ökonomie demokratisch wird.

Fünfte erweiterte Auflage

## Inhalt

### 0. Vorwort

## I Abschnitt: Die kooperative Ökonomie in Mondragon

### 1. Einleitung

#### 2. Die Genossenschaftsbetriebe

- 2.1. Die Industriebetriebe
- 2.2. Die Genossenschaftsbank
  - 2.2.1. Der Assoziationsvertrag
  - 2.2.2. Unternehmens- und Geschäftsberatung
- 2.3. Die Ausbildungseinrichtungen
  - 2.3.1. Das Ausbildungszentrum
  - 2.3.2. Der Produktionsbetrieb der Studenten
  - 2.3.3. Das Zentrum für Weiterbildung
  - 2.3.4. Die offene Universität
- 2.4. Das Zentrum für Forschung und Entwicklung
- 2.5. Das Sozialwerk
- 2.6. Die Bedeutung der unterstützenden Struktur

#### 3. Die Entwicklungsgeschichte der Mondragon-Ökonomie

- 3.1. Der Anfang mit Unterstützung der Bürger
  - 3.1.1. Das Ausbildungszentrum
  - 3.1.2. Die erste Industriegenossenschaft
  - 3.1.3. Die erste Kreditgenossenschaft
- 3.2. Die Ausbreitung in die Region

#### 4. Die Mondragon-Ökonomie

- 4.1. Die Betriebsverfassung
  - Demokratische Betriebsstruktur
  - Graphik
- 4.2. Die Eigentumsstruktur
  - 4.2.1. Individuelles und kollektives Eigentum
  - 4.2.2. Gewinnverteilung
  - Graphik
- 4.3. Das Netzwerk der Gemeinschaftsbetriebe
  - 4.3.1. Begrenzung der Betriebsgröße

#### 4.3.2. Gründung neuer Genossenschaftsbetriebe

#### 4.3.3. Die Kooperativ-Komplexe

#### 4.3.4. Der Genossenschafts-Verbund

Graphik

#### 5. Die Politik der Mondragon-Ökonomie

- 5.1. Grundsätze
- 5.2. Der kooperative Geist
  - 5.2.1. Die Haltung der Führungskräfte
  - 5.2.2. Die Haltung der Genosschafter in der Produktion
  - 5.2.3. Die Haltung des Gründers Don José María
- 5.3. Die Innenpolitik
  - 5.3.1. Lohnspreizung
  - 5.3.2. Transparenz
  - 5.3.3. Permanentes Weiterbildungsangebot
  - 5.3.4. Arbeitsorganisation
  - Frederick W. Taylor
- 5.4. Die Außenpolitik
  - 5.4.1. Geschäfte mit kapitalistischen Betrieben
  - 5.4.2. Aufnahme kapitalistischer Betriebe in den Verbund
  - 5.4.3. Konkurrenzstrategie gegenüber kapitalistischen Betrieben im Baskenland
  - 5.4.4. Politische Orientierung bzgl der Parteien des Landes

#### 6. Die Stärken der Mondragon-Ökonomie

- 6.1. Sicherheit der Beschäftigung
- 6.2. Produktivität
- 6.3. Effizienz
- 6.4. Dynamik
- 6.5. Arbeitsklima
- 6.6. Produkt-Qualität
- 6.7. Umweltpolitik
- 6.8. Behindertenpolitik

#### 7. Mondragon im Überblick

## II Abschnitt: Lehren aus Mondragon

- 8. Lehren aus Mondragon
  - 8.1. Entstehungsbedingungen und -faktoren
  - 8.2. Kritik
    - 8.2.1. Umweltorientierung
    - 8.2.2. Lohnspreizung
      - Maria Montessori
  - 8.3. Die kooperative Gruppe (Exkurs)
    - NASA-Weltraumspiel
  - 8.4. Demokratische Struktur
    - Gesellschaftsvertrag, Verfassung
    - Pariser Kommune
    - Demokratie Schweiz
  - 8.5. Bedeutung des Modells Mondragon

## III Abschnitt: Führt in unserer Gesellschaft ein Weg nach Mondragon?

- 9. Vergleich zwischen kapitalistischer und demokratischer Produktionsweise
  - 9.1. Die kapitalistische Produktionsweise
    - Karl Popper
      - 9.1.1. Verwaltungs- und Eigentumsstruktur
        - Graphik
        - Exkurs 1: Wert der Arbeit
          - Rudolph Baro
        - Exkurs 2: Die Machthierarchie
          - Weltbank
      - 9.1.2. Auswirkungen auf die Arbeitenden
        - Was ist die Effizienz?
      - 9.1.3. Auswirkungen auf Wirtschaftswissenschaft
        - Alfred Nobel
        - John Maynard Keynes
        - Exkurs: Die Vernunft des Unternehmers

- 9.1.4. Auswirkungen auf die Volkswirtschaft
    - Great Depression
    - Neunzehntes Jahrhundert
  - 9.1.5. Auswirkungen auf die Gesellschaft
    - Max Adler
  - 9.2. Die demokratische Produktionsweise
    - 9.2.1. Schlanke Produktionsweise
      - TOYOTA
      - Mentalität der westlichen Welt
      - Machiavelli
    - 9.2.2. Auswirkungen auf die Arbeitenden
    - 9.2.3. Auswirkungen auf die Volkswirtschaft
      - Überproduktionskrise
      - Unterkonsumtionskrise
  - 9.3. Demokratisch-transparente Volkswirtschaft
- 10. Anfang außerhalb Mondragons
    - 10.1. Bestehende Strukturen
    - 10.2. Überlegungen zu einem Neuanfang Mondragoner Art
    - 10.3. Wir fangen an
    - 10.4. Ideologische Probleme
    - 10.5. Kollektiver Egoismus
    - 10.6. Finanzierungsaufgaben
      - 10.6.1. Finanzielle Hürden bei Betriebsgründung
      - 10.6.2. Ablösung bei Betriebsumwandlung
      - 10.6.3. Liquiditätseinschränkung des Betriebes bei Austritt
    - 10.7. Lösungsvorschläge für die Finanzierungsaufgaben
      - 10.7.1. Finanzierung der Gründung
      - 10.7.2. Finanzierung des Einstiegs und des Ruhestandes
      - 10.7.3. Finanzierung der Betriebsumwandlung
      - 10.7.4. Fond für lokale Ausbreitung
  - 11. Die Ingenieurgenossenschaft München e.G.
    - 11.1. Überblick
    - 11.2. Struktur und Arbeitsweise
    - 11.3. Auswirkungen auf die Arbeitenden
    - 11.4. Kommunikationstafel
    - 11.5. Gesamtwirtschaftliche Perspektiven

- 12. Verbreitungschancen der Mondragon-Ökonomie
  - 12.1. Das politische Bewußtsein der Bevölkerung  
Herbert Marcuse
  - 12.2. Was unser Staat tun könnte  
Exkurs: Die Verteilung des Reichtums  
Karl Marx  
Was ist die Freiheit?  
Was ist die Sklaverei?
  - 12.3. Was unsere Politiker tun könnten
    - 12.3.1. Erbrecht
    - 12.3.2. Exkurs: Arbeit und Eigentum  
Thomas Münzer
    - 12.3.3. Lehrbetrieb  
Karl Marx 1  
Karl Marx 2  
John F. Kennedy
    - 12.3.4. Kommunale Förderung
    - 12.3.5. Parteien
    - 12.3.6. Regierende
    - 12.3.7. Parlament
    - 12.3.8. Wähler
    - 12.3.9. Militär
  - 12.4. Was unsere Medien tun könnten  
Albert Schweitzer
  - 12.5. Was wir Bürger tun können
    - 12.5.1. Projektarbeit
    - 12.5.2. Öffentlichkeitsarbeit  
Das Schwierige wagen

13. Nachwort

## **IV Anhang: Wissenschaftliche Erkenntnismethodik und geistige Grundlagen**

- 14. Anhang
  - 14.1. Die dialektische Methode
  - 14.2. Materielle Analyse der Gesellschaft
  - 14.3. Geleitwort zur Literatur  
Immanuel Kant  
Martin Luther King
  - 14.4. Textstellen: A. Überblick  
B. Textnachweis
- 15. Stichwortverzeichnis

## **V Kontakte, Quellen und Literatur**

- 16. Leserforum Demokratische Zukunft
- 17. Kontakte und Quellen
  - 17.1 Kontakte
  - 17.2 Quellen
  - 17.3 Weitere Literatur  
Zur politischen Gegenwart  
Zum Grundverständnis der Ökonomie  
Zum Verständnis der Entwicklungsgeschichte  
der menschlichen Gesellschaft  
Gesellschaftskritisches für die Jugend  
Gesellschaftskritische Zukunftsromane

monbuch4

Vierte erweiterte Auflage : ab 1.11.01 ist neu hinzugekommen:  
Kap 9.2.1: letzter Abschnitt  
Kap 9.1.3: zweiter Abschnitt  
Kap 9.3: Anfang, Punkte 1,7 und 10  
Kap 10.1. und 10.3  
Kap 12.2: Abschnitt: Was ist die Freiheit?  
Kap 12.3.2: Ende, Kap 12.3.9: Ende  
Kap 12.5.2: Ende  
Anhang: Punkte 1 und 2  
- und kleine Ergänzungen, verstreut im  
zweiten Teil des Buches.

1.11.2000

Liebe Leser,

dies ist eine Freifibel: ihre Verbreitung erfolgt unmittelbar von Mensch zu Mensch - im Schneeballsystem:

In digitalisierter Form kann sie von jedem per E-mail frei verschickt werden. In der ausgedruckten Form kann sie von jedem kopiert und weitergegeben werden. Die Weitergabe ist jedoch nur sinnvoll, wenn man sich vorher mit dem Empfänger darüber unterhalten hat und er darum gebeten hat. Denn unerwünschte Zusendung stößt in der Regel auf Ablehnung, egal, um was es sich dabei handelt. Das zweiseitige Infoblatt im Leserforum eignet sich gut zur Weitergabe.

Der linke Rand kann gelocht und mit einem Heftstreifen gebunden werden. Wenn jeder Leser den Text innerhalb eines Monats an zwei andere Personen (darunter möglichst eine der jungen Generation) weitergibt, sind nach einem Jahr mehr als 8000 Personen erreicht, nach zwei Jahren bereits mehr als 33 Millionen.

Eine vorläufige Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeit für die Leser ist im Internet eingerichtet (siehe Leserforum).

Außerdem: auch dieses Buch hat Schwächen und Lücken.. Eure Kritik kann helfen, sie zu verringern. Zu allen Aspekten kann eine Diskussion im Leserforum stattfinden.

H. N.

**Der Jugend gewidmet,**  
denn sie ist die Hoffnung der Welt

”Woher kommen wir?  
Wer sind wir?  
Wohin gehen wir?”

(Titel eines Bildes  
von Paul Gaughin)

## Vorwort

Den Historikern ist es bisher nicht gelungen, die Ursachen für den Untergang einiger Hochkulturen der Menschheitsgeschichte zu finden. Sie sind aber sicher, daß in diesen Fällen innergesellschaftliche Gründe dazu geführt haben müssen. Ich vermute - und dafür gibt es auch Hinweise - daß schon damals die Völker an dem Problem scheiterten, an dem wir heute immer noch scheitern: an dem scheinbar unaufhaltsamen Prozeß der wachsenden Konzentration von Reichtum und Macht in immer weniger Hände.

Die Geschichte zeigt, daß eine solche Entwicklung langfristig zu wachsender materieller, geistiger und moralischer Verarmung von großen Teilen der arbeitenden Bevölkerung führen kann. Die Anhäufung von Macht und Reichtum auf der einen Seite führt zur Anhäufung von Ohnmacht und Existenznot auf der anderen.

Wir wissen, daß unter solch erschwerten Lebensbedingungen die Menschen Verhaltensweisen zeigen wie Vereinzelung, Passivität, Depression und Teilnahmslosigkeit in bezug auf gesellschaftliche Belange, aber auch Egoismus, Speichelleckerei, Korruption und Gewaltbereitschaft. Der geistige Horizont der Menschen reduziert sich auf die persönlichen Bedürfnisse, und es wird zur Selbstverständlichkeit, seinen Vorteil auf Kosten anderer zu suchen.

Es ist denkbar, daß im Laufe einer solchen Entwicklung das gesellschaftliche Leben immer mehr einschläft, Raub und Mord alltäglich werden und eine hochentwickelte Produktionsweise daher nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Das kann am Ende dazu führen, daß das Herrschaftssystem zusammenbricht und diese Kultur untergeht.

Wie die UNO in ihrem Bericht über die ”menschliche Entwicklung” im Jahr 1996 mitteilt, hat diese Entwicklung bis heute dazu geführt, daß etwa 350 Dollarmilliardäre soviel besitzen, wie das Jahreseinkommen der ärmeren Hälfte der Menschheit - das sind 3 Milliarden Menschen - insgesamt beträgt.

Heute spüren auch in unsrer Gesellschaft immer mehr Menschen die Gefahr für die Demokratie, die von der wachsenden Kluft zwischen Arm und Reich ausgeht. Diese Entwicklung konnte zwar zeitweilig durch die Politik des sozialen Ausgleichs verlangsamt werden, aufgehalten oder gar in die Gegenrichtung gelenkt werden konnte sie jedoch auch im 20. Jahrhundert nicht.

Die Französische Revolution von 1789 hatte die Bedeutung der Machtkonzentration bereits erkannt. Sie forderte ”Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit”.

Dieses Ziel haben unsere ”konservativen” Politiker jedoch vor kurzem auf den Müllhaufen der Geschichte geworfen: mit Hilfe ihres neuen Programms der sogenannten ”Deregulierung” machen sie jetzt aus der Freiheit für alle die ungezügelte Freiheit der Wirtschaftsführer gegenüber den Lohnabhängigen. Die Forderung nach sozialer Gleichheit hatten sie als Ziel noch nie auf ihrem Programm, den sozialen Ausgleich aber in gewisser Weise schon. Ihn haben sie von ihrer Liste gestrichen, als die Sowjetunion von der Landkarte verschwand. - Und die Brüderlichkeit? Dieses Wort wird von unseren Politikern erst gar nicht in den Mund genommen!

Mit dieser Politik entfernt sich unsere Gesellschaft immer weiter von den vor 200 Jahren formulierten Zielen. Die sozialen Spannungen nehmen zu, die Gewaltbereitschaft in unserer Gesellschaft wächst und der Staat baut die Gefängnisse und seine Kontroll- und Überwachungsinstrumente gegenüber den Bürgern weiter aus. In den Medien wird immer öfter gefordert, die Bundeswehr zukünftig auch im Inneren gegen ”Terroristen” einzusetzen. Eine wachsende Zahl von Bürgern beginnt an der Zukunftsfähigkeit dieser Gesellschaft allmählich zu zweifeln.

Eine zukunftsfähige Gesellschaft muß die Bedingungen herstellen, die es dem Einzelnen ermöglichen, als Teil des Ganzen verantwortlich zu handeln.

Verantwortungsbereitschaft entsteht beim Einzelnen, wenn die gesellschaftlichen Vorgänge für ihn durchschaubar sind und er die Spielregeln akzeptieren kann, weil sie fair sind und für alle gleichermaßen gelten. In unserer Gesellschaft

ist jedoch nicht einmal die elementarste Grundbedingung der Fairneß erfüllt: die materielle und bildungsmäßige Chancengleichheit zu Beginn des Lebens.

Ich bin zu dem Ergebnis gekommen, daß wir unsere gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Probleme solange nicht lösen können, wie wir die Ursachen allein innerhalb des vordergründig sichtbaren Wirtschaftsgeschehens suchen.

Die Ursachen liegen tiefer. Sie liegen in der Herrschaftsstruktur unserer Gesellschaft, die wir als ungewolltes Erbe der Geschichte von unseren Eltern übernommen haben.

Unser Herrschaftsproblem heißt: die Besitzenden beherrschen die Arbeitenden. Ihre Macht beruht auf der Tatsache, daß sie die Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel haben, ohne die die Arbeitenden nichts herstellen können. Durch diesen Umstand werden die Arbeitenden zu Lohn-Abhängigen, und die durch ihre Arbeit entstandenen Werte wandern in die Taschen der Besitzer der Produktionsmittel.

Dies hat zur Folge, daß die Löhne der Arbeitenden im Durchschnitt nicht ausreichen, um die Produkte zu kaufen, die sie herstellen. Wenn aber Produktion und Verbrauch auf Dauer nicht im Gleichgewicht sind, kann es keine stabile Wirtschaft geben. Heute führt dieser Sachverhalt aufgrund der rapide anwachsenden Produktivität geradewegs in die Massenarbeitslosigkeit.

Am Beispiel Mondragon zeigt sich, daß diese Probleme verschwinden und eine stabile Wirtschaft ohne Wachstumszwang möglich wird, wenn die Produktionsmittel sich im konkreten Besitz und der konkreten Verfügungsgewalt der Arbeitenden befinden. Denn hierdurch wird sichergestellt, daß ein Teil der Gewinne auch als Massenkaufkraft auf der volkswirtschaftlichen Ebene erscheinen kann.

In der Demokratie ist es die Aufgabe der Regierung, eine funktionierende Wirtschaft herbeizuführen. Die Tatsache, daß dies nicht geschieht (5 Millionen Arbeitslose sind keine "funktionierende Wirtschaft" - wenn der Maßstab die Menschen sind), zeigt, daß unsere Demokratie nicht funktioniert. Sie kann auch solange nicht funktionieren, wie die Besitzenden außer der materiellen auch die geistige Herrschaft über die arbeitenden Menschen ausüben. Sie tun dies mit Hilfe ihrer Verfügungsgewalt über die Medien, deren Eigentümer sie ja auch größtenteils sind.

Dies geschieht z.B. dadurch, daß in den Medien hauptsächlich solche Wissenschaftler, Politiker und Journalisten zu Wort kommen, welche die Überzeugung verbreiten, unsere Gesellschaft sei die denkbar beste, und mögliche gesellschaftliche Alternativen könnten nur schlechter funktionieren als die bestehende. Oder auch dadurch, daß über Vorgänge in unserer Gesellschaft, die das politische

Bewußtsein der arbeitenden Menschen schärfen könnten, in den Medien kaum berichtet wird:

Wer weiß schon, daß die 10% reichsten Haushalte der Bundesrepublik im Jahre 1970 einen Anteil am Gesamtvermögen von etwas über 40% hatten, und daß dieser Anteil bis zum Jahre 1995 auf knapp 60% angestiegen ist?

Eine Gesellschaft, in der die Medien - also die Öffentlichkeit - im Privatbesitz von einigen Wenigen ist, kann keine Demokratie (griech. "Herrschaft des Volkes") sein. Vor uns liegt die Aufgabe, die Demokratie funktionsfähig und so unsere Gesellschaft zukunftsfähig zu machen. Die Medien zu demokratisieren ist ein wichtiger Teil dieser Aufgabe. Erst wenn dies gelungen ist, besteht die Möglichkeit, auch die Lohnsklaverei zu beseitigen.

Ich habe mich auf die Suche nach bereits existierenden gesellschaftlichen Alternativen gemacht und etwas gefunden, von dem ich hier berichten möchte. Der Fundort Mondragon ist meines Erachtens von welthistorischer Bedeutung.

Die Mondragoner scheinen das Problem der Machtkonzentration unter Kontrolle gebracht und einen Weg in eine dauerhaft lebensfähige Gesellschaft gefunden zu haben. Sie sind dabei, eine "kooperative Gesellschaft" zu errichten, eine Gesellschaft, in der die Kooperation das Grundmuster der Beziehungen der Menschen untereinander ist. Wie diese Gesellschaft aussieht, beschreibt dieses Buch.

Hans Nerge

## I Abschnitt: Die kooperative Ökonomie in Mondragon

„Niemand soll Sklave oder Herr  
eines anderen sein“  
(Don Jose Maria)

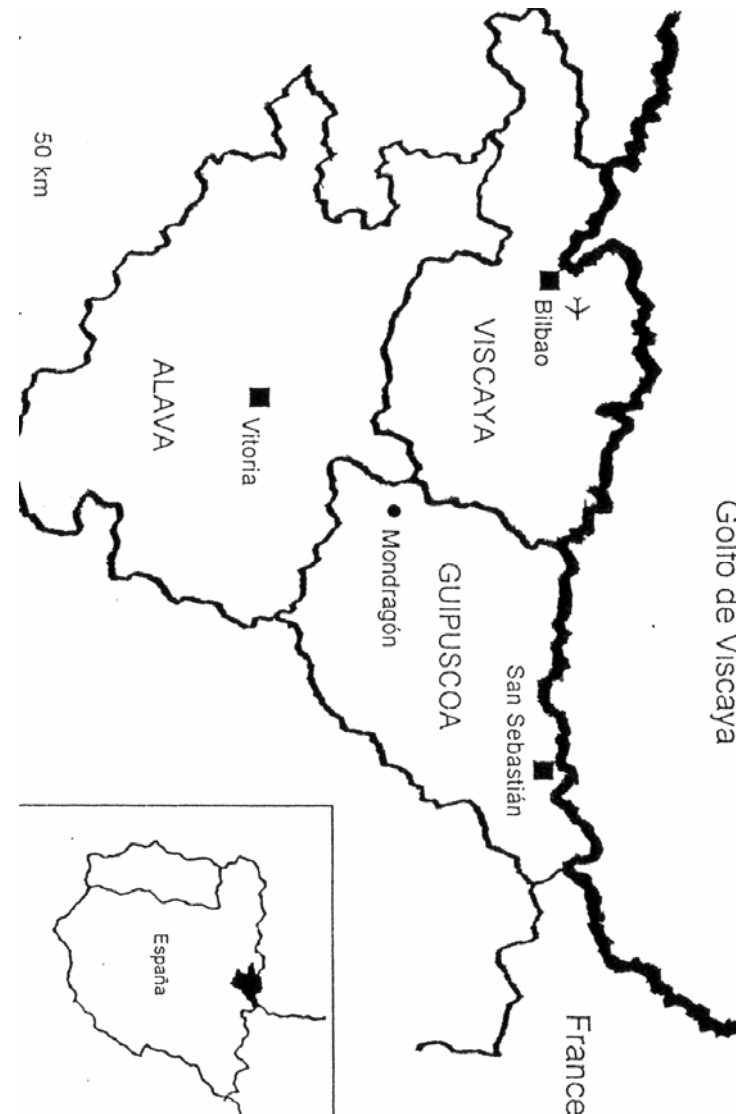
### 1. Einleitung

Mondragón, das auf baskisch „Arrasate“ genannt wird, liegt eingebettet in ein enges Tal, umgeben von steilen Hügeln und felsigen Bergen des Baskenlandes im Norden Spaniens.

Im Mittelalter entstand in dieser Region eine besondere Tradition der „Brüderlichkeit“, die auch heute noch die Lebensanschauung der Menschen bestimmt. Daraus ist eine ausgeprägte Kultur des Gruppenlebens entstanden, die sich heute in der besonderen Fähigkeit der Basken zu Kooperation und Fairneß zeigt. Das gesellschaftliche Bewußtsein im Baskenland ist allgemein hoch entwickelt. Demokratie, Solidarität und Selbstbestimmung sind stark verwurzelte Werte in dieser Gesellschaft.

Die unscheinbare, 25 Tsd Einwohner zählende Stadt liegt in der Mitte des von den drei größten Städten dieser Region, Bilbao, San Sebastian und Vitoria gebildeten Dreiecks. Die Provinz Guipuzcoa, der Mondragón angehört, ist stark industrialisiert. Schon in vorgeschichtlicher Zeit wurde hier Eisenerz aus Bergwerken gewonnen, mit Holzkohle verhüttet und das Metall zu Gebrauchsgegenständen verarbeitet. Die Agrarwirtschaft spielt eine geringe Rolle.

In dieser kleinen Provinz findet sich eine große Zahl von Betrieben, die zusammen den Mondragon-Kooperativenverbund bilden. Die Gemeinschaftsbetriebe haben untereinander ein derart enges Geflecht von Beziehungen errichtet, daß man von einem ökonomischen Netzwerk sprechen kann.





Die Anfänge der demokratisch-transparenten Ökonomie in der Region um Mondragón reichen bis in das Jahr 1943 zurück. Damals kam der junge katholische Priester Don José Maria Arizmendiarieta in die Stadt. Er war ein politischer Kopf, der bald zum Motor für den gesellschaftlichen Neuanfang nach dem Bürgerkrieg in Mondragón wurde. Er ist als Gründer des Kooperativen-Netzes anzusehen.

Heute, im Jahre 1998, ist die Mondragon-Ökonomie auf etwa 40 Tsd Menschen angewachsen. Sie besteht aus ca. 100 Gemeinschaftsbetrieben, die in den verschiedensten Branchen aktiv sind. Mehrere Ausbildungseinrichtungen und eine große Kooperativbank sind Teil dieses Genossenschaftsverbunds.

Die zwei grundlegenden Merkmale der Gemeinschaftsbetriebe in Mondragón sind der persönliche Besitzanteil der einzelnen Mitarbeiter und das gleiche Stimmrecht für alle in der Generalversammlung. Im Gegensatz zu unseren Genossenschaften produzieren die Kooperativen jedoch vorwiegend Industriegüter, und sie machen Gewinne wie andere Unternehmen auch.

## **2. Die Genossenschaftsbetriebe**

### **2.1. Die Industriebetriebe**

Wichtigster Bestandteil des Genossenschaftsverbunds sind die etwa 70 industriellen Gemeinschaftsbetriebe, von denen die meisten klein bis mittelgroß sind; der Kühlschrankhersteller jedoch muß als groß bezeichnet werden, er beschäftigt über 2000 Arbeiter. Die Fabriken produzieren eine breite Palette von Erzeugnissen, von denen viele ein hohes technisches Niveau haben und qualifizierte Arbeitskräfte erfordern.

Die Produktpalette beinhaltet:

- elektronische Komponenten für die Radio- und Fernsehtechnik, digitale Steuerungen für die Automationstechnik, Weg- und Winkelsensoren,

- Werkzeugmaschinen für die Metallverarbeitung, Metallbau, Metallrohre und -profile für raumüberspannende Tragkonstruktionen, Eisenbahnwaggons, Rolltreppen, Aufzüge, Industrieroboter für die Montage, Transferstraßen für den Automobilbau,

- Werkzeugmaschinen für die Kunststoffverarbeitung, Kunststoffprofile, Fenster für den Wärme- und Schallschutz,

- Holzbearbeitungsmaschinen, Möbel,

- Klimaanlage, Heizgeräte,

- Haushaltgeräte wie Mikrowellenherde, Küchenherde, Warmhaltegeräte, Gefrierschränke, Kühlschränke, Spülmaschinen, Waschmaschinen und Wäschetrockner.

Darüber hinaus gibt es Metallgießereien, Bau-, Schiffbau-, Agrar- und Konsumkooperativen.

Aus ökonomischer Sicht produzieren die Gemeinschaftsbetriebe auf einem Niveau mittlerer Kapitalintensität. Hier gibt es weder große petrochemische Komplexe noch sehr kapitalintensive Produktionsprozesse. Viele der Kooperativen produzieren teilweise für die anderen Kooperativen des Verbunds, so z.B. Thermostate und Ventile für die große Fabrik, die Kühlschränke, Herde und Heizungen herstellt. Die produzierten Stückzahlen sind groß und selbst ein flüchtiger Blick läßt erkennen, daß die Fabriken ihre Produkte auf den lokalen, nationalen und internationalen Märkten mit Erfolg absetzen.

Es besteht wenig Zweifel daran, daß sowohl die Einzelbetriebe wie die Gesamtstruktur sehr effizient organisiert sind. Sie haben eine gute Zukunftsperspektive, da sie flexibel und innovationsfreudig sind, der Ausbildungsgrad der Beschäftigten hoch und die in Neugründungen investierten Beträge beträchtlich sind.

## 2.2. Die Genossenschaftsbank

Nächst den Industriebetrieben gibt es eine Institution, die eine zentrale Rolle in der Mondragonbewegung spielt: die Kreditkooperative "Caja Laboral Popular". Ihre Filialen sind über das ganze Baskenland verteilt. Auf diesem Wege sammelt der Kooperativenverbund die Ersparnisse und Einlagen der Bürger, um Geld für Investitionen zur Verfügung zu haben.

Die Bevölkerung kennt natürlich die Rolle der Bank in Bezug auf die Kooperativen sehr genau. Es ist daher als politisch bewußte Entscheidung der Bürger anzusehen, wenn sie ihr Konto bei der Kooperativbank, die mittlerweile zu den großen Geldinstituten in der Region gehört, unterhalten.

Die Bürger brachten der Genossenschaftsbank ein so großes Vertrauen entgegen, daß sie bald ein Problem bekam: Die Einlagen erreichten ein Volumen, das den Bedarf der Genossenschaftsbetriebe weit überstieg. Sie war daher gezwungen, nach neuen Betätigungsfeldern für die genossenschaftliche Ökonomie zu suchen. Dies war in der strukturschwachen Region des Baskenlandes keine leichte Aufgabe. Sie mündete schließlich in dem Aufbau einer Kette von Supermärkten und Einkaufszentren.

Die Volksbank muß natürlich strenge Seriositätsregeln einhalten; sie operiert innerhalb der strikten Regeln des spanischen Bankensystems. Das heißt, sie ist bei ihren Operationen beschränkt - sowohl bei den anzubietenden Bedingungen für die Einleger als auch bei den Verwendungsmöglichkeiten der Gelder für die Kreditnehmer.

Die Genossenschaftsbank steht in sehr engen Beziehungen zu den Gemeinschaftsbetrieben: Zum einen werden in den Regierungsrat der Bank auch Führungskräfte der wichtigsten Betriebe als Vertreter geschickt, zum anderen existiert eine vertragliche Beziehung zwischen der Bank und den einzelnen Unternehmen: der sogenannte Assoziationsvertrag.

### 2.2.1 Der Assoziationsvertrag

Durch die Unterschrift unter den Assoziationsvertrag wird der Beitritt eines Betriebes zum Kooperativ-Verbund vollzogen.

Der Assoziationsvertrag ist der wichtigste Bestandteil des Kooperativnetzes in Mondragon: hier sind die sozialpolitischen Grundsätze, die bei der Betriebsführung zu beachten sind, niedergelegt und die Regeln ausformuliert,

durch die Arbeit und Kapital in den Gemeinschaftsbetrieben, miteinander verbunden sind.

Er enthält die Bedingungen für die Eigentumsbeteiligung der Beschäftigten, die Zahlung von Zinsen und Tilgung für erhaltene Kredite und die Richtlinien der Gehaltspolitik. Er stellt sicher, daß die Genossenschaftsbetriebe ausreichend Finanzmittel für ihre Investitionen erhalten.

Jeder Betrieb ist verpflichtet, seine liquiden Mittel bei der kooperativen Volksbank zu halten und darf - solange er durch Assoziationsvertrag an sie gebunden ist - mit keiner anderen Bank Geschäftsbeziehungen unterhalten. Mangel an Finanzquellen war in der Geschichte der Kooperativen in vielen Ländern die Hauptursache wirtschaftlicher Schwierigkeiten. Es besteht kein Zweifel, daß die Gemeinschaftsbetriebe in Mondragon dieses Problem gelöst haben.

Im Gegenzug der erhaltenen Gelder für Arbeitskapital und Investitionen entsenden die Kooperativen ihre Vertreter in den Regierungsrat der Bank, gewähren der Kreditbank Einblick in ihre Bücher und reichen jährlich einen Finanzplan ein.

Dies ist eine klar ausbalancierte Formel, durch welche die Genossenschaftsbank in die Lage versetzt wird, ihren Aufgaben sowohl den Einlegern als auch den Kreditnehmern gegenüber in verantwortlicher Weise gerecht zu werden. So kann sie für die industriellen Kooperativen Dienstleistungen erbringen, ohne zu einer mächtigen Organisation zu werden, welche die Betriebe unter ihre Kontrolle bringt - wie dies häufig unter kapitalistischen Bedingungen der Fall ist.

Die Bank wird auch "Kooperative zweiten Grades" genannt, weil ihre Generalversammlung nicht nur aus den eigenen Genossenschaftern - etwa 900 - besteht, sondern auch aus den Vertretern der industriellen Kooperativen, die durch Assoziationsverträge mit der Bank verbunden sind.

### 2.2.2 Unternehmens- und Geschäftsberatung

"Unsere kooperative Ökonomie muß sich weiter entwickeln, damit sie in bezug auf die Verfügbarkeit von Kapital, Technologie und organisatorischer Beweglichkeit sich nicht in einer ungünstigen Situation wiederfindet"

(Don José María)

Die Bankgeschäfte sind jedoch nur ein Teil der Aktivitäten der Kreditkooperative. Darüber hinaus gibt es eine Abteilung für Management-

Beratung mit über 100 Experten, die vor einiger Zeit in einen eigenständigen Genossenschaftsbetrieb mit sechs Unterabteilungen umgewandelt wurde.

Sie ermöglicht den Kooperativen z.B. die strategische Planung ihrer Betriebserweiterung, die Erstellung von Marktanalysen und die gezielte Ausdehnung von Geschäftsbeziehungen. Sie hält nicht nur engen Kontakt zu jeder einzelnen industriellen Kooperative, indem sie deren ökonomische Leistungsfähigkeit überwacht, sondern sie spielt auch eine sehr aktive Rolle bei der Errichtung neuer gemeinschaftlicher Unternehmen.

Zum Beispiel sucht sie Kontakt zu Personengruppen in Dörfern oder Kleinstädten, die einen neuen Betrieb gründen oder einen bestehenden kapitalistischen Betrieb in einen genossenschaftlichen umwandeln wollen.

Sie macht Vorschläge, wie man dabei vorgeht, und vermittelt den Interessenten gezielt das hierfür notwendige Wissen, indem sie geeignete Hospitantenplätze in den bestehenden Kooperativen für sie bereitstellt. Über einen längeren Zeitraum von häufig bis zu zwei Jahren werden Studien angefertigt und es gibt Diskussionen über die Machbarkeit eines solchen Betriebes, die herzustellenden Produkte, und die hierzu notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten. Durch dieses Programm ergibt sich die beständige Ausdehnung der demokratischen Ökonomie durch Gründung neuer Unternehmen als institutionalisierter Vorgang.

Die Existenz der Kooperative für Unternehmens-Beratung erklärt eindrücklich, warum nahezu alle Gemeinschaftsbetriebe in den letzten Jahren so erfolgreich waren: jede Schwäche am Markt und jeder Rückgang der Gewinne wird sofort registriert. Dann beginnen Konsultationen zur Verbesserung der Situation, und es werden geeignete Maßnahmen ergriffen. Die Wirkung der durchgeführten Maßnahmen wird kontrolliert und ihr Erfolg bewertet. So erhalten die einzelnen Genossenschaften eine ständige Unterstützung durch eine kompetente und erfahrene Organisation.

Die Bedeutung der Hilfe bei Neugründungen wird durch folgende Zahlen sichtbar: während in den USA statistisch von den neu gegründeten Unternehmen nach 5 Jahren nur noch 20% existieren, mußten in Mondragon von den 85 Genossenschaften, die zwischen 1956 und 1986 gegründet worden waren, lediglich 3 ihre Pforten schließen.

## 2.3. Die Ausbildungseinrichtungen

”Allen muß Wissen vermittelt werden, um die Macht zu demokratisieren, denn Wissen ist Macht”  
(Don José María)

Ein drittes wichtiges Gebiet von Aktivitäten der Mondragon-Kooperativen ist die technische Ausbildung. Es gibt eine Vielzahl von Ausbildungseinrichtungen, und man kann es fast als ein Mikro-Ausbildungssystem bezeichnen, was die Gemeinschaftsbetriebe in und um Mondragon errichtet hat

### 2.3.1. Das Ausbildungszentrum

”Bildung erzeugt Verantwortungsgeist auf vielen Gebieten. Bildung ist die wichtigste Quelle menschlichen Daseins.”  
(E.F. Schumacher, engl. Ökonom)

Als erstes und wichtigstes ist das technische Ausbildungszentrum zu nennen, das etwa 1200 Studenten auf allen Niveaus einschließlich der Ingenieure ausbildet. Die angebotenen Kurse sind auf die Bedürfnisse der Produktionsbetriebe ausgerichtet, und man kann von einem Mikro-Arbeitskraft-Planungssystem sprechen, das sicherstellt, daß die jungen Menschen auf ihre Aufgaben im Betrieb vorbereitet werden.

### 2.3.2. Der Produktionsbetrieb der Studenten

”Die Ausbildung muß mit den Studenten und nicht für die Studenten entwickelt werden”  
(Don José María)

Eine zweite Ausbildungseinrichtung von hochinnovativem Charakter ist die kooperative Fabrik, die von Studenten des technischen Ausbildungszentrums betrieben wird. Hier müssen sie während eines bestimmten Zeitraums ihres Studiums 50% ihrer Zeit verbringen.

Ziel ist es, daß die Studenten nicht nur in Klassenräumen und Laboratorien Wissen ansammeln, sondern in einer eigenen Fabrik auch lernen sollen, praktisch zu handeln. Diese kooperative Fabrik beherbergt ständig etwa 500 Studenten. Studieren und arbeiten sind die fundamentalen Prinzipien der Kooperativbewegung, und der Gedanke ist, daß die Studenten die Situation am Arbeitsplatz bereits kennen sollen, während sie noch ein starkes Interesse für das Studium haben.

### 2.3.3. Das Zentrum für Weiterbildung

”Bildung ist kein Freibrief für Privilegien, sondern Verpflichtung dem Volke gegenüber”  
(E.F. Schumacher)

Eine etwa gleichbedeutende Rolle wie der Produktionsbetrieb der Studenten spielt das kooperative Zentrum für ständige Weiterbildung. Diese Einrichtung ist eine Folge des französischen Gesetzes zur Weiterbildung aus dem Jahre 1971. Für Studenten, die aus größeren Entfernungen kommen, stehen Unterkunstmöglichkeiten zur Verfügung, die ebenfalls kooperativ organisiert sind.

### 2.3.4. Die offene Universität

”Sie studieren nicht nur für das individuelle Fortkommen, sondern um zu arbeiten; und sie arbeiten nicht nur um ihr tägliches Brot zu verdienen, sondern auch, um nach neuen Formen der Gesellschaft zu streben”  
(Don José María)

Der Kooperativverband hat beträchtliche Aufwendungen für eine offene Universität vorgenommen, die etwa 10 km außerhalb Mondragóns im Nachbarort Onati angesiedelt ist. Dort sind über 1000 Studenten eingeschrieben, die Fern- und Abendkurse belegt haben.

Das Herz dieser Ausbildungseinrichtung ist eine Denkfabrik, die ”Liga für Bildung und Kultur”. Bei ihr gibt es eine Arbeitsgruppe, deren Aufgabe es ist, den zukünftigen Bildungsbedarf der Region und der kooperativen Organisationen zu planen. Sie koordiniert ihre Arbeit mit den staatlichen und kommunalen Stellen und führt eine gewisse Aufsicht über den Lehrbetrieb, um sicherzustellen, daß der kooperative Geist in den Bildungsaktivitäten auch seinen gebührenden Platz erhält.

Führungskräfte, die in diesem Geiste hier ihre Ausbildung absolviert haben und in einem Gemeinschaftsbetrieb arbeiten, wandern sehr viel seltener in kapitalistische Betriebe ab als die Absolventen anderer Universitäten. Die Schulung im kooperativen Geist ist ein wichtiges, tragendes Element der demokratisch-transparenten Ökonomie.

## 2.4. Das Zentrum für Forschung und Entwicklung

”Unsere Menschen verlangen von uns die Entwicklung von Einrichtungen, die uns auf die Höhe des wissenschaftlichen Kenntnisstandes bringen. Er ist die Basis des Fortschritts.”  
(Don José María)

Eine weitere Einrichtung, die eine wachsende Rolle spielt, ist das Zentrum für Forschung und Entwicklung. Es war früher eine Abteilung des technischen Ausbildungszentrums und ist seit einigen Jahren eine unabhängige Einrichtung. Es arbeitet auf den Gebieten: Mikroelektronik, Computertechnik, Robotik und Feinmechanik. Damit ist es ein wichtiges Dienstleistungsunternehmen für alle industriellen Kooperativen:

Es führt in ihrem Auftrag die Entwicklung neuer Produkte und Produktionsmethoden durch. In der Regel ist dabei das technische Personal der auftraggebenden Kooperative direkt an dieser Entwicklungsarbeit beteiligt, d.h. einige ihrer Mitarbeiter haben ihren Arbeitsplatz für eine gewisse Zeit im Zentrum für Forschung und Entwicklung. Auf diese Weise fließen die Erfahrungen und Bedürfnisse des späteren Anwenders des Produkts von Anfang an mit in die Entwicklung ein.

Außerdem veröffentlicht das Zentrum monatlich einen Bericht über neue Technologien und Produktionsmethoden, die in anderen Ländern entwickelt wurden und die für die industriellen Kooperativen interessant sein könnten. Seit kurzem wird ein Roboter für die nächste Mondlandung der NASA entwickelt.

## 2.5. Das Sozialwerk des Verbunds

Alle Gemeinschaftsbetriebe zahlen Beiträge an das verbundeigene Sozialwerk, weil die staatliche Rentenversicherung keine kapitalbesitzenden Kooperativmitglieder aufnimmt. Das Sozialwerk gibt finanzielle Unterstützung bei Arbeitslosigkeit, Übernahme in eine andere Kooperative, Umschulung, Ausscheiden aus dem Betrieb und vorzeitigem Ruhestand.

Für diese Leistungen benötigt sie pro Versicherten weniger als 60% des Beitrags, den die staatliche Versicherung verlangt - erbringt aber deutlich mehr Leistungen als diese. Vertragspartner des Sozialwerks ist nicht das einzelne Mitglied, sondern der Gemeinschaftsbetrieb bzw. die Kooperativegruppe.

## 2.6. Die Bedeutung der unterstützenden Struktur

Die beschriebenen Einrichtungen können als "unterstützende Struktur" der Gemeinschaftsbetriebe charakterisiert werden. Dies könnte das besondere Merkmal sein, das den genossenschaftlichen Experimenten in anderen Ländern gefehlt hat: die Existenz einer äußeren kooperativen Struktur, die es dem einzelnen Betrieb ermöglicht, auch in einer feindlichen Umgebung zu überleben. Diese unterstützende Struktur stellt u.a. sicher,

- daß auch kleinere Unternehmen ständig Kapital zur Verfügung haben und es nicht zu einem Engpaß wird, wenn es gebraucht wird,
- daß die Gründung neuer Unternehmen mit der Kompetenz und Sorgfalt durchgeführt wird, die notwendig ist, um den neu geschaffenen Arbeitsplätzen eine langfristige Zukunft zu geben,

- daß auch kleinere Industriebetriebe langfristig in der Lage sind, an der Spitze des technischen Fortschritts zu bleiben,

- daß auch Betriebe mit kleinem Verwaltungsapparat den Überblick über den Markt behalten und ihre Stellung darin ausbauen können,

- daß ständig junge Leute herangezogen werden, die entsprechend den technischen Anforderungen ausgebildet und von kooperativem Geist durchdrungen sind,

- und daß auch kleinere Betriebe ihren Mitgliedern eine solide soziale Absicherung geben können.

## 3. Die Entwicklungsgeschichte der Mondragon-Ökonomie

### 3.1. Der Anfang mit Unterstützung der Bürger

#### 3.1.1. Das Ausbildungszentrum

"Es ist besser Fehler zu machen, als gar nichts zu tun.  
Außerdem, wenn wir Fehler machen, lernen wir aus ihnen"  
(Don José María)

Im Jahre 1943 wandte sich der katholische Priester Don José María, der im Bürgerkrieg als Journalist die spanische Republik unterstützt hatte, mit einem Anliegen an die städtische Öffentlichkeit: er wollte die Bürger Mondragons davon überzeugen, daß die jungen Menschen eine technische Ausbildung brauchen, wenn die vom Bürgerkrieg zerstörte Stadt je einen ökonomischen und sozialen Neuanfang machen wollte.

Dazu machte er den Vorschlag, ein technisches Ausbildungszentrum zu gründen. Der Höhepunkt seiner Kampagne war die Aufstellung von Wahlurnen an

den wichtigsten Straßenecken Mondragons. Alle interessierten Bürger konnten dort Zettel einwerfen und mitteilen, mit welcher konkreten Arbeitsaufgabe oder Geldspende sie sich an diesem Ausbildungsprojekt beteiligen wollten.

Etwa 15% der erwachsenen Bürger Mondragons meldeten sich auf diese Weise. Dies war der Beginn des technischen Ausbildungszentrums.

### 3.1.2 Die erste Industriegenossenschaft

„Unser Ziel ist, das zu tun, was wir können und nicht das, wovon wir träumen“

(Don José María)

Don José María war außergewöhnlich aktiv als Lehrer und Diskussionsführer. In seinen Diskussionszirkeln ging es oft um gesellschaftliche Fragen wie den Konflikt zwischen Arbeit und Kapital oder die Teilhabe der Arbeiter am Eigentum ihres Betriebes. Es dauerte 13 Jahre, bis 5 junge Männer, die Schüler des Ausbildungszentrums und Teilnehmer seiner Diskussionsrunden waren, den ersten Schritt zur Verwirklichung ihrer Vorstellungen unternahmen:

Sie verbreiteten per Mundpropaganda die Kunde, sie hätten die Absicht, einen gemeinschaftlichen Betrieb zu gründen, besäßen aber selbst nicht genügend Geld, um dieses Projekt zu beginnen. Bald erreichte diese Nachricht den Rang eines Stadtgesprächs und die Resonanz der Bürger war überwältigend: sie sammelten für dieses so hoffnungsvolle Projekt der jungen Männer Geld im Wert von damals über 300 Tsd US-Dollar (was mehr als 10 US-Dollar pro Einwohner entsprach).

Im Jahre 1956 begann die kleine, mit den Spenden der Bürger errichtete Fabrik mit der Produktion: 24 Arbeiter stellten Küchenherde und Heizgeräte her, die mit Öl zu betreiben waren. Bald danach wurde die Rechtsform der Kooperative gewählt, weil diese den Vorstellungen der jungen Männer am nächsten kam, denn sie wollten die Fabrik in eine nichtkapitalistische Richtung entwickeln.

Der Gemeinschaftsbetrieb wurde ein Erfolg, und bald wurden einige weitere Werkstätten am Ort ebenfalls in Gemeinschaftsbetriebe umgewandelt. In der Folge wurde deren Produktion aufgrund der Fähigkeiten, die ihre Beschäftigten am Ausbildungszentrum erworben hatten, verändert und erheblich erweitert.

### 3.1.3 Die erste Kreditgenossenschaft

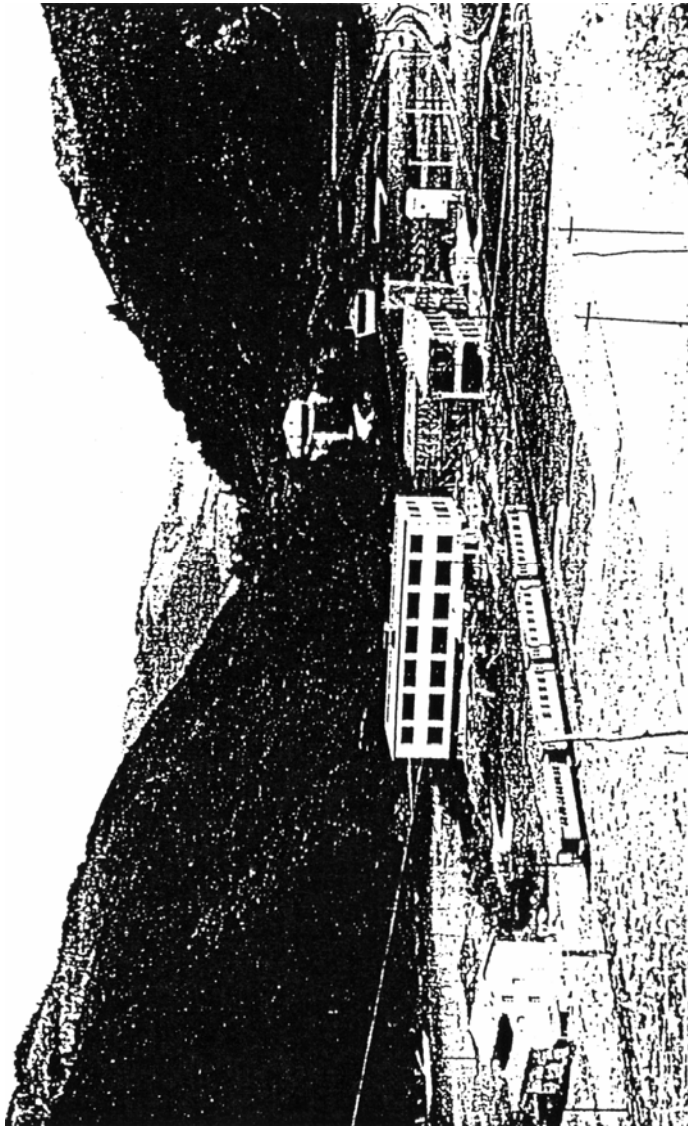
Im Jahre 1959 wurde eine Kreditkooperative gegründet, die sich bis heute zu der eindrucksvollen Bank entwickelt hat, wie sie oben beschrieben wurde. Dieses Projekt hatte Don José María ebenfalls vorgeschlagen, zunächst aber nur Ablehnung und Nichtbeachtung bei den Genossenschafte rn geerntet.

Ihm war bewußt, daß schon allein der Umstand, auf die Zusammenarbeit der macht- und profitorientierten Banken der kapitalistischen Wirtschaft angewiesen zu sein, eine Bedrohung für die Existenz der Kooperativen darstellte. Denn es liegt nicht deren Interesse, Alternativen zu fördern, die durch ihren möglichen wirtschaftlichen Erfolg die Grundlage des kapitalistischen Wirtschaftens in Frage stellen könnten.

Wie richtig diese Einschätzung war, kann man heute erkennen, wenn man sich bei den kapitalistischen Banken nach ihrer Beurteilung des Mondragon-Verbunds erkundigt: In der Regel erhält man die Antwort: „Wir geben denen keinen Kredit!“

Mit zäher Geduld bereitete er die Gründung der Bank in jahrelanger Arbeit alleine vor. Schließlich stellte er die Genossenschafte rn vor vollendete Tatsachen. Sofort beschlossen sie die Zusammenarbeit mit der neuen Kreditkooperative.

So waren also innerhalb von 5 Jahren die Voraussetzungen für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung geschaffen, die zu dieser Zeit absolut nicht vorauszusehen war. Eine Anzahl industrieller Gemeinschaftsbetriebe hatte den Nachweis ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit erbracht und eine unterstützende Struktur von Ausbildungseinrichtungen und Geldinstituten war entstanden.



### 3.2. Die Ausbreitung in die Region

Die folgende Tabelle zeigt die spektakuläre Entwicklung der demokratisch-transparenten Ökonomie von den Anfängen bis in die jüngste Zeit. Ausgehend von Mondragon durchdringt sie heute nahezu die gesamte Region innerhalb des Städtedreiecks BILBAO, S.SEASTIAN, und VITORIA.

Tabelle 1 gibt einige Grundinformationen über die Entwicklung der industri-ellen Kooperativen. Im Jahre 1956 wurden für die ersten Produkte, Kochherde und Öfen, weniger als umgerechnet 10 Tsd US-Dollar erlöst. Fünf Jahre später wuchsen die Einnahmen schon auf ca. 3 Mio US-\$, und nach weiteren 20 Jahren, im Jahre 1980, wurde ein Gesamtumsatz von über 800 Mio US-\$ mit einer Vielzahl von Produkten erreicht, die in 70 Gemeinschaftsunternehmen entstanden.

Tabelle 1: Entwicklung des Genossenschaftsverbunds in der Region Mondragon

Jahr	Kooperativen Anzahl	Genossenschaftler Anzahl	Gesamtumsatz Mio US-\$
1956	1	24	.007
1960	8	395	3.3
1965	22	3.384	32
1970	39	8.570	118
1975	55	12.524	298
1980	70	16.764	833
1985	82	20.145	1.2 Mrd
1990	91	23.326	2.4 Mrd
1995	98	27.950	4.1 Mrd
1998	105	34.400	4.9 Mrd
2002	120	60.000	6.5 Mrd

m Jahre 1995 hatten die Genossenschaftsbetriebe ein Gesamt-Anlagevermögen von etwa 10 Mrd US-Dollar und die ca. 28 Tsd Genossenschafter erzeugten Waren im Gesamtverkaufswert von etwa 4,7 Mrd US-Dollar. Davon gingen 17% in den Export. Wenn wir von einem Eigenkapitalanteil von  $\frac{2}{3}$  des Anlagevermögens ausgehen, besaß somit jeder Genossenschafter ein Produktivvermögen von durchschnittlich etwa 350Tsd US-Dollar und erzeugte einen Umsatz von etwa 170 Tsd US-Dollar pro Jahr.

Zwei Hauptfelder der Expansion seien genannt:

- zum einen der wachsende Export der mit hochentwickelter Elektronik und Feinmechanik ausgerüsteten Montageroboter für die großen Automobilproduzenten in Japan, USA und Europa,
- und zum anderen die Erschließung des Konsumgeschäfts, der Aufbau und die Ausdehnung der Supermarktkette und Einkaufszentren über die Region hinaus in den gesamten Norden Spaniens. Dieser völlig neue Geschäftszweig stellte gewissermaßen das Entlastungsventil dar, durch das die Genossenschaftsbank dem Investitionsdruck begegnen konnte, der durch den überreichlichen Zufluß von Einlagen der Bürger entstanden war.

Einige Kooperativen waren in diesem Jahr bereits europäische Marktführer, andere sogar weltweite Marktführer. Die Gesamtgruppe der Kooperativen lag auf Rang 11 der Liste der größten Unternehmen Spaniens. Mittlerweile gibt es etwa ein Dutzend Niederlassungen und Zweigbetriebe außerhalb Spaniens, in Nord- und Südamerika, Afrika, Fernost und Europa. Das Verkaufsbüro für Deutschland befindet sich in D-73033 Göppingen.

#### **4. Die Mondragon-Ökonomie**

Das demokratisch-transparente Wirtschaftssystem Mondragoner Art enthält drei Grundelemente: den Gemeinschaftsbetrieb, die Genossenschaftsbank und den Assoziationsvertrag, der neben den sozialpolitischen und betriebswirtschaftlichen Grundregeln die Modalitäten der Kooperation zwischen ihnen

regelt. Kooperativbank und Assoziationsvertrag wurden schon beschrieben, daher befaßt sich dieses Kapitel nur mit den Gemeinschaftsbetrieben und ihrem Netzwerk.

##### **4.1. Die Betriebsverfassung**

Unter den Bedingungen der genossenschaftlichen Organisation finden wir eine Struktur, welche die Beteiligung der Arbeitenden an den betrieblichen Entscheidungsprozessen deutlich zum Ausdruck bringt. Aber auch das Management spielt eine wichtige Rolle, es hat von den Genossenschaf tern den Auftrag, den Betrieb so effizient wie möglich zu organisieren.

Bei größeren Vorhaben erarbeitet das Generalsekretariat des Betriebes Vorschläge, die der Zustimmung der zuständigen Gremien wie Sozialrat, Regierungsrat oder Generalversammlung bedürfen. Diese Struktur ist jedoch kein unveränderliches Machtgefüge und kein Tabu. Es ist leicht möglich, daß sie per Beschluß verändert wird, wenn die Genossenschafter sie nicht mehr als funktionsgerecht ansehen.

##### Generalversammlung

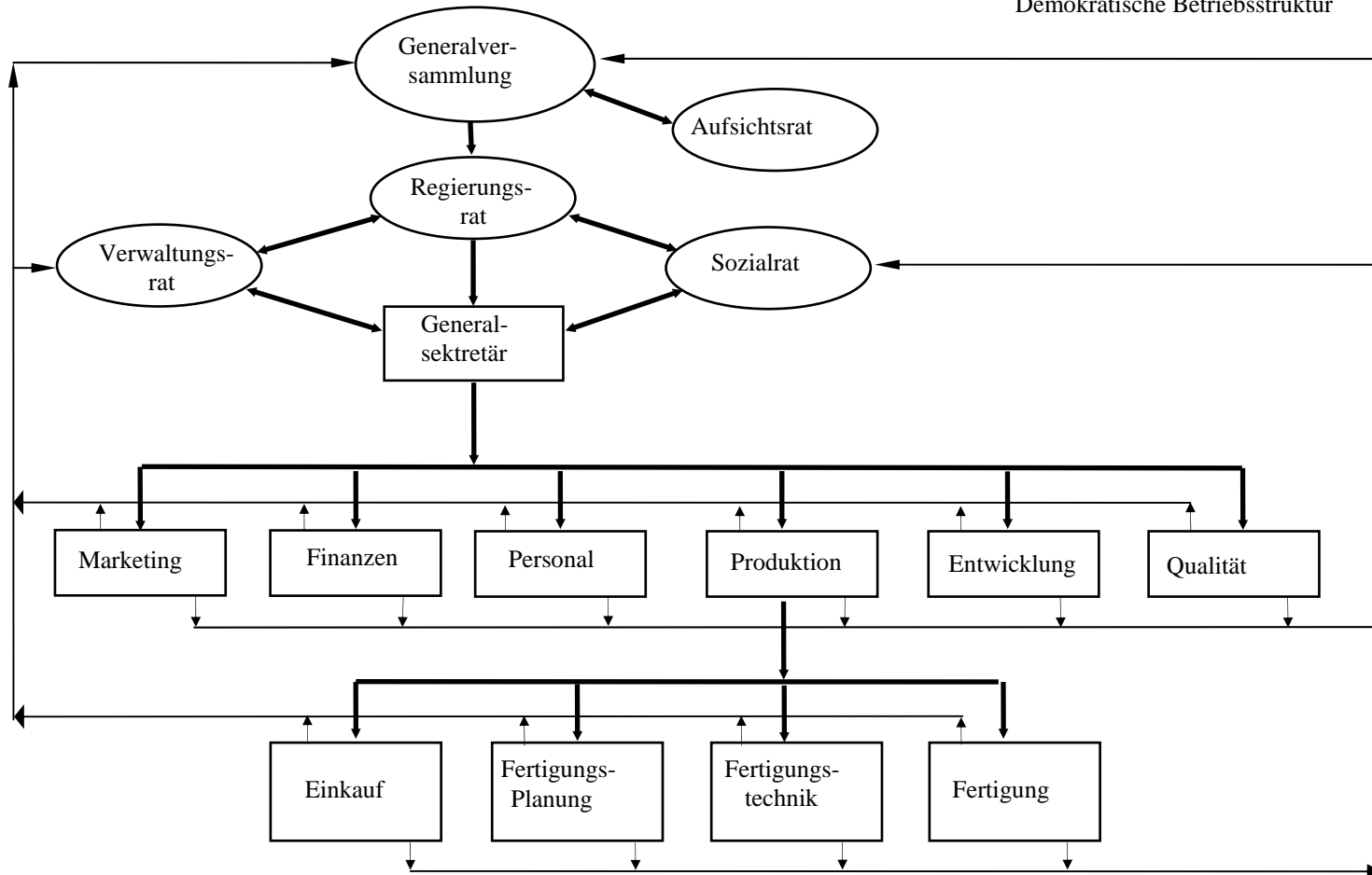
In der Generalversammlung, die gewöhnlich zweimal im Jahr stattfindet, hat jeder Genossenschafter unabhängig von der Größe seines Besitzanteils eine Stimme. Die grundlegenden Weichenstellungen der Unternehmenspolitik werden per Abstimmung in der Generalversammlung entschieden. Außerdem wählt sie den Regierungsrat.

Auf die zur Entscheidung anstehenden Fragen bereiten sich alle Beteiligten sorgfältig vor. Sie können dies, weil sämtliche betriebsrelevanten Informationen allen uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Die Mitglieder machen sich sachkundig und die Fragen, die eher grundsätzlicher Natur und meist von längerfristiger Bedeutung sind, werden im Vorfeld bis zur Entscheidungsreife diskutiert.

Die stetige Aufwärtsentwicklung der Mondragon-Ökonomie gegenüber der kapitalistischen Wirtschaft zeigt, daß ihre Entscheidungen offenbar weitsichtiger und von besserer Qualität sind als die ihrer kapitalistischen Konkurrenz.



Demokratische Betriebsstruktur



## Regierungsrat

Der Regierungsrat besteht aus einfachen Genossenschaf tern, die normalerweise in der Produktion tätig sind und keine leitende Funktion ausüben. Sie erhalten kein zusätzliches Entgelt für diese Tätigkeit, sondern beziehen ihr normales Gehalt weiter. Sie werden alle zwei Jahre für vier Jahre gewählt, d.h. nach der halben Zeit wird die Hälfte ausgewechselt.

Der Regierungsrat ist der Generalversammlung gegenüber verantwortlich. Er ist das Gremium, dem die Gesamtverantwortung für die Geschäftspolitik des Betriebes übertragen ist. Der Regierungsrat ernennt den Generalsekretär und die Abteilungsleiter für eine bestimmte Amtszeit. Sie sind ihm gegenüber verantwortlich und verpflichtet, ihm in regelmäßigen Abständen zu berichten.

## Aufsichtsrat

In einigen größeren Genossenschaften, wählt die Generalversammlung außerdem ein Gremium, das eine ähnliche Funktion ausübt wie bei uns der Aufsichtsrat.

Es besteht aus drei Personen und wacht darüber, daß die Exekutivorgane des Betriebes die Grundsätze und Regeln einhalten, die als Grundlage der Unternehmenspolitik von der Generalversammlung beschlossen worden sind. Auch er besteht in der Regel aus einfachen Mitgliedern des Gemeinschaftsbetriebes.

## Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat setzt sich aus den verschiedenen Abteilungsleitern zusammen. Unter Beteiligung des Generalsekretärs berät und entscheidet dieses Gremium über die geschäftliche Tagespolitik des Unternehmens.

## Sozialrat

Ein Gremium von hohem innovativem Wert ist der Sozialrat, der aus Vertretern der Genossenschaf ter in der Produktion besteht und von diesen gewählt wird. Er hat folgende Funktion:

Falls die Manager z.B. Maßnahmen vorschlagen, welche die Mitarbeiter in der Produktion als nachteilig für sich empfinden, wird der Sozialrat aktiv. Er nimmt die Vorschläge der Manager kritisch unter die Lupe und prüft sie auf ihre Notwendigkeit. Im Idealfall ist der Sozialrat ein Zwei-Wege-Kanal für die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in der Produktion und den oberen Rängen des Managements.

Sehr häufig macht der Sozialrat Gegenvorschläge - was zur Voraussetzung hat, daß seine Mitglieder gute Managementkenntnisse haben und mit den Details der geschäftlichen Operationen des Unternehmens vertraut sein müssen.. In der Generalversammlung fällen dann alle Mitglieder durch Abstimmung eine Entscheidung über die vorliegenden Vorschläge des Managements und des Sozialrats.

Die Existenz des Sozialrats ist möglicherweise ein Anzeichen dafür, daß es doch noch soziale Konflikte zwischen Management und den Genossenschaf tern in der Produktion gibt. Sie könnten darauf zurückzuführen sein, daß die soziale Gleichheit in den Gemeinschaftsbetrieben noch nicht ganz verwirklicht werden kann: Führungskräfte erhalten bis zu sechsfach höhere Gehälter als der niedrigstbezahlte werktätige Genossenschaf ter. Ohne diese Regelung lassen sich unter den gegenwärtigen Bedingungen jedoch nicht genügend Führungskräfte finden.

Es gibt aber auch die Ansicht, daß der Sozialrat deshalb notwendig ist, weil auch das Gesamtinteresse eines Gemeinschaftsbetriebes immer in einem gewissen Spannungsverhältnis zu den Interessen des Einzelnen an seinem Arbeitsplatz steht. In der Regel führt es zu besseren Entscheidungen des Einzelnen, wenn dieser Gegensatz von dazu beauftragten "parteilichen Anwälten" durch Austausch von Argumenten betriebsöffentlich ausgetragen wird. Auf diese Weise kann sich der einzelne Genossenschaf ter besser mit dem Für und Wider solcher Entscheidungen auseinandersetzen und auf der Generalversammlung eine besser begründete Entscheidung fällen, als wenn er dies mit sich alleine ausmachen müsste.

Die Sozialräte in Mondragon sind zu einem Rekrutierungsfeld für das mittlere Management der industriellen Genossenschaften geworden, die gut ausgebildete Kader mit soliden Kenntnissen über komplexe Organisationen benötigen. Es ist eine notwendige Bedingung für die genossenschaftliche Struktur, daß die Träger exekutiver Aufgaben eine sehr gute Qualifikation haben, damit sie

ihre besonderen und manchmal auch sehr schwierigen Aufgaben im Gemeinschaftsbetrieb bewältigen können.

Die Arbeit der Ratsgremien ist betriebsöffentlich, d.h. jeder Genossenschafter ist auf dem laufenden über das, was innerhalb und zwischen ihnen verhandelt wird.

#### Generalsekretär

Der Generalsekretär führt die geschäftlichen Operationen des Betriebes aus, die er mit dem Verwaltungsrat berät. Er ist dem Regierungsrat verantwortlich. Im Gegensatz zum Geschäftsführer des kapitalistischen Betriebes ist er eher ein ausführendes Organ von Regierungs-, Verwaltungs- und Sozialrat als eine Person mit eigener Regierungsmacht. Diese Stellung verschafft ihm aber auch eine gewisse Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit gegenüber der Belegschaft.

Das Generalsekretariat ist das transparente Informationszentrum des Betriebes. Hier laufen alle Informationen zusammen und von hier werden alle Informationen weitergegeben bzw. können von jedem Betriebsmitglied abgerufen werden.

Der Generalsekretär wird für vier Jahre vom Regierungsrat eingesetzt. Ist der Regierungsrat unzufrieden mit seiner Tätigkeit oder mit der eines anderen Verwalters, kann er ihn am Ende seiner Amtszeit auswechseln.

## 4.2. Die Eigentumsstruktur

### 4.2.1. Individuelles und kollektives Eigentum

Ein entscheidender Punkt unter den verschiedenen Regelungen ist das Eigentum an den Betrieben. Die Eigentumsstruktur der einzelnen Betriebe ist so gestaltet, daß ein Teil in "kollektiver" Hand ist und ein anderer Teil in "individueller" Hand.

Beim Eintritt in die Genossenschaft hatte im Jahre 2000 jeder eine Summe von etwa 20Tsd US-Dollar als Einlage zu zahlen. Dieser Betrag kann ihm vorgeschossen werden, so daß er in kleinen Raten über einen Zeitraum von mehreren Jahren abgetragen werden kann

Ein kleiner Teil dieses Betrages wird dem kollektiven Fond zugeführt, und der größere Teil wird auf das individuelle Kapitalkonto des neuen Mitglieds gebucht. Dieser Anteil wird wie ein Kredit behandelt, der auf den Namen des Inhabers eingetragen wird. Frei verkäufliche Anteilscheine werden nicht ausgegeben.

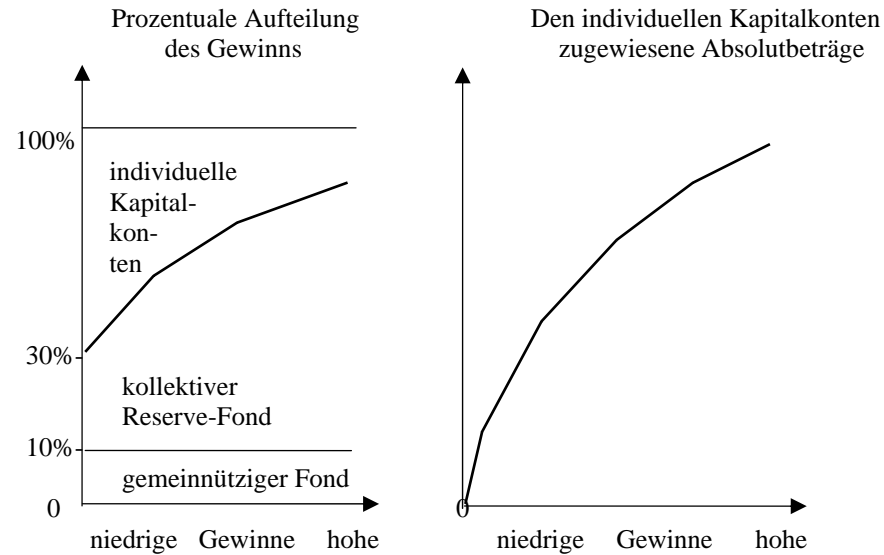
Die Einrichtung des kollektiven Fond, der u.a. auch das Umlaufkapital enthält, stellt eine vorläufig noch dringend notwendige Maßnahme zur Überlebenssicherung der Gemeinschaftsbetriebe dar: sie begegnet der Gefahr, daß z.B. in ökonomisch weniger rosigen Zeiten zu viele Mitglieder die Kooperative verlassen und dabei ihren Anteil mitnehmen könnten. Dies würde sehr bald den Ruin einer jeden Kooperative aufgrund von Kapitalmangel bedeuten. In einem solchen Fall müßte der Aussteiger auf seinen Anteil am kollektiven Fond - der allerdings klein ist gemessen an seinem individuellen Anteil - verzichten.

Der kollektive Fond erleichtert das Eingehen von unternehmerischen Risiken, weil er im Einzelfalle auch als Reservefond zum Ausgleich möglicher Verluste eingesetzt werden kann, die der Einzelne in voller Höhe mit seinem Individualkonto abzudecken nicht bereit ist.

Solange der Genossenschafter in der Kooperative arbeitet, kann sein Anteil nicht ausbezahlt werden. Beendet jemand das Arbeitsleben aus Altersgründen, so wird ihm sein individueller Kapitalanteil stufenweise verfügbar gemacht. Bei Betriebsauflösung wird der kollektive Reservefond aufgelöst und auf alle verteilt.

#### 4.2.2. Gewinnverteilung

Die Verteilung der Nettogewinne - wir sollten sie besser "Reiner Surplus" oder "Überschuß" nennen - geschieht auf folgende Weise:



Leider zwingen die sich rasch ändernden ökonomischen Bedingungen immer wieder dazu, das Genossenschaftsprinzip zu verletzen und in den Kooperativen zeitweise Arbeitskräfte zu beschäftigen, die keinen Besitzanteil haben und daher auch nicht stimmberechtigt sind. Der Assoziationsvertrag mit der Kooperativbank beschränkt die Beschäftigung von Nicht-Genossenschaf tern jedoch auf einen Anteil von maximal 10% der Belegschaft.

#### Gemeinnütziger Fond

10% des reinen Surplus werden gemeinnützigen Zwecken zugewiesen. Häufig geht der größte überwiesene Betrag an eine der Ausbildungseinrichtungen; weitere Empfänger sind kulturelle und soziale Organisationen. Die Einrichtung des gemeinnützigen Fonds zeigt die grundsätzlich andere gesellschaftliche Orientierung der Mondragoner Kooperativbewegung: statt auf den eigenen individuellen Vorteil ist sie eher auf das Wohl des Ganzen gerichtet.

(Einen ebensolchen Fond gibt es auch bei der Firma Scott Bader Ltd in Wollaston, Northamptonshire, England, die sich auch im Besitz der Belegschaft befindet und sich als gesellschaftliches Gegenmodell versteht. Sie ist ebenfalls ökonomisch sehr erfolgreich. An ihrer Umwandlung in einen Gemeinschaftsbetrieb war der international bekannte und sehr einflußreiche Ökonom Ernst Fritz Schumacher beteiligt.)

#### Kollektiver Reserve-Fond

Dem kollektiven Reservefond werden mindestens 20% des Gewinns zugeführt. Dieser Anteil ist progressiv gestaltet, so daß sein Prozentsatz bei steigendem Gewinn ansteigt. Der Grundsatz bei der Ausstattung des Reservefonds ist, daß zunächst die finanzielle Unabhängigkeit des Betriebes durch ausreichende Ausstattung mit Eigenkapital sicherzustellen ist. Der Assoziationsvertrag mit der Kreditbank legt fest, daß die Genossenschaften in ihrem Reservefond einen "Unabhängigkeitsfaktor" von mindestens 2 aufrechterhalten sollen. Damit ist gemeint, daß das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital 2 oder mehr sein soll.

#### Individuelle Konten

Am Ende eines jeden Halbjahres wird auf die individuellen Anteilskonten ein Gewinnanteil gebucht, der aus zwei Teilen besteht:

Der eine Teil ist proportional zur Höhe der individuellen Einlage und entspricht dem aktuellen Kreditzins in der spanischen Wirtschaft, der andere ist dem Lohn des Einzelnen proportional. Zur Verteilung gelangen bis zu 70% des Gewinns. Das gilt jedoch nur bei niedrigen Gewinnen. Steigen sie, so steigt der dem kollektiven Fond zugewiesene prozentuale Anteil rapide an, während der

prozentuale Anteil für die individuellen Konten zwar kleiner wird, die ihnen zugewiesenen Absolutbeträge aber dennoch weiter steigen.

Diese Formel garantiert, daß die einzelnen Mitglieder ein Interesse an der Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens haben, denn der Betrag, der auf ihrem persönlichen Anteilskonto hinzukommt, wächst auch noch bei sehr hohen Gewinnen - wenn auch in immer geringerem Maße.

Meistens stellen die Genossenschafter aber diese Beträge dem Betrieb wieder zur Verfügung, so daß es praktisch kaum Gewinnabflüsse gibt. Dies ist ein wichtiger Grund für die finanzielle Stärke der Mondragoner Kooperativen im Vergleich zu ihren kapitalistischen Konkurrenten.

#### Einkommen

Außer auf seinem Anteilskonto bemerkt der Genossenschafter die Gewinnsituation seines Betriebs natürlich auch auf seinem Lohnzettel. Die Aufteilung des Gewinns zwischen Lohnerhöhung und Investitionen erfolgt nach dem Grundsatz, daß die Löhne nicht schneller wachsen sollen als die Produktivität des Betriebes.

#### Verluste

Es werden nicht nur die Gewinne auf alle Genossenschafter verteilt, sondern auch die Verluste. Falls die Jahresbilanz negativ sein sollte, wird zunächst der kollektive Reservefond für den Ausgleich in Anspruch genommen. Falls dies nicht ausreicht, wird der übrige Teil von den individuellen Kreditkonten der Betriebsmitglieder abgebucht.

Es versteht sich von selbst, daß die Gewinnbeteiligung eine wichtige Rolle bei den Erfahrungen in Mondragon spielt. Beispielsweise hatte ein Genossenschafter, der sich 1956 der Bewegung anschloß, schon nach 20 Jahren etwa 30.000 US-\$ auf dem individuellen Konto angesammelt. Über die Entwicklung seines Kontos erhält er regelmäßig Informationen, und wenn Verluste entstehen, erreicht ihn diese Nachricht sehr schnell.

### 4.3. Das Netzwerk der Gemeinschaftsbetriebe

#### 4.3.1. Begrenzung der Betriebsgröße

Ein weiteres Prinzip der Organisationsstruktur ist eine Richtlinie für die maximale Betriebsgröße - etwa 300 Mitglieder - obwohl im Fall des Kühlschranks herstellere ULGOR etwa 2000 Mitglieder akzeptiert werden mußten, um rentabel produzieren zu können. Der Gedanke hierbei ist, daß nur ein Betrieb von überschaubarer Größe noch flexibel, effizient und demokratisch sein kann.

#### 4.3.2. Gründung neuer Genossenschaftsbetriebe

Wann immer es möglich ist, wird die notwendige Errichtung einer neuen Produktlinie in einem Betrieb zum Anlaß genommen, eine neue Kooperative zu gründen und den neuen Produktbereich in ihre Hände zu geben. Die neu gegründete Kooperative ist ein eigenständiges Unternehmen, das bald damit beginnt, neben der Belieferung des Mutterbetriebes neue Kunden auch außerhalb des Kooperativenverbands zu suchen. Aufgrund seiner Konkurrenzfähigkeit hat es hierbei auch gute Chancen. Der wachsende Absatzmarkt vergrößert den Umsatz und führt bald auch zu einer Erweiterung der Produktpalette.

Wenn das Unternehmen die Größe eines mittelständischen Betriebes erreicht hat und die steigende Nachfrage nach seinen Produkten ohne Betriebserweiterung nicht mehr befriedigen kann, nimmt es die nächste neu zu errichtende Produktlinie zum Anlaß, eine neue Kooperative in die Welt zu setzen.

Die Ausdehnung der demokratischen Ökonomie erfolgt also in einem gesunden Verhältnis zwischen der Vergrößerung des einzelnen Betriebes, und der Vermehrung der Zahl der Betriebe. Etwas vergleichbares haben wir in der Natur: dort erfolgt das gesunde Wachstum der Organismen ebenfalls durch Zellteilung nachdem die einzelnen Zellen ihre optimale Größe erreicht haben. Das grenzenlose Wachstum einzelner Zellen im Organismus ist dagegen als krankhaftes Krebswachstum bekannt.

Diese Art der Entwicklung führt auch zu einer gesunden Wirtschaftsstruktur, in welcher der Marktmechanismus vernünftig funktioniert: es gibt auf diese Weise viele Produzenten auf dem Markt, die vielen Konsumenten gegenüberstehen. Unter diesen Bedingungen funktioniert der Wettbewerb, und das Konkurrenz-

prinzip führt zu einer vernünftigen Regelung von Angebot und Nachfrage über den sich bildenden Marktpreis.

Eine schrankenlos freie Marktwirtschaft, wie sie heute bei uns propagiert wird, hat immer die Tendenz, den Konkurrenzmechanismus auszuschalten, und die Wirtschaftsmacht in immer weniger Hände zu konzentrieren - also sich selbst als Marktwirtschaft abzuschaffen.

Wer daher den einzig funktionsfähigen Selbstregulierungsmechanismus der Wirtschaft, die freie Konkurrenz der Produkte, funktionsfähig erhalten will, muß die Macht der Konzerne beschränken. Dies kann nur vom Gemeinwesen bewerkstelligt werden.

In der Mondragon-Ökonomie entfällt offenbar jedoch die Notwendigkeit, die Wirtschaft in dieser Weise durch den Staat zu regulieren. Denn sie hat sich selbst das Ziel gesetzt, zum Wohle aller zu arbeiten und tut dies offenbar auch - soweit dies bis jetzt übersehen werden kann.

#### 4.3.3. Die Kooperativ-Komplexe

Ein Kooperativ-Komplex ist die engere verwaltungsmäßige Zusammenarbeit solcher Kooperativen, die aufgrund ihrer Produktion bereits in engerem Zusammenhang stehen oder auseinander hervorgegangen sind.

Eine wichtige Aufgabe des Zusammenschlusses besteht darin, das unternehmerische Risiko zu verringern und die Sicherheit der Arbeitsplätze zu erhöhen. Dazu besteht zum einen ein gemeinsamer Topf, in den die Gewinne und Verluste der Einzelbetriebe eingezahlt und wieder verteilt werden. Zum anderen werden die Möglichkeiten der Übernahme von einzelnen Genossenschaftlern innerhalb des Komplexes voll ausgeschöpft, wenn es die Beschäftigungslage erfordert.

Eine weitere Aufgabe besteht darin, die beständige Suche der Kooperativen nach Möglichkeiten zur Erweiterung ihrer Produktionspaletten zu erleichtern. Dabei profitiert jeder Betrieb von den unterschiedlichen Markteinsichten seiner Branchenbrüder.

Diese Aktivitäten innerhalb der Kooperativkomplexe werden "Interkooperation" genannt.

Die Generalversammlung eines Kooperativkomplexes besteht aus den Repräsentanten der Führungsorgane seiner Einzelbetriebe, das sind die Mitglieder der Regierungsräte, der Verwaltungs- und der Sozialräte.

Diese Generalversammlung entscheidet per Abstimmung über die vorgelegten Pläne der Einzelkooperativen: Finanzrahmenpläne, Handlungsrichtlinien, Neugründung oder Schließung einer Einzelkooperative, etc.

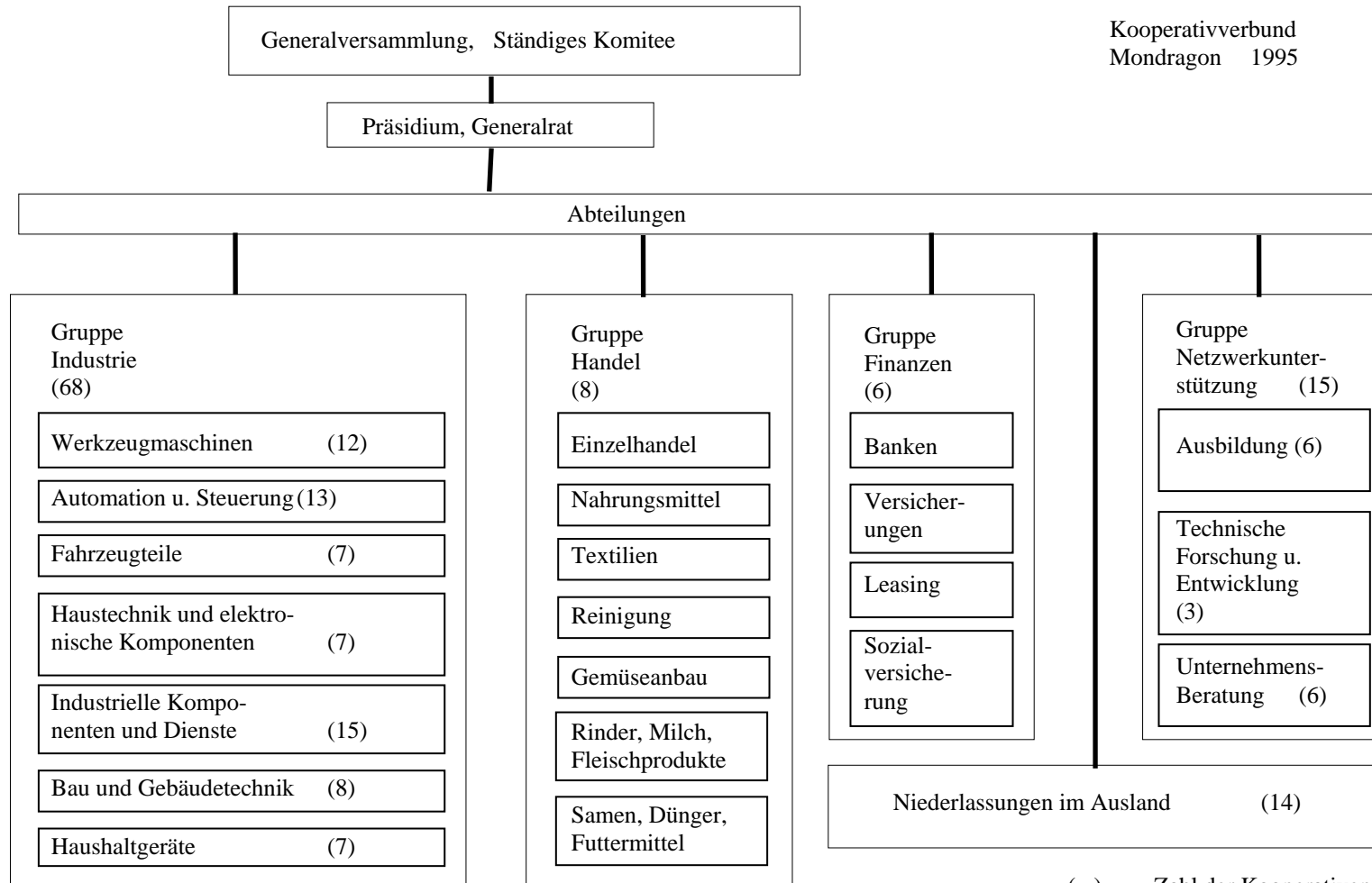
Die Exekutivorgane des Komplexes sind analog derjenigen der Einzelkooperativen strukturiert: es gibt einen Zentral-Regierungsrat, einen Zentral-Verwaltungsrat und einen Zentral-Sozialrat. Sie sind echte Koordinationsgremien, weil sie die Zusammenkünfte der Mitglieder der Exekutivorgane der Einzelkooperativen sind.

Die Komplexbildung bedeutet natürlich eine gewisse Einschränkung der Unabhängigkeit der einzelnen Gemeinschaftsbetriebe, aber auch einen großen Zuwachs an ihrer existentiellen Sicherheit. Der Zusammenschluß zu Komplexen ist eine der vielen Konsequenzen, die aus den turbulenten Erfahrungen der ersten 20 Jahre der Kooperativbewegung in Mondragon gezogen wurden.

#### 4.3.4. Der Genossenschafts-Verbund

Der Zusammenschluß der verschiedenen Komplexe zum Gesamtverbund wird herbeigeführt durch die Verträge der Industriebetriebe mit den Dienstleistungsbetrieben: der Gemeinschaftsbank, der Kooperative für Geschäfts- und Unternehmensberatung, den Ausbildungseinrichtungen, dem Zentrum für Forschung und Entwicklung und dem Sozialwerk. Der Gesamtverbund liefert den wichtigsten Beitrag zur Existenzsicherung der einzelnen Unternehmen:

Er betreibt ein Verbundmanagement, das es ermöglicht, den Genossenschaftlichen Organisationsleistungen zur Verfügung zu stellen, die sie allein auf sich gestellt nicht erbringen könnten. Einen eigenen Planungsstab kann sich eine Kooperative normalerweise nicht leisten. Der Gesamtverbund hat aber solche Planungsstäbe und ermöglicht ihnen z.B. die strategische Entwicklung neuer Produktlinien, die Planung ihrer Betriebserweiterung, die Erstellung von Marktanalysen, die gezielte Ausdehnung von Geschäftsbeziehungen oder die sorgfältige Vorbereitung der Gründung einer neuen Kooperative innerhalb des eigenen Kooperativkomplexes.



Vor kurzem ist die Dachorganisation "Mondragon Corporacion Cooperativa" gebildet worden, um den Gesamtverbund effektiver zu koordinieren. Dabei gibt es eine zweidimensionale Struktur:

Einmal die geographische Einteilung der Kooperativen in mehr als ein Dutzend Regionalgruppen, die sich jeweils um verschiedene Kleinstädte des Baskenlandes konzentrieren. Diese Strukturierung soll die räumliche Nähe benachbarter Betriebe stärker berücksichtigen und besser nutzen.

Zum anderen gibt es die sektorielle Einteilung in vier Bereiche, welche die Zusammenarbeit branchennaher Kooperativen weiter intensivieren soll: der Industriebereich, der mit 68 Kooperativen weiter untergliedert wird in 7 branchenspezifische Kooperationskomplexe, dann der Handelsbereich, der Finanz- und Sozialbereich und der Bereich "Netzwerk-Unterstützung".

## 5. Die Politik der Mondragon-Ökonomie

"Realisten und Pragmatiker zu sein heißt nicht, unsere Ideale - die nicht mit Chimären und schönen Träumen verwechselt werden dürfen - aufzugeben, sondern sie als Ziele zu verstehen, die erreichbar sind"

(Don José María)

### 5.1. Grundsätze

Grundsatz der Mondragoner Kooperationsbewegung ist es, die ökonomischen und technischen Zielsetzungen in den Dienst der menschlichen Ziele zu stellen. Das Verhältnis dieser unterschiedlichen Ebenen zueinander muß unter den sich wandelnden Bedingungen immer wieder neu abgewogen und neu gestaltet werden.

In den Sitzungsprotokollen der kooperativen Gremien stößt man immer wieder auf den Begriff "Gleichgewicht" als Begründung für viele Handlungsvorschläge. Der Grundgedanke ist, daß das Leben nicht als ein Nullsummenspiel betrieben werden darf, in welchem einige gewinnen und andere verlieren, sondern

daß ein Gleichgewicht herrschen muß zwischen Interessen auf der einen Seite und Bedürfnissen auf der anderen.

Es wird immer wieder betont, daß die technologischen Imperative mit den sozialen Zielen in ein Gleichgewicht zu bringen sind, und daß die ökonomischen Interessen des Betriebes mit den finanziellen Bedürfnissen der Mitglieder in Einklang gebracht werden müssen.

Die Erfahrung in Mondragon zeigt, daß diese gewiß nicht einfache Aufgabe keineswegs auf eine Politik der Kompromisse, die keiner Seite gerecht wird, hinauslaufen muß, sondern daß sehr wohl eine Synthese der unterschiedlichen Zielsetzungen ins Werk gesetzt werden kann, die allen Seiten gleichermaßen dienlich ist. In der westlichen Ökonomie ist dieser Weg ebenfalls bekannt, er heißt bei uns "win-win"-Strategie (beide Seiten gewinnen), wird aber im normalen Geschäftsleben nur selten beschritten.

### 5.2. Der kooperative Geist

"Um ein echter Genossenschaftler zu sein, fähig zu kooperieren, muß man gelernt haben, seine individualistischen und egoistischen Neigungen zu zähmen und sich den Gesetzen der Kooperation zu beugen"

(Don José María)

#### 5.2.1. Die Haltung der Führungskräfte

Die Anforderungen, die in Mondragon an die Führungskräfte gestellt werden, sind von etwas anderer Art, als diejenigen, die wir bei uns kennen. Um ihren Aufgaben gerecht werden zu können, ist für die Führungskräfte nicht nur ein hoher Grad an technischer Kompetenz erforderlich, sondern sie müssen auch soziale Visionen haben. Viele Führungskräfte sehen die Entwicklung der demokratischen Ökonomie als ein soziales Bemühen an, dem sie sich sehr verpflichtet fühlen.



### 5.2.2. Die Haltung der Genossenschafter in der Produktion

Berichten zufolge fühlt sich nur ein gewisser Teil der Genossenschaftsmitglieder in Mondragon den hier dargelegten Grundwerten der demokratischen Ökonomie besonders stark verpflichtet. Eine einheitliche Haltung hierzu ist nicht deutlich zu erkennen.

Das ist jedoch auch nicht unbedingt nötig. Entscheidend ist, daß die kooperative Kultur Mittel hervorgebracht hat, die eine lebhafte soziale, ökonomische und technische Entwicklung zum Wohle aller in Gang gesetzt und Wege gefunden hat, Konflikte friedlich auszutragen.

### 5.2.3. Die Haltung des Gründers Don José María

Man kann sagen, der kooperative Geist wird verkörpert vom Gründer der Mondragonbewegung, dem katholischen Priester Don José María Arizmendiarieta (1915-1976).

Er war ein Mann vom Lande, sehr pragmatisch, mit praktischem Urteilsvermögen und geneigt, seine Gedanken auf die Realität zu richten. Vor allem aber war er ein politisch denkender Mensch, der verstanden hatte, daß die gesellschaftlichen Zusammenhänge, welche die Menschen sich schaffen, auf den Einzelnen wieder zurückwirken und ihn selbst wieder verändern können. Er hatte wohl ein zutreffendes Menschenbild.

Er war der Ansicht, daß eine Idee, die nicht in klaren Worten ausgedrückt werden kann, keine gute Idee ist, und daß ein Wort, das nicht in eine Handlung verwandelt werden kann, kein gutes Wort ist. Dabei war er selbst nicht sehr redegewandt und hatte immer Mühe, sich auszudrücken. Er hatte aber die Fähigkeit zuzuhören, und zwar so, daß man spürte: er war sehr interessiert, brachte seinem Gegenüber große Achtung entgegen, und vor allem: er wollte verstehen.

Don José war ein Mann mit geringen Bedürfnissen, der nie materiellen Komfort für sich suchte. Sein Fortbewegungsmittel war das Fahrrad...

In den Kooperativen hatte Don José es immer vermieden, eine konkrete Funktion auszuüben, denn dies barg die Möglichkeit in sich, daß er anderen seine Ansichten aufdrücken konnte. Das aber wollte er auf keinen Fall, er wollte überzeugen.

Er war jedoch immer und überall ein Lehrer, der seine Aufgabe darin sah, anderen Anregungen zu geben, ihr Bewußtsein zu schärfen und sie zum Handeln zu bringen. War ihm dies gelungen, dann gab er ihnen seine ganze intellektuelle und emotionale Unterstützung.

Man kann sagen, Don José María war ein Mann, der in die Zukunft schaute und die Menschen dazu bringen konnte, dies auch zu tun.

Einige seiner Grundanschauungen - soweit sie nicht schon aus den angeführten Zitaten hervorgehen - lassen sich den folgenden Äußerungen entnehmen:

”Die kooperative Kultur ist der dritte Weg der Entwicklung - mit gleichem Abstand zum individualistischen Kapitalismus und zum seelenlosen Kollektivismus. Sein Zentrum ist die menschliche Person in ihrem sozialen Zusammenhang.”

”Die kooperative Ökonomie sucht einen neuen Stand des Bewußtseins und der Kultur zu schaffen - durch Humanisierung der Macht, durch Demokratie in ökonomischen Angelegenheiten und durch Solidarität, welche die Bildung von privilegierten Klassen verhindert.”

”In den Köpfen unserer Genossenschafter ist die Idee, daß die zukünftige Gesellschaft wahrscheinlich pluralistisch sein muß in allen ihren Organisationsformen, einschließlich der ökonomischen. ...Jeder Entwicklungsstand einer Gesellschaft erfordert seine eigene Behandlung, aber keine Beschränkung auf nur eine Organisationsform - wenn wir den Menschen lieben und an ihn glauben, an seine Freiheit, an die Gerechtigkeit und an die Demokratie.”

”Durch Eigentum entsteht das Verantwortungsbewußtsein, das für das Leben in seiner gemeinschaftlichen und dezentralisierten Form notwendig ist.”

”Es ist nicht genug, wenn die Bosse gute Sachen machen. Es ist notwendig, daß die Arbeiter an diesen Sachen teilhaben, so daß eine echte Gemeinschaft zwischen ihnen entsteht. ...Wo diese Verschmelzung, die spontane und großzügige Zusammenarbeit nicht erreicht wird, bleiben die dabei existierenden friedlichen Beziehungen oberflächlich und bloßer Schein, und es gibt kein wirkliches fruchtbares und soziales Zusammenleben ”

”Es ist eine Ungeheuerlichkeit, daß ein System sozialer Organisation geduldet wird, in dem einige einen Vorteil aus der Arbeit anderer ziehen können zu ihrem persönlichen Profit.”

”Der Genossenschafter unterscheidet sich vom Kapitalisten einfach dadurch, daß er das Kapital verwendet um das Leben des Menschen lohnender und lebenswerter zu machen, während der Kapitalist es verwendet, damit andere Menschen ihm dienen.”

”Die kooperative Ökonomie muß den Kapitalismus überwinden, und zu diesem Zweck muß sie seine Methoden und seine Dynamik innerhalb der Grenzen und mit den Verbesserungen übernehmen, die notwendig sind, um die übergeordneten menschlichen und persönlichen Werte zu verwirklichen.”

”Die Lösung ist nicht in Einzelfall-Reformen zu finden, sondern vielmehr in strukturellen Reformen, d.h. es ist notwendig, die Souveränität des Kapitals in die Souveränität der Arbeit zu verwandeln.”



### 5.3. Die Innenpolitik

#### 5.3.1. Lohnspreizung

Ein weiterer Aspekt der genossenschaftlichen Betriebspolitik bezieht sich auf das Niveau der Einkommen und das Problem der Einkommensunterschiede. Das Grundprinzip in der Region Mondragon war immer, die Einkommensunterschiede der Genossenschafter so gering wie möglich zu halten: die in den kapitalistischen Betrieben existierenden Unterschiede sollen die Obergrenze darstellen, und die Gemeinschaftsbetriebe versuchen diese Unterschiede einzuengen, wo immer dies möglich ist. Im Ergebnis findet man, daß das Konzept der Solidarität auf drei verschiedenen Ebenen angewendet wird:

Als Erstes haben die Gemeinschaftsbetriebe entschieden, daß ihr durchschnittliches Einkommensniveau nicht höher als das der konkurrierenden kapitalistischen Unternehmen in der unmittelbaren Umgebung des Baskenlandes sein soll. Einer der Gründe hierfür ist, daß man in keiner Weise eine neue "kooperative Elite" in Mondragon schaffen will.

Die höhere Effizienz der Kooperativen könnte zu höheren Gehältern als in den kapitalistischen Unternehmen führen, aber sie halten die Bezahlung auf deren vergleichsweise niedrigem Niveau und verwenden die dadurch verfügbaren Mittel zusammen mit denen der Kooperativbank für Investitionen in neue Technologien. So wandeln sie diesen Wettbewerbsvorteil um in die langfristige Absicherung ihrer Zukunft.

Zum Zweiten gleichen die Kooperativen untereinander sowohl den Durchschnittsverdienst als auch die Abstufungen an - mit anderen Worten: es gibt auch eine institutionelle Solidarität zwischen den Gemeinschaftsbetrieben. Auf diesem Wege entsteht eine gewisse Einheitlichkeit der Regeln und Standards innerhalb des Genossenschaftverbands.

Als Drittes ist da die Solidarität innerhalb des Betriebes: Nach den Vorstellungen des Gründers Don Jose Maria sollte das maximale Verhältnis der Gehälter im Betrieb 3 zu 1 sein.

Diese Regel kann jedoch nicht eingehalten werden, weil mit den Gehaltszahlungen für Manager in der übrigen Wirtschaft in gewisser Weise konkurriert werden muß. Im Jahre 1999 betrug das Verhältnis daher etwa 1:6. In kapitalistischen Betrieben vergleichbarer Größe wird heute ein Verhältnis von 1:20

leicht erreicht. In den Multinationalen Konzernen treffen wir auf eine Größenordnung von 1:200.

Im Vergleich ergibt sich, daß die unteren Ränge in den Genossenschaften deutlich mehr verdienen als ihre Kollegen in den kapitalistischen Unternehmen, die Manager und höheren Ränge aber deutlich weniger als jene. Die geringen Einkommensunterschiede sind vielleicht die größte Stärke der Mondragon-Kooperativen, denn dies stellt sicher, daß die Bezahlung von allen Kooperativmitgliedern als gerecht und fair anerkannt werden kann.

Der Grund dafür, daß die Gemeinschaftsbetriebe die relativ geringe Lohnspreizung bei freier Konkurrenz mit den kapitalistischen Betrieben aufrechterhalten können, liegt m.E. in den unvergleichlich attraktiveren Arbeitsbedingungen, welche die demokratisch-transparente Produktionsweise bietet.

Lohnsteigerungen oder -kürzungen wirken sich auf alle Gehaltsstufen im Betrieb prozentual gleich aus. Ausnahmen gibt es nicht, auch nicht für die höheren Gehälter des Managements. Etwas anderes wäre mit den Prinzipien von Kooperation und Solidarität auch nicht vereinbar.

#### 5.3.2. Transparenz

##### 1. Freier Informationszugang

Da die Genossenschafter in der Generalversammlung über die wichtigsten Fragen selbst zu entscheiden haben, z.B. über Geschäftspläne oder die Vertrauenswürdigkeit des Managements, müssen sie Zugang zu allen betriebswichtigen Informationen haben. Das Problem für die Kooperativmitglieder dabei ist, mit der Informationsflut fertig zu werden. Es ist für die Betriebswirte nicht einfach, aus der Datenflut klare und für jedes Mitglied verständliche Aussagen abzuleiten, ohne die ökonomische und technische Realität zu stark zu verfälschen.

Der freie Informationszugang gilt innerhalb des gesamten Kooperativ-Verbundes. Beispielsweise kann ein Manager, der sich über die ökonomische Situation einer anderen Kooperative informieren will, deren Daten in Sekundenschnelle per Knopfdruck auf seinen Computerbildschirm holen. Und wenn jemand wissen will, wieviel ein anderer verdient, erfährt er dies ebenso problemlos.

Die moderne Computertechnik stellt heute die Kommunikationsmittel bereit, die eine effiziente selbständige Beteiligung von im Einzelfall kompetenten Betriebsmitgliedern an den Entscheidungsvorgängen ermöglichen.

Diese innerbetriebliche Transparenz ist als ein weiterer struktureller Wettbewerbsvorteil der Gemeinschaftsbetriebe gegenüber den kapitalistischen Betrieben anzusehen, denn die Machthierarchie kann es aus reinem Selbsterhaltungstrieb nicht zulassen, daß sie ihr wichtigstes Herrschaftsinstrument, die Kontrolle über die Informationen, an die Arbeitenden verliert.

## 2. Offene Diskussion

”Laßt uns mit Selbstkritik vorangehen, statt mit Kritik an anderen”

(Don José María)

Die Erfahrungen in Mondragon haben gezeigt, daß die offene und selbstkritische Diskussion der betrieblichen Probleme unter Beteiligung aller Mitarbeiter zu gründlich durchdachten Lösungen führt. Es zeigt sich, daß die Antworten, die so auf die Probleme gefunden werden, häufig weniger in kurzfristigen Einzelfall-Lösungen als vielmehr in organisatorischen und verfahrensmäßigen Veränderungen bestehen, welche die Probleme dauerhaft beseitigen.

Ein Grundsatz heißt aber auch: was jetzt existiert, darf nicht als perfekt und unveränderbar betrachtet werden. Dazu werden regelmäßig selbstkritische Bewertungen vorgenommen, die Organisationseinheiten auf ihre Funktion überprüft und neue Wege für Verbesserungen gesucht. Dieser Diskussionsprozeß ist ein wichtiges Instrument für die Zukunftsorientierung in den Betrieben. Sein Erfolg beruht auf der Gleichberechtigung der Diskussionsteilnehmer, die einander wirklich zuhören und sich gegenseitig ernstnehmen müssen, denn sie haben ja alle das gleiche ernsthafte Interesse am Betrieb, der ihnen gehört.

Wer die Verhältnisse im kapitalistischen Betrieb kennt, der weiß, daß eine solch weitsichtige und gründliche Vorgehensweise wie in Mondragon in der Regel bei uns nicht möglich ist. Und ihm ist auch klar, daß daher die Genossenschaften in bezug auf Qualität, Effizienz und Dynamik auf Dauer unseren Betrieben überlegen sein müssen.

## 5.3.3. Permanentes Weiterbildungsangebot

Ein wichtiges Element der Betriebspolitik sind die Bildungsmöglichkeiten. In den Gemeinschaftsbetrieben gibt es viele Gelegenheiten zur ständigen beruflichen Weiterbildung.

Es wurde schon erwähnt, wie die Kooperativbewegung mit dem technischen Ausbildungszentrum begann. Das Zentrum bietet nicht nur Ausbildung für junge Studenten, die später in einem der kooperativen Betriebe beschäftigt werden, sondern es hat in den letzten Jahren auch ein ausgedehntes Programm zur beruflichen Weiterbildung der arbeitenden Genossenschaftler aufgestellt. Der Plan ist, daß jedes Kooperativmitglied alle drei Jahre Gelegenheit haben wird, in Abendkursen oder anderen Weiterbildungsprogrammen neues Wissen zu erwerben.

Diese Möglichkeiten geben jedem Genossenschaftler Gelegenheit, Arbeit und Studium mit einander zu verbinden; sie mobilisieren die Leistungsbereitschaft des Einzelnen, erweitern seine beruflichen Möglichkeiten und ermutigen ihn, neues Wissen anzuwenden und so die Arbeitsproduktivität zu verbessern.

## 5.3.4. Arbeitsorganisation

”Die Menschen können nur in kleinen, überschaubaren Gruppen sie selbst sein.”

(E.F. Schumacher)

Zunächst wurde in Mondragon mit den überkommenen Arbeitsmethoden produziert. So gab es natürlich auch die Fließbandarbeit. Diese war von Frederick W. Taylor erfunden worden, dessen Konzept in den kapitalistischen Ländern allgemein als ”Management auf wissenschaftlicher Grundlage” bzw. ”scientific management” bezeichnet wird. Es besteht darin, den Arbeitsprozeß in kleinste, einfachste Handgriffe aufzuteilen, so daß ungelernete und billige Arbeitskräfte eingesetzt werden können.

Bald entwickelte sich unter den Kooperativmitgliedern am Fließband eine starke Unzufriedenheit in bezug auf den zwanghaften Arbeitsablauf, der mit der Fließbandarbeit verbunden ist. Diese Arbeitsmethode widersprach den elementaren Grundsätzen der kooperativen Ökonomie. Außerdem stuften sie diese Produktionsmethode als zu schwerfällig und unflexibel ein.

Über mehrere Jahre hinweg wurden unter Mitwirkung von allen Beteiligten Überlegungen angestellt und Konzepte entworfen, die auf einen Arbeitsablauf

abzielen, den der Arbeitende als sinnvoll und befriedigend empfinden konnte. Das Ergebnis war die Beseitigung des Fließbands und die Einführung von Arbeitsgruppen.

”Es ist nicht notwendig, bis ins kleinste ausgearbeitete Aktionspläne zu machen, bevor man Änderungen in der Arbeitsorganisation einführt. Es genügt, einen allgemeinen Plan zu haben, die Ideen zu klären und offen zu sein für Änderungen, die sich im Verlauf der praktischen Anwendung anbieten. In kleinen Schritten zu beginnen, erhöht die Erfolgsaussichten und ermutigt die Mitarbeiter, zu größeren Aufgaben voranzuschreiten. Änderungen gehen langsam voran. Es ist gefährlich, übertriebene Erwartungen zu erzeugen.”

(Aus einem Erfahrungsbericht der Firma ULARCO in Mondragon)

Im März 1972 wurde bei der Firma COPRECI in Mondragon die Montage von Thermostaten umgestellt von Fließband- auf Gruppenarbeit. Die Mondragoner Kooperativen gehörten zu den weltweit ersten Betrieben, welche die Fließbandarbeit abgeschafft und durch Gruppenarbeit ersetzt haben.

Mit dieser Umstellung wurden die erhofften produkttechnischen Verbesserungen ebenfalls erreicht: die Qualität der Produkte stieg deutlich, und die höhere Flexibilität der Produktionsmethode erleichterte sowohl die gleichzeitige Herstellung von mehreren Produktvarianten als auch die kurzfristige Umstellung auf neue Modelle.

Dies ist als ein Beispiel stellvertretend für die vielen Neuerungen zu sehen, die in Mondragon auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation entwickelt wurden.

## 5.4. Die Außenpolitik

### 5.4.1. Geschäfte mit kapitalistischen Betrieben

Die Kooperativen wählen ihre Geschäftspartner nach rein ökonomischen Kriterien aus, eine Bevorzugung der assoziierten Kooperativbetriebe gegenüber den kapitalistischen Betrieben gibt es nicht.

Viele Gemeinschaftsbetriebe produzieren zwar teilweise für andere Kooperativen innerhalb des Verbunds. Eine Genossenschaft kauft jedoch nur dann bei einer anderen, wenn das dort angebotene Produkt die gewünschte Qualität hat und nicht teurer ist, als dasselbe Produkt eines nichtkooperativen Betriebes.

### 5.4.2. Aufnahme kapitalistischer Betriebe in den Verbund

Will ein kapitalistischer Betrieb im Baskenland sich umwandeln und dem Kooperativverbund beitreten, so wird dies nur gemacht, wenn hierdurch einer schon im Verbund bestehenden Kooperative keine Konkurrenz entsteht.

Natürlich wird ein neuer Betrieb gerne aufgenommen, wenn er eine Ergänzung in einen bestehenden Produktbereich bedeutet. Zuvor wird er jedoch auf seine Umwandlungsfähigkeit hin überprüft. Das wichtigste Kriterium hierfür ist die Kooperationsfähigkeit des Managements und der Belegschaft. Stellt sich dabei heraus, daß die Aussichten für eine Resozialisierung der Manager oder der Arbeiter des kapitalistischen Betriebes gering sind, wird sein Antrag auf Umwandlung und Aufnahme in den Kooperativverbund abgelehnt.

### 5.4.3. Konkurrenzstrategie gegenüber kapitalistischen Betrieben im Baskenland

Soll eine neue Kooperative gegründet werden und stellt sich dabei heraus, daß sie eine Konkurrenz darstellen würde zu einem im Baskenland schon bestehenden kapitalistischen Betrieb, so wird dieses Vorhaben nicht ausgeführt. Die Solidarität unter den Basken hat also Vorrang vor den ökonomischen Interessen der Genossenschaftsbewegung.

#### 5.4.4. Politische Orientierung bezüglich der Parteien des Landes

Die Identifizierung der Kooperativbewegung mit einer politischen Ideologie oder Partei nach außen wird von ihren offiziellen Sprechern strikt vermieden. Gewerkschaften spielen in den Kooperativen praktisch keine Rolle. Die Gemeinschaftsbetriebe diskriminieren jedoch niemanden und sind offen für jeden, der Ausbildung und Fähigkeiten mitbringt.

Die politisch pluralistische Orientierung der Kooperativen ist eine günstige Voraussetzung für die Ausbreitung der demokratisch-transparenten Ökonomie im Lande. Dies ist z.B. in Italien ganz anders, wo es Kooperativen gibt, die mit Gewerkschaften oder politischen Parteien verbunden sind.

## 6. Die Stärken der Mondragon-Ökonomie

„Wir sind Realisten, bewußt dessen, was wir tun können, und was nicht.“

(Don José María)

Es besteht kein Zweifel, daß die Mondragoner Gemeinschaftsbetriebe nicht nur eindrucksvolle Ergebnisse erzielt, sondern dies auch auf sehr effiziente Weise getan haben. Die Untersuchung zeigt, daß sie attraktiver und erfolgreicher sind als die kapitalistischen Unternehmen in denselben Wirtschaftszweigen Spaniens.

Ein Grund hierfür ist, daß die Antworten, die auf Probleme gegeben werden, meistens nicht punktueller, sondern struktureller und methodischer Natur sind. Die Probleme werden nicht kurzfristig verlagert, sondern gründlich untersucht und auf Dauer gelöst.

### 6.1. Sicherheit der Beschäftigung

„ Wir müssen uns mit den Realitäten auseinandersetzen statt mit Hypothesen, und mehr über Daten und konkrete Fakten nachdenken als über ideologische Formulierungen“

(Don José María)

Eine besondere Stärke ist zweifellos die Sicherheit der Beschäftigung, welche die Kooperativen von Mondragon bieten.

Eine Garantie für einen speziellen Arbeitsplatz kann es natürlich nicht geben, weil der technische Fortschritt eine beständige Veränderung der Arbeitsorganisation erzwingt. Die Sicherheit der Beschäftigung wird hauptsächlich dadurch erreicht, daß die Kooperativen den Absatz ihrer Produkte aufgrund ihrer umsichtigen technischen und ökonomischen Strategie langfristig sichern können. Außerdem entstehen durch die sehr dynamische Politik der Kooperativen immer wieder neue Arbeitsplätze.

Sollte sich eine einzelne Firma in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden - möglicherweise bis zu dem Grad, der ihre Existenz und die Arbeitsplätze gefährdet - so sind die Bank und die übrigen Kooperativen verpflichtet, im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu Hilfe zu kommen und sie zu unterstützen, z.B. indem sie helfen, neue, profitablere Produktlinien zu finden.

Die Hilfe der Kooperativen z.B. kann dazu führen, daß der einzelne Genossenschaftler eine Umschulung macht oder von einem nahen Kooperationsbetrieb übernommen wird, wo seine Fähigkeiten eingesetzt werden können. Die letzte Entscheidung dabei trifft der Genossenschaftler selbst.

Wir sehen hier eine Struktur, die nicht nur eine relativ hohe Sicherheit der Beschäftigung bietet, sondern die auch Respekt hat vor den beruflichen Fähigkeiten einer Person.

Wie stark sich diese Politik auf die Beschäftigungssicherheit auswirkt, läßt sich z.B. an folgenden Zahlen ablesen: im Jahre 1985 betrug die Arbeitslosigkeit im Baskenland 27%, unter den Mitgliedern der Mondragon-Kooperativen betrug sie dagegen nur 0,6 % .

Anfang der achtziger Jahre gingen im Rahmen der wirtschaftlichen Rezession in Spanien etwa 1000 Arbeitsplätze in Mondragon verloren. Dank der internen Solidarität wurden alle Betroffenen entweder von anderen Einzelgenossenschaften übernommen oder konnten, unterstützt vom Sozialwerk, ohne finanzielle Einbußen in den vorgezogenen Ruhestand treten.

Insgesamt hat der Kooperativ-Verbund diese Rezession sehr viel besser überstanden und sich schneller erholt, als die übrige Wirtschaft Spaniens.

## 6.2. Produktivität

”Wir haben erkannt, daß Theorie notwendig ist, aber sie ist nicht ausreichend. Wir machen den Weg indem wir ihn gehen”

(Don José María)

Es sind sorgfältige Berechnungen angestellt worden, um die Gesamtproduktivität aller Produktionsfaktoren der gemeinschaftlichen Betriebe - Arbeit, fixes und variables Kapital - mit der gesamten Industrie Spaniens zu vergleichen:

Im Jahre 1988 betrug die gesamte Faktorproduktivität in den Kooperativen 3750 US-Dollar pro Faktoreinheit, in den 500 größten Fabriken Spaniens 3500 US-Dollar und in der restlichen Industrie lediglich 2700 US-Dollar pro Faktoreinheit.

Es darf jedoch nicht außer acht gelassen werden, daß solch vergleichende Aussagen, die für sich brauchbar sind, den Kooperativen nicht voll gerecht werden: sie betreiben nämlich eine sogenannte Politik der ”gläsernen Wände” um maximale Beschäftigung zu erreichen - bis zu dem Punkt, an dem Ertragskraft und Lebensfähigkeit der demokratischen Ökonomie gerade noch nicht gefährdet sind.

## 6.3. Effizienz

Traditionelle Ermittlungen der Effizienz im Vergleich zur nicht-kooperativen Umgebung erweisen sich als konsistent mit den obigen Zahlen und zeigen die Gemeinschaftsbetriebe in vorteilhafter Position: alle erreichbaren Zahlen zeigen an, daß der Prozentsatz der Nettogewinne pro Umsatz und der Betrag des Nettogewinns pro Beschäftigten etwa 2 mal so hoch ist wie die Zahlen, die von vergleichbaren kapitalistischen Betrieben berichtet werden.

Zu ähnlichen Ergebnissen kam im Jahre 1983 auch die Beratungsfirma Mc Kinsey, als sie der spanischen Regierung empfahl, den Mondragoner Kühlschrank-Hersteller ULGOR zu fördern, weil er ein solides Unternehmen sei und gute Aussichten habe, seine Exporte zu steigern. In der damals wirtschaftlich allgemein schwierigen Situation produzierten die Mondragoner 22% aller spanischen Kühlschränke, ihr Anteil an den Gesamtverlusten aller spanischen Kühlschrank-Produzenten betrug jedoch nur 4%.

## 6.4. Dynamik

”Wir müssen den Umstand betonen, das die Fabrik eine besondere Einheit ist, die sich in einem ständigen Prozeß des evolutionären Wandels befindet und daher die beständige Aufmerksamkeit seiner Führer erfordert: Sie muß sich ständig erneuern und wiederbeleben aufgrund der unvermeidlichen Konsequenzen der sich wandelnden Technologie und Ökonomie unserer Welt”

(Don José María)

Die ungewöhnliche Dynamik der Kooperativen ist im wesentlichen eine Folge der innerbetrieblichen Transparenz, die sich im freien Zugang zu allen Informationen und der offenen Diskussion über alle auftretenden Probleme ausdrückt. Jeder Genossenschafter kann auf diese Weise Dinge ins Rollen bringen, und es gibt niemanden, der mächtig genug wäre, sie gegen den Willen der Mehrheit zu stoppen. Die betriebsöffentliche Diskussion um Veränderungen und Neuerungen findet permanent statt.

### 1. Dynamik der Organisation:

Es hat sich auch gezeigt, daß organisatorische Veränderungen innerhalb der Einzelkooperativen gewöhnlich sehr viel Zeit und Kraft kosten, wenn sie von den Betrieben allein bewältigt werden müssen. Mit Hilfe des übergeordneten Managements des Kooperativ-Komplexes sind sie dagegen sehr viel schneller und mit größerem Erfolg durchführbar:

Muß z.B. ein Generalsekretär wegen mangelnder Fähigkeiten ausgetauscht werden, so stünden die auf sich gestellten Genossenschafter einer Kooperative vor einer fast unlösbaren Aufgabe; innerhalb eines Kooperativkomplexes läßt sich jedoch ein solches Problem sehr viel leichter lösen, weil außer der notwendigen Entscheidungskraft auch Austauschmöglichkeiten und Alternativen für die Besetzung einer solchen Funktion vorhanden sind.

## 2. Dynamik der Produktion:

Die Mondragoner Kooperativen gehörten zu den ersten westlichen Betrieben, die den steigenden Anforderungen des Marktes, der bessere Produktqualität und schnellere Reaktion auf sich ändernde Kundenwünsche verlangte, wirkungsvoll begegnen konnten. Das wäre mit den Tayloristischen Produktionsmethoden nicht zu erreichen gewesen. Die Antwort war die Gruppenarbeit als Herstellungsmethode. Sie war bereits aus soziotechnischen Gründen eingeführt. (siehe Kapitel Arbeitsorganisation)

Es gibt kaum eine moderne Produktionsmethode, mit der in Mondragon noch keine Erfahrungen gemacht wurden. Auch die Produktion "ohne Lagerhaltung" bzw. "just in time" wird in einem der größeren Betriebe durchgeführt.

## 3. Dynamik der Investitionen:

Der beständige Blick in die Zukunft ist eines der auffallenden Merkmale der Mondragoner Kooperativen. Sichtbar wird dies an den Zahlen über ihre Investitionstätigkeit: z.B. im Jahre 1991, als in den Mondragoner industriellen Kooperativen 5% der im ganzen Baskenland industriell Beschäftigten arbeiteten, tätigten die Mondragoner Kooperativen 77% aller industriellen Investitionen im Baskenland.

## 6.5. Arbeitsklima

"Dem Menschen bereitet nichts mehr Freude, als mit seinen Händen und seinem Hirn zugleich schöpferisch, nützlich und produktiv tätig zu sein."

(E.F. Schumacher)

Das gute Arbeitsklima ist einer der wichtigsten erklärenden Faktoren für die Expansion der Mondragon-Ökonomie:

Die Gleichbehandlung der Beschäftigten, die relativ egalitäre Einkommenspolitik und die Transparenz der innerbetrieblichen Vorgänge führen zu einem Arbeitsklima, das von gegenseitiger Achtung und Respekt voneinander geprägt ist. Hierdurch entsteht eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit, wie man sie in einem

kapitalistischen Betrieb nur selten finden kann. Das "Motivationsproblem" gibt es hier nicht. Die gute Zusammenarbeit unter den Beschäftigten ist ein Grund für die höhere Effizienz der Gemeinschaftsbetriebe und damit ein Konkurrenzvorteil gegenüber den kapitalistischen Betrieben.

Um eine Aussage darüber zu machen, in welchem Ausmaß das Klima im Betrieb sich auf das wirtschaftliche Endergebnis auswirkt, stehen dem Ökonomen kaum andere Indikatoren zur Verfügung als die globalen Zahlen von Umsatz, Produktion und Effizienz. In der Literatur wird jedoch die Abwesenheit am Arbeitsplatz als Indikator für das Arbeitsklima eines Betriebes akzeptiert:

In den Kooperativen von Mondragon sind die Zahlen der Abwesenheit weniger als halb so groß wie die in den umliegenden nichtkooperativen Betrieben. Dort liegt die Abwesenheit bei 20%, wogegen in den Kooperativen von Mondragon die höchste Zahl eines Jahres bei 6% lag - dies war außerdem teilweise auf Solidaritätsstreiks in einer Zeit politischer Unruhe zurückzuführen.

Die klassische Theorie des rein geldregulierten Arbeitsmarktes scheint auf die demokratische Ökonomie nicht anwendbar zu sein:

Die Theorie sagt vorher, daß die Manager der Kooperativbetriebe sie wegen zu geringer Bezahlung eigentlich verlassen müssten. Um sie zum Bleiben zu veranlassen, müßten daher die bestehenden Managergehälter in allen Kooperativbetrieben angehoben werden. Im Ergebnis müßten daher die Unterschiede bei den Gehältern größer werden, oder die Kooperativen verlieren ihre Manager.

Das Gegenteil ist aber eingetreten: Das ausgezeichnete Management ist eines der auffallenden Merkmale der Genossenschaften in Mondragon. Offenbar zieht die kooperative Ökonomie kompetente Leute an, die ein hohes Maß an Befriedigung in der kooperativen Arbeitsweise finden und bereitwillig ein maßvolles Entgelt akzeptieren im Vergleich zu dem, was sie anderswo bekommen könnten.

Für sie liegt wohl der Reiz im menschenwürdigen Umgang untereinander oder auch in der relativ selbstbestimmten Situation am Arbeitsplatz, möglicherweise aber auch im innovativen Klima, das in den industriellen Kooperativen Mondragons herrscht.



## 6.6. Produktqualität

Die industriellen Kooperativen gehörten zu den ersten Firmen in Spanien, welche die Zertifizierung nach ISO 9000 ff erwarben. Diese Zeugnisse werden ausgestellt, wenn ein Betrieb den Nachweis erbracht hat, daß das Qualitätsmanagement seiner Produkte den Kriterien der INTERNATIONAL STANDARDISATION ORGANISATION entspricht.

Außerdem haben sie etliche Preise gewonnen, die von der spanischen Regierung in Qualitätswettbewerben vergeben werden. Im Jahre 1995 erhielt die Firma CIKAUTXO, die Gummiteile für Kraftfahrzeugmotoren herstellt, den Qualitätspreis des Fahrzeugherstellers VOLKSWAGENWERK AG.

## 6.7. Umweltpolitik

Die Firma EROSKI, die im Einzelhandel eine Ladenkette mit mehr als 700 Supermärkten und ca. 40 Einkaufszentren betreibt, hat ein langfristig angelegtes Umweltprogramm aufgenommen. Ihre Einkaufstaschen bestehen aus wiederverwendbarem Material, und für die Verpackungen werden teilweise Kunststoffe verwendet, die unter Lichteinwirkung langsam zerfallen.

Sie betreibt eine Reihe von Wertstoffhöfen und hat einen Umweltführer herausgegeben, der sich großer Beliebtheit erfreut. Ihre Wanderausstellung "Umweltfreundliches Verbraucherverhalten" hat im Jahr 1995 in zehn verschiedenen Städten etwa 300Tsd Besucher gehabt.

## 6.8. Behindertenpolitik

Mitte 1998 schloß der Kooperativverbund ein Abkommen mit der spanischen Blindenorganisation ONCE zur beruflichen Ausbildung und Integration von Behinderten. Bis zum Jahr 2000 sollen 500 behindertengerechte Arbeitsplätze innerhalb des Kooperativverbunds entstehen.

## 7. Mondragon im Überblick

In Mondragon ist seit Mitte dieses Jahrhunderts etwas Einzigartiges entstanden: ein prosperierendes Wirtschaftssystem auf der Grundlage von transparenter Demokratie und Kooperation. Seine Basis ist die enge regionale Zusammenarbeit einer größeren Zahl von gemeinschaftlich organisierten Betrieben.

Dazu gehören eigene Ausbildungseinrichtungen und eine Genossenschaftsbank. Kennzeichnend sind der persönliche Besitzanteil der einzelnen Mitglieder und das gleiche Stimmrecht aller in der Generalversammlung. Im Unterschied zu unseren Genossenschaften produzieren die Kooperativen jedoch vorwiegend Industriegüter - und sie machen Gewinne wie andere Unternehmen auch.

Das demokratische Wirtschaftssystem in der Region um Mondragón wächst stetig. Im Jahre 1998 war es bereits auf etwa 40Tsd Mitglieder angewachsen. Es bestand zu diesem Zeitpunkt aus einem Netzwerk von ca. 100 Betrieben verschiedener Branchen, von denen der größte mehr als 2000 Beschäftigte hat. Außerdem gab es bereits einige Fabrikationsstätten, Niederlassungen und Verkaufsbüros in Nord- und Südamerika, Afrika, Fernost und Europa. Der Umsatz aller Betriebe lag in diesem Jahr bei 4,7 Mrd US-Dollar, das gesamte Anlagevermögen betrug etwa 10 Mrd US-Dollar.

Die Fabriken produzieren eine breite Palette von Erzeugnissen auf hohem technischen Niveau, das qualifizierte Arbeitskräfte erfordert. Die Produktpalette beinhaltet elektronische Komponenten für die Fernseh- und Automationstechnik, Werkzeugmaschinen für die Metall-, Kunststoff- und Holzbearbeitung.

Des weiteren werden Industrieausrüstungen wie Roboter für die Montage, Transferstraßen für den Automobilbau, Eisenbahnwaggons, Rolltreppen, Aufzüge, Klimaanlage, und Haushaltgeräte wie Mikrowellenherde, Gefrierschränke, Spülmaschinen, Waschmaschinen und Wäschetrockner hergestellt.

Darüber hinaus gibt es Metallgießerei-, Bau-, Schiffbau-, Agrar- und Konsumkooperativen. Ein erheblicher Teil der Industrieprodukte, insbesondere die hochentwickelten Roboter für die Montage in den Automobilwerken, wird nach Japan, USA und Europa exportiert. Tendenz steigend.

Die besonderen Stärken der Mondragon-Ökonomie sind:

- aus der Sicht der Arbeitenden:  
die Sicherheit der Beschäftigung, die relativ egalitäre Einkommensverteilung, die volle Teilhabe am Eigentum des Produktivvermögens, die gleichberechtigte Teilnahme an den betrieblichen Entscheidungen und der kooperative Geist unter den Arbeitenden.
- aus der Sicht der Ökonomen:  
die weitsichtige und zukunftsorientierte Politik der Betriebsführungen, die hohe Produktivität, die Dynamik, die Transparenz, die effektive Kontrolle des Managements durch die Werk tätigen und die straffe Entscheidungsstruktur der Betriebe und ihrer Vernetzung.
- aus der Sicht der Kunden und Verbraucher:  
die entsprechend ihrem Gebrauchsziel technisch, ökologisch bzw. biologisch hohe Qualität der Produkte. Hierfür haben die Genossenschaften mehrere internationale Auszeichnungen erhalten.

Der Beitritt einer Genossenschaft zum Mondragon-Verbund wird durch die Unterschrift unter den Assoziationsvertrag mit der Kooperativbank vollzogen. Dieser Vertrag verpflichtet sie gleichzeitig zur Einhaltung bestimmter sozialpolitischer Grundsätze bei der Betriebsführung.

Einer dieser Grundsätze heißt, 10% des Gewinns werden für gemeinnützige Zwecke ausgegeben. Die Mitglieder betrachten den erzielten Gewinn ihres Unternehmens nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zum Wohle aller.

Ein weiterer Grundsatz heißt, es dürfen höchstens 10% der Belegschaft abhängig Beschäftigte sein. So kann der Gruppenegoismus der Teilhaber, wie er von manchen unserer Mitarbeitergesellschaften her bekannt ist, nicht entstehen.

Ein dritter Grundsatz heißt, die Betriebsgröße ist auf ca. 300 Mitglieder zu beschränken. Denn flexibel, effizient und demokratisch kann ein Betrieb nur sein, wenn er von überschaubarer Größe ist.

Ein vierter Grundsatz heißt, die Solidarität mit den Basken hat Vorrang vor den Interessen der Kooperativengemeinschaft. Das heißt, wenn eine neu zu gründende Genossenschaft eine Konkurrenz zu einem schon bestehenden kapitalistischen Betrieb im Baskenland darstellen würde, wird von diesem Vorhaben Abstand genommen.

Es ist dieses durchdachte Regelwerk aus sozialpolitischen und wirtschaftlichen Grundsätzen, welches den Mondragoner Verbund zu einem bisher einzigartigen Wirtschaftssystem macht, dessen Bedeutung als Modell in der Entwicklungsgeschichte der menschlichen Gesellschaft gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

Die Kooperativmitglieder sind "werk tätige Unternehmer". Wenn möglich führen sie die Produktion in Gruppenarbeit aus. Die Arbeitsgruppen kommen ohne hierarchische Struktur aus, sie bestimmen ihre Aufgabenteilung und Arbeitsabläufe selbst und sind für das Ergebnis ihrer Arbeit auch selbst verantwortlich.

Voraussetzung für die hierarchiefreie Gruppenarbeit ist jedoch die entwickelte Fähigkeit der Mitglieder zur Kooperation. Mondragon zeigt: Kooperation ist eine Umgangsform unter erwachsenen Menschen. In den Augen des westlichen Unternehmers erscheint die genossenschaftliche Arbeitsweise als "schlanke" Produktionsweise.

Die unter diesen Bedingungen mögliche relativ egalitäre Einkommensverteilung - das Verhältnis der größten Einkommen zu den kleinsten betrug im Jahre 1999 etwa 6:1 - ist ein weiterer Konkurrenzvorteil gegenüber den kapitalistischen Unternehmen, denn überhöhte Managergehälter werden nicht gezahlt.

Darüber hinaus beziehen die Genossenschaften einen Teil ihrer ökonomischen Stärke aus der Tatsache, daß die erwirtschafteten Gewinne von den Mitgliedern in der Regel nicht abgezogen, sondern größtenteils für Investitionen weiter zur Verfügung gestellt werden.

Die Kooperation unter den Arbeitenden findet ihre Ergänzung in der engen Zusammenarbeit der Betriebe untereinander, der sogenannten Interkooperation. Sie findet statt innerhalb der Kooperativ-Komplexe, die branchennahe Betriebe miteinander verbinden, und darüber hinaus innerhalb des gesamten Genossenschafts-Verbundes.

Der Genossenschafts-Verbund bildet das tragende Gerüst des kooperativen Wirtschaftssystems. Seine Netzstruktur verbindet die Flexibilität des mittelständischen Unternehmens mit der Stabilität des Großbetriebes und bietet daher eine relativ sichere Zukunftsperspektive.

Die eigene Kreditbank, das Sozialwerk und die eigenen Ausbildungsstätten bieten die Voraussetzungen für eine relativ ungestörte Verwirklichung der genossenschaftlichen Grundsätze. Das polytechnische Ausbildungszentrum und

das Trainingszentrum für Management bieten den jüngeren Menschen die Möglichkeit, kooperatives Denken und Handeln zu erproben.

Die ökonomischen Vorteile des Prinzips "Kooperation" zeigen sich bei der gegenseitigen Unterstützung der Gemeinschaftsbetriebe und im Assoziationsvertrag zwischen ihnen und der Kooperativbank. Sie zeigen sich auch in der engen Zusammenarbeit der Industriebetriebe mit dem kooperativen Zentrum für technische Forschung und Entwicklung und mit der Kooperative für Geschäftsberatung.

Die Verbreitung des kooperativen Bewußtseins in der Bevölkerung zeigt sich darin, daß ein großer Teil der Bürger sein Konto bei der Kreditbank unterhält. Hierdurch wird die Kooperativengemeinschaft vom kapitalistischen Finanzsystem unabhängig. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für ihre eigenständige Entwicklung.

Durch ihre bisher unerreicht enge Vernetzung hat die Kooperativengemeinschaft sich vor den sozialökonomischen Einwirkungen des sie umgebenden kapitalistischen Systems in gewissem Maße geschützt. Sie vollzieht daher eine relativ ungestörte sozialökonomische Entwicklung. Eine Entwicklung, die bisher ohne Beispiel ist und nicht vergleichbar mit dem, was wir von den Genossenschaften und selbstverwalteten Betrieben bei uns kennen.

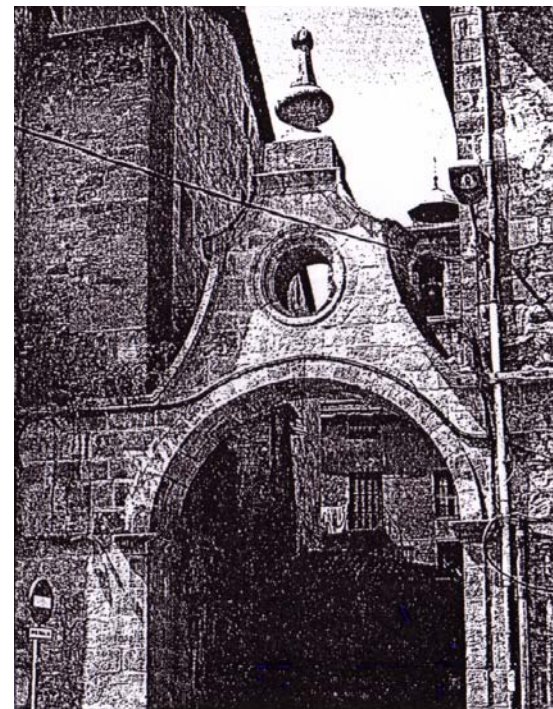
Nicht geschützt hat sie sich jedoch vor dem freien Markt der konkurrierenden Produkte aus den kapitalistischen Betrieben. Die Folge ist, daß die Genossenschaften ebenso effizient produzieren wie ihre kapitalistischen Konkurrenten - oder sogar effizienter. Die Folge ist aber auch, daß sie von rezessiven Entwicklungen der kapitalistischen Wirtschaft nicht verschont bleiben.

Die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolges der Genossenschaften ist die Verantwortungsbereitschaft ihrer Mitglieder. Sie beruht neben dem Eigentum am Betrieb insbesondere auf der Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und dem freien Zugang zu allen betrieblichen Informationen. Sie beruht weiterhin auf der als gerecht empfundenen Bezahlung, der offenen Diskussion aller Probleme und der Transparenz der Entscheidungsvorgänge. Eine weitere Grundlage des Erfolges ist der kooperative Geist und die ungewöhnliche Kooperationsfähigkeit der Basken. Diese müssen wir erst noch erlernen.

In Mondragon ist eine Gesellschaft entstanden, in der die Kooperation das Grundmuster der Beziehungen der Menschen untereinander ist. Ihre Transparenz setzt den Einzelnen in den Stand, als Teil des Ganzen verantwortlich handeln zu können. Kapital und Arbeit sind in einer Hand. Hier gibt es nicht die Spaltung der Gesellschaft in Arbeitende und Besitzende. Hier ist das Kapital ein Instrument, das der Arbeit dient.

Seine Hauptaufgabe ist die Entwicklung des Betriebes. Seine Rendite ist begrenzt und nicht an den Gewinn des Betriebes gekoppelt. Es ist Vorsorge getroffen, daß es sich nicht in den Händen weniger konzentrieren kann.

Begonnen hatte all dies auf den Trümmern des spanischen Bürgerkrieges in den vierziger Jahren dieses Jahrhunderts. Der junge Priester Don José Maria war ein politischer Kopf und kannte die Menschen. Ihm gelang es, die Jugend von diesem neuen Weg in die Zukunft zu überzeugen.



## II Abschnitt: Lehren aus Mondragon

### 8. Lehren aus Mondragon

#### 8.1. Entstehungsbedingungen und -faktoren

Welche Faktoren sind für die Entstehung des kooperativen Wirtschaftssystems in Mondragon von Bedeutung?

Betrachten wir zunächst den kulturhistorischen Hintergrund: Die Tatsache, daß Basken und Japaner (siehe Kapitel "Schlanke Produktionsweise") unabhängig voneinander mit ähnlichen Traditionen ähnliche Produktionsweisen hervorgebracht haben, zeigt meines Erachtens, daß die Kulturgeschichte als Wirkungsfaktor zweifellos beteiligt ist.

Das heißt, wenn wir bei uns für die Ausbreitung der Mondragon-Ökonomie arbeiten wollen, müssen wir ein größeres Stück Überzeugungsarbeit leisten, als dies in Mondragon notwendig war. Denn bei uns sind heute die wertvollen sozialen Traditionen durch die Massenmedien weitgehend aus dem kollektiven Gedächtnis verdrängt worden.

Als ein zweiter, ebenso begünstigender Faktor ist meines Erachtens die historische Situation am Ende des Krieges anzusehen. Unter solchen Umständen ist das etablierte Machtgefüge im Staat geschwächt und zur wirksamen Kontrolle des Landes kaum fähig. In der Geschichte waren dies häufig Momente politischer Veränderungen und gesellschaftlicher Neuanfänge.

Die gegenwärtigen Krisenerscheinungen bei uns, die Massenarbeitslosigkeit und die Verschuldung des Staates bis zu seiner Handlungsunfähigkeit, sind in ihrer Wirkung auf das Machtgefüge noch nicht vergleichbar. Sie wären aber ein stetig wachsender Druck für gesellschaftliche Veränderungen, wenn sie von den Medien nicht weitgehend ignoriert, sondern ihrer gesellschaftlichen Bedeutung gemäß zum Gegenstand öffentlicher Diskussion gemacht würden.

Hoffen wir, daß die Massenarbeitslosigkeit und Staatsverschuldung sich als historisch begünstigende Faktoren für die Ablösung der kapitalistischen Produktionsweise durch die demokratische herausstellen werden.

Der dritte zu bewertende Faktor ist Don José Maria. Seine Handlungsweise hat eine Reihe von Aspekten, die jeder für sich als ein eigener Faktor von großer Bedeutung anzusehen sind.

Da ist zunächst der Vorgang, daß ein solch kritischer und politischer Geist überhaupt Theologie studierte und in die damals in Spanien gesellschaftlich einflußreiche Stellung eines Priesters gelangen konnte.

Das würde die Kirche bei uns heute wahrscheinlich nicht mehr zulassen.

Seine Vorstellungskraft, ein solches Ziel zu entwickeln, der Entschluß, allein auf sich gestellt für seine Verwirklichung zu arbeiten, und die Fähigkeit, den praktischen Weg dahin im Beruf des Priesters gefunden zu haben, stellen für mich eine gewaltige intellektuelle und menschliche Pionierleistung dar, wie man sie nur selten in der Geschichte antrifft.

Die persönlichen Lebensumstände eines Priesters boten die Voraussetzung dafür, daß Don José eine Aufgabe von solcher Dimension überhaupt für sich ins Auge fassen konnte. Denn das Privatleben eines katholischen Pfarrers unterscheidet sich bekanntlich von dem eines normal arbeitenden Familienvaters mit durchschnittlicher Alltagsbelastung um einiges. Es gibt jenem Handlungsmöglichkeiten, die diesem gewöhnlich verwehrt sind.

Als politischer Kopf erkannte Don José die Möglichkeiten, die ein Priester hat, um auf die Menschen einzuwirken. Er stellte diese Möglichkeiten ganz in den Dienst seiner Sache. Ich kann mir vorstellen, daß seine Predigt am Sonntag eine größere Wirkung auf die Mondragoner Bürger ausübte, als alle Zeitungen an den sechs Tagen der Woche zusammengenommen.

Es besteht für mich kein Zweifel, daß die Unterstützung durch die Bürger ein bedeutender Faktor für den Erfolg war, denn weder die erste Ausbildungseinrichtung noch die erste Kreditkooperative wären ohne die tatkräftige Hilfe der Bürger zustande gekommen.

Die Mondragoner waren aber seinem Anliegen wahrscheinlich auch aufgeschlossener gegenüber, als es von den Menschen bei uns heute zu erwarten ist, denn zum einen war der Krieg noch nicht vergessen, und zum anderen unterscheiden sich die überlieferten Wertvorstellungen der Basken doch etwas von den unsrigen.

Seine Vorgehensweise in der Sache zeugt vom richtigen Verständnis der Grundlagen, auf denen die moderne Gesellschaft ruht: Das Wichtigste ist die

Ausbildung, deshalb mußte mit ihr der Anfang gemacht werden. Dann kommt die Organisation der Arbeit und dann das Kapital.

Die Ausbildungsstätten in Mondragon sind den vergleichbaren Einrichtungen bei uns zweifellos überlegen, weil sie auch auf die organisatorischen Seiten des Produktionsablaufs in den Betrieben vorbereiten. Wenn wir ein auf Dauer konkurrenzfähiges Genossenschaftssystem bei uns aufbauen wollen, wird es wohl nicht ohne eine entsprechende Verbesserung unserer beruflichen Ausbildungseinrichtungen gehen.

Ein besonderer Faktor von eigener Bedeutung war die frühe Gründung der Kreditbank, nachdem der erste industrielle Gemeinschaftsbetrieb sich als überlebensfähig erwiesen hatte. Ohne diesen Schritt hätten die Kooperativen eine solche Entwicklung nicht nehmen können. Er zeigt, daß Don José die Zusammenhänge zwischen Wirtschaft und Politik durchschaut und ihre große Bedeutung für sein Projekt erkannt hatte.

Von noch größerer Bedeutung aber waren seine Bemühungen um die Jugend. Hier lag seine größte und schwierigste Aufgabe:

Wenn ein Neuanfang zu wirklich bleibenden Veränderungen führen sollte, dann mußte er die Jugend dazu bringen, ihre eigene Zukunft selbst in die Hand zu nehmen.

Daß ihm dies zusammen mit der neuartigen Wirtschaftsform gelungen ist, macht ihn für mich zu einem der großen Männer des zwanzigsten Jahrhunderts.

Nichts anderes als das, was Don José Maria vor fünfzig Jahren tat, müssen wir heute tun: wir müssen uns an die Bevölkerung und ganz besonders an die Jugend wenden.

## 8.2. Kritik

### 8.2.1. Umweltorientierung

Nach unseren Maßstäben läßt die Produktpalette des Genossenschafts-Verbundes sehr zu wünschen übrig. Aktivitäten mit Bezug zur Umweltproblematik sind kaum vorhanden. Meines Erachtens ist dies ein Zeichen dafür, daß in der Region die Probleme und/oder das Bewußtsein der Bürger noch nicht den Stand erreicht haben, der zur Nachfrage solcher Produkte führt und ökonomisch tragfähige Aktivitäten ermöglicht.

In unseren Regionen dagegen haben die kooperativen Ansätze zum allergrößten Teil eine ausgeprägte umweltbezogene Orientierung, wie auch das weiter unten beschriebene Modell der genossenschaftlichen Ingenieurgruppe in München zeigt.

Der geneigte Leser ist daher aufgefordert, fein säuberlich zu unterscheiden zwischen dem Prinzip der demokratischen Produktionsweise und ihrer besonderen - allerdings erst einmaligen - Ausformung am konkreten Orte Mondragon. Hier sollte das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden. Bei uns hätte und hat die genossenschaftliche Produktionsweise in bezug auf Umweltorientierung ein anderes Gesicht.

### 8.2.2. Lohnspreizung

Mancher von uns wird das Ausmaß und die Entwicklung der Lohnspreizung in Mondragon zum Anlaß nehmen, dieses Wirtschaftssystem als nicht erstrebenswert anzusehen oder ganz abzulehnen. Auch mit meinen Vorstellungen von einer gerechten Wirtschaftsweise sind die Lohnunterschiede in Mondragon nicht vereinbar.

Die wichtige Frage, die hier zu stellen ist, lautet: Führt der Mondragoner Weg aus dem kapitalistischen System heraus oder nicht? Die Tatsache, daß die Lohnspreizung seit den Anfängen kontinuierlich angestiegen ist, bereitet auch mir ernsthafte Sorge. Dieses Thema ist von großer Bedeutung und muß sorgfältig bearbeitet werden:

Keine Frage, die Einkommensverteilung ist der grundlegende Maßstab, an dem die Menschlichkeit einer Gesellschaft zu messen ist. (Aus diesem Grunde erfahren wir auch bei uns nichts über sie.) Aber es hat den Anschein, daß eine

menschliche Gesellschaft mit den konkreten Menschen hier und heute nicht zu machen ist. Wie kann das sein?

Die kapitalistische Gesellschaft ist eine hierarchische Gesellschaft. Ohne die Hierarchie funktioniert sie nicht. Wir alle sind mit dieser Hierarchie im Blickfeld aufgewachsen. Unser beruflicher Werdegang bemißt sich danach, welchen Platz auf der Stufenleiter wir erreichen.

Wozu dient die Hierarchie? Die kapitalistische Gesellschaft muß eine Eigentumsverteilung aufrechterhalten, die von einem leeren Sparkonto bis zu mehr als hunderttausend des durchschnittlichen Jahreseinkommen reicht. Sie muß eine Einkommensverteilung aufrechterhalten, die z.B. in den USA den Bereich von 10Tsd bis 100Mio Dollar pro Jahr - also das zehntausendfache - umschließt.

Wie werden die Menschen dazu gebracht, solche immer noch feudalen Zustände aufrechtzuerhalten? Wir Sklaven in den gewerkschaftlichen Lohngruppen haben keine Wahl, wir müssen mitmachen, wenn wir überleben wollen.

Das Problem der Lohnspreizung liegt darin, daß die "Besserverdienenden" nicht bereit sind, eine egalitäre Einkommensverteilung zu akzeptieren - auch nicht auf ihrem eigenen hohen Niveau. Sie beanspruchen Privilegien! Ohne diese sind sie nicht bereit, mitzumachen. Der Abstand nach unten muß gewahrt bleiben!

Wie entstehen diese Ansprüche? - Sie entstehen im wesentlichen durch das kapitalistische Erziehungs- und Ausbildungssystem:

Unser Edukationssystem ist von unten bis oben auf die hierarchische Struktur der Gesellschaft ausgerichtet. In der Regel führt es mehr oder weniger genau auf einen bestimmten Platz in der betrieblichen und damit auch gesellschaftlichen Hierarchie.

Dies geschieht dadurch, daß viele Ausbildungsgänge so angelegt sind, daß sie geradewegs in die abhängige Beschäftigung und Unselbständigkeit führen; nur wenige Ausbildungsgänge ermöglichen dem Absolventen eine ökonomisch selbständige Existenz. Die erste Aufgabe des kapitalistischen Ausbildungssystems besteht darin, die jungen Menschen dazu zu bringen, die Hierarchie zu akzeptieren und sich mit dem Platz abzufinden, auf dem sie darin - meist völlig ungewollt - landen.

Wenn es wirklich ums Lernen ginge an unseren Schulen, dann sähe der Unterricht anders aus: Die große Pädagogin Maria Montessori hatte bereits anfang des 20. Jahrhunderts herausgefunden, daß der junge Mensch von der Natur mit einem Selbstentwicklungs- und Selbständigkeitstrieb ausgestattet ist, für den

nur zum richtigen Zeitpunkt das richtige Angebot vorhanden zu sein braucht, um nicht mehr aufgehalten werden zu können...

In der Regel hat der junge Student bei uns das hierarchische Prinzip in der Gesellschaft schon verinnerlicht. Das braucht ihm gar nicht bewußt zu sein. Es genügt, wenn er nach seinem eigenen Vorteil strebt und ein Ausbildungsziel zuerst danach auswählt, inwieweit es ihm ein hohes Einkommen verspricht.

"Mit Speck fängt man Mäuse."  
(Volkswisheit)

Beim Eintritt in das Berufsleben ist er dann häufig nicht wenig überrascht von der konkreten Wirklichkeit der Machthierarchie im Betrieb und dem Platz, den man ihm darin zunächst zuweist. Dann beginnt der Gebrauch der Ellenbogen für die Karriere. Und das, was er sich auf diese Weise "schwer erkämpft" hat, soll er freiwillig aufgeben? Eine egalitäre Einkommensverteilung wird er nicht akzeptieren!

Die Hürden nach oben zu überwinden, gelingt nicht durch fachliches Können. Für den Aufstieg entscheidend ist die Qualifikation zum Sklaventreiber. Für diejenigen, die allein durch gute Arbeit nach oben kommen wollen, bleiben die Hürden unüberwindlich. Weil dies so ist, brauchen wir das Märchen vom "Tellerwäscher zu Millionär": Hat es einmal einer von Millionen durch gute Arbeit geschafft, so steht es groß in der Zeitung, damit alle sehen, wie wunderbar unsere Gesellschaft ist.

Wie sähe dagegen ein demokratisches Ausbildungssystem aus?

Ein demokratisches Ausbildungssystem bestünde ausschließlich aus gleichwertigen Ausbildungsgängen. Es wäre ausschließlich horizontal gegliedert in verschiedene Fachgebiete. Der Absolvent würde mit allen Fähigkeiten und Kenntnissen ausgestattet, die er braucht, um in seinem Fachgebiet eine ökonomisch selbständige Existenz führen zu können.

Die heutige Trennung des Ausbildungswesens in zwei Bereiche, den praktischen Berufen auf der einen und den theoretischen auf der anderen Seite, die Spaltung der Gesellschaft in Handwerker und Akademiker, in Schichten mit

niedrigerem und höherem gesellschaftlichen Ansehen und Einkommen wird im demokratischen Ausbildungssystem so nicht mehr bestehen können. Jede Berufsausbildung wird für das jeweilige Gebiet die notwendigen praktischen und theoretischen Fähigkeiten gleichermaßen vermitteln. Jeder Beruf wird ein "Kopfhandwerk" sein.

Denn die Trennung von Kopf und Hand ist absolut widersinnig: Sie macht jeden Menschen zum Krüppel: Der Kopf kann nichts ohne die Hand, die Hand nichts ohne den Kopf machen. Ohne Verbindung zwischen beiden ist realitätsgerechtes Handeln nicht möglich.

Die künstliche Trennung von Kopf- und Handarbeit schafft die Notwendigkeit für ein neues, künstliches Verbindungsglied zwischen ihnen: Beide brauchen jetzt einen Chef, der ihnen sagt, was sie zu tun haben. Nur dann kann jetzt noch etwas Sinnvolles zustandekommen. (Und der Chef stellt sicher, daß beide sich nicht unmittelbar verständigen und direkt miteinander verhandeln können.)

Daß diese Art der Arbeitsorganisation jedoch die Leistungsfähigkeit eines Krüppels nur unwesentlich übersteigt, erlebt jeder Arbeitende jeden Tag an seinem Arbeitsplatz. In der Regel weiß er nur nicht, wie er daran etwas ändern könnte.

Die Ausstattung des Einzelnen mit den umfassenden Fähigkeiten des Kopfhandwerkers ist die erste Voraussetzung für die kooperative Ökonomie. Die zweite Voraussetzung ist, daß es ihm leichtgemacht werden muß, die reale Berufspraxis kennenzulernen und z.B. als Hospitant Zugang zu allen Arbeitsbereichen der Wirtschaft zu bekommen. Die dritte Voraussetzung ist, daß der Absolvent zum Zeitpunkt seines Abschlusses über ein gesellschaftliches Erbteil verfügen können muß (siehe Kap. 12.3.1), mit dessen Hilfe er Produktionsmittel erwerben oder sich in einen bestehenden Gemeinschaftsbetrieb eingliedern kann.

Auf dieser ökonomischen Basis sind dann feudale Einkommensunterschiede nicht mehr möglich. Auf dieser Basis kann sich dann eine Gesellschaft entwickeln, die den Namen "Demokratie" wirklich verdient.

Eine solch weitreichende Ausbildungsreform, wie sie hier skizziert ist, haben sich die Mondragoner meines Wissens jedoch nicht vorgenommen. Sie hätten jedoch in ihrem eigenem Ausbildungssystem die Möglichkeiten dazu.

Die Frage, die wir hier zu stellen haben, heißt: wer bestimmt heute in unseren Bildungseinrichtungen mit welcher Zielsetzung die Lernziele, die Ausbildungsgänge und die Organisation des Lehrbetriebes? Ich kann nicht

erkennen, daß bei uns Selbständigkeit im Denken, Entwicklung der Persönlichkeit und verantwortliches Handeln zu den Bildungszielen bei uns gehören.

### 8.3 Die kooperative Gruppe (Exkurs)

Die kooperative Gruppe besteht aus Teilnehmern, die aus Erfahrung wissen, daß die Leistungsfähigkeit einer hierarchiefreien Gruppe sehr viel größer ist, als die einer mit Rangordnung behafteten.

Kooperationsfähige Menschen wissen, daß das Potential einer Gruppe um so größer ist, je besser sie das Potential jedes Einzelnen, insbesondere des zaghaftesten und zurückhaltendsten, zu mobilisieren versteht.

Kooperationsfähige Menschen kennen kein Konkurrenzdenken, sie versuchen nicht, eine Gruppe zu dominieren, sondern sie bestehen auf strukturierter Arbeitsweise und auf Spielregeln, die für alle gleichermaßen gelten.

Kooperative Gruppen kennen keinen permanenten Vorsitz. Funktionen rotieren regelmäßig. Die Diskussionsregie wechselt von Sitzung zu Sitzung. Zu Beginn der Sitzung werden von den Teilnehmern Vorschläge zur Tagesordnung eingebracht. Diese werden von allen notiert und gemeinsam in eine Reihenfolge gebracht. Dann wird die Tagesordnung abgearbeitet.

Wird eine Rednerliste geführt, so sind auch spontane unangemeldete Kurzdialoge mit dem Redner erlaubt. Dabei geht die Diskussionsregie auf den aktuellen Redner der Liste über.

Es kann jederzeit von jedem ein Geschäftsordnungsantrag angemeldet werden. Dieser wird durch Heben beider Zeigefinger signalisiert und von der Diskussionsregie sofort zur Wortmeldung zugelassen. Er wird gestellt, wenn erkannt wird, daß der momentane Sitzungsverlauf nicht zum Ziele führt. Er beinhaltet den Antrag für eine sofortige Änderung der Vorgehensweise der Gruppe und macht dazu nach Möglichkeit auch einen konkreten Vorschlag.

Der letzte Tagesordnungspunkt ist stets die Vorausschau auf die nächste Sitzung. Dies gibt dem Einzelnen die Möglichkeit, bis zum nächsten Mal Überlegungen anzustellen und dann durchdachte Vorschläge unterbreiten zu können.

Die konkrete Arbeitsweise gestaltet sich folgendermaßen:

#### Gruppengröße:

Die Zahl der Teilnehmer sollte ungerade sein, damit Pattsituationen nicht entstehen können. Gut arbeitsfähige Gruppen bestehen je nach Aufgabe aus 3, 5 oder 7 Personen.

#### Information:

Alle Unterlagen sind für jeden jederzeit zugänglich. Informationsbedarf wird jederzeit angemeldet, Informationen werden mitgeteilt, sobald sie gefunden sind. Alle müssen den gleichen Informationsstand haben. Zurückhalten von Informationen gibt es nicht.

Zwischen den Sitzungen werden Vorschläge auch per Telekommunikation verbreitet, so daß bei der nächsten wöchentlichen Zusammenkunft bereits darüber entschieden werden kann.

#### Diskussion:

Meinungen werden ständig erfragt und geäußert. Schweigen darf nicht als Zustimmung interpretiert werden. Meinungsverschiedenheiten werden nicht als Störung, sondern als Informationsquelle betrachtet. Konflikte werden nicht verschwiegen, sondern aufgedeckt und diskutiert. Rein destruktive Beiträge sind nicht erlaubt. Kritik wird in der Regel mit einem konstruktiven Gegenvorschlag verbunden.

Vorschläge, die das Resultat langer Überlegungen eines einzelnen sind, bedürfen häufig der schriftlichen Form, um allen vermittelbar zu sein. Die schriftliche Diskussion ist die Form, welche die Sachlichkeit, Verbindlichkeit und Transparenz der Arbeit am besten gewährleistet.

Entscheidungen werden bis zur Reife diskutiert. Ein Vetorecht gibt es nicht. Bei unübersichtlichen Problemen wird zwischendurch ein Meinungsbild erstellt, d.h. die Teilnehmer zeigen auf Anfrage durch Handheben an, zu welcher Ansicht sie momentan eher neigen.

#### Aufgabenverteilung:

Aufgaben werden nach Möglichkeit so verteilt, daß dadurch keine Rangordnung entstehen kann, d.h. jeder hat zum einen die verantwortliche Regie für ein Projekt und zum anderen führt er Aufträge aus, die er von anderen bekommen hat.

Dauernde Aufgabenbereiche sollen so zusammengefaßt werden, daß sie von kleinen Arbeitsgruppen übernommen werden können. Denn durch die dabei

notwendige Kommunikation unter den Teilnehmern gewinnt die Arbeit an Qualität, Zuverlässigkeit und Transparenz.

Die Vergabe von Dauerfunktionen an Einzelne bringt häufig Probleme mit sich, die auf mangelnde Kontrolle des Ausführenden zurückzuführen sind. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, am besten ist Transparenz. Diese ist bei einer Dreipersonengruppe schon gegeben.

#### Transparenz:

Die Aktivitäten jedes Einzelnen sind allen ständig bekannt. Jeder informiert die Gruppe über seine eigenen Vorhaben und Aktivitäten, die er natürlich jederzeit auch unabhängig von der Gruppe für sich jederzeit beginnen und betreiben kann. Einsame Entscheidungen, welche die Gruppenarbeit tangieren, gibt es jedoch nicht.

Verantwortlichkeiten, Aufgabenverteilung, Entscheidungen, Diskussion- und Arbeitsergebnisse werden festgehalten und für alle sichtbar an die Wand gehängt. Für die Dokumentation und Kommunikation ist der Computer heute ein gutes Instrument.

#### Disziplin:

Machtorientierte Personen sind ein großes Problem! Ein Einziger kann auf Dauer die Arbeit der ganzen Gruppe zum Erliegen bringen. Es sind häufig Personen, die im Berufsleben eine Machtposition innehaben. Sie können in einer kooperativen Gruppe meist ungehindert agieren, weil niemand bereit ist, sie zu stoppen. Deshalb sind sie eine große Gefahr für die Gruppe.

Sind solche Personen anwesend, ist ein strenges Diskussionsregime erforderlich. Denn langes Reden, ohne etwas Hilfreiches beizusteuern, vernichtet die Arbeitszeit der Gruppe und raubt der Zusammenkunft ihren Sinn. Erste Disziplinarmaßnahmen sind eine Rednerliste und eine Redezeitbegrenzung auf drei Minuten.

Wird die Begrenzung der Redezeit nicht respektiert, kann das Rederecht für die Dauer der Sitzung entzogen werden. Muß das Rederecht mehrmals entzogen werden, so kann die Person von der Gruppe ausgeschlossen werden.

Auf solche Weise gegen ein Mitglied vorzugehen, widerspricht jedoch vollständig dem kooperativen Geist. Deshalb ergreifen kooperative Gruppen fast nie Disziplinarmaßnahmen. Eher gehen sie an machtorientierten Figuren zugrunde, als daß sie sich wehren.



Um dem Rechnung zu tragen, sollten diese Spielregeln jedem Teilnehmer schriftlich an die Hand gegeben werden und außerdem für alle sichtbar groß an der Wand hängen.

Die Überlegenheit der kooperativen Gruppe gegenüber der rangbehafteten kann jeder an folgendem praktischen Beispiel leicht selbst zur eigenen Erfahrung machen:

Im nachfolgenden Spiel ist eine nicht ganz einfache Aufgabe zu lösen. Wir bearbeiten die Aufgabe zweimal: zum einen in einer "rangbehafteten" und zum anderen in einer "kooperativen" Gruppe. Dann vergleichen wir die Qualität der Arbeitsergebnisse.

Die "rangbehafte" Gruppe stellen wir zusammen, indem wir eine Personen an ihr teilnehmen lassen, von der zu erwarten ist, daß sie die anderen dominieren wird. An der "kooperativen" Gruppe sollen keine zur Dominanz neigenden Personen teilnehmen. Die Gruppen sollten jeweils aus 4-6 Personen bestehen.

Zu Beginn bearbeitet jeder Teilnehmer die gestellte Aufgabe für sich allein. Daher läßt sich am Schluß ein Vergleich zwischen Einzel-, Gruppen- und Richtiger Lösung durchführen. Wir werden finden, daß das Ergebnis der schlechtesten Gruppe immer noch besser ist als das des besten Einzelkämpfers, und das der kooperativen Gruppe besser ist als das der rangbehafteten.

### NASA -Weltraumspiel

Ihr Weltraumschiff hat gerade auf der Nachtseite des Mondes eine Bruchlandung gemacht. Eigentlich sollten Sie Ihr Mutterschiff treffen, das sich 300 km entfernt auf der Sonnenseite des Mondes befindet. Die Bruchlandung hat Ihr Raumschiff stark beschädigt. Die Überlebenschance Ihrer Mannschaft hängt davon ab, ob Sie das Mutterschiff allein zu Fuß erreichen. Von Ihrer Ausrüstung sind nur 15 Gegenstände heil geblieben. Sie müssen jetzt die Gegenstände auswählen, die für die Überwindung der Strecke bis zum Mutterschiff am wichtigsten sind:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| a) Streichhölzer              | i) Sternatlas                           |
| b) Lebensmittelkonzentrat     | j) Sich-selbst-aufblasendes Rettungfloß |
| c) Nylonseil 15 m             | k) Magnetkompaß                         |
| d) Fallschirmseide            | l) Wasser, 20 l                         |
| e) Tragbares Heizgerät        | m) Signalleuchtkugeln                   |
| f) Zwei 0,45 Kal. Pistolen    | n) Erste-Hilfe-Koffer                   |
| g) Trockenmilch               | o) UKW-Sender/Empf., (solarbetrieben)   |
| h) Zwei 50 l-Tanks Sauerstoff |   |

Die Aufgabe der Spieler besteht darin, die aufgeführten Gegenstände in eine Rangordnung zu bringen. Setzen Sie den Ihrer Meinung nach wichtigsten Ausrüstungsgegenstand auf Rang 1, den zweitwichtigsten auf Rang 2, usw.

Zunächst bearbeitet jeder Teilnehmer die Aufgabe für sich allein (Zeit: 15 min). Anschließend muß sich die Gruppe auf eine gemeinsame Rangfolge der Gegenstände einigen (Zeit: 45 min).

Die Auswertung erfolgt durch Vergleich mit der Richtigen Lösung, die man am Ende dieses Buches findet: Für jeden Ausrüstungsgegenstand bildet man die Rangplatzdifferenz zur Richtigen Lösung. Addiert man alle Rangplatzdifferenzen der 15 Gegenstände auf, so erhält man die Gesamtbewertung des Arbeitsergebnisses.

Rangbehafte Gruppe:

Außer der Zeitbegrenzung werden keine Anweisungen gegeben.

Kooperative Gruppe:

- I. Es macht jemand den Vorschlag, zunächst die Vorgehensweise zu beraten. Eine kooperative Gruppe wird diesen Vorschlag annehmen.
- II. Es macht jemand den Vorschlag, folgendermaßen vorzugehen:
  1. Wir bilden aus den vorher erarbeiteten Einzellösungen zunächst den Mittelwert über alle Teilnehmer, d.h. für jeden Ausrüstungsgegenstand werden die von jedem reihum genannten Rangplätze aufaddiert. Diesen Vorgang soll jeder auf dem Papier mitvollziehen, damit er alle Daten vor sich hat.
  2. Nach diesem ersten Arbeitsschritt läßt sich erkennen, welche Einzelwerte am stärksten vom Rangplatzmittelwert der Gruppe abweichen. Ihre

- Urheber werden aufgefordert, die Überlegungen darzutun, die zu ihrer stark abweichenden Entscheidung geführt haben.
- Bei der Diskussion dieser Überlegungen bekommt der jeweils zuerst aufgeforderte die Diskussionsregie für diesen Ausrüstungsgegenstand. Die Diskussion endet jeweils damit, daß man sich auf die Formulierung eines Zwischenergebnisses für diesen Gegenstand einigt, welches jeder für sich notiert.
  - Nach diesem Gedankenaustausch erstellt jeder für sich erneut eine verbesserte Rangplatzliste. Der Mittelwert der neuen Einzellösungen über alle Teilnehmer stellt das Arbeitsergebnis der kooperativen Gruppe dar.

Die Teilnahme an diesem Spiel war eine der wichtigsten Erfahrungen in meinem Leben.

"Irgendwann trifft jeder - bewußt oder unbewußt - für sich die grundlegende Entscheidung zwischen kooperativer und machtorientierter Einstellung."

(H.N.)

**(Exkursende)**

#### **8.4. Demokratische Struktur**

Die Betriebsverfassung der Genossenschaften ist die einzige mir bekannte Struktur, die wirklich demokratisch und wirklich funktionsfähig ist. Sie erfüllt folgende Kriterien:

- Die Transparenz der innerbetrieblichen Vorgänge und der Zugang zu allen betriebsrelevanten Informationen für alle Genossenschafter ist gewährleistet. Ohne diese Grundvoraussetzung ist keine verantwortungsvolle Entscheidung der Generalversammlung möglich, und ohne sie kann keine Demokratie funktionieren. (Deshalb funktioniert sie auch bei uns nicht.)

- Es besteht eine klare Funktionstrennung zwischen Willensträgern und ausführenden Organen, zwischen Kontrollierenden und Kontrollierten. Es gibt kein Organ, dem eigenmächtiges Handeln von größerer Tragweite erlaubt ist.

Die weitgehend unkontrollierte Machtposition des Geschäftsführers, wie wir sie bei uns kennen, gibt es in Mondragon nicht. So ist die bei uns weit verbreitete Günstlingswirtschaft weitgehend unterbunden.

- Die Generalversammlung, der Souverän, gibt die Macht nicht aus der Hand: Der von ihr beauftragte Regierungsrat ist eine Abordnung der Generalversammlung, er besteht aus einfachen Mitgliedern, die keinerlei Vergünstigung aufgrund ihrer Aufgabe erhalten. Sie rotieren regelmäßig, und nach Ablauf ihrer kurzen Amtszeit kehren sie an ihren Arbeitsplatz zurück.

Hier überwachen die Genossenschafter selbst die ausführenden Organe, also den Generalsekretär und den Verwaltungsrat, und sie können diese am Ende ihrer Amtszeit auch entlassen, wenn diese gegen die Grundregeln des Betriebes verstoßen. Die Verletzung der Aufsichtspflicht, wie sie bei uns häufig vorkommt, ist in Mondragon nicht möglich.

- Die Betriebsverfassung ist das oberste Regime. Sie verkörpert den Willen der Gemeinschaft der Arbeitenden. Sie ist die Grundlage des Betriebes, der Gesellschaftsvertrag. Die Verfassung ist von den Arbeitenden selbst formuliert und beschlossen und sie wird von ihnen selbst auch auf ihre Einhaltung überwacht.

Eine Übertragung dieser Überwachungsaufgabe auf bezahlte Stellvertreter findet nicht statt - und darf auch nicht stattfinden! Denn sie funktioniert nicht! Sie kann grundsätzlich nicht funktionieren, weil der Gesamtwille einer Gruppe sich nicht auf jemanden übertragen läßt, der nicht dieser Gruppe angehört.

Mit der auf hochbezahlte Stellvertreter übertragenen Demokratie haben wir bei uns reichlich Erfahrungen:

Z.B. bricht unsere Regierung das Grundgesetz und führt Krieg auf dem Balkan - und das Verfassungsgericht nimmt die Verfassungsbeschwerde hierzu gar nicht erst an!

Wer die politischen Vorgänge in unserer Gesellschaft aufmerksam verfolgt, muß feststellen, daß in vielen Fällen zur Bewachung des Hühnerstalls bei uns ein

Fuchs angestellt wird. Diese Skandale sind bei uns so alltäglich, daß sich darüber nur noch wenige aufregen.

So sieht die Demokratie aus, wenn das Volk seinen Willen und seine Macht an Stellvertreter delegiert. Denn Machthaber halten sich nicht freiwillig an die Spielregeln, die für alle gelten sollen. Denn machthierarchische Strukturen sind keine demokratischen Strukturen. Und Gesetzesbruch der Mächtigen bleibt in unserer Gesellschaft oft genug ungestraft. Denn die Justiz weis sehr genau, was ihre Aufgabe in dieser Gesellschaft ist, und was nicht.

Wenn wir Bürger also bei uns etwas mehr Demokratie haben wollen, dann müssen wir uns etwas Mühe machen: Wir müssen die Verfassung, den Gesellschaftsvertrag, den Willen des Volkes, selbst artikulieren und formulieren, selbst beschließen, seine Einhaltung durch Überwachen der gesellschaftlichen Institutionen selbst sicherstellen und Verstöße durch Entlassung sanktionieren können. So funktioniert jedenfalls die im 20. Jahrhundert einzige wirkliche Demokratie in Mondragon. Und so funktionierte auch die einzige wirkliche Demokratie des 19. Jahrhunderts, die Pariser Kommune von 1871.

Diese Demokratie funktioniert, weil hier das vom Volk durch die Verfassung gesetzte Recht das oberste Regime ist, welches vom Volk selbst nach rechtsstaatlichen Prinzipien angewendet und durchgesetzt wird. Denn in der Demokratie kann das Volk seine Macht nicht abgeben, es muß sie selbst ausüben - wenn wir die Korruption beseitigen, die gesellschaftliche Wirklichkeit unserem Rechtsempfinden näherbringen und den Begriff "Herrschaft des Volkes" ernstnehmen wollen.

"Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus."  
(Art. 23 Grundgesetz)

(Die Schweizer sind schon ein Stück weiter als wir: Dort muß jede wichtige, vom Parlament verabschiedete Gesetzesvorlage die ausdrückliche Zustimmung des Volkes erhalten. Der Abstimmungsvorgang wird problemlos per Briefwahl durchgeführt.)

## 8.5. Bedeutung des Modells Mondragon

Mondragon ist der Beweis dafür, das es eine Alternative gibt, welche dem kapitalistischen System in jeder Hinsicht überlegen ist.

Der Grund hierfür liegt in der einfachen Tatsache, daß im Gegensatz zur kapitalistischen Produktionsweise die demokratische das Potential der Menschen wirklich zu mobilisieren vermag, weil hier die Menschen die Arbeit selbst gestalten können.

Meines Erachtens ist Mondragon von welthistorischer Bedeutung. Ob Mondragon aber auch welthistorische Auswirkungen haben wird, hängt davon ab, wieviele Menschen davon erfahren und seine Bedeutung erkennen werden. Und es hängt noch viel mehr davon ab, wieviele Menschen aufgrund dieser Erkenntnis handeln werden.

Die Bedeutung von Mondragon werden die Menschen aber nur erkennen können, wenn sie unsere eigene Gesellschaft begreifen. Und unsere eigene Gesellschaft zu begreifen, ist für den Normalbürger in der Regel ein schwer erreichbares Ziel. Denn gewöhnlich vertraut er den Medien, deren oberstes - und in ihrem Interesse auch sehr berechtigtes - Ziel jedoch die Verschleierung dessen ist, was die Grundlage dieser Gesellschaft ist (siehe Kap 9.1.3. Ex). Verstünde der Normalbürger diese Gesellschaft, es wäre aus mit dieser Gesellschaft!

Deshalb dieses Buch. Es soll helfen, unsere Gesellschaft zu verstehen. Denn wenn wir sie nicht verstehen, können wir sie auch nicht verändern. Und weil ich mir wünsche, daß Mondragon welthistorische Auswirkungen haben möge, habe ich den zweiten Teil dieses Buches hauptsächlich der verständnisliefernden Beschreibung unserer Gesellschaft gewidmet.

### III Abschnitt: Führt in unserer Gesellschaft ein Weg nach Mondragon?

#### 9. Vergleich zwischen kapitalistischer und demokratischer Produktionsweise

##### 9.1. Die kapitalistische Produktionsweise

„Es ist zwar leicht, die Macht zu zentralisieren, aber unmöglich, all das Wissen zu zentralisieren, das auf viele Individuen verteilt ist und zur weisen Ausübung der zentralen Macht erforderlich wäre.“

(Karl Popper)

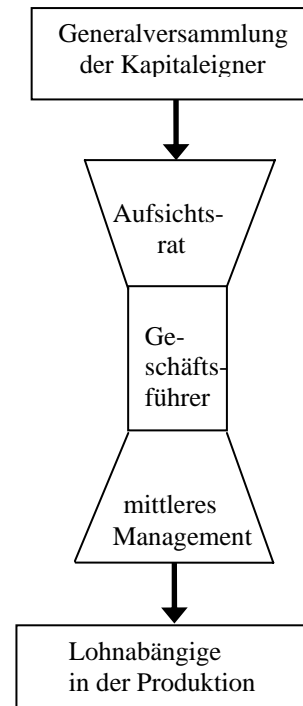
##### 9.1.1. Verwaltungs- und Eigentumsstruktur

Der kapitalistische Betrieb ist hierarchisch aufgebaut: die Macht liegt bei den Kapitaleignern. Durch das Eigentumsrecht verschafft der Staat den Kapitaleignern hier nicht nur die Verfügungsgewalt über Sachen sondern auch über die abhängig beschäftigten Menschen, denn deren materielle Existenz hängt hier von Sachen, nämlich den Produktionsmitteln des Betriebes ab.

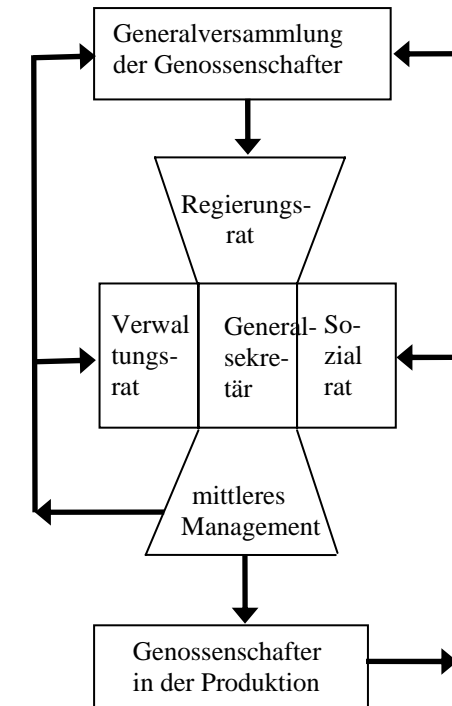
Die Geschäftsführer genießen eine Machtfülle wie die Fürsten in der Feudalzeit. Ihre Gehälter bestimmen sie häufig selbst. Sie sind den Beschäftigten gegenüber nicht verantwortlich, sondern nur gegenüber den Kapitaleignern.

Dies kommt durch die jährliche Aktionärsversammlung zum Ausdruck. Die meist auf 4 Jahre begrenzten Arbeitsverträge der Manager bringen sie häufig dazu, eine Geschäftspolitik zu betreiben, die auf kurzfristigen Gewinn und schnelle Erfolge zum Nachteil anderer ausgerichtet ist. Ihre erste Aufgabe heißt, den Profit zu erhöhen. Ihre Geschäftsphilosophie heißt: man muß auf der Gewinnerseite sein und nicht auf der Verliererseite...

kapitalistische Betriebsstruktur



demokratische Betriebsstruktur



In manchen Ländern gibt es ein zweistöckiges System, in welchem sowohl die Aktionäre als auch die Abhängig Beschäftigten ihre Repräsentanten für den Aufsichtsrat benennen. Die Organisationsstruktur kann in gewissem Rahmen variieren - wie z.B. bei uns die Einführung von Betriebsräten oder in Norwegen, wo die Unternehmen mit etwas experimentiert haben, das als "Humanisierung der Arbeit" bezeichnet wird.

Dabei wurden beispielsweise Arbeitsräte gewählt und ein Arbeitsdirektor ernannt. Die Stellung der Kapitaleigner kann dadurch etwas geschwächt und die der Abhängig Beschäftigten etwas gestärkt werden. Aber welcher Grad von Mitbestimmung auch installiert wird, die Macht bleibt immer ganz klar bei den Kapitaleignern, und die Möglichkeiten der Lohnabhängigen zur Mitbestimmung und Selbstverwaltung sind begrenzt.

"Hauptproblem ist das Wirtschaftsrecht, das den Aktionären diktatorische Vollmachten gegenüber der Geschäftleitungshierarchie gibt, die wiederum diktatorische Vollmachten gegenüber der Belegschaft hat."

(E.F. Schumacher)

Das Motiv der Kapitaleigner bildet dabei ausschließlich das Streben nach möglichst großem Gewinn, d.h. ihre Manager versuchen, alle Betriebsausgaben so klein wie möglich zu halten, weil diese den Gewinn schmälern.

Aus der Managerperspektive sind außer dem eigenen Gehalt sämtliche Löhne "Kosten", und die sind immer zu hoch. Seit neuestem erreichen sie die Gewinnsteigerungen ihres Betriebes hauptsächlich über Einsparungen bei den Lohnkosten, indem sie die Abhängig Beschäftigten in großen Mengen einfach entlassen.

Der Ertrag des Unternehmens fließt in der Regel den Kapitaleignern zu, wobei die Manager oft einen Anteil davon erhalten. Der Anteil der Arbeitenden wird meist durch den Lohn als abgegolten betrachtet.

Diese einseitige Gewinnverteilung kann ökonomisch nicht begründet werden. Sie kann aber aufgrund der Machtverhältnisse, die sich aus den Eigentumsverhältnissen ergeben, erzwungen werden.

## Exkurs 1: Wert der Arbeit

Eine sachgerechte Verteilung des Ertrages läßt sich dagegen folgendermaßen ökonomisch ableiten:

Angenommen, der Betrieb stellt ein Produkt her, dessen Preis unter funktionierenden Konkurrenzbedingungen zustande kommt. Dann enthält das Produkt die zu seiner Herstellung notwendige, gesellschaftlich durchschnittliche Arbeitszeit.

Der erlöste Betrag, der nach Abzug der eingeflossenen Rohstoffe, Vorprodukte, Betriebsstoffe und Allgemeinkosten übrigbleibt, ist in zwei Teile aufzuteilen: der eine ist so zu bemessen, daß er die sich abnutzenden Produktionsmittel zu ersetzen bzw. im Falle steigender Nachfrage die Produktion zu erweitern vermag, der andere Teil fällt auf die angewendete Arbeitszeit.

Die verschiedenen Anteile von Hand-, Kopf- und Managementarbeit addieren sich auf zu der insgesamt eingeflossenen Arbeitszeit für die Herstellung des Produkts.

Die qualitativ verschiedenen Arbeiten bilden eine Funktionskette beim Zustandekommen des Produkts, und jedes dieser Kettenglieder ist dabei notwendig. Von den Gliedern einer Kette kann man jedoch nicht behaupten, das eine sei wichtiger oder notwendiger als das andere. In ihrer Notwendigkeit für den Gesamtzweck sind sie alle gleich. Daher läßt sich, vom Produkt, dem Sinn und Zweck aller Arbeitsanteile her gesehen, eine unterschiedliche Bewertung und Bezahlung von Hand- und Managementarbeit nicht begründen.

Meines Erachtens ist aber das konkrete Produkt der einzig ökonomisch erlaubte Maßstab für die Bewertung der konkret geleisteten Arbeit: Fällt nämlich der Preis des Produktes auf Null, so ist der Wert aller Arbeiten, die in das Produkt geflossen sind, unterschiedslos gleich Null. Sowohl Hand- wie Managementarbeit haben gleichermaßen ihre gesellschaftliche Notwendigkeit verloren, wenn das Produkt unverkäuflich geworden ist.

Erlernte Fähigkeiten haben also nur insoweit einen gesellschaftlichen Wert, als sie auf ein nachgefragtes Produkt angewendet werden. Denn der gesellschaftliche Wert einer erlernten Fähigkeit bemißt sich nicht danach, was es gekostet hat, sie zu erwerben, sondern einzig und allein danach, welchen gesellschaftlichen Nutzen sie hervorbringt. Unsere sündhaft teuren Managerschulen produzieren jedoch häufig genug die "Nieten in Nadelstreifen", die sich nachher als Gefahr für Unternehmen und Beschäftigte herausstellen.

Die kapitalistische Produktionsweise mit ihren Fürstengehältern für die Manager und Sklavenlöhnen für die Arbeitenden muß jetzt ihre Wirtschaftlichkeit im Konkurrenzkampf mit der demokratischen Produktionsweise in Mondragon und Japan unter Beweis stellen. Und es zeigt sich, daß sie dabei ist, den Konkurrenzkampf zu verlieren.

Verlierer sind jedoch zuallererst wir Arbeitenden, deren Löhne hinter der Inflationsrate zurückzubleiben haben und faktisch gekürzt werden, während die Herren da oben sich saftige Gehaltserhöhungen genehmigen. Das hat aber mit Ökonomie nicht das geringste zu tun. Das erinnert mich eher an die Zustände in der Feudalzeit, wie ich sie im Geschichtsunterricht kennengelernt habe.

---

Viele Kapitaleigner wollen häufig bloß ihr "Geld anlegen" und dabei eine "gute Rendite" erzielen. Über das reale Arbeitsleben im Betrieb wollen sie gar nichts wissen.

Aus ihrer Sicht ist das ein völlig harmloses Tun. Die Gestaltung der Zustände im Betrieb überlassen sie den Managern. Das Leben der Arbeitenden interessiert sie nicht. Und die Manager tun nur, was von ihnen verlangt wird und wofür sie bezahlt werden. So haben alle ein gutes Gewissen und niemand scheint verantwortlich zu sein für das, was geschieht.

Rudolph Bahro nannte den Zustand der Gesellschaft, in der sich niemand verantwortlich fühlt, die "organisierte Verantwortungslosigkeit." Er meinte damit allerdings die Verhältnisse in der damaligen DDR, als sie noch kommunistisch war.

Die organisierte Verantwortungslosigkeit in der kommunistischen Gesellschaft hat dieselben Ursachen wie die in der kapitalistischen Gesellschaft: Die Eigentumsverhältnisse an den Produktionsmitteln hindern die Arbeitenden daran, den Arbeitsprozess menschengemäß und nach ihrer Einsicht effizient zu organisieren.

Wenn aber der Mensch seine Arbeit und ihren Zusammenhang nicht selbst gestalten kann, wird der Arbeitsprozess zwangsläufig ineffektiv, und er wird als unbefriedigend und wenig sinnvoll empfunden. Kann der Arbeitende dieser schwer erträglichen Situation nicht entrinnen oder sie verändern, so führt sie bald

bei ihm zur Passivität, Resignation, Alkoholismus und unter Umständen auch zur Krankheit. Und grau werden seine Haare durch den ohnmächtigen Haß auf den Vorgesetzten, der ihn täglich seine Macht über ihn spüren läßt.

Denn der Mensch ist das sinnsuchende, sinngebende und schöpferische Wesen, das seine Kraft und Fähigkeiten verliert, wenn es zur Maschine gemacht wird.

Die Folge ist die mangelnde Verantwortungsbereitschaft der Menschen an ihrem Arbeitsplatz. Sie ist die andere Seite der von oben organisierten Verantwortungslosigkeit in der kapitalistischen Gesellschaft.

Die Mondragoner scheinen dieses Problem gelöst zu haben, denn dort trifft man auf ein Phänomen, das in der westlichen Welt bislang unbekannt ist:

Man begegnet dort der organisierten Verantwortungsbereitschaft.

"Mit Machtmitteln läßt sich nichts Positives erreichen." (H.N.)

## Exkurs 2: Die Auswirkungen der machthierarchischen Struktur

Die machthierarchische Herrschaftsstruktur unserer heutigen Gesellschaft hat eine jahrhundertelange, zum Teil jahrtausendelange Entwicklungsgeschichte hinter sich. Sie durchdringt heute alle wesentlichen gesellschaftlichen und privaten Bereiche unseres Lebens. Sie hat die Sozialbeziehungen der Menschen untereinander tiefgehend gestört und nachhaltig vergiftet.

Die wichtigsten Herrschaftsinstrumente der Oberen Zehntausend sind: die Schule, das Notensystem, die Berufsausbildung, die Ehe, die Kleinfamilie, das Eigentum, das Geld, die Karriere, die Universität, die Wissenschaften, die Produktion, die Medien, die Nachrichten, das Recht, die Justiz, die Polizei, das Militär...

Fehlende Allgemeinbildung, eine Folge des allgemeinen Zwangs zur Spezialausbildung, führt dazu, daß ein Großteil der Bevölkerung diese Gesellschaft nicht verstehen kann. Die Informationsmacht der Medien wird dazu eingesetzt, die gesellschaftlichen Zusammenhänge zu verschleiern und für die Menschen undurchschaubar zu machen. So fehlen ihnen die wichtigsten Voraussetzungen für die Gestaltung einer menschenwürdigen Gesellschaft: der Durch-

blick und das Verständnis für die Dinge, die alle betreffen und alle angehen, für die Angelegenheiten der Gemeinschaft.

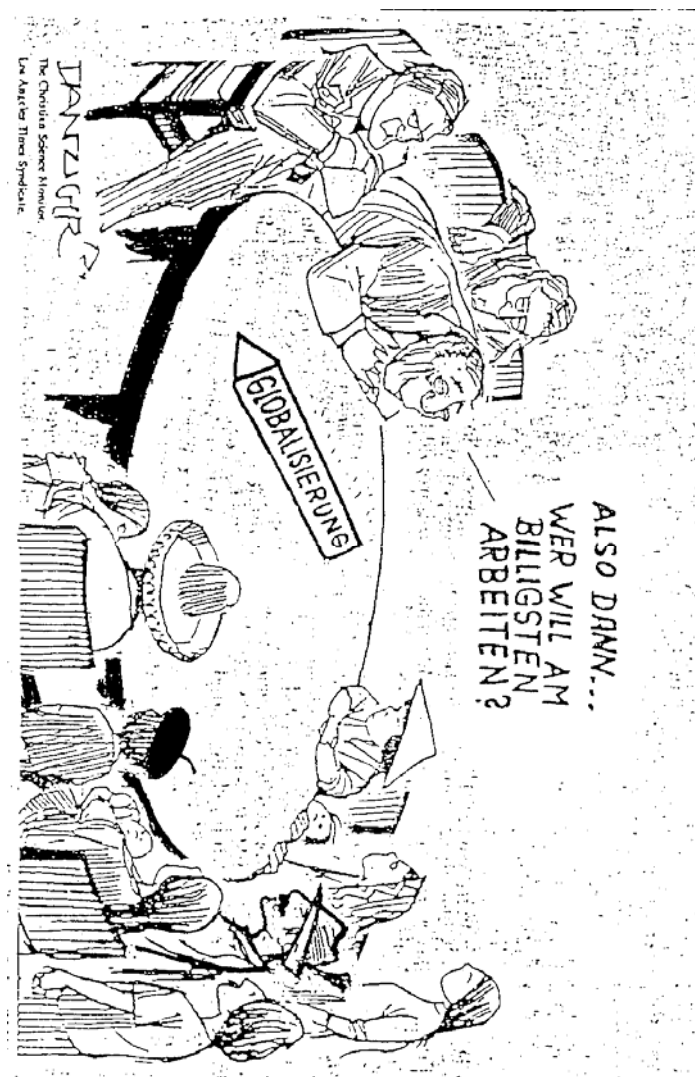
Eine Folge der Macht- und Kapitalkonzentration ist die Großtechnik, die von nur Wenigen gesteuert wird und auf die Menschen keine Rücksicht nimmt. Eine menschen- und umweltgerechte Produktionsweise erfordert jedoch eine vielfältige, dezentrale Struktur und das geistige Potential aller Menschen. Dessen Einsatz ist jedoch aufgrund der bestehenden Besitzverhältnisse größtenteils unterbunden und lahmgelegt.

Die machthierarchische Struktur selbst stellt das Prinzip der organisierten Verantwortungslosigkeit dar: das Prinzip von "Befehl und Gehorsam" führt dazu, daß die Oberen nicht tatsächlich tun, wofür sie verantwortlich sind, und die Unteren nicht verantwortlich sind für das, was sie tatsächlich tun. Beamte der staatlichen Exekutive bleiben in der Regel anonym und können für ihr Tun vom Bürger nicht zur Verantwortung gezogen werden.

Die ganz großen Verbrechen der Menschheitsgeschichte waren nur möglich durch das machthierarchische Organisationsprinzip von "Befehl und Gehorsam". - Und gegenwärtig ist bereits das größte organisierte internationale Verbrechen im Gange, das alles bisher Dagewesene weit in den Schatten stellt: Die Versklavung der Menschen auf der ganzen Erde, die von den multinationalen Konzernen betrieben wird. Ohne ihre machthierarchische Struktur wäre dies nicht möglich.

Ihre Macher verkaufen sie uns unter dem zugkräftigen Namen "Globalisierung". Ihre Begeisterung und die unserer Medien für dieses Projekt scheint keine Grenzen zu kennen.

Die erste Phase dieses Unternehmens ist bereits abgeschlossen: Die Verschuldung der Länder der Dritten Welt. Hauptakteure waren dabei die Weltbank und der Internationale Währungsfond. (Beide Institute sind Weltmachtinstrumente der USA. Sie bestimmen die Politik dieser beiden Institutionen.) Jetzt befinden sich die meisten Völker dieser Erde in unentrinnbarer Schuldknechtschaft gegenüber den reichen kapitalistischen Ländern.



Die zweite Phase begann mit dem MAI-Abkommen, welches dazu dient, die Regierungen unmittelbar in den Dienst der Multinationalen Konzerne zu stellen und den Multis einen völkerrechtlichen Status zu verschaffen. Dann muß jede Regierung den Interessen der Konzerne Vorrang einräumen vor den Interessen des eigenen Volkes. - Das Volk aber hat sie in dem Glauben gewählt, sie handele ausschließlich zu seinem Wohle - denn so hat sie es ja bei ihrem Amtsantritt durch Eid geschworen. (siehe auch Kap. 12.2 und 12.4)

Doch man konnte schon in der Zeitung lesen, daß wir Arbeitenden von einer unerklärlichen "Globalisierungsphobie" befallen zu sein scheinen. Das allein wird uns jedoch nicht viel helfen...

Eine menschenwürdige Gesellschaft könnte man daran erkennen, daß keiner die Verantwortung ablehnt für das, was er tut. Eine menschenwürdige Gesellschaft ist daher eine durchschaubare und transparente Gesellschaft, die jedem die Möglichkeit gibt, die Folgen seines Handelns zu übersehen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. In einer menschenwürdigen Gesellschaft haben die Menschen eine natürliche Verantwortungsbereitschaft.

#### 9.1.2. Auswirkungen der kapitalistischen Produktionsverhältnisse auf die Arbeitenden

"Wir mögen solche Menschen nicht, die sich selbst als unwidersprochene Führer definieren, oder die von interessierten Gruppen als solche deklariert werden"

(Don José María)

Im kapitalistischen Betrieb wird das Handeln zu einem großen Teil durch hierarchisches Denken bestimmt:

In den oberen Rängen bestimmt häufig weniger der Markt-, als vielmehr der Machtanspruch das Handeln. Opportunistische Verhaltensweisen, Ränkespiele um Einfluß, Macht und Selbsterhalt sind an der Tagesordnung. Was vordergründig als sachlich vertreten wird, dient hintergründig häufig nur dazu, persönliche Ziele zu erreichen.

Oft zählt weniger das überlegte Argument als die Kunst, andere kaltzustellen. Wer über wichtige Informationen verfügt, versteht es häufig auch, sie kunstvoll zurückzuhalten und als Machtinstrument für seine Karriere förderlich einzusetzen. Der Kampf um Informationen gehört in den Chefetagen zum alltäglichen Geschäft.

Wer sich entschlossen hat, Karriere zu machen und nach oben zu kommen, weil das doch viel angenehmer ist und viel besser bezahlt wird als das Arbeiten, der merkt bald, daß er einen hohen menschlichen Preis dafür zahlen muß: Gnadenlosigkeit gegenüber seinen Untergebenen wird von ihm verlangt, und manchmal aufkommende Solidaritätsgefühle muß er zuhause lassen. Ein häufige Aufgabe, die ein Manager heute von oben gestellt bekommt, heißt: in diesem Jahr muß mit weniger Personal mehr geleistet werden als im Vorjahr.

Wer in den Führungsetagen bestehen will, muß über ein gehöriges Maß an Aggressionsbereitschaft und Ellenbogentechnik verfügen. Hier ist die Macht, die andere über einen haben, unmittelbar in der Magengrube spürbar, und hier läßt man auch die anderen die eigene Macht über sie spüren. Hier genießt man hohes gesellschaftliches Ansehen, hier gehört man zur Elite und hat viel zu verlieren. Hier tut man für Geld fast alles - und das mit gutem Gewissen.

Die Auswahlmechanismen für die Inhaber der Machtpositionen in unserer Gesellschaft sind häufig mit einer charakterlichen Negativauswahl verbunden. Jedoch sind Intrigen, Arschkriecherei und Korruption notwendige Begleiterscheinungen jeder hierarchischen Machtstruktur.

Auf der anderen Seite erleben die Belegschaftsmitglieder in den unteren Rängen, daß sie per Anordnung von oben regiert werden:

Da ist zunächst die starke Einengung der Arbeitenden auf sehr schmale Arbeitsbereiche. Z.B. wissen in der Regel die Arbeitenden einer Abteilung nicht, was in der benachbarten Abteilung geschieht. In der Regel ist der Arbeitende unmittelbar und ausschließlich abhängig von den Informationen und Anweisungen, die er von seinem Vorgesetzten erhält. Auf diese Weise sind den Arbeitenden häufig die Voraussetzungen für selbständiges und verantwortungsvolles Handeln genommen. Denn das Prinzip "teile und herrsche" ist notwendiger Bestandteil jeder machthierarchischen Struktur.

Regen sich Zweifel an der Vernunft mancher Anordnung, so ist sachlich begründeter Widerspruch dagegen nur selten möglich. Meist fehlen auch die notwendigen Informationen, um den Sinn solcher Anordnungen genau beurteilen zu können. Diese könnten natürlich nur von oben kommen, wo sie jedoch wohlweislich zurückgehalten werden, um Kritik an möglichen Fehlentscheidungen zu erschweren.



Da dem Einzelnen in der Regel der Einblick in den Gesamtablauf des Betriebes fehlt, kann er auch kein Verständnis entwickeln für das, worauf es im Betrieb ankommt. Sollte er den Plan ins Auge fassen, mit anderen zusammen einen eigenen Betrieb zu gründen, so scheitert das meist allein schon aus dem Grunde, daß keiner von ihnen weiß, wie der neue Betrieb denn funktionieren müßte.

Viele werden von der Macht dieser innerbetrieblichen Verhältnisse in die Resignation getrieben. Ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit nimmt allmählich ab und bald beschränken sie sich darauf, gerade nur soviel zu tun, wie nötig ist, um der Gefahr der Kündigung zu entgehen.

„Für die Unternehmensspitze gibt es kein Motivationsproblem, es nimmt nach unten zu.“  
(E.F. Schumacher)

Auch muß der Lohnabhängige häufig erleben, daß er weder den Arbeitsablauf noch den Lohn, den er für seine Arbeit erhält, durch eigene Bemühungen wesentlich beeinflussen kann. Auch diese Situation, in der sich der Abhängig Beschäftigte häufig befindet, führt bei ihm auf die Dauer zur Gleichgültigkeit gegenüber seiner Arbeit.

Diese Haltung ist in den kapitalistischen Betrieben allgemein als „Motivationsproblem“ bekannt. Sie ist das Ergebnis der Rollenverteilung zwischen Arbeit und Kapital, wenn sie in verschiedenen Händen sind: die Macht auf der einen Seite, der Gehorsam auf der anderen - oder: der eine ist Werkzeug in der Hand des anderen, der Eigentümer beherrscht den Arbeitenden.

Der Motivationsmangel und der Mangel an Verantwortungsbereitschaft bei den Abhängig Beschäftigten in der kapitalistischen Wirtschaft sind grundlegende, systembedingte Nachteile in der wirtschaftlichen Konkurrenz zu den Mondragoner Gemeinschaftsbetrieben. Sie führen z.B. dazu, daß bei uns die Zahl der Neuerungen und Erfindungen im Verhältnis zu Mondragon sehr viel geringer ist.

Diese Systemmängel werden sich nicht durch oberflächliche Maßnahmen zur „Klimaverbesserung“, wie z.B. der nur symbolischen Beteiligung der Beschäftigten am Betriebseigentum, beseitigen lassen.

Was ist die Effizienz?

- Für den Unternehmer und Manager ist das Effizienteste die Sklaverei.
- Für den Genossenschafter ist das Effizienteste die Verantwortungsbereitschaft der Partner.

Woran erkennt man die Stellung des Einzelnen im Herrschaftssystem?

- An seiner Lebenserwartung:  
Der abhängig arbeitende Mann hat in unserer Gesellschaft eine Lebenserwartung von ca 67, seine Ehefrau eine von etwa 77 und sein Unternehmer sowie die Staatsbeamten eine von ca 87 Jahren.

### 9.1.3. Auswirkungen der kapitalistischen Produktionsverhältnisse auf die Wirtschaftswissenschaft.

„Wirtschaftswissenschaft wird gelehrt, ohne das Wesen des Menschen einzubeziehen. Ein Fach, das seine Ansicht vom Wesen des Menschen nicht deutlich darstellt, ist nicht wissenschaftlich“.

(E.F. Schumacher)

Alfred Nobel, der Stifter der Nobelpreise, hatte recht: die kapitalistische Wirtschaftswissenschaft ist gar keine Wissenschaft. Sie ist zu allererst das geistige Herrschaftsinstrument der Besitzenden und der Unternehmer.

Die Methodik der kapitalistischen Ökonomen genügt nicht den Anforderungen, die an eine Wissenschaft zu stellen sind: Eine distanzierte und kritische Betrachtung ihres Forschungsgegenstandes und eine verständnisliefernde Aufklärung über die treibenden Kräfte in Wirtschaft und Gesellschaft sind bei uns im etablierten Wissenschaftsbetrieb der Ökonomen nicht erwünscht.

Eigentlich ist dies auch gar nicht möglich. Denn täte die kapitalistische „Wissenschaft“ wirklich das, was die erste Aufgabe jeder Wissenschaft ist, nämlich das Verständnis ihres Gegenstandes zu erarbeiten und den Menschen allgemeinverständlich zu vermitteln, so brächte sie das ganze Wirtschaftssystem in Gefahr: Die arbeitenden Menschen würden sich dieses System keinen Tag länger

gefallen lassen, wenn sie verstehen würden, was vorgeht, und wüßten, wie es in ihrem Interesse anders und besser gestaltet werden könnte.

Zur Rechtfertigung der bestehenden gesellschaftlichen Verhältnisse hat sich die kapitalistische "Wirtschaftswissenschaft" auf ein äußerst fragwürdiges Fundament gestellt:

Das ist zum ersten der "egoistische Mensch". Er ist die erklärte Grundlage dieser Wissenschaft und erscheint in jedem Lehrbuch bereits auf den ersten Seiten (näheres dazu im Kap. 12.2: Ex: Die Verteilung des Reichtums).

Da ist zum zweiten die "Knappheit der Waren". Sie ist die Grundlage der "Preistheorie" dieser Wissenschaft. An diesem Dogma hält sie trotz des für alle unübersehbaren Überflusses in dieser Gesellschaft mit eiserner Unbeirrtheit fest.

Diese Wissenschaft kann diese Fundamente bei Strafe ihres Untergangs nicht verlassen. Warum? - Weil sie nichts weiter ist als ein Instrument zur Gewinnmaximierung des Unternehmers. So etwas gehört nicht an die Universität.

Ganz begeistert sind unsere heutigen Ökonomen von ihrer Erfindung des perpetuum mobile der zweiten Art:

Es heißt: "Mehr Geld durch Geld". Es läuft nicht nur ununterbrochen von selbst, es erzeugt auch ständig neuen Reichtum - allerdings nur für die Besitzenden! Die Tatsache, daß die Bevölkerung in ständiger Existenznot gehalten wird, damit sie gezwungen ist, diese "Erfindung" durch Arbeiten bis zum Umfallen in Gang zu halten, kennen unsere Ökonomen ganz genau. Sie werden jedoch nicht dafür bezahlt, daß sie daran etwas ändern.

Die kapitalistischen "Wirtschaftswissenschaftler" können - wenn sie ihren Job behalten wollen - auch gar nichts anderes tun, als die Zusammenhänge zu verschleiern. Und sie müssen aus demselben Grunde die erkennbar bedrohlichen Entwicklungen der Wirtschaft als naturnotwendige Ereignisse darstellen, zu denen es keine Alternative gibt. Denn daß diese "Wissenschaftler" unabhängig und "objektiv" seien, gehört zu den Märchen, die notwendig sind, um ihnen Ansehen und Einfluß auf die arbeitende Bevölkerung zu geben.

Die kapitalistische Wirtschaftswissenschaft ist die gekaufte Wissenschaft, sie liefert das, wofür sie bezahlt wird. Das entspricht ganz und gar ihrem Selbstverständnis und ihrem Grundsatz, für den sie oberste Gültigkeit in der gesamten Wirtschaft verlangt: "wer zahlt, schafft an!"

Wenn man diesen "Ökonomen" glauben darf, dann sind "Globalisierung", wachsende Armut der Arbeitenden und Massenarbeitslosigkeit natürliche Vorgänge, für die niemand verantwortlich ist. Und für die meisten "Wirtschaftswissenschaftler" ist eine andere als die kapitalistische Wirtschaftsweise auch gar nicht denkbar.

Aus diesen Gründen hat Alfred Nobel auch keinen Wissenschaftspreis für diese Disziplin gestiftet.

Das heißt jedoch nicht, daß auf diesem Gebiet nicht auch nützliches geleistet worden wäre: Viele Erkenntnisse über die Zusammenhänge auf der volkswirtschaftlichen Ebene wurden gesammelt, und es wurde ein Instrumentarium bereitgestellt, das es den Politikern ermöglicht, die wirtschaftliche Entwicklung des Landes in gewissem Maße zu steuern:

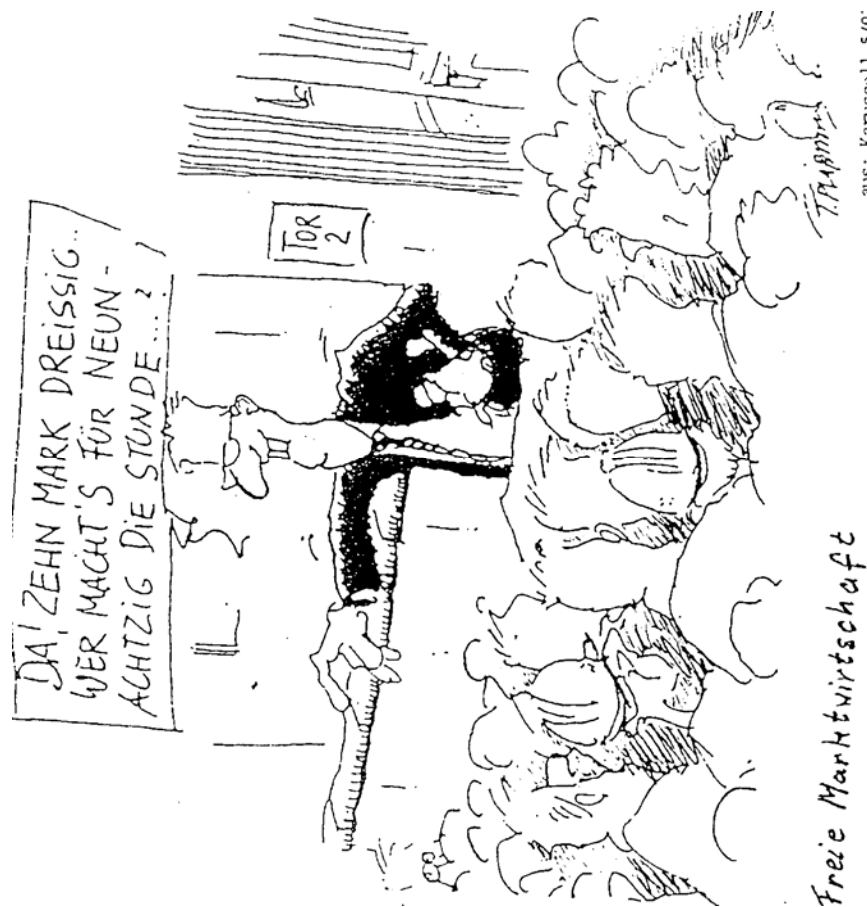
Der britische Volkswirtschaftler John Maynard Keynes hat auf diesem Gebiet besonderes geleistet. Grundlage seiner Arbeit war die "bahnbrechende" Erkenntnis, daß die Unternehmer erst dann neue Arbeitskräfte einstellen, wenn die Konsumenten anfangen, mehr Geld auszugeben und die Nachfrage nach seinen Produkten zu steigen beginnt. Diese vorhersehbare "Vernunft des Unternehmers" bestimmt das Geschehen in der kapitalistischen Volkswirtschaft.

Diese Erkenntnis formulierte Keynes jedoch nicht so wie hier, sondern in ihrer abstrakten Form: "Steigende Beschäftigung ist eine Folge steigender Nachfrage", verkündete er. So hörte es sich an, wie die Entdeckung eines Naturgesetzes...

Da aber die Arbeitenden von ihrem Unternehmer mitnichten einfach so mehr Lohn erhalten, um mehr von seinen Produkten kaufen zu können, sollen die Politiker, wenn sie die Konjunktur beleben wollen - so Keynes - zunächst den Staat zum Ersatzkonsumenten machen und die Nachfrage in der Wirtschaft durch Erhöhung der Staatsausgaben steigen lassen.

Zu diesem Zweck soll sich der Staat erst einmal bei den Besitzenden verschulden und die Schulden dann zurückzahlen, wenn er bei brummender Konjunktur wieder hohe Steuereinnahmen hat. Nebenbei ist dies ein gutes Geschäft für das Finanzkapital. Dieses Verfahren heißt auf Neudeutsch: Wirtschaftslenkung durch "deficit spending".

"Die heutige Wirtschaftswissenschaft kann nur die Reichen und Mächtigen reicher und mächtiger werden lassen."  
(E.F. Schumacher)



## Exkurs: Die Vernunft des Unternehmers

Für den Unternehmer ist die Arbeitskraft eine Ware, die er möglichst billig einkaufen will. Er begrüßt also eine Situation auf dem "Arbeitsmarkt", bei der es ein Überangebot an Arbeitskräften gibt. Denn das drückt den Preis der Ware Arbeitskraft. Die "Vernunft des Unternehmers" heißt also hier: Massenarbeitslosigkeit ist wünschenswert, und je höher sie ist, desto billiger ist die Ware Arbeitskraft und desto besser ist es für ihn.

Der Begriff "Arbeitsmarkt" ist natürlich ein gesellschaftlich absolut notwendiger Euphemismus, ähnlich notwendig wie die Bezeichnung "Sonderbehandlung" für diejenigen, die in den Arbeitslagern aussortiert wurden, weil sie nicht mehr arbeitsfähig waren.

Der Arbeitsmarkt ist der moderne, fortentwickelte Sklavenmarkt. Der "Fortschritt" dieser gesellschaftlichen Einrichtung gegenüber ihrem Stand im Nordamerika des 18. Jahrhunderts besteht darin, daß die Sklaven nicht mehr von ihren Besitzern verkauft und gekauft werden, sondern jetzt freie Sklaven sind, die sich selbst verkaufen.

Warum tun sie das? Weil sie leben wollen - und nichts haben als ihre Arbeitskraft. Auf diese Weise werden die Lohnabhängigen - das sind zwei Drittel der Bevölkerung - zur problemlosen Verfügungsmasse der Oberen Zehntausend für jeden Zweck und jedes ihrer Ziele. Und die Lohnabhängigen machen die Reichen Tag für Tag reicher und mächtiger. Darin besteht der Sinn des Lebens der Arbeitenden - für die Besitzenden.

Und der Staat sorgt für geringe Betriebskosten: er kürzt die Renten; er "reguliert" den Arbeitsmarkt durch die Ausgabe von "greencards" an billige Arbeitskräfte aus der Dritten Welt, wenn die einheimischen zu teuer werden; er subventioniert die Großbauern, damit die Grundnahrungsmittel für die Arbeitenden billig sein können, ohne daß die Volksernährer darben müssen, und er sorgt durch die gesetzliche Krankenversicherung für den Erhalt, die Wartung und kulante Bereitstellung der Arbeitskraft, ohne daß die Ärzte auf einen komfortablen Lebensstil verzichten müssten. Dies alles ist gemeint, wenn Unternehmer und Manager vom "Standort Deutschland" und dessen Attraktivität sprechen.

Die "Vernunft des Unternehmers" hat aber auch noch andere Seiten: Grundsätzlich will der Unternehmer möglichst billig produzieren, also hat er ein Interesse daran, daß seine Beschäftigten möglichst geringe Löhne erhalten. Und er will seine Produkte möglichst teuer verkaufen, um möglichst hohen Gewinn zu machen. Also hat er ein Interesse daran, daß die Beschäftigten der anderen

Unternehmer möglichst hohe Löhne erhalten, damit sie seine Produkte zu den von ihm verlangten Preisen auch kaufen können.

Der simple Sachverhalt auf volkswirtschaftlicher Ebene, daß Löhne Kaufkraft sind, hat in der Vernunft des Unternehmers keinen Platz. Wenn es im eigenen Land nur noch wenig Kaufkraft gibt, weil die Unternehmer die Preise schneller erhöht haben als die Löhne, dann versucht der Unternehmer, "ausländische Märkte zu erobern", also in Ländern zu verkaufen, in denen es noch höhere Löhne und höhere Kaufkraft gibt als im eigenen Land.

Heute sind bei weltweiter Konkurrenz alle Länder in den Wettlauf der Lohnsenkung geraten. Der Kapitalismus führt jetzt weltweit zum Wettlauf der Menschheit in die Armut. Das, was Karl Marx schon vor 150 Jahren erkannte, sehen heute auch einige kapitalistische Ökonomen, doch sie beschränken sich darauf, diesen Wahnsinn als unabänderlichen Naturvorgang zu betrachten und ihm den Namen "Globalisierung" zu geben.

Und die meisten Regierungen haben die "Vernunft der Unternehmer" einfach übernommen anstatt sich ihr entgegenzustellen.

"Das Leugnen von der Freiheit des Menschen ist das Leugnen der Verantwortlichkeit. Denn dann gibt es keine Taten mehr, sondern nur noch Ereignisse, für die niemand verantwortlich ist."

(E.F. Schumacher)

Der Wohlstand der arbeitenden Menschen in unserem Land ist nach dem Krieg zu einem erheblichen Teil deshalb zustande gekommen, weil unsere Gewerkschaften die Stärke besaßen, sich der "Vernunft der Unternehmer" entgegenzustellen und ihnen mehr abzurufen, als sie freiwillig zu geben bereit waren.

Den entscheidenden Machtfaktor aber, welcher im zwanzigsten Jahrhundert der Durchsetzung der "Vernunft der Unternehmer" entgegenstand, nannte der Initiator des Marshall-Planes für die BRD nach dem Kriege, Mr. Hoffmann: Sein berühmter gewordener Spruch lautete: "Den Kommunismus bekämpft man mit Wohlstand."

Das ist nun nach dem Ende der Sowjetunion nicht mehr notwendig! Die weltpolitische Bedeutung des Machtfaktors "Sowjetunion" erkennt man daran, daß in zwanzigsten Jahrhundert der Antikommunismus das Hauptthema der politischen

Propaganda in den kapitalistischen Ländern war und der Kalte Krieg die Weltpolitik bestimmte.

Das hier Dargelegte hat mich zu der Erkenntnis gebracht: Die "Vernunft der Unternehmer" heißt: "Armut der Arbeitenden". Sie wird unsere Zukunft sein, wenn wir nicht handeln.

Doch zurück zu den gesellschaftlichen Auswirkungen der kapitalistischen "Wirtschaftswissenschaft":

Zur Zeit gewinnt bei uns in den Medien die enge, betriebswirtschaftliche Sichtweise des Unternehmers immer mehr die Oberhand, und die Beachtung der gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge wird immer mehr zurückgedrängt.

Dies ist eine Folge der konsequenten Machtpolitik der Unternehmerverbände und der ihnen nahestehenden Parteien in bezug auf die Wirtschaftsredaktionen der Medien. Als mächtige Anzeigen- und Werbekunden können sie wirksamen Druck ausüben. Meistens ist dies jedoch noch nicht einmal nötig, weil sowieso ein gewisses Einvernehmen und zum Teil Interessenidentität zwischen großen Medien- und Industriekonzernen besteht.

In den meisten Wirtschaftsredaktionen haben daher heute die Vertreter der Unternehmerperspektive die Vorherrschaft. Volkswirtschaftler gibt es fast nur noch an den Lehrstühlen der Universitäten.

Das hat zur Folge, daß eine Regierungspolitik mit gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen heute gar nicht mehr durchgeführt werden kann: Wie wir nach dem Regierungsantritt der SPD-Grüne-Koalition im Jahr 1998 gesehen haben, werden solche Politikansätze jetzt solange mit schwerstem Dauerfeuer aus allen Medienkanälen belegt, bis sie zurückgenommen werden.

Die Vergabe des Preises für Wirtschaftswissenschaften "zu Ehren Alfred Nobels", die es erst seit 1969 gibt, ist die alljährlich wiederholte Täuschung der Weltöffentlichkeit:

Das Preisgeld kommt von US-amerikanischen Wirtschaftsverbänden, in der Vergabekommission sitzen überwiegend US-amerikanische Wirtschaftler, und vergeben wird der Preis vorwiegend an US-amerikanische Ökonomie-Genies. Die Preisübergabe erfolgt jedoch in derselben Stadt und zum selben Zeitpunkt wie die Verleihung der Nobelpreise durch das staatliche Nobelpreiskomitee in Stockholm.

Daraus ersieht der durchschnittliche Weltbürger, daß die USA die führende Nation auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften sind.

#### 9.1.4. Auswirkungen der kapitalistischen Produktionsverhältnisse auf die Volkswirtschaft

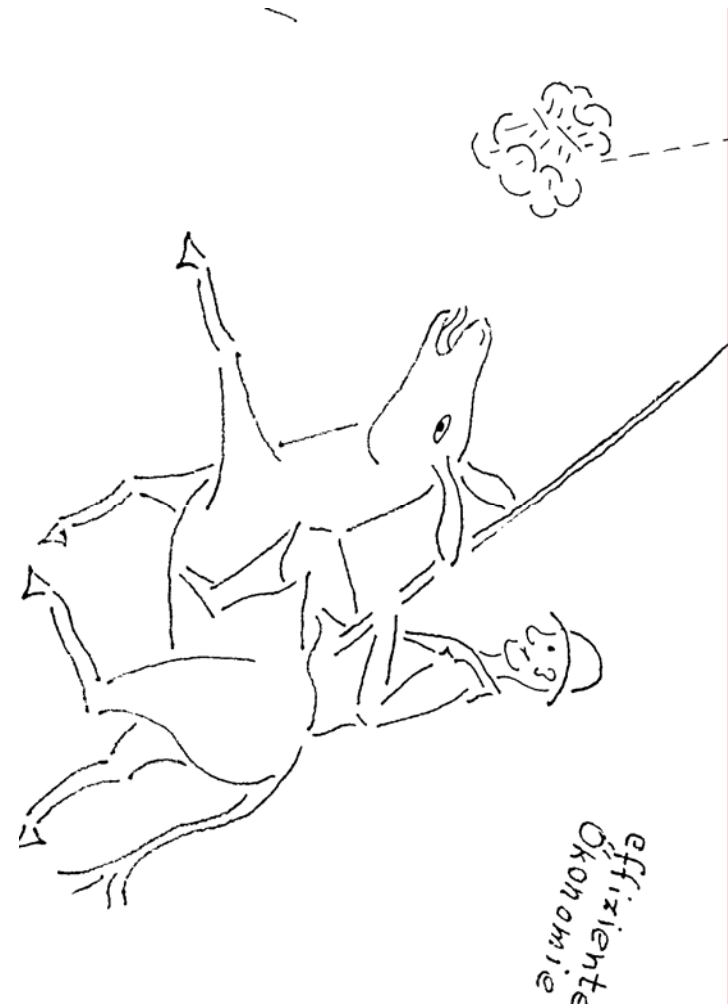
Der Abbau der Reallöhne, den die Manager im Auftrag der Kapitaleigner bei uns zur Zeit betreiben, bedeutet die Verringerung der Massenkaufkraft der Arbeitenden und das heißt: Verringerung des Massenkonsums, heißt Rückgang der Umsätze, heißt Rückgang der Produktion, - heißt Rückgang der Gewinne; und das heißt heute: weitere Entlassungen oder weitere Verringerung der Löhne - heißt weitere Verringerung der Massenkaufkraft, heißt:... die Spirale in eine Richtung zu drehen, welche zu wachsender Armut und Arbeitslosigkeit der auf Arbeit angewiesenen Bevölkerung führt.

Wir haben hier ein System mit rückgekoppeltem Verstärker vor uns: bei einem negativen Anstoß entwickelt es sich verstärkt weiter in negativer Richtung. In positiver Richtung kommt das System bei einem positiven Anstoß jedoch nicht so leicht in Gang. Denn steigende Gewinne haben im Kapitalismus noch lange nicht steigende Löhne zur Folge.

Der Ausweg, "ausländische Märkte zu erobern" und die fehlende Kaufkraft auf dem Weltmarkt zu suchen, ist eine Illusion: die möglichen Konsumenten in den Entwicklungsländern sind selbst sehr viel ärmer und die übrigen kapitalistischen Länder werden - wenn sie sich diesem Weltmarkt öffnen - dazu gebracht, die Spirale auch bei sich nach unten in Gang zu setzen - was eine Abnahme der Massenkaufkraft auch bei ihnen zur Folge hat. Die jüngsten Krisenerscheinungen in der Weltwirtschaft zeigen, daß dies kein Ausweg ist.

"Man sagt uns, es könne nicht wirtschaftlich sein, etwas anderes als die modernsten Methoden einzusetzen. Was aber ist unwirtschaftlicher als arbeitslose Menschen?"

(E.F. Schumacher)



Welche Auswirkungen es auf die kapitalistische Volkswirtschaft hat, wenn der Ausweg auf ausländische Märkte verbaut ist, beschreibt Frank Unger in seinem Artikel "die Weltsicht der Weltmacht" am Beispiel der USA:

"Nach einer kurzer Scheinblüte in den zwanziger Jahren waren die Weltwarenströme, zunehmend behindert durch währungsschützende Maßnahmen in vielen Ländern, total zusammengebrochen. Allein auf sich gestellt, war der bis dahin boomende amerikanische Kapitalismus bald nicht mehr in der Lage, die produktive Tätigkeit im Inland wenigstens so weit aufrechtzuerhalten, daß alle genug zu essen bekamen.

Ein gutes Drittel der Bevölkerung kehrte notgedrungen zur Natural- und Tauschwirtschaft zurück. Erst die mit der Mobilisierung für den Zweiten Weltkrieg verbundene Ankurbelung der Wirtschaft durch die amerikanische Regierung überwand die Great Depression".

Wer die USA aus ihrer Geschichte heraus verstehen will, der lese diesen vierseitigen Artikel. (Frank Unger, Fellow am Center for the Humanities, Oregon State University, Privatdozent am FB Politikwissenschaften der FU Berlin; Nachweis im Quellenverzeichnis)

Die Strategie, die hausgemachten Probleme auf andere abzuwälzen, wird von den USA mit aller Macht betrieben: Unter dem Banner des "freien Welthandels" haben sie schon viele Handelskriege geführt, um den Export ihrer mit Sklavenlöhnen hergestellten Produkte in andere hochentwickelte Länder zu erzwingen. Ihren eigenen Markt schützen sie jedoch jederzeit vor ausländischer Konkurrenz, wenn sie es für nötig halten.

Dies ist der Mechanismus, durch den sich die gesellschaftlichen Verhältnisse der USA auf der Erde ausbreiten und sich die Kluft zwischen Arm und Reich weltweit immer weiter vergrößert.

Wenn wir uns vor dem Import dieser Art von Billigprodukten nicht schützen, holen wir uns mit diesen früher oder später auch die sozialen Verhältnisse in unser Land, unter denen sie produziert werden. Der beste und dauerhafteste Schutz davor ist die Verbreitung der demokratisch-transparenten Ökonomie in unserer Gesellschaft.

### **Das alles ist jedoch nichts Neues. Bereits im Jahre 1880 schrieb Friedrich Engels zu diesem Thema:**

„...Aber Vervollkommnung der Maschinerie, das heißt Überflüssigmachung von Menschenarbeit. Wenn die Einführung und Vermehrung der Maschinerie Verdrängung von Millionen von Handarbeitern durch wenige Maschinenarbeiter bedeutet, so bedeutet Verbesserung der Maschinerie Verdrängung von mehr und mehr Maschinenarbeitern selbst und in letzter Instanz Erzeugung einer das durchschnittliche Beschäftigungsbedürfnis des Kapitals überschreitenden Anzahl disponibler Lohnarbeiter, einer vollständigen industriellen Reservearmee, wie ich sie schon 1845 nannte, disponibel für die Zeiten, wo die Industrie mit Hochdruck arbeitet, aufs Pflaster geworfen durch den notwendigen folgenden Krach, zu allen Zeiten ein Bleigewicht an den Füßen der Arbeiterklasse in ihrem Existenzkampf mit dem Kapital, ein Regulator zur Niederhaltung des Arbeitslohns auf dem dem kapitalistischen Bedürfnis angemessenen niedrigen Niveau.

So geht es zu, daß die Maschinerie, um mit Marx zu reden, das machtvollste Kriegsmittel des Kapitals gegen die Arbeiterklasse wird, daß das Arbeitsmittel dem Arbeiter fortwährend das Lebensmittel aus der Hand schlägt, daß das eigne Produkt des Arbeiters sich verwandelt in ein Werkzeug zur Knechtung des Arbeiters.

So kommt es, daß die Ökonomisierung der Arbeitsmittel von vornherein zugleich rücksichtsloseste Verschwendung der Arbeitskraft und Raub an den normalen Voraussetzungen der Arbeitsfunktion wird; daß die Maschinerie, das gewaltigste Mittel zur Verkürzung der Arbeitszeit, umschlägt in das unfehlbarste Mittel, alle Lebenszeit des Arbeiters und seiner Familie in disponible Arbeitszeit für die Verwertung des Kapitals zu verwandeln; so kommt es, daß die Überarbeitung der einen die Voraussetzung wird für die Beschäftigungslosigkeit der andern und daß die große Industrie, die den ganzen Erdkreis nach neuen Konsumenten abjagt, zu Hause die Konsumtion der Massen auf ein Hungerminimum beschränkt und sich damit den eignen innern Markt untergräbt...“

(F. Engels: "Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft" SBII, S. 128)

### 9.1.5. Auswirkungen der kapitalistischen Produktionsverhältnisse auf die Gesellschaft

”Die Bundesbank braucht keine Gegenregierung”

(Jürgen Stark, Vizepräsident der Bundesbank, nach dem Besuch des SPD-Finanzministers Oskar Lafontaine im Nov 98)

Von grundlegender Bedeutung für die Ausübung der geistigen Herrschaft der Besitzenden ist es, daß in den Medien ihre Wissenschaftler, Politiker und Journalisten die Überzeugung verbreiten, es gäbe keine Alternative zur bestehenden Gesellschaft.

Wie weit die ökonomische Spirale nach unten bewegt werden kann, ist eine Frage der ”Akzeptanz” von seiten der Bevölkerung - und die ist wiederum eine Frage des Verhältnisses zwischen der Art und Weise, wie die wachsenden Probleme in den Medien dargestellt werden, und dem eigenen Urteilsvermögen, das der Großteil der Bevölkerung dieser Darstellung entgegensetzen kann.

Es ist den durch Besitz Mächtigen gelungen, einen großen Teil unserer Bevölkerung mit Hilfe der Medien dazu zu bringen, die ökonomischen Vorgänge aus der Perspektive des Unternehmers zu betrachten und dessen interessengebundene Sichtweise zu übernehmen:

Im öffentlichen Bewußtsein gelten seit neuestem die Arbeitenden eher als ”Kostenfaktoren” denn als wertschaffende Mitglieder der Gesellschaft. Und die Arbeitenden selbst fangen bereits an, sich ebenfalls mit den Augen des Unternehmers zu betrachten und sich als Kostenfaktoren zu sehen.

Im Spiegel der Medien scheint unsere Gesellschaft auch heute noch im wesentlichen in zwei Lager geteilt zu sein: auf der einen Seite die Samariter, die Geber, die Arbeitgeber, auf der anderen diejenigen, die ihre Hand aufhalten, die Nehmer, die Arbeitnehmer.

Dieses Begriffspaar ist bereits Bestandteil des allgemeinen Sprachgebrauchs und findet auch schon bei der Formulierung von Gesetzestexten Verwendung. Daß diese Begriffe die Wirklichkeit geradezu auf den Kopf stellen und dies anscheinend von niemandem bemerkt wird, erschüttert mein Vertrauen in die Menschen doch etwas.

Unsere Sprache selbst wird immer mehr zum Herrschaftsinstrument der Besitzenden. Viele Begriffe mit bisher klarem Inhalt werden heute von Journalisten und Politikern in einem Zusammenhang gebraucht, der ihnen eher die gegenteilige Bedeutung dessen zuweist, was im Lexikon steht:

- Ein großer Teil dessen, was uns heute als ”Modernisierung” und ”Reform” der Gesellschaft verkauft wird, ist in der Sache nichts anderes als der Marsch zurück in die frühkapitalistischen Verhältnisse des 19. Jahrhunderts.
- Die ”Gräuelreform” ist für mich ein erstes größeres Anzeichen der fortschreitenden Dekadenz unserer Gesellschaft. Die Beschneidung der Ausdrucksfähigkeit unserer Schrift ist für mich das bisher krasseste Beispiel für einen Rückschritt, der unter dem Namen Fortschritt verkauft wird.
- Und was unter der ”Leistung” zu verstehen ist, die sich ”wieder lohnen” soll, ist für mich eine absolut unerfindliche Sache. Nur soviel scheint sicher zu sein: mit konkret nützlicher Arbeit hat sie nichts zu tun.
- Und wir Lohnsklaven sind die ”Nehmer”, und die Sklavenhalter sind die ”Geber”...

Viele weitere gesellschaftsbezogene Begriffe, die heute von den Medien transportiert werden, sind Deckbegriffe: Sie dienen zur Verschleierung der gesellschaftlichen Verhältnisse und verstellen uns den Blick auf unsere eigene Lebenswirklichkeit.

Auch die Kampagne um den ”Standort Deutschland” hat deutlich gemacht, in wieweit die Unternehmerperspektive bereits viele Bereiche der Gesellschaft beherrscht:

So wurde z.B. gefordert, den Kultur- und Bildungsauftrag der Universitäten zu reduzieren auf einen Ausbildungsauftrag im Dienste der Wirtschaft. So wurde z.B. gefordert, die öffentlichen Ausgaben für Kunst und Kultur zu senken. Aus der ehemaligen Kulturnation D soll jetzt ein möglichst ertragreiches Renditeobjekt werden.

Die Standortdebatte war die öffentliche Anmeldung des Herrschaftsanspruchs der Besitzenden: Die Politik soll nach der ”Vernunft der Unternehmer” gestaltet, sämtliche Bereiche der Gesellschaft sollen auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden. Falls dies nicht geschehen sollte, wird das Kapital seine Freiheit gebrauchen und den Produktionsstandort Deutschland verlassen... Erpressung der Gesellschaft ist also integraler Bestandteil des Sozialverhaltens der Unternehmerschaft.

”Wo keine über die Ökonomie hinausgehenden Wertmaßstäbe bestehen, kommt die Rentabilitätsberechnung an die Macht - es ist die kleinliche, berechnende und niedrige Haltung gegenüber dem Leben, die in der Rentabilitätsberechnung ihren rationalisierten Ausdruck findet”

(E.F. Schumacher)

Die negativen Folgen dieser einseitig interessengetriebenen Betrachtungsweise und der daraus folgenden gesellschaftlichen Entscheidungen werden für uns alle immer deutlicher spürbar. Die Massenarbeitslosigkeit wächst unaufhörlich weiter, denn niemand fühlt sich dafür verantwortlich - auch die Regierung nicht, die alles ausdrücklich dem ”freien Spiel der Marktkräfte” überläßt.

Wohin die Entwicklung geht, können wir ahnen, wenn wir die gesellschaftlichen Verhältnisse in den USA betrachten, die uns ja immer einen Schritt voraus sind:

Dort handelt der Staat noch sehr viel stärker im Interesse der Besitzenden als bei uns. Dort reguliert der Staat das ”freie Spiel der Kräfte” zwischen den ökonomisch Starken und den ökonomisch Schwachen noch viel weniger, und der Unterschied zwischen Arm und Reich ist dort daher schon sehr viel größer als bei uns.

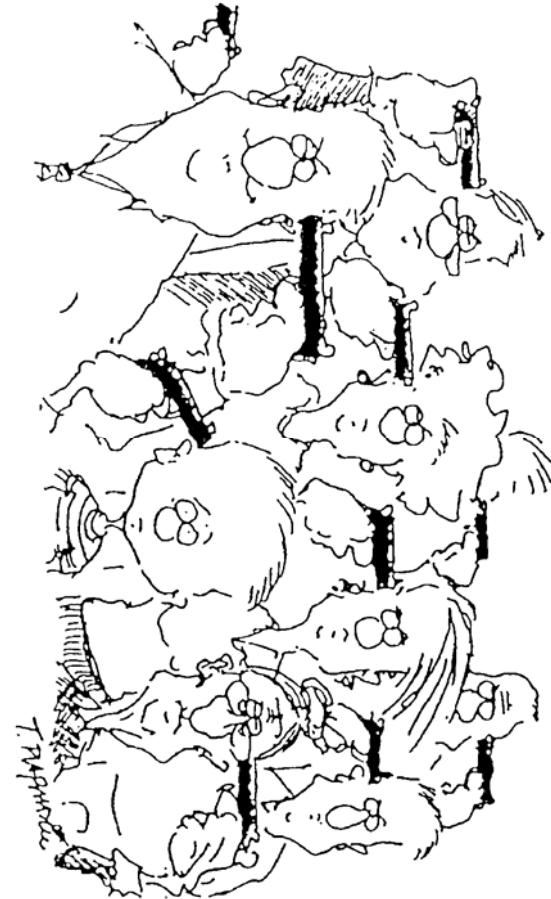
Dies ist für jeden Europäer unübersehbar, wenn er durch die Straßen von New York geht: die Extreme von Luxus und Elend begegnen sich dort auf Schritt und Tritt.

”Aus der Anbetung der Wirtschaftlichkeit ergibt sich unvermeidlich die Mißachtung des Menschen”.

(E.F. Schumacher)

Man spricht auch von ”the working poor” in den USA - denjenigen, die arm sind, weil sie für ihre Arbeit einen Lohn bekommen, der nicht zum Überleben reicht. Ich nenne sie die ”freien Sklaven”: Ihre Ketten sind die Armut. Ihre Freiheit besteht darin, jederzeit ihren Sklavenhalter wechseln zu können. Und wenn sie nicht mehr arbeiten können, holt sie der nächste Winter. - Das ist wahrhaft ökonomisch!

SOZIALHILFEEMPFÄNGER, RENTNER UND ARBEITSLOSE  
IM EINSATZ FÜR DEN STAATORT DEUTSCHLAND  
T. RAFFINER





Die wachsenden sozialen Spannungen in den USA äußern sich in scheinbar rassistisch motivierten Gewaltausschreitungen und ausgedehnter Kriminalität, und das Leben wird dort allgemein immer unsicherer. Der Versuch, "Ruhe und Ordnung" mit immer mehr Polizeitruppen aufrecht zu erhalten, wird bald nicht mehr bezahlbar sein, denn der Staat wird ja auch immer ärmer. Er wird dies, weil die Steuern weniger von den Reichen als vielmehr zum allergrößten Teil von der arbeitenden Bevölkerung aufgebracht werden müssen, und die wird immer ärmer und kann immer weniger Steuern zahlen.

Dabei rühmt sich die amerikanische Regierung der relativ geringen Arbeitslosigkeit unter den freien Sklaven in ihrem Lande. Und viele unserer Wirtschaftsredakteure und "Wirtschaftswissenschaftler" rühmen die US-amerikanischen Verhältnisse auch. Es glaube aber niemand, sie wüßten nicht, was sie da loben.

"Menschen sind die erste und letzte Quelle jeglichen Wohlstandes. Wenn sie außer acht gelassen und herumgestoßen werden, kann nichts wirklich Früchte tragen."

(E.F. Schumacher)

Meines Erachtens ist das Problem der kapitalistischen Gesellschaft ihre Spaltung in zwei Klassen, in die der Besitzenden und die der Arbeitenden. Unter den "Besitzenden" verstehe ich hier diejenigen, die das Privileg der leistungslosen Einkommen genießen, die von Zins und Dividende leben können ohne arbeiten zu müssen.

In ihrem Auftrag üben die Manager in den Betrieben die Macht über die Arbeitenden aus. Durch das Eigentumsrecht befinden sich so die Eigentümer in einer gesellschaftlichen Stellung, die ihnen Macht über viele Menschen gibt, ohne daß diese Macht demokratisch legitimiert ist. Meines Erachtens kann die Demokratie (griechisch, = Herrschaft des Volkes) ohne die Aufhebung dieser Machtverhältnisse in den Betrieben nicht erreicht werden.

Denn die Mächtigen lösen die Probleme meistens nicht - sie befreien sich in der Regel von ihnen, indem sie diese auf die Schwächeren abwälzen. Ihr Bestreben, den eigenen Vorteil auf Kosten anderer zu suchen, führt jedoch früher oder später dazu, daß alle verlieren.

Was wir brauchen, ist eine demokratische Eigentumsverteilung, damit eine demokratische Ökonomie möglich wird. Mondragon zeigt, daß die demokratische Ökonomie effektiver ist als die kapitalistische. Daß Demokratie im Betrieb "unwirtschaftlich" sei, erweist sich als Zweckbehauptung derjenigen, welche die bestehenden Macht- und Eigentumsverhältnisse in den Betrieben aufrecht erhalten wollen.

"Entweder sind die Mitglieder einer Gesellschaft in ihren Produktionsbeziehungen in gleicher Weise miteinander verbunden, dann kann eine Gegensätzlichkeit ihrer Sozialbeziehungen und Vitalinteressen nicht gedacht werden.

Oder aber die Stellung der Mitglieder im Produktionsprozess ist ungleichartig. Dann haben wir es mit einer auf unterschiedlichen, notwendigerweise auch gegensätzlichen Vitalinteressen beruhenden Gesellschaft, mit einer herrschaftlichen, unsolidarischen und undemokratischen Klassengesellschaft zu tun."

(Max Adler, österr. Soziologe)

## 9.2. Die demokratische Produktionsweise

"Die Organisation der Betriebe hat auf der Grundlage von Aufgaben und nicht von Rechten zu erfolgen. Werden Geschäftsführer bezahlt, besteht für den Eigentümer keine funktionelle Notwendigkeit mehr. Es gibt keine Rechtfertigung für seine Aneignung des Gewinns.

(R.H. Tawney, engl. Ökonom)

### 9.2.1. "Schlanke" Produktionsweise

Die Produktionsweise der Mondragon Genossenschaften ist die "schlanke" Produktionsweise (lean production) im eigentlichen Sinne. Ihre Grundlage ist die Gruppenarbeit. Der Ursprung der schlanken Produktionsweise wird bei uns in Japan vermutet, sie beruht u.a. auf der wie im Baskenland historisch gewachsenen Gruppenkultur dieses Landes. Auch in Japan ist es völlig natürlich, in Gruppen zu leben und zu arbeiten. Daß sie in Gruppen auftreten, wenn sie als Touristen unser Land besuchen, ist uns bestens bekannt. Der Zusammenhalt und die Kooperationsfähigkeit der Menschen in Japan ist ähnlich hoch entwickelt wie im Baskenland.

Der Begriff "lean production" ist jedoch in den USA am Massachusetts Institute of Technology entstanden. Er beschreibt das im modernen Produktionsprozeß Japans heute sichtbare Resultat dieser historisch gewachsenen Gruppenkultur in der Weise, wie es sich aus der engen Perspektive der westlichen Unternehmer und Ökonomen darstellt: als äußerst kostengünstige Herstellungsmethode für qualitätsmäßig hochwertige Produkte.

Nur wenige im Westen erkennen, daß eine entscheidende Voraussetzung für die "schlanke Produktionsweise" die Gruppenkultur und die Kooperationsfähigkeit der arbeitenden Menschen ist. Die "schlanke Produktionsweise" ist nur möglich, wenn kooperationsfähige Menschen hierarchiefrei miteinander umgehen, aus eigenem Interesse zusammenarbeiten und dabei selbstverantwortlich handeln können.

In Mondragon und teilweise auch in Japan organisieren die Arbeitsgruppen ihre Aufgabenteilung und die Arbeitsabläufe selbst und sind für das Ergebnis ihrer Arbeit auch selbst verantwortlich. Die Entscheidungskompetenzen liegen vorwiegend bei denen, die auch die notwendigen Fachkompetenzen haben - was bei uns ganz und gar nicht immer der Fall ist.

Aus diesem Grunde führt die genossenschaftliche Gruppenarbeit zu besserer Produktqualität und erspart einen großen Teil der Kosten für den betrieblichen Machtapparat und seine Hierarchie, denn dieser ist unter solchen Umständen überflüssig.

"Für Euch besteht Management darin, die Ideen aus den Köpfen der Manager in die Köpfe der Mitarbeiter zu bringen. Für uns besteht Management in der Kunst, das intellektuelle Potential aller Mitarbeiter zu mobilisieren und zusammenzubringen."

(Konosuke Matsushita)

In Japan ist die "schlanke Produktionsweise" nicht nur mit einer hocheffizienten weil selbstorganisierten Gruppenarbeit in der Produktion verbunden, sondern auch mit einer weitsichtigen Firmenpolitik und einer fairen Behandlung der Mitarbeiter durch kooperationsfähige Firmeninhaber und Führungskräfte: In der Regel wird in Japan ähnlich wie in Mondragon zweimal im Jahr zusätzlich eine Gewinnbeteiligung an die Mitarbeiter ausgeschüttet, die eine Höhe von mehreren Monatslöhnen haben kann.

Wem diese Tatsachen bekannt sind, etwa weil er geschäftliche Beziehungen zu japanischen Firmen unterhält, ist über die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber ihrem Betrieb nicht erstaunt. Und er wundert sich auch nicht über den anhaltenden Aufschwung und die guten Zukunftsaussichten, die der japanischen Wirtschaft bescheinigt werden. Denn die zusätzlichen Auszahlungen außerhalb der normalen Löhne bedeuten eine starke Massenkaufkraft und große Konsumnachfrage - und die ist ja das stärkste und gesündeste Zugpferd jeder wirtschaftlichen Entwicklung.

Unsere Wirtschaftsführer wollen jedoch von solchen Gepflogenheiten gegenüber den Beschäftigten nichts wissen. Lieber tragen sie den Konkurrenzkampf, bei dem wir auf der Verliererseite stehen, auf unserem Rücken durch Lohn- und Sozialabbau aus. Und sie rechtfertigen dies, indem sie dabei vom Naturvorgang der "Globalisierung" reden.

Der Unterschied zwischen der kooperativen und der machtgesteuerten Produktionsweise in den USA und Europa wird heute besonders an der Automobilindustrie Japans deutlich:

Während in Japan die Gruppenarbeit bei 70% der Mitarbeiter in den Montagewerken anzutreffen ist, findet man sie in Europa nur bei 0,6%. Während in Japan durchschnittlich 61 Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter im Jahr gemacht werden, sind es in den USA und Europa nur 0,4.

Die Folge ist, daß in Japan lediglich 17 Montagestunden pro Auto benötigt werden und in Europa aber immer noch durchschnittlich 36. Und es führt dazu, daß z.B. im Montagewerk von TOYOTA der Jahresumsatz pro Mitarbeiter über

1.2 Mio US-Dollar beträgt, während er bei VW nicht einmal 0.2 Mio US-Dollar erreicht. (Die Zahlen gelten für das Jahr 1990).

Gesamtwirtschaftlich gesehen hat Japan in den 25 Jahren vor 1995 sein Sozialprodukt im Verhältnis zu den USA und Westeuropa außerordentlich stark gesteigert: sein Anteil am aufsummierten Sozialprodukt aller drei Industrieregionen stieg in diesem Zeitraum von ca. 10% auf über 30%, während die USA von über 60% auf gut 40% zurückfielen. Westeuropa hielt seinen Anteil von ca. 30% in etwa konstant.

Während in Japan die Abwesenheit am Arbeitsplatz durchschnittlich 5% beträgt, sind es in den USA und Europa rund 12%. Daß dieser Umstand auf eine größere Zufriedenheit am Arbeitsplatz zurückzuführen ist, wie wir dies schon in Mondragon gesehen haben, begreifen im Westen nur wenige.

Viele Manager bei uns können sich nichts anderes vorstellen, als daß solche Zahlen auf größere Disziplin zurückzuführen und bei uns nur mit drakonischen Disziplinarmaßnahmen zu erreichen sind. So erreichen sie jedoch nicht das, was notwendig ist: die Kooperations- und Verantwortungsbereitschaft der Menschen in der Produktion.

„Nicht nur Eure Firmen sind nach dem Taylorschen\*) Modell gebaut, sondern - das ist viel schlimmer - Eure Köpfe. Wir hingegen sind jenseits des Taylorismus.“

(Konosuke Matsushita)

\*) Taylorismus: siehe Kapitel "Arbeitsorganisation"

Den Unterschied zwischen der kapitalistischen und der kooperativen Produktionsweise kann man auch spüren, wenn man die Umgangsformen am Arbeitsplatz näher kennengelernt hat. Während man bei uns oft genug den Eindruck hat, die Vorgesetzten hätten besser Kindergärtner oder Dorfschullehrer werden sollen, erlebt man in Mondragon, wie berichtet wird, die Ernsthaftigkeit von Erwachsenen, die in der Sache zusammenarbeiten und respektvoll miteinander umgehen.

In unserer westlichen Kultur sind Individualismus, Egoismus und Machtdenken weit verbreitet. Kooperations-Bereitschaft trifft man zuweilen an,

Kooperations-Fähigkeit von fernöstlicher oder baskischer Qualität jedoch selten. Beides ist für die "schlanke Produktionsweise" jedoch unabdingbar.

Die Kooperationsbereitschaft der Abhängig Beschäftigten läßt sich durch die volle Beteiligung am Eigentum und am Gewinn des Betriebes erreichen - und durch den gleichberechtigten Umgang der Führung mit den Mitarbeitern, wie dies in Mondragon und auch in Japan zum Teil geschieht.

Die Fähigkeit zur Kooperation müssen wir jedoch in der Gruppenarbeit erst erlernen, sie kann nicht durch Appelle oder durch von oben aufoktroierte Maßnahmen erzwungen werden.

„Wir werden gewinnen, und der industrielle Westen wird verlieren; da könnt Ihr gar nicht viel dagegen tun, weil der Grund des Versagens in Euch selbst liegt.“

(Konosuke Matsushita)

Wenn die westliche Industriegesellschaft den ökonomischen Konkurrenzkampf mit Japan und Mondragon nicht verlieren will, wird sie einen tiefgreifenden Wertewandel vornehmen müssen: vom Machtdenken und Egoismus zur Gleichberechtigung und Kooperationsbereitschaft. Ein solcher Wandel ist zur Zeit bei den Herrschenden nicht zu erkennen. Daß er von oben kommt, ist wohl nicht mehr zu erwarten, er muß wohl von unten kommen. Hier sind zwar Ansätze sichtbar, sie sind bis jetzt aber kein Faktor, der die bestehenden Strukturen in der westlichen Ökonomie und Politik in nennenswertem Umfang aufbrechen könnte.

Konosuke Matsushita hat wohl recht, unser Industriekapital und unsere politische Klasse können sich vom Machtdenken und ihrem Herrschaftsanspruch nicht lösen. Ihr Vorstellungsvermögen reicht über die machtbestimmte Produktionsweise, die auf Befehl und Gehorsam beruht, nicht hinaus. Zu Reformen in Richtung demokratischer Ökonomie sind sie wohl nicht fähig.

Den Preis für ihre Unfähigkeit müssen wir mit steigender Arbeitslosigkeit bezahlen. Ein Ende des Niedergangs ist nicht in Sicht. Daher müssen wir unsere Sache selbst in die Hand nehmen und nach neuen Wegen suchen.

In jüngster Zeit mehren sich jedoch die Anzeichen dafür, daß die machtorientierte Mentalität der westlichen Welt auch nach Japan vordringt und damit beginnt, das hier beschriebene ökonomische Potential der japanischen Kultur ebenso zu zerstören, wie sie es bis jetzt in Europa getan hat.

Vielleicht sind die Gründe für die Unterschiede zwischen den Kulturen in ihren Religionen zu suchen, in den Vorstellungen, welche sich die Menschen von Gott machen:

Meiner Vorstellung nach ist Gott die Gesamtheit der Menschen auf dieser Erde. Der Glaube an Gott ist meines Erachtens das Pflichtgefühl des Einzelnen gegenüber der gesamten Menschheit, das Bewußtsein, ein Teil aller Erdbewohner zu sein.

Der Buddhismus sagt: Gott ist in Dir – das ist die eine Hälfte. Der Islam sagt: Gott ist über Dir – das ist die andere Hälfte.

Das Christentum kennt jedoch einen Gott in diesem Sinne nicht: Hier ist er ein allmächtiger Mann, der Dich auffordert, Deinen Nächsten zu lieben und Dir die Erde – und damit auch die Nichtnächsten? –untertan zu machen.

Dies beschreibt meines Erachtens treffend das Handeln der westlichen Welt auf diesem Globus. In ihrem Wertesystem wird jeder in diese Richtung getane Schritt als “Erfolg“ bezeichnet. Auf der östlichen Seite der Erde wird dies jedoch als frevelhaftes Tun betrachtet.

„...die Erfahrung unserer Tage lehrt, daß nur jene Fürsten mächtig geworden sind, die sich darauf verstanden, andere zu täuschen und zu betrügen.“

(Machiavelli)

### 9.2.2. Auswirkungen der demokratischen Produktionsweise auf die Arbeitenden

”Die ökonomische Erneuerung wird moralisch sein, oder es wird sie nicht geben. Die moralische Revolution wird ökonomisch sein, oder sie wird nicht stattfinden”

(Don José María)

Im Gegensatz zu den ausschließlich auf maximalen Gewinn ausgerichteten Interessen der nicht im Betrieb arbeitenden Kapitaleigner, haben die Genossenschafter ein ganzheitliches Interesse an der Produktion: für sie ist der Gewinn ein Instrument, daß dem Menschen dienen muß, und kein Mittel, um Reichtum oder Macht über andere zu erlangen.

Ihre Geschäftsphilosophie heißt: beide Seiten müssen gewinnen, oder das Geschäft wird nicht gemacht. Wie dieser Bericht zeigt, berücksichtigen sie bei ihren betrieblichen Entscheidungen allgemeine soziale Belange und verzichten gegebenenfalls auch auf die Gewinnausschüttung, wenn sie dadurch z.B. ihre Arbeitsplätze langfristig sichern können.

Die genossenschaftliche Produktionsweise erfüllt meines Erachtens das entscheidende Kriterium, das eine zukunftsfähige Gesellschaft erfüllen muß: sie stellt die Bedingungen her, die es dem Einzelnen ermöglichen, als Teil des Ganzen verantwortlich zu handeln. Die wichtigsten dieser Bedingungen heißen für mich: Transparenz, Chancengleichheit, Selbstbestimmung und Gerechtigkeit.

Unter diesen Bedingungen haben die Menschen sich bereits erkennbar verändert: das Verantwortungsbewußtsein, die menschliche Reife und der politische Weitblick der Mondragoner hinterlassen beim Besucher einen nachhaltigen Eindruck, wie man verschiedenen Berichten entnehmen kann. Die Kooperationsbereitschaft scheint den Platz des Egoismus im Menschen eingenommen zu haben.

### 9.2.3. Auswirkungen der demokratischen Produktionsweise auf die Volkswirtschaft

Worin besteht die Vernunft der Marktwirtschaft? Sie besteht darin, daß sie die Möglichkeit in sich birgt, uns allen dienen zu können. Aus dieser Möglichkeit kann Wirklichkeit werden, wenn es eine demokratische Eigentumsverteilung am Produktivvermögen gibt und wir Arbeitenden nicht mehr die Ware Arbeitskraft sind, die sich billig verkaufen muß, weil sie im Überfluß vorhanden ist.

Und die gegenwärtige Marktwirtschaft dient noch insoweit einem größeren Teil der Bevölkerung, als das Angebot noch durch die Nachfrage gesteuert wird - wir also durch unser Verhalten als Verbraucher noch in gewissem Maße bestimmen können, was produziert und angeboten wird.

Dieser letzte noch halbwegs funktionsfähige Regulierungsmechanismus der Wirtschaft wird seit einiger Zeit von den Unternehmern Zug um Zug beiseite geräumt. Das geschieht unter der Überschrift "Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik". Diese Bezeichnung selbst stellt klar, worum es geht: die Wirtschaft soll nicht mehr vom Verbraucher gesteuert werden, sondern der Anbieter, der Unternehmer soll bestimmen, was produziert und angeboten wird.

Wie wird das möglich? Ganz einfach: Dem Verbraucher muß die Kaufkraft soweit genommen werden, daß er gezwungen ist, das Billigste zu nehmen, und nicht mehr in der Lage ist, das Geeignete durch Vergleich zum günstigsten Preis für sich herauszusuchen. - Solche Leute sind nämlich lästig und unbequem, wie überhaupt die ganze Konkurrenz heute eine ungemütliche Angelegenheit für den Unternehmer ist. Die Leute sollen kaufen, was zu dem von uns festgesetzten Preis auf den Ladentisch kommt, basta!

"Die Produkte sind Machtkampfinstrumente  
der Unternehmer!" (H.N.)

Die "Angebotsorientierung" ist eines der Ziele der neoliberalen Wirtschaftspolitik, zu dem die Senkung der Löhne und damit die Senkung der Massenkaufkraft notwendigerweise gehört. Durch diese Politik wird aber der letzte Rest von Vernunft in der kapitalistischen Wirtschaft beseitigt. Diese Politik ist dabei, den innersten Kern dessen, was unter Marktwirtschaft noch verstanden werden kann, zu beseitigen.

Diese Politik wird unweigerlich die Verarmung und Versklavung der Bevölkerung zur Folge haben. An dem, was dann von den Herrschenden immer noch als "Marktwirtschaft" bezeichnet werden wird, kann es dann nichts mehr zu verteidigen geben...

"Wir brauchen die Freiheit vieler kleiner unabhängiger Einheiten, die dem Einzelnen das Handeln ermöglichen, und zugleich ein umfassendes Ordnungssystem, das Chancengleichheit und Rechtmäßigkeit garantiert."  
(E.F. Schumacher)

Die negative gesamtwirtschaftliche Entwicklung, die als "Drehung der ökonomischen Spirale" nach unten beschrieben wurde, ist in der kapitalistisch organisierten Wirtschaft eine beständige Gefahr. Diese Gefahr droht in der demokratischen Ökonomie nicht. Denn die letzte Ursache der Spiraldrehung nach unten liegt meines Erachtens im Interessengegensatz zwischen Besitzenden und Arbeitenden.

Statt einer sachgerechten und gesunden Regulierung des volkswirtschaftlichen Kreislaufs erleben wir bei uns alljährlich bei den Tarifausschüssen die Niederlage der Gewerkschaften im Klassenkampf von oben.

Das Instrumentarium dieses Kampfes von oben ist ausschließlich sanfter, geistiger Art und daher kaum als Kampfmittel zu erkennen. Es ist von außerordentlicher Präzision und trifft jedes Mitglied der Gesellschaft im richtigen Augenblick ins Gehirn:

Regelmäßig vor den Tarifverhandlungen der Gewerkschaften wird über die Massenmedien an hervorgehobener Stelle der "Rat der fünf Wirtschaftsweisen" verkündet. Es ist immer dieselbe Botschaft: "Die Tarifpartner werden gemahnt, wirtschaftliche Vernunft walten zu lassen und bei den Lohnverhandlungen Zurückhaltung zu üben!"

Den "Fünf Weisen" wird auf diese Weise die höchste Autorität in Wirtschaftsfragen zugewiesen, die jeder "vernünftige" Mensch selbstverständlich anzuerkennen hat. Ihre Vernunft ist allerdings nichts weiter als die "Vernunft der Unternehmer", die wir oben schon kennengelernt haben.

Diesen Klassenkampf im Priestergewand, der bei uns hauptsächlich mit Hilfe der Medien geführt wird, gibt es in Mondragon natürlich nicht. Dort gibt es in den Betrieben niemanden, der einen Machtanspruch gegenüber der Belegschaft hat. Dort gibt es nicht die Gefahr, daß der Kapitaleigner sich asozial verhält, z.B. indem er sein Kapital im Ausland investiert und von dort aus durch Lohn- und Öko-Dumping im verzerrten Konkurrenzkampf unsere Arbeitsplätze vernichtet.

Volkswirtschaftlich gesehen, gibt es in der kooperativen Ökonomie auch nicht die verhängnisvolle Trennung der Investitionssphäre von der Konsumsphäre, wie dies in der kapitalistischen Wirtschaft der Fall ist. Der Genossenschafter ist Investor und Konsument zugleich. Er kann im Prinzip für sich eine volkswirtschaftlich vernünftige Entscheidung treffen, wie er seinen erwirtschafteten Gewinn verwendet und zwischen Investition und Konsum aufteilt.

In Mondragon dient das Kapital der Arbeit: Steigende Gewinne sind hier immer steigende Löhne, und die gesamtwirtschaftliche Spirale könnte auch nach

oben leicht in Gang kommen - wenn alle Betriebe gemeinschaftlich organisiert und Eigentum der Arbeitenden wären.

Dann wäre es politisch auch kein Problem, die Arbeitszeit für alle in dem Maße zu verringern, wie die Produktivkräfte sich allgemein weiterentwickeln. Weil es im Interesse aller ist, könnte so die Beschäftigung und damit Lohn und Kaufkraft für alle erhalten bleiben.

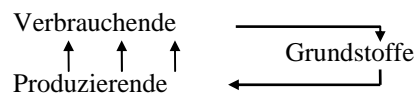
Daher wäre hier eine Volkswirtschaft möglich, in der Produktion und Konsumtion dauerhaft im Gleichgewicht sind, und die sich nicht wie die kapitalistische Wirtschaft in einer permanenten Unterkonsumtionskrise bzw. Überproduktionskrise befindet.

Und hier gäbe es auch nicht den Zwang zu permanentem Wachstum, denn hier muß nicht zu allererst das Kapital mit Zins und Dividende bedient werden, bevor die Arbeit entlohnt werden kann, sondern die Gewinnverteilung erfolgt hier unter Wahrung des gesunden Gleichgewichts zwischen Kapital und Arbeit.

### 9.3. Demokratisch-transparente Volkswirtschaft

"Ökonomie ist Angelegenheit der Gemeinschaft." (H.N.)

Was ist die materielle Basis jeder Ökonomie? – Die Erzeugung von Gebrauchswerten. Was ist die materielle Maßeinheit jeder Ökonomie? – Die durchschnittlich produktive Arbeitsstunde. Was ist der materielle Kreislauf jeder Ökonomie? - Er sieht - stark vereinfacht - etwa so aus:



In der arbeitsteiligen Gesellschaft kann niemand als Einzelner allein wirtschaften. Hier sind von der Ökonomie alle betroffen, Ökonomie geht hier alle an, hier ist die Ökonomie eine Angelegenheit der Gemeinschaft. Ihre Grundregeln sind daher im Gesellschaftsvertrag, der Verfassung, festzuhalten.

(1) In der demokratisch-transparenten Wirtschaft muß der Mensch als Verbraucher durch sein Kaufverhalten sicherstellen können, daß möglichst hochwertige Produkte hergestellt werden. Denn über den Gebrauchswert eines Produktes kann nur der Anwender entscheiden. Und der Sinn der ganzen Ökonomie liegt ja darin, den Verbraucher zufriedenzustellen!

Auf der anderen Seite muß der Mensch als Produzierender darüber entscheiden können, welche Produkte er auf welche Weise herstellt. Denn er muß entsprechend seinen Fähigkeiten nützliche Erfindungen machen, die Qualität seiner Produkte erhöhen und die Produktivkraft seines Betriebes entwickeln können. Denn der Sinn der ganzen Produktion ist ja die möglichst effiziente Herstellung von Dingen, die einen möglichst hohen Gebrauchswert haben!

Daher muß eine demokratische Volkswirtschaft so strukturiert sein, daß letzten Endes die Interessen der Verbraucher, ihre Bedürfnisse und Wünsche das Wirtschaftsgeschehen bestimmen. Hierzu sind funktionierende, transparente Märkte, Chancengleichheit und jeweils viele Marktteilnehmer auf beiden Seiten erforderlich. Dies hat das Gemeinwesen sicherzustellen. Denn das Marktprinzip garantiert die Gleichwertigkeit aller am Markt teilnehmenden Wirtschaftseinheiten und stellt so die Horizontalstruktur der Gesamtwirtschaft sicher (s.Kap. 11.5). Das Wirtschaftsgeschehen darf jedoch nicht zur Existenzgefährdung des Produzierenden führen.

(2) In der demokratischen Ökonomie kann meines Erachtens die Einheit des Geldes nur die "sinnvolle, durchschnittlich produktive, auf hohen Gebrauchswert des Erzeugnisses gerichtete Arbeitsstunde" sein.

Ihr Tauschwert gegen die verschiedenen Produkte stellt sich bei funktionierender, freier Konkurrenz und Transparenz des Marktes ständig von selbst neu ein. Der unter diesen Bedingungen erzielbare Preis für ein Produkt zeigt den Produzierenden an, wie effektiv sie die Herstellung ihrer Ware im Verhältnis zum Durchschnitt ihrer Konkurrenten organisiert haben und wie begehrt ihr Produkt ist. Er zeigt an, wie sinnvoll und wie produktiv ihre Arbeit ist.

Diese Geldeinheit ermöglicht es jedem arbeitenden Verbraucher, die Preisforderung für ein Produkt beurteilen zu können. Und sie versetzt jeden Arbeitenden und Produzierenden in die Lage, den gesellschaftlichen Nutzen seiner Tätigkeit zu beurteilen und entsprechend reagieren zu können.

Die kooperative Gesellschaft muß dazu die Bedingungen schaffen und aufrechterhalten, die sicherstellen, daß allzu große Abweichungen des erzielbaren Arbeitseinkommens vom Durchschnittswert nicht entstehen können: Diese sind auf der einen Seite eine funktionierende Produktkonkurrenz, und auf der anderen Seite die Möglichkeit jedes Arbeitenden zur freien Entfaltung seiner ökonomischen Aktivität und Produktivität. (Darüberhinaus muß er natürlich sozial abgesichert sein.)

Die durchschnittliche Produktivität in der Gesellschaft wird entscheidend bestimmt von ihrer Infrastruktur: Bildungseinrichtungen, Transport und Verkehr, Energie- und Wasserversorgung, Stand der Technik und Wissenschaft, Bodenschätzen, Erholungswert der Umwelt, Ertragskraft der Natur, Gesundheitswesen, soziale Absicherung, Information, Kommunikation...

Die kooperative Gesellschaft hat den Zugang und die Nutzbarkeit der Infrastruktur für alle ihre Mitglieder gleichermaßen sicherzustellen. Chancengleichheit und Transparenz sind herbeizuführen und aufrechtzuerhalten.

**(3)** Was ist das Geld in der demokratischen Ökonomie, worin besteht hier die ökonomische Substanz des Geldscheines?

Der Geldschein ist hier seiner Natur nach ein Vertragspapier zwischen dem Arbeitenden und seinem Betrieb: Der Betrieb bescheinigt dem Arbeitenden, eine auf hohen Gebrauchswert gerichtete Arbeitsstunde geleistet zu haben. Und der Betrieb verpflichtet sich, diese Bescheinigung anzuerkennen, wenn der Arbeitende sie vorlegt, um damit eines der hergestellten Produkte einzutauschen. Das Vertragspapier hat ein Datum und trägt die Unterschrift des Betriebes bzw. dessen Repräsentanten.

In der bestehenden Wirtschaft wird ein solcher Vertrag zwischen zwei Geschäftspartnern "Sichtwechsel" genannt. In der Regel hat der Sichtwechsel jedoch einen Geldbetrag zum Vertragsgegenstand, welcher bei seiner Vorlage auszuzahlen ist. Seiner Natur nach ist also der Geldschein hier ein Sichtwechsel, der dem Arbeitenden ausgehändigt wird, um diesen gegen Konsumgüter eintauschen zu können.

Die Tauschkraft dieses Sichtwechsels wird ab dem Ausstellungsdatum allmählich geringer, weil der Produktwert einer Arbeitsstunde im Mittel allmählich mit der stetig steigenden, allgemeinen Produktivität zunimmt:

Angenommen, die Produktivität ist innerhalb des vergangenen Jahres um 3% gestiegen. Dann bezahle ich heute für ein Produkt, welches vor einem Jahr eine Arbeitsstunde zu seiner Herstellung benötigt hat, im statistischen Durchschnitt nur

97% der heutigen Arbeitsstunde. Denn das Produkt wird jetzt aufgrund der gestiegenen Produktivität im Durchschnitt in nur 97% der Arbeitszeit, die vor einem Jahr dafür benötigt wurde, hergestellt. Statistisch gesehen werden die Produkte um 3% billiger.

Ebenso umgekehrt: Ich bekomme heute in einem Jahr für eine dann geleistete Arbeitsstunde aufgrund der inzwischen allgemein gestiegenen Produktivität einen etwas höheren Produktwert als heute - statistisch gesehen. Bezahle ich jedoch dann dieses Produkt mit einem Schein, der eine heute geleistete Arbeitsstunde dokumentiert, so reicht diese Bezahlung nicht mehr ganz aus: Denn falls in der Zwischenzeit die durchschnittliche Produktivität um 3% angestiegen ist, muß ich das 1.03-fache der heute geleisteten Arbeitszeit für das dann hergestellte Produkt bezahlen.

Diese Betrachtung wird im konkreten Einzelfall wohl nur selten so zutreffen. Wie groß der Anstieg der allgemeinen Produktivität ist, und ob ein korrektes Preis-Leistungsverhältnis beim konkreten Produkt vorliegt, kann ich in der Regel nicht überprüfen. Hier kann ich nur auf den funktionierenden Konkurrenzmechanismus zwischen den möglichst zahlreichen Herstellern auf dem Markt bauen.

Sollte es in diesem Jahr keine Produktivkraftentwicklung gegeben haben und also die allgemeine Produktivität konstant geblieben sein, so bleibt jetzt auch die Tauschkraft der umlaufenden Geldscheine konstant. Denn der Produktwert einer Arbeitsstunde ist in diesem Fall heute nicht anders als vor einem Jahr. Daran läßt sich erkennen, daß es in der demokratisch-transparenten Volkswirtschaft einen Wachstumszwang nicht gibt.

**(4)** Möchte ich sparen, so kann ich mein Geld vor der Tauschkraftabnahme bewahren, wenn ich es als Kredit einem Betrieb - am besten meiner eigenen Genossenschaft - zur Verfügung stelle.

Ich vereinbare dann mit ihr, daß ich die gegenwärtigen 100 Arbeitsstunden Tauschkraft, auf deren Konsum ich verzichte und stattdessen ihr gebe, in fünf Jahren in Form der dann aktuell werthaltigen 100 Arbeitsstunden von ihr wiederbekomme. Dieser "Zinssatz" ist m.E. bei jeder wirtschaftlichen Entwicklung der beste für alle - und der einfachste.

(5) In der demokratischen Ökonomie hat die Bank den ständigen Auftrag der Arbeitenden, das nicht abgehobene Geld zu den obigen Bedingungen den Betrieben als Kredit zur Verfügung zu stellen. Ein Recht, sich an dieser Weitergabe des Geldes zu bereichern, hat die Bank nicht. Kostendeckend muß sie jedoch arbeiten. Die Bank ist nach Mondragoner Art sowohl von den sparenden Einlegern wie von den kreditnehmenden Betrieben zu beaufsichtigen.

Erfüllt die Bank ihre Aufgabe, so können wir davon ausgehen, daß die Geldscheine, die sie uns ausgibt, wenn wir etwas vom Konto abheben, immer die Tauschkraft der aktuellen Arbeitsstunde des Monats haben. Das Ausgabedatum muß allerdings auf jedem Geldschein vermerkt sein - denn wenn er in unserer Tasche steckt, verliert er langsam an Wert. (Der Vermerk des Ausgabedatums auf dem Geldschein wird bei der Verwendung von elektronischem Geld jedoch kein Problem sein - falls sich nicht ein einfacherer Weg finden sollte. Man kann davon ausgehen, daß jeder Geldschein spätestens einen Tag, nachdem man ihn ausgegeben hat, wieder bei der Bank landet.)

Wird ein Geldschein bei der Bank auf ein Konto eingezahlt, so ist er danach nur noch ein wertloses Stück Papier in ihrem Tresor. Seine Tauschkraft hat von der Konsumsphäre in die Investitionssphäre gewechselt.

In der kapitalistischen Ökonomie weiß jedoch niemand, was das Geld ist. Unsere kapitalistischen Ökonomen kennen die Sichtwechsellatur des Geldes nicht. Sie verstehen nicht, auf welchem Wege das Papierstück, welches die Druckerpresse verläßt, seine Tauschkraft im Laden erhält:

Der US-amerikanische Träger des scheinbaren Nobelpreises für Wirtschaft, Milton Friedman, verkündete, man könne die Geldscheine, die für die wachsende Geldumlaufmenge ständig zusätzlich benötigt werden, in wirtschaftlich korrekter Weise dadurch unter die Leute bringen, daß man sie vom Hubschrauber aus einfach auf die Konsumenten herabregnen läßt. Die ganze Zunft unserer gegenwärtiger Ökonomen scheint sich einig zu sein, daß man dieses Geld im Prinzip an die Leute verschenken könnte.

Da sollte der interessierte Leser doch etwas stutzig werden!

(6) Die demokratische Volkswirtschaft ist eine transparente Volkswirtschaft: Die Jahresergebnisse der Betriebe und Branchen werden in den Zeitungen veröffentlicht. So erhält jeder einen genauen Überblick über die strukturelle Entwicklung der Wirtschaft und seinen eigenen Standort in dieser Struktur:

Das Jahresergebnis eines jeden Betriebes schlägt sich in einer einzigen Zahl nieder: dem im Verhältnis zum gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt erreichten Wert seiner spezifischen "sinnvollen, produktiven Arbeitsstunde". Dieser Wert ergibt sich, wenn das im Jahr erzielte Ergebnis (Erlös minus Betriebskosten und eingekaufte Vorprodukte) durch die Zahl der insgesamt im Betrieb geleisteten Arbeitsstunden geteilt wird. Das Resultat läßt erkennen, wo sich der Betrieb in bezug auf den volkswirtschaftlichen Durchschnittswert seiner Produktivität und der Nachfrage seiner Produkte befindet.

Der Durchschnittswert einer Branche ergibt sich durch die Mittelung der nach der geleisteten Arbeitsstundenzahl gewichteten Jahresergebnisse der Betriebe. Notwendigerweise liegen einige Branchen über dem Wert von eins, andere darunter. Der Wert gibt Auskunft über die Zukunftsträchtigkeit der Branche.

Der über alle Branchen nach der Beschäftigtenzahl gewichtete Mittelwert ist der gesamtwirtschaftliche Mittelwert, der immer eins ergibt.

Der gegenwärtige Wert der gesamtwirtschaftlich durchschnittlichen Arbeitsstunde in unserem Lande, ausgedrückt im DM, ergibt sich, indem das Bruttosozialprodukt BSP durch die Zahl der insgesamt geleisteten Arbeitsstunden geteilt wird:

Betrug im Jahre 1999 das BSP knapp 4 Billionen DM und waren 36 Mio Erwerbstätige beschäftigt, so ergibt sich ein Jahresbetrag von ca 110 Tsd DM pro Beschäftigten. Haben sie real 11 Monate je 150 Stunden gearbeitet, so ergeben sich 67 DM für die real geleistete, durchschnittlich produktive Arbeitsstunde.

Gehören die Produktionsmittel den Arbeitenden, so ist jedem klar, daß von den erarbeiteten Werten nur etwa 70% für den privaten Konsum ausgegeben werden können. Er stellt daher für die Investitionen zur Aufrechterhaltung und Erneuerung der Produktion ca 20%, und für die vom Gemeinwesen zu tätigen Investitionen und Dienstleistungen in der Infrastruktur weitere 10% zur Verfügung.

Werden die konsumierbaren 70% des Jahresbetrages von 110 Tsd DM pro Arbeitenden auf alle 82 Mio Bewohner des Landes verteilt, so stehen jedem - ob Kind, Ehefrau oder Greis - etwa 34Tsd DM im Jahr, oder gut 2800 DM im Monat für den privaten Konsum zur Verfügung.

(Das Wirtschaftsjahrbuch "Aktuell 2001", Verlag Harenberg, gibt an, daß im Jahre 1999 pro Kopf 35Tsd DM zur Verfügung standen. Daß wir davon nichts merken, liegt an der ungleichen Verteilung der Einkommen.)



(7) Die arbeitsteilige Gesellschaft kann nur funktionieren, wenn ihre Mitglieder prinzipiell gleichgestellt sind, d.h. wenn alle Arbeitenden sich auch alle hergestellten Produkte leisten können. Dies ist heute in unserer Gesellschaft ganz und gar nicht der Fall: z.B. verdient ein Rechtsanwalt etwa zehnmal soviel wie ein Konstrukteur, d.h. für die Arbeitsstunde (Ah) gilt etwa:

$$1 \text{ Ah Rechtsanwalt} = 10 \text{ Ah Konstrukteur}$$

Das heißt aber, ein Konstrukteur kann sich das Produkt des Rechtsanwalts, das Recht, gar nicht leisten! Die arbeitsteilige Gesellschaft funktioniert hier also nicht! Da nützt es auch nichts, wenn man in die Verfassung hineinschreibt: "Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich." Der größte Teil der Bevölkerung kann sich dieses Recht nicht leisten, weil er es nicht bezahlen kann!

Die Behauptung, der Rechtsanwalt arbeite zehnmal produktiver als der Konstrukteur, kann nicht begründet werden, denn ihre Tätigkeiten sind nicht vergleichbar.

(Die Behauptung, die Ausbildung des Juristen koste zehnmal mehr als die des Konstrukteurs, kann ebenfalls nicht aufrechterhalten werden, denn sie kostet deutlich weniger. Das Argument der hohen Ausbildungskosten ist jedoch heute das Hauptargument zur Rechtfertigung des Privilegs hoher Einkommen: "Weil meine Eltern mir eine teure Ausbildung bezahlen konnten, muß ich auch mehr verdienen als Du." Hier wird ein Privileg mit einem schon vorhandenem Privileg begründet.

Demnach hieße der konsequente Weg zur Aufrechterhaltung der hohen Einkommensunterschiede in der kapitalistischen Gesellschaft: man erhöhe die Studiengebühren, oder privatisiere die Ausbildung für die feinsten, saubersten und bequemsten Berufe, und verlange dafür unabhängig von den tatsächlichen Kosten Phantasiepreise, die nur von den bereits Privilegierten bezahlt werden können. Dann erhalten sich auch diese Privilegien über das Erbrecht aus sich selbst heraus bis in alle Ewigkeit. Die Entwicklung dahin zeichnet sich bereits heute in unserer Gesellschaft mehr und mehr ab.)

Daher muß in der demokratisch-transparenten Ökonomie die Ausbildung sämtlicher Berufe ausschließlich Sache des Gemeinwesens sein: Das Ausbildungssystem wird von den Abgaben der arbeitenden Bevölkerung bezahlt und muß gleiche Zugangschancen für alle garantieren. Vorwände für große Einkommensunterschiede gibt es dann nicht mehr.

(8) In der demokratischen Volkswirtschaft ist außerdem die Obergrenze für die tägliche, wöchentliche und jährliche Arbeitszeit gesetzlich festzulegen. Sie kann im Zuge der steigenden Produktivität allmählich per Abstimmung reduziert werden.

(9) Die demokratische Volkswirtschaft hat auch ihre räumlichen Grenzen. Es sind die Grenzen ihrer Infrastruktur. Eine davon ist die Kommunikationsgrenze, die durch die Sprache entsteht. Die gemeinsame Sprache grenzt eine Wirtschaftsgemeinschaft von anderen Wirtschaftsgemeinschaften ab.

Über diese Grenzen hinweg beginnt dann die Interkooperation der Völker: Eine kolumbianische Arbeitsstunde Bananen wird dann gegen eine französische Arbeitsstunde Motoren getauscht.

Damit ist dann auch die Voraussetzung dafür geschaffen, daß die Entwicklungsunterschiede der Völker bald geringer werden. Eine solche Weltwirtschaftsordnung ist meines Erachtens etwas menschenwürdiger als die Weltherrschaft der Konzerne, die vorbereitet wird.

(10) In der demokratisch-transparenten Wirtschaft könnte ein Geldschein z.B. den Aufdruck tragen: " Eine sinnvolle, im Wirtschaftsraum Spanien im Januar 2000 durchschnittlich produktiv geleistete Arbeitsstunde "

## 10. Anfang außerhalb Mondragons

### 10.1. Bestehende Genossenschafts-Strukturen

In der BRD ist die Zahl der Mitglieder der Genossenschaften in den letzten 50 Jahren beständig gestiegen. Bei den Betrieben ist seit einiger Zeit ein Konzentrationsprozess zu verzeichnen: Ihre Zahl nimmt ab, ihre Größe nimmt zu:

	Mitglieder (Mio)			Betriebe (Tsd)		
	1950	1966	1995	1950	1966	1995
Agrar-G.	2	4,7	3,8	20	19	4,3
Gewerbliche G.		3,4	4,6	4,4	5,0	3,3
Konsum-G.		2,4	3,3	0,4	0,2	0,1
Kredit-G.	0,3	0,5	1,3	1,2	0,7	0,3
insgesamt	11	13		26	25	8

Die Gesamtheit der Genossenschaftsbetriebe erreichte im Jahre 1972 einen Umsatz von 5% des Bruttosozialprodukts der BRD.

Die Kreditgenossenschaften bewältigen heute etwa 12% des Geschäftsvolumens der gesamten Kreditwirtschaft in der BRD. Sie unterhalten das dichteste Zweigstellennetz aller Geldinstitute. Bekannte genossenschaftlich organisierte Unternehmen sind z.B. die Bausparkasse Schwäbisch Hall und die R+V Versicherungsgruppe.

Die gewerblichen Genossenschaften sind heute zu einem guten Teil innovative, komplexe Verbundgruppen mit teilweise internationalen Aktivitäten. Ihr Leistungsangebot umfaßt eine breite Palette von Serviceleistungen: neue Informations- und Kommunikationssysteme, Beratung und Weiterbildung, Logistik und Marketing.

Bekannte Konsumgenossenschaften sind EDEKA und REWE.

Die Genossenschaftsverbände sind entsprechend der Tätigkeitsfelder und der regionalen Ansiedlung der Genossenschaften strukturiert: Auf der obersten Ebene sind dies die "Deutsche Genossenschaftsbank" in Frankfurt a.M., der "Bund der Deutschen Konsumgenossenschaften", der "Gesamtverband gemeinnütziger

Wohnungsunternehmen" und der "Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen". Sie arbeiten zusammen im "Freien Ausschuß" der Deutschen Genossenschaftsverbände".

In den verschiedenen Ländern Europas hat das Genossenschaftswesen ein vergleichbares Gewicht wie in der BRD. Besonders erwähnt sei das Schweizerische Einzelhandelsunternehmen MIGROS, das von seinem Gründer Gottlieb Duttweiler im Jahre 1940 in eine Genossenschaft umgewandelt wurde. Daraus ist der heutige Migros-Genossenschaftsbund entstanden, dem 12 selbständige regional gegliederte Migros-Genossenschaften mit insgesamt über 850Tsd Mitgliedern angehören.

Migros verfügt neben den weithin bekannten 448 großen Verkaufsgeschäften über eigene Produktionsbetriebe, ein Touristikunternehmen, eine Bank, eine Versicherungsgesellschaft, ein Mineralöl-Vertriebsunternehmen (Migrol-Genossenschaft), Verkehrs- und Transportunternehmen (Reederei Zürich AG) sowie verschiedene Buch- und Schallplattenclubs, Sprach- und Bildungszentren (1969). Es bestehen jedoch gewisse Zweifel, ob Migros eine echte Genossenschaft ist.

Auch in den USA haben die Genossenschaften eine ähnliche Verbreitung wie in Europa. Die Mitgliederzahl liegt dort bei etwa 25Mio.

In allen Erdteilen sind Genossenschaften zu finden. Besonders in Asien und Afrika gewinnen sie für die landwirtschaftliche Erschließung an Bedeutung.

Der internationale Genossenschaftsbund, dem die Spitzenorganisationen der einzelnen Länder angehören, wurde 1895 gegründet und hat seinen Sitz in London. Er arbeitet eng mit dem Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen zusammen. Er umfaßt 142 Organisationen aus 58 Ländern; ihnen gehören etwa 575Tsd Genossenschaften mit ca. 215Mio Mitgliedern an (Europa: 119Mio, Asien: 67Mio, Amerika: 28Mio, Afrika: 1,1Mio, Ozeanien: 0,8Mio).

(Die Informationen dieses Kapitels entstammen dem BROCKHAUS-Lexikon)

Als geistige Väter und geschichtliche Begründer des Genossenschaftswesens sind anzusehen:

- in England: Robert Owen (1771-1858),
- in Frankreich: Saint-Simon (1760-1825) und Fourier (1772-1837),
- in Deutschland: Schultze-Delitzsch (1808-83), Raiffeisen (1818-88).

## 10.2. Überlegungen zu einem Neuanfang Mondragoner Art

Ein Mondragon-Projekt bei uns zu verwirklichen, ist keine geringe Aufgabe: Es bedeutet, daß ein lebensfähiger, lokaler Genossenschafts-Verbund entstehen muß, der zudem die Fähigkeit besitzt, sich langfristig auszubreiten. Die Hauptschwierigkeit eines Neuanfangs Mondragoner Art liegt darin, daß es bei uns für die demokratisch-transparente Ökonomie keine hinreichenden Vorbilder gibt. Kaum jemand hat so konkrete Erfahrungen damit, daß er in jedem vorkommenden Falle weiß, was zu tun ist.

Wir können zum einen die bei uns vorhandenen Kooperativbetriebe daraufhin überprüfen, inwieweit sie für den Aufbau einer Mondragon-Struktur hilfreich sein können. Zum anderen können wir uns an die MONDRAGON CORPORATION COOPERATIVA wenden, die zur Hilfestellung gern bereit ist. Zum dritten können wir allein auf uns gestellt einen Neuanfang machen. Möglicherweise ergibt sich auch eine Mischform aller drei Wege. In jedem Falle aber müssen wir ein Stück Pionierarbeit leisten.

Ein Neuanfang Mondragoner Art muß mindestens die drei Grundelemente des demokratisch-transparenten Wirtschaftssystems enthalten: den Gemeinschaftsbetrieb, die Genossenschaftsbank und den Assoziationsvertrag zwischen beiden, der neben den sozialpolitischen und betriebswirtschaftlichen Grundregeln die Modalitäten der Kooperation festlegt.

Möglicherweise kommt als Startprojekt auch die Gründung eines ausländischen Zweigbetriebes des Mondragon-Verbunds infrage. Das könnte heißen, daß man zunächst ein Besuch in Mondragon macht, um die Möglichkeiten und Notwendigkeiten eines solchen Projektes zu sondieren. Es könnte auch heißen, daß man sinnvollerweise an einem der Management-Kurse der MONDRAGON CORPORATION COOPERATIVA teilnimmt, um sich die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start und eine erfolgreiche Kooperation mit der MCC zu verschaffen. Realistische Aussichten scheinen mir zu bestehen, wenn der Kauf eines hiesigen Betriebes und dessen anschließende Umwandlung zum Gemeinschaftsbetrieb ins Auge gefaßt wird.

Ein Mondragon-Betrieb kann errichtet werden,

- wenn der Bedarf für das beabsichtigte Produkt noch nicht abgedeckt ist,

- wenn die potentiellen Kunden den voraussichtlichen Preis auch bezahlen können,
- wenn die Mittel und Wege für die Herstellung des Produktes bekannt sind,
- wenn die potentiellen Beteiligten die Möglichkeit zu einer ausreichenden Einlage haben und die Finanzdecke insgesamt ausreicht,
- wenn mit einem mondragonisch strukturierten Kreditinstitut durch Assoziationsvertrag nach Mondragoner Art eine gesicherte Kooperation zustande kommt.

Diese Zusammenarbeit muß also dazu führen, daß die Bank bald die Fähigkeit zur Geschäftsberatung auf dem Sektor erwirbt, in dem der Betrieb tätig ist. Sie muß dazu führen, daß der Betrieb wie in Mondragon ein assoziiertes Mitglied der Bank wird, so daß er einen Vertreter in ihren Regierungsrat entsenden kann. Und sie muß dazu führen, daß der Betrieb auf sozialpolitische Grundsätze Mondragoner Art bei seiner Betriebsführung verpflichtet wird.

Wirklichen Nutzen für den Betrieb hat die Zusammenarbeit bei der Unternehmensplanung erst dann, wenn sie im beiderseitigen Interesse ist und daher langfristig angelegt werden kann. Wenn es auch die richtige personelle Verbindung zwischen beiden gibt, kann die Bank auf diesem Wege die geforderten Fähigkeiten schnell erlangen.

## 10.3. Wir fangen an

Bevor wir zur Gründung einer Genossenschaft schreiten, sollten wir zunächst etwas Berufserfahrung sammeln - am besten in einer bestehenden Genossenschaft oder einem kleinen, überschaubaren Betrieb. Dabei suchen wir auch nach möglichen zukünftigen Partnern und erkunden den Bedarf an möglichen Erzeugnissen unserer zukünftigen Genossenschaft.

Für die Gründung der Genossenschaft brauchen wir zunächst einen Abdruck des Genossenschaftsgesetzes. Ihm entnehmen wir, daß für die Gründung mindestens 7 Personen notwendig sind, von denen jedoch einige auch Familienangehörige sein können. Sie müssen eine Satzung formulieren und einen Vorstand wählen. Die Satzung muß nach dem Gesetz u.a. folgendes enthalten:

- Jeder Genosse hat eine Stimme,
- Die Generalversammlung ist oberstes Willensbildungsorgan der Genossenschaft,
- Der Umfang der Geschäftsanteile und die darauf zu leistende Mindest-Einzahlungssumme sind anzugeben.

Ein sehr guter Satzungsentwurf und alles Weitere findet sich in dem Buch des Gründers der Ingenieurgenossenschaft München, Sepp Rottmayr (siehe Kap. 11).

Durch Eintragung ins Genossenschaftsregister erlangt die Genossenschaft dann die Rechtsfähigkeit.

#### **10.4. Ideologische Probleme**

Es gibt bei uns eine Reihe von selbstverwalteten Betrieben, die aus einer moralischen Vision heraus entstanden sind. Bei ihnen kann es vorkommen, daß Grundsätze wie Einstimmigkeit der Beschlüsse, Jobrotation oder gleiches Gehalt für alle als unantastbar gelten.

Solche Bedingungen führen häufig zu endlosen und wenig effizienten Debatten und es besteht die Gefahr, daß hochqualifizierte Arbeitskräfte den Betrieb bald verlassen. Wenn solche Firmen nach einiger Zeit sich veränderten Bedingungen gegenübersehen, bleiben ihre Führer in vielen Fällen den anfänglichen Prinzipien und Überzeugungen so eng verhaftet, daß sie nicht in der Lage sind, die für das Überleben des Betriebes notwendigen Veränderungen vorzunehmen.

#### **10.5. Kollektiver Egoismus**

Betrachtet man die Entwicklung der selbstverwalteten Betriebe in den kapitalistischen Ländern, so stellt man fest, daß sie grundsätzlich einer ungewöhnlichen Gefahr ausgesetzt sind: sie können auch untergehen, wenn sie zu erfolgreich sind:

Eine häufige Erfahrung von Betrieben, die sich im Eigentum ihrer Beschäftigten befinden, ist heute bei uns die, daß sie nach einiger Zeit ihres Bestehens sich dem Problem des Gruppenegoismus gegenübersehen: Wenn neue Arbeitskräfte benötigt werden, z.B. um ausgeschiedene Mitglieder zu ersetzen, entdecken einige Mitglieder die Möglichkeit, ihre eigenen Besitzanteile sehr viel schneller als bisher wachsen zu lassen, indem sie den Neueingestellten die Möglichkeit zur Eigentumsbeteiligung verweigern. Was sie mit den geheuerten Arbeitskräften nicht zu teilen brauchen, wandert in ihre eigene Tasche.

Das führt dazu, daß bei ihrem Rückzug aus dem Arbeitsleben ihr Besitzanteil nicht selten einen solch hohen Wert erreicht hat, daß eine neu eingestellte

Arbeitskraft ihn unter keinen Umständen übernehmen und bezahlen kann. Dann kommt häufig als Käufer nur noch ein konkurrierender Unternehmer in Frage, der den Betrieb natürlich bald in einen kapitalistischen verwandelt und damit das Ende des Gemeinschaftsbetriebes herbeiführt.

In Mondragon wird dieser Gefahr begegnet, indem man zum einen erst gar keine frei verkäuflichen Anteilscheine ausgibt, zum anderen durch eine Klausel im Assoziationsvertrag: der Anteil an Nichtgenossenschaftlern ist auf 10% der Belegschaft begrenzt.

So kann sich das Betriebseigentum nicht in den Händen von wenigen Mitgliedern konzentrieren, wie dies z.B. in den USA und Frankreich häufig der Fall ist. Dort trifft man in den kooperativen Betrieben nicht selten bis zu 40% geheuerte Arbeitskräfte unter der Belegschaft an. Entsprechend viele Kooperativen finden in diesen Ländern auf die oben beschriebene Weise ihr Ende.

#### **10.6. Finanzierungsaufgaben**

##### **10.6.1. Finanzielle Hürden bei Betriebsgründung**

Bei der Gründung eines neuen Gemeinschaftsbetriebes ist die wichtigste Aufgabe die Finanzierung. Die Entwicklung eines Gründungskonzeptes muß von hier ihren Ausgang nehmen.

In der Regel ist für den abhängig beschäftigten Normalverdiener oder gar Berufsanfänger bei uns der Geldbetrag, der für den Eintritt in einen Gemeinschaftsbetrieb aufgebracht werden muß, eine unüberwindliche Hürde. Die Startbeteiligung ist das erste grundlegende Hindernis für die Ausbreitung der demokratischen Ökonomie in den kapitalistischen Ländern. Das ist kein individuelles Problem, es ist das allgemeine strukturelle Problem unserer Gesellschaft.

### 10.6.2. Ablösung bei Betriebsumwandlung

Eine nicht geringere Finanzierungsaufgabe entsteht auch, wenn ein kapitalistischer Betrieb in einen Gemeinschaftsbetrieb umgewandelt werden soll und der bisherige Eigentümer aus betriebseigenen Mitteln ausbezahlt werden muß. Lösbar wird in diesem Falle diese Aufgabe, wenn er mit einer Ablösung in Form einer Leibrente einverstanden ist.

### 10.6.3. Liquiditätseinschränkung eines bestehenden Betriebes bei Austritt

Ein bestehender Gemeinschaftsbetrieb muß unter Umständen große Geldbeträge aufbringen, wenn ein Mitglied ausscheidet oder in den Ruhestand geht und seinen Besitzanteil sofort ausbezahlt haben will. Die für die Ablösung bereitzuhaltenden Geldmittel könnten mit sehr viel größerem wirtschaftlichen Nutzen eingesetzt werden, wenn sie für die geschäftlichen Aktivitäten des Betriebes zur Verfügung stünden.

Daher wäre es ein mögliches erstrebenswertes Ziel, den Liquiditätsproblemen aufgrund der schwankenden Zahl der Anteilseigner dadurch zu begegnen, daß die zeitweise freien Besitzanteile des Betriebes bei Bedarf vorübergehend auf alle Genossenschafter verteilt, von diesen auch bezahlt und im Bedarfsfalle wieder zurückgegeben werden.

Gegenüber der vorübergehenden Beteiligung einer Bank wäre dieser Weg vorzuziehen, weil dabei das Eigentumsprinzip der Genossenschaft unangetastet bleiben könnte. Im Falle des Verkaufs an die Bank müssten Wertsteigerung und Gewinnanteile an sie abgegeben werden, oder im Falle der Beleihung zumindest Zinsen gezahlt werden.

## 10.7. Lösungsvorschläge für die Finanzierungsaufgaben

### 10.7.1. Finanzierung der Gründung

Erinnern wir uns: in Mondragon begann die erste Kooperative mit einer großen Spendensammlung unter der Stadtbevölkerung. An diese Finanzquelle gelangt man jedoch nur durch Öffentlichkeitsarbeit.

Als zweite Möglichkeit wäre Kontakt aufzunehmen mit einer kooperativ orientierten Bank. In der Bundesrepublik gibt es hier u.a. die Genossenschaftsbanken, die Gemeinschaftsbank, die Ökobank und andere.

Ein dritter Weg ist die MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA. Erste Kontaktmöglichkeit ist ihre Zweigstelle in Göppingen (siehe Anhang).

Ohne Startbeteiligung der Gründungsmitglieder geht es natürlich nicht. Daher ist der Beginn um so leichter, je mehr die Gründer beisteuern können.

### 10.7.2. Finanzierung des Einstiegs und des Ruhestandes

Die genannten Finanzierungsaufgaben beim Einstieg und Ausstieg in den Ruhestand könnten durch eine "Ablöserente" der Genossenschafter weitgehend gelöst werden: Hierbei wäre der schrittweise Erwerb von Besitzanteilen als Einzahlung in eine Betriebsrente zu gestalten.

Später, während des Ruhestandes, könnte die schrittweise Rückgabe der Besitzanteile an die arbeitenden Genossenschafter im Gegenzug zu deren Einzahlungen wie eine Betriebsrente gestaltet werden.

Bei diesem Verfahren bildet also der Besitzanteil, der während des Arbeitslebens durch monatliche Einzahlungen erworben wurde, den materiellen Gegenwert bzw. die Sicherheit für die erworbenen Rentenansprüche.

Das muß natürlich so geregelt werden, daß die von den arbeitenden Genossenschaf tern monatlich eingezahlten Beträge im Mittel in der Summe gleich den monatlich zu zahlenden Renten der Ruheständler sind, so daß die Einzahlungen wie im Generationenvertrag umgehend an die Rentner als Auszahlungen weitergereicht werden können.

Die Betriebskasse kann von der Auszahlung der Renten völlig verschont bleiben, wenn der Tausch so kontinuierlich vor sich geht, daß sich das verteilbare Betriebsvermögen andauernd möglichst vollständig im Besitze aller arbeitenden bzw. pensionierten Belegschaftsmitglieder befindet.

Das bedeutet, daß jeden Monat kleine Besitzanteile der Rentner an die arbeitenden Genossenschafter übergehen. Der Wert dieser Anteile ist dabei im Mittel gleich den Einzahlungen der Genossenschafter in die Rente und gleich den Pensionen, die an die Rentner fließen.

Das Finanzierungskonzept der "Ablöserente" verringert zum einen die Hürde des Eintrittsgeldes für den Einsteiger in den Gemeinschaftsbetrieb um so mehr, je jünger er ist - beim Berufsanfänger entfällt sie sogar ganz. Zum anderen befreit die Ablöserente die Betriebskasse vollständig von den Auszahlungen an die Ruheständler.

### 10.7.3. Finanzierung der Betriebsumwandlung

Wenn Umwandlungen von kapitalistischen Betrieben in demokratische Betriebe in nennenswertem Ausmaß bei uns stattfinden sollen, dann müsste im Prinzip ein normaler Kauf bzw. Verkauf eines kapitalistischen Betriebes zu diesem Zweck möglich sein. D.h. der bisherige Besitzer müsste einen guten Kaufpreis für sein Unternehmen erhalten, der ihm den Entschluß zur Umwandlung erleichtert. Es gibt durchaus noch Unternehmer, die sich eine Umwandlung ihres Betriebes vorstellen können - wenn Aussicht besteht, daß er mit einem zukunftsfähigen Konzept erfolgreich weitergeführt werden kann.

In diesem Fall ermöglicht die Ablöserente auch die Finanzierung des Kaufpreises für den bisherigen Besitzer. Sie kann vernünftigerweise in Form einer zinslosen Abzahlung mit den Beiträgen der Genossenschaftler für die Ablöserente geleistet werden.. Der bisherige Besitzer spielt dann die Rolle eines Ruheständlers wie oben beschrieben. Eine Verzinsung des Kaufpreises würde die Abzahlungsfrist jedoch in eine unvermeidbare Länge ziehen und außerdem dem Gemeinschaftsbetrieb die Finanzmittel nehmen, die er für eine gesunde Entwicklung braucht.

Auf diesem Wege könnte eine aktive und gezielte Politik zur Ausbreitung der Mondragon-Ökonomie möglich werden.

### 10.7.4. Fond für lokale Ausbreitung

Sollte sich im Falle der Betriebsumwandlung der ehemalige Betriebsinhaber mit weniger als der vollen Abzahlung zufrieden geben, könnten die Einzahlungen in die Ablöserente ab dem vorzeitigen Endtermin der Abzahlung für die Förderung der lokalen Ausbreitung der demokratischen Ökonomie verwendet werden.

Diese überschüssigen Einzahlungen könnten z.B. für die Umwandlung eines weiteren Betriebes am Ort, der von seiner Produktpalette her für eine Kooperation mit dem gerade umgewandelten Betrieb in Frage kommt, eingesetzt werden. Dies

kann wohl nur in enger Zusammenarbeit mit der lokalen Gemeinschaftsbank durchgeführt werden, die mit unserem Betrieb bereits kooperiert.

Meines Erachtens ist es notwendig, lokale Ausbreitungsfonds einzurichten, wenn die demokratische Ökonomie in den kapitalistischen Ländern eine Chance haben soll. Hierzu könnten die zukünftigen Mondragon-Betriebe einen Beitrag leisten, indem sie z.B. ihren gemeinnützigen Fond aufteilen und die Hälfte, also 5% des Gewinns, für diese Aufgabe bereitstellen.

Das Fehlen eines solchen Fonds, der ja eine aktive und gezielte Ausbreitungspolitik der Mondragon-Ökonomie erst ermöglicht, ist m.E. ein Grund für das relativ geringe Entwicklungstempo der Genossenschaftsbewegung in den hochindustrialisierten Ländern. Seine Einrichtung liegt im ureigensten Interesse jedes Gemeinschaftsbetriebes. Die bei der Verwaltung des Fonds notwendige Zusammenarbeit mit der lokalen Kreditgenossenschaft kann der Beginn der demokratischen Ökonomie am Ort sein.

## 11. Die Ingenieurgenossenschaft München e.G.: "Selbständigkeit in Partnerschaft (SiP)"

"SiP setzt auf den Weg des sich Bewährens und der Leistungsfähigkeit in einem freien Markt. - Angesichts der Reibungsverluste und Probleme, mit denen die Konkurrenzunternehmen herkömmlicher Art zu leben haben, ist dies nicht allzu schwer."

(Sepp Rottmayr, Gründer der Ingenieurgenossenschaft München)

### 11.1. Überblick

Die Münchner Ingenieurgruppe ist eine eingetragene Genossenschaft. Ihr Grundprinzip heißt: "Selbständigkeit in Partnerschaft". Das Unternehmen gehört den Partnern als gleichberechtigten Gesellschaftern und Mitunternehmern. Einen Chef gibt es nicht.

Sie besteht seit 1989 und hatte im Jahre 1999 etwa 25 Mitglieder. Die Beteiligung am Unternehmen, verbunden mit dem Stimmrecht und dem Recht auf einen Arbeitsplatz, erfolgt durch den Genossenschaftsanteil in Höhe von 6000 DM.

Die Ingenieurgruppe bietet ein breites Leistungsspektrum in den Bereichen Bauwesen, Informationstechnik und Umweltschutz.

Das Unternehmen gliedert sich in Produktgruppen, Produktbereiche und Gesamtbereich. Die Produktgruppen bilden wirtschaftlich selbstverantwortliche Organisationseinheiten, in denen die zugeordneten Erlöse und Kosten auf die Mitglieder verteilt werden. Zur Bearbeitung und Erfüllung der Aufträge werden Projektgruppen gebildet.

Darüber hinaus gibt es Verwaltungs-, Aufsichts- und Willensbildungsorgane, von denen das wichtigste die "gesetzgebende" Generalversammlung ist.

Neben den 25 Partnern gibt es einige freie oder angestellte Mitarbeiter, sogenannte Partneranwärter, und ständige Subunternehmer. Alle längerfristigen Arbeitsverhältnisse haben das Ziel der Partnerschaft. Lohnabhängige Arbeitsverhältnisse auf Dauer gibt es nicht.

Selbständigkeit für die Partner heißt: sie führen sämtliche unternehmerischen Tätigkeiten selbst aus. Von der Ausbildung her ist jeder von ihnen im Prinzip in der Lage, ein marktfähiges Produkt herzustellen.

(Marktfähig heißt, das Produkt wird von mehreren Kunden begehrt und kann an mehrere Kunden verkauft werden. Das ist schon bei einer Schreibkraft oder einem Fensterputzer der Fall. Dagegen ist ein Hilfsarbeiter, der ausschließlich zur Arbeit, oder ein Offizier, der ja auf die Amtshierarchie angewiesen ist, nicht in der Lage, wirtschaftlich unabhängig zu sein.)

Dem Gesetz entsprechend macht die Genossenschaft keinen Gewinn - aber auch keinen Verlust: Der Auftragslös eines Projektes wird entsprechend der

Arbeitsanteile unter den jeweilig Beteiligten aufgeteilt; die Kosten für Büro und übrige Betriebsausgaben trägt jeder im Verhältnis zu seinem Verdienst selbst.

Alljährlich nehmen die Partner eine gegenseitige Leistungsbewertung vor, die unter anderem folgende Kriterien enthält: Fachkompetenz, Berufsausbildung, unternehmerische Fähigkeiten und die Fähigkeit zur Kooperation. Das Ergebnis dieser Bewertung führt zu einem Stundensatz für jeden Partner. (Der Stundensatz ist das, was dem Kunden pro geleisteter Arbeitsstunde in Rechnung gestellt wird. Er enthält außer dem Arbeitslohn auch die auf die Arbeitsstunde umgelegten Betriebskosten.)

Größter und kleinster aus der gegenseitigen Bewertung resultierender Stundensatz stehen etwa im Verhältnis 2:1 zueinander. Die tatsächliche Lohnspreizung ist jedoch noch geringer, weil die Verteilung der Betriebskosten auf die Partner entsprechend ihren Stundensätzen vorgenommen wird.

Der Jahresumsatz der Ingenieurgruppe betrug im Jahre 1998 etwa 4,6 Mio DM - Tendenz steigend.

Einen Kredit erhält eine Genossenschaft von unseren kapitalistischen Banken natürlich nicht. Den müssen sich die Partner als Selbständige einzeln holen und dann zusammenwerfen. Und von unserem Staat erhält eine Genossenschaft natürlich auch keine Förderung. Denn nach der Verteilung der Subventionen an die Konzerne und Großbauern bleibt dafür leider nichts mehr übrig.

Einige Genossenschafter haben das Unternehmen nach wenigen Jahren Zugehörigkeit wieder verlassen. In kurzer Zeit hatten sie alles gelernt, was nötig ist, um einen eigenen Betrieb aufzubauen. Eine neue Genossenschaft hat jedoch keiner von ihnen gegründet... Die vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen zeigen ihre Wirkung!

"Wie eines der größten und schwierigsten Projekte der Geschichte, das amerikanische Mondlandeunternehmen, gezeigt hat, ist es möglich, durch Zusammenarbeit mit mehr als tausend Klein- und Kleinstfirmen, das Unglaubliche zu schaffen."

(Sepp Rottmayr)

## 11.2. Struktur und Arbeitsweise der Genossenschaft

Die Münchner Ingenieurgenossenschaft ist ein horizontal gegliedertes Unternehmen: Es gibt keine Hierarchie; die Partner sind an Weisungen nicht gebunden. Über ihre Arbeitskraft können sie selbst frei verfügen.

Die Organisationsstruktur teilt sich im wesentlichen in eine Primär- und eine Sekundärstruktur:

- Die Primärstruktur ist die relativ unbewegliche "Produktgruppenstruktur". Sie leitet sich ab aus den Notwendigkeiten der unmittelbar auf die Produkte des Unternehmens gerichteten Tätigkeiten und die dazu benötigten Arbeitsmittel. Alle Partner haben ihren Platz in der Primärstruktur.
- Die Sekundärstruktur hat im wesentlichen die Verwaltung und die Entwicklung der betrieblichen Infrastruktur zum Ziel. Ihre Einheiten sind die leicht veränderbaren "Organe". Sie werden aus den Partnern gebildet. Jeder wird für eine gewisse Zeit in eines der Organe entsandt und übernimmt dort eine "Sekundäraufgabe".

(Eine Ausnahme von dieser Gliederung ist das Sekretariat: Seine Funktion wird grundsätzlich als unmittelbar produktnotwendig und daher als primär angesehen. Es wird daher von einer gleichrangigen Partnerin hauptamtlich und selbständig betrieben.)

Diese Struktur stellt sicher, daß alle Betriebsmittel einen hohen Eignungsgrad haben und stets auf das effektivste im Dienste der erzeugten Produkte stehen. Denn die Produzenten selbst haben die Infrastruktur in ihrer Regie.

Die unterste Stufe der Primärstruktur ist die Produktgruppe. Sie besteht aus maximal sieben Mitgliedern. Sie ist in der Lage, eine gewisse Sparte von Produkten selbständig zu erzeugen und zu vertreiben. Sie ist eine selbstverantwortliche, direkt am Markt operierende, von den anderen Produktgruppen des Betriebes unabhängige Wirtschaftseinheit. Sie führt selbständig alle Unternehmens-tätigkeiten wie Investition, Beschaffung, Produktion, Absatz, Verwaltung, Koordination, Akquisition und Aufsicht durch.

Die Gruppe definiert sich durch die Arbeitsmittel, die von ihren Mitgliedern gemeinsam genutzt werden können. Die Arbeitsmittel werden von der Gruppe selbst angeschafft und verwaltet. Kapitalgeber für die Anschaffung sind die

einzelnen Mitglieder der Gruppe. Die persönlichen Arbeitsmittel des Einzelnen gehören ihm selbst und werden von ihm auch selbst eingekauft und verwaltet.

Die zweite Gliederungsstufe der Primärstruktur ist der "Produkt-Bereich". Hier sind bis zu fünf "verwandte" Produktgruppen zusammengefaßt. Die im Produktbereich untergebrachten Arbeitsmittel sind schon größer, teurer und unbeweglicher als die der einzelnen Produktgruppen. Ihr Betrieb lohnt sich daher nur, wenn sie von allen Gruppen im Produktbereich gleichermaßen genutzt werden können und daher die Anschaffungs- und Betriebskosten auf alle gleichmäßig aufteilbar sind.

Zur Erzeugung von spartenübergreifenden Produkten werden gruppenübergreifende, "interdisziplinäre" Projektgruppen gebildet. Auch diese führen sämtliche unternehmerischen Tätigkeiten, die ein Projekt erfordert, selbständig aus.

Die dritte Stufe der Primärstruktur ist der Gesamtbereich. Er umfaßt alle Produkt-Bereiche des Unternehmens, von denen es insgesamt nicht mehr als fünf geben sollte. Die hier angesiedelten Arbeitsmittel bestimmen den Handlungsspielraum des Unternehmens.

Und jeder wird auch einmal in das höchste Repräsentationsorgan, den Unternehmensrat, entsendet. In ihm sitzen die Vertreter der verschiedenen Produktbereiche. Sie koordinieren das Unternehmen und repräsentieren es nach außen.

Die Münchner Ingenieurgruppe ist meines Wissens die erste ausschließlich horizontal gegliederte Genossenschaft, die es gibt. Meines Erachtens ist sie das Tor zur Zukunft. Eine Zusammenarbeit mit den Industriebetrieben in Mondragon kann ich mir im Prinzip vorstellen.

Der Gründer der Ingenieurgruppe München, Sepp Rottmayr, hat ein leicht verständliches, umfangreiches Buch geschrieben, das jeden in den Stand setzt, eine solche Genossenschaft zu gründen und erfolgreich zu betreiben. Es trägt den Titel "Selbständigkeit in der Partnerschaft" (siehe Quellennachweis). Bei der Gründung einer Genossenschaft ist er gerne behilflich.

"Ein Großbetrieb entsteht nicht aus Effizienzgründen. Er entsteht eher, um gerade nicht effizient sein zu müssen, indem er bestrebt ist, die Konkurrenz durch Machtmittel auszuschalten."

(Sepp Rottmayr)



### 11.3. Auswirkungen auf die Arbeitenden

Josef Rottmayr schreibt:

„Welchen Sinn und Zweck könnte überhaupt ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen haben?

Eine gängige These heißt, der Sinn eines Unternehmens bestehe in der Erzeugung von Produkten, die materieller oder immaterieller Natur sein können. Diese These ist aus der Sicht der Volkswirtschaft formuliert. Sie behandelt eine bestimmte Wirkung des Unternehmens und macht diese zum Sinn.

Ebenso könnte man sagen, der Sinn des Menschen bestehe darin, Güter zu produzieren und Güter zu verbrauchen, also Konsument zu sein. Diese, aus der Volkswirtschaft gemachte Aussage, verwechselt eine Wirkung der menschlichen Existenz mit deren Sinn. Es würde uns nicht einfallen, den Sinn des Menschen in seiner Eigenschaft als Konsument zu suchen...

Die Absicht, Gewinn zu machen, trägt keinen Wert in sich. Gewinn ist kein Ziel. Gewinn ist Mittel zum Zweck...

Wir nähern uns einer treffenden Umschreibung von Sinn und Zweck des Unternehmens, wenn wir - so trivial das klingen mag - den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Das Unternehmen ist zunächst für den Menschen da und nicht um volkswirtschaftlichen Interessen, Unternehmensinteressen oder Kapitalinteressen zu genügen. Das alles muß sein, um letztlich dem Menschen zu dienen, aber es muß in der richtigen Ordnung geschehen.

Das Unternehmen soll also nicht zuerst Werkzeug der Volkswirtschaft, des Unternehmers, einer Produktidee oder des Kapitals sein, sondern Werkzeug für den Menschen, der im Unternehmen tätig ist und dort den größten Teil seiner produktiven Lebenszeit verbringt...

Man wird kaum bestreiten, daß es eine Entfaltung der Person gibt. Wenn man Menschen längere Zeit beobachtet hat, kann man verfolgen, wie sie einmal unwissend waren und nun wissender sind, wie sie einmal unerfahren waren und nun erfahrener sind, wie sie einmal einseitig urteilten und ihr Urteil nun ausgewogener ist, wie sie einst unreif waren und jetzt reifer geworden sind. Nicht so einfach ist es jedoch zu erkennen, daß gerade Selbständigkeit und Partnerschaft im Rahmen eines Unternehmens imstande sind, eine Entfaltung der Person zu fördern...

Persönlichkeitsentfaltung heißt in diesem Zusammenhang, daß die Kräfte, Fähigkeiten und Eigenheiten, die in einem Menschen angelegt sind, geweckt werden, sich positiv orientieren, wachsen, sich verfeinern und erhöhen und im Zusammenspiel die unverwechselbare Person bilden, die Persönlichkeit!

Das kann niemand alleine. Das kann man nur in einer Gemeinschaft, auf die man sich einläßt. Man kann es am besten in einer Gemeinschaft von Freien und Gleichberechtigten - einer Partnerschaft mit Selbständigen...

Persönlichkeitsentfaltung wird gefördert durch den Vollzug der normalen Arbeit im Unternehmen, innerhalb eines bestimmten sozialen Wirkungsgefüges. Das Wirkungsgefüge, von dem wir hier sprechen, heißt Selbständigkeit in der Partnerschaft. Indem wir im Unternehmen das Notwendige tun, aber in einem frei gewählten Wirkungsgefüge, in welchem unsere Existenz abhängt von Selbstmotivation, Qualifizierung und Mitverantwortung, geschieht Persönlichkeitsentfaltung...

Selbstmotivation, Qualifizierung und Mitverantwortung können für die Mitglieder eines herkömmlichen Unternehmens nicht verwirklicht werden. Dieses Unternehmen nimmt nämlich die Arbeitskraft des Mitarbeiters unter Vertrag, nicht das Arbeitsergebnis.

Der Selbständige jedoch ist auf das Arbeitsergebnis angewiesen. Ist das Ergebnis gut und preiswürdig, ist die Existenz meist gesichert. Ist das Ergebnis schlecht, ist die Existenz in Frage gestellt. Deshalb ist die Selbständigkeit ein so wichtiges Element unseres Wirkungsgefüges.

Selbständigkeit bedeutet ein Maximum an Freiheit in der Berufsausübung... Sie ist für jeden gesunden und erwachsenen Menschen möglich. Jeder normale Mensch kann sein Lebensrisiko selbst übernehmen, und es trägt zu seiner Entfaltung bei, wenn er das auch tut.

Wer - wie ich - über Jahrzehnte Gelegenheit hatte zu beobachten, wie aus verunsicherten, ängstlichen Menschen, denen man Selbständigkeit kaum zugetraut hätte, nach einigen Jahren selbst- und verantwortungsbewußte Personen geworden sind, wird davon ebenso überzeugt sein...

Das andere Element des Wirkungsgefüges, die Partnerschaft, ist nicht weniger wichtig. Selbständigkeit allein kann Fehlentwicklung bedeuten.

Erst die Mitverantwortung und Mitunternehmerschaft mit anderen, die Partnerschaft, gibt der Selbständigkeit die soziale Dimension und ermöglicht die Erkenntnis seiner selbst. Die Mitglieder des SiP-Unternehmens sollen wissen und erkannt haben, daß Persönlichkeitsentfaltung für den einzelnen Menschen gar nicht möglich ist, sondern daß er dazu die Gemeinschaft benötigt, das Sicheinlassen auf sie und die Auseinandersetzung in ihr.

Es handelt sich schlicht um die Erkenntnis, daß der Mensch ein soziales Wesen ist und deshalb ohne "Sozietät" seine "Individualität" nicht zu finden und zu entfalten vermag.

Eine der wirksamsten Sozietäten ist die Berufs- und Arbeitswelt. Da sie häufig den größten und wesentlichsten Teil unserer Lebenszeit umfaßt, trägt sie auch eine entsprechend große Chance der Persönlichkeitsentfaltung in sich, besonders dann, wenn durch eine umfassende Teilhabe am Unternehmensgeschehen die eigenen Fähigkeiten herausgefordert und entwickelt werden können. Die größte Wirkung dabei hat zweifellos der Umstand, daß man im Unternehmen mit anderen Menschen zielgerichtet zusammenarbeiten muß...

Ein weiteres Potential, das ein kooperatives Unternehmen enthält, ist die Teilhabe (im Sinne von Partizipation).

Den größten Teil unseres arbeitenden Lebens verbringen wir im Rahmen eines Unternehmens. Von daher ist es schon einsichtig, daß die Teilhabe, etwa die Übernahme der Verantwortung in einem Unternehmen, erheblichen Einfluß auf die Persönlichkeitsentfaltung hat. Im Unternehmensgeschehen spiegeln sich Gesellschaft, Staat und Wirtschaft wider. Je größer die Teilhabe am Unternehmensgeschehen ist, desto mehr wird das Unternehmensmitglied in der Lage sein, objektiv in diesen Bereichen zu urteilen und Zusammenhänge realistisch zu erkennen...

Dieses Potential der Teilhabe wird in der Wirtschaft kaum wirklich genutzt. Viele Unternehmen nutzen dieses Potential nur oberflächlich, zur stärkeren Motivation der Mitarbeiter, zu deren größeren Zufriedenheit, zur Entlastung der Führung, oder für die Bildung der Firmenidentität...

Das dritte Potential, das in einem Unternehmen im Hinblick auf unser Leitbild der Persönlichkeitsentwicklung steckt, ist die Übereinstimmung der Wertvorstellungen der Unternehmensmitglieder mit den Produkten des Unternehmens.

Hierbei ist die Nützlichkeit der Produkte gemeint, ihre Umweltverträglichkeit, ihre funktionale und ästhetische Qualität usw. Als Produkt wird dabei allgemein das Arbeitsergebnis des Unternehmens verstanden. Für dieses Potential, die Identifikation des Unternehmensmitgliedes mit den Produkten seines Betriebes, gibt es noch keinen Namen. Wir nennen es "Produktidentität".

Nichts ist für den arbeitenden, wachen Menschen auf Dauer so korrumpierend wie die Ahnung oder die Gewißheit, daß das, wodurch er sein Brot verdient, minderwertig oder unnützlich, häßlich oder gefährlich, unmoralisch oder schädlich ist.

Wie positiv wirkt sich umgekehrt das Gefühl aus, daß das Produkt der eigenen Arbeit eine funktionale und ästhetische Qualität hat, daß es nützlich ist, daß es gut ist, dem Menschen Freude bringt, der Umwelt verträglich ist. Wie sehr sollte der Wissenschaftler, der chemische Waffen erfindet, den Kanalarbeiter beneiden um seine Produktidentität, um die Gewißheit, daß seine Arbeit ein nützlicher und wichtiger Beitrag für die Menschen ist."

"Das SiP-Unternehmen ist für alle Wirtschaftssektoren denkbar: Für den primären (Landwirtschaft, Grundstoffgewinnung), den sekundären (warenproduzierendes Gewerbe), und den tertiären Sektor (Handel, Gesundheit, Dienstleistungen)."

(Sepp Rottmayr)

Den Zitaten von Sepp Rottmayr füge ich hinzu:

Eine menschenwürdige Gesellschaft muß jedem ihrer Mitglieder die Möglichkeit geben, sich zu einer autonomen Persönlichkeit entwickeln zu können.

Dazu gehört zunächst, daß das Bildungssystem für den jungen Menschen auf dem Prinzip des selbständigen Lernens aufgebaut ist. Selbständig lernen kann jeder, der Lesen, Schreiben und Rechnen gelernt hat. Und in seinem privaten Freizeitbereich tut er dies ja auch - beispielsweise für sein Hobby. Bildung und Persönlichkeitsentwicklung dürfen kein Privileg der Reichen sein.

Und dazu gehört zum zweiten, daß jeder Erwachsene in gewissem Maße ökonomisch unabhängig ist. Denn nur dann kann er tun, was er für richtig hält und die Verantwortung übernehmen für das, was er tut. Meines Erachtens ist dies der Kern dessen, was eine menschenwürdige und demokratische Gesellschaft ausmacht.

#### 11.4. Die Kommunikationstafel

Was der Genossenschaft jedoch noch fehlt, ist die Kommunikationstafel. Sie ist das Ei, ohne das es das Huhn nicht geben kann:

Die Kommunikationstafel hat die Funktion der großen Wandtafel in einem Versammlungsraum: Jeder kann darauf schreiben, und alle können es lesen. Sie ist das zentrale Instrument der innerbetrieblichen Kommunikation und Trans-

parenz der modernen Genossenschaft. Der Bildschirm am Arbeitsplatz macht's möglich:

Alle Arbeitsergebnisse, Probleme, aktuellen Vorgänge und Daten, die für die Arbeit im Betrieb irgendwie von Bedeutung sind, werden für jeden jederzeit zugänglich. Der Einzelne kann selbständig arbeiten, weil er in der Kommunikationstafel alles findet, was er braucht. Die dort ausgeschriebenen Aufgaben finden problemlos ihren richtigen kompetenten Bearbeiter.

Mit diesem Instrument ist eine Genossenschaft jedem kapitalistischen Betrieb überlegen. Denn ein kapitalistischer Betrieb kann die Kommunikationstafel nicht nutzen. Täte er dies, könnte er seine machthierarchische Struktur, die in entscheidendem Maße auf dem Informationsmonopol der sogenannten "Führungs-kräfte" beruht, nicht mehr aufrechterhalten. Denn die "Führungskräfte" werden überflüssig. Die Kommunikationstafel ist tödlich für den kapitalistischen Betrieb, das weiß jeder Unternehmer.

In diesem Instrument liegt meines Erachtens das zukunftsweisende Potential der genossenschaftlichen Produktionsweise.

### **11.5. Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Genossenschaftsökonomie**

Aus dem hier geschilderten Prinzip der "Selbständigkeit in Partnerschaft" ergibt sich für mich folgende Perspektive für eine zukunftsfähige Wirtschaft:

Die zukünftigen Marktteilnehmer werden ausschließlich solche Wirtschaftseinheiten sein, die horizontal gegliedert sind. Denn das erste, grundlegende Bestimmungsprinzip für eine effektive und konkurrenzfähige Wirtschaftseinheit wird ihre Kooperationsfähigkeit nach innen und nach außen sein.

Die Voraussetzung für diese Fähigkeit ist die Gleichwertigkeit der Ausbildung ihrer Mitglieder. Denn ohne diese grundlegende Gleichwertigkeit der Partner ist eine echte Kooperation unter ihnen nicht möglich. Die Gleichwertigkeit aller dieser Wirtschaftseinheiten und damit die Gleichwertigkeit aller Produzierenden und aller in der gesamten Wirtschaft geleisteten Arbeitsstunden wird dann durch das Konkurrenzprinzip der Produkte auf den Märkten hergestellt (s. Kap 9.3.1).

Und das Tamtam um die sogenannten "unternehmerischen Fähigkeiten" dient nur dazu, dem "Unternehmer" eine gottgesandte Stellung bei den Arbeitenden zu verschaffen. Jeder, der einen gesunden Verstand hat, verfügt über die sogenannten "unternehmerischen Fähigkeiten": Sie sind das, was wir einsetzen, wenn wir in unserem Privatleben Freizeit, Urlaub und Hobby interessant gestalten und uns dabei Aufgaben suchen, die unsere Fähigkeiten herausfordern.

Wie leicht sich der persönliche Unternehmungsgeist auf das berufliche Umfeld übertragen und anwenden läßt, zeigt die Münchner Ingenieurgenossenschaft: Wenn die Partner die Möglichkeit haben, in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens praktisch tätig zu sein, neue Erfahrungen zu sammeln und dazulernen, sehen sie sich nach kurzer Zeit in der Lage, ein eigenes Unternehmen zu gründen.

(In einem kapitalistischen Betrieb erhält gewöhnlich kein normal Beschäftigter die Möglichkeit, verschiedene Arbeitsbereiche kennenzulernen. Denn es ist eines der zentralen Prinzipien jedes Unternehmers, seine Beschäftigten in möglichst großer Abhängigkeit zu halten; und dazu gehört ganz wesentlich, daß die Angestellten möglichst in Unwissenheit über das gelassen werden müssen, was außerhalb ihrer Abteilung vorgeht. Denn in einem "effizienten" Betrieb wird hart und zielstrebig gearbeitet, da ist keine Zeit zum Lernen!)

"Nichts verhindert die "Teilhabe" so sehr wie Herrschaft, Machtausübung und die Bildung von Abhängigkeiten."

(Sepp Rottmayr)

Ließe der Staat eine ungehinderte Konkurrenz der Genossenschaften zu, dann wären die bestehenden vertikal gegliederten Unternehmen bald vom Markt verdrängt. Denn die kooperativ-verantwortliche Produktionsweise ist in bezug auf Effizienz, Flexibilität, Qualität und Preis der hierarchisch-lohnabhängigen Produktionsweise überlegen. Moderne Produkte, die qualitativ hochwertig und technisch komplex sind, lassen sich gar nicht mehr auf dem Wege der vorsintflutlichen Sklavenarbeit herstellen. Diese Produktionsmethode ist den Anforderungen der Zukunft in keiner Weise gewachsen.

Der Strukturwandel in den Betrieben zur horizontalen Gliederung könnte sich problemlos innerhalb kürzester Zeit vollziehen:

Denn so, wie es innerhalb der Münchner Ingenieurgruppe selbständige Wirtschaftseinheiten gibt, läßt sich jeder bestehende vertikal gegliederte Betrieb ebenfalls gliedern: Die gegenwärtig übereinanderliegenden Organisationsebenen brauchen nur zu wirtschaftlich selbständigen Einheiten gemacht zu werden.

Hier erkennt man schon, daß vieles von dem Vorhandenen sich wirtschaftlich nicht halten können und überflüssig werden wird. Und hier erkennt man auch schon, wo die Probleme der Umstrukturierung liegen werden: In der Aufrechterhaltung der allgemeinen Beschäftigung.

Sicherlich werden aber diese Probleme nicht gelöst werden, indem man die Menschen, die nicht mehr gebraucht werden, einfach auf die Straße wirft - so wie dies heute üblich ist:

Eine allgemeine solide Grundsicherung, von allen solidarisch getragen, würde jeden vor Existenzbedrohung schützen und ihn zudem mit einer wirklichen Flexibilität und Handlungsfreiheit ausstatten. Denn sie versetzt jeden in die Lage, über sein Potential freier zu verfügen und leichter dort einzusetzen, wo es ihm für die Gesellschaft am sinnvollsten, nützlichsten und effektivsten erscheint.

Eine Wirtschaft, die allen ihren Teilnehmern einen existenzsichernden Boden gibt, würde aufgrund ihrer ungeheuren Flexibilität und Dynamik jede kapitalistische sehr schnell niederkonkurrieren - wenn der Staat für genossenschaftliche Betriebe Chancengleichheit herstellen würde.

”An die Stelle der alten bürgerlichen Gesellschaft....tritt eine Assoziation, worin die freie Entwicklung eines jeden die Bedingung für die freie Entwicklung aller ist.”

(Marx, Engels: Kom-  
munistisches Manifest)

## 12. Verbreitungschancen der Mondragon-Ökonomie

### 12.1. Das politische Bewußtsein der Bevölkerung

Die wichtigste und schwierigste Aufgabe für uns ist die Überzeugung unserer Mitmenschen. Mit welchen Reaktionen haben wir dabei zu rechnen?

”Wir sind das Volk” (DDR-Bürger 1989)

”Wir leben und sterben rational und produktiv. Wir wissen, daß Zerstörung der Preis des Fortschritts ist wie der Tod der Preis des Lebens, daß Versagung und Mühe die Vorbedingungen für Genuß und Freude sind, daß die Geschäfte weitergehen müssen und die Alternativen utopisch sind.

Diese Ideologie gehört zum bestehenden Gesellschaftsapparat, sie ist für sein beständiges Funktionieren erforderlich und ein Teil seiner Rationalität.”

(Herbert Marcuse)

”Wir waren das Volk” (Riesentransparent an einer Hochhaus-Fassade in Berlin 1999)



Was sind die Quellen des politischen Bewußtseins der Menschen?

Meines Erachtens gibt es zwei wesentliche Bereiche, aus denen die Menschen ihr politisches Weltbild schöpfen: zum einen die eigenen Erfahrungen im Berufsleben und zum anderen die Informationen, die sie über die Medien erhalten. Dabei haben meines Erachtens die Medien den überwiegenden Einfluß auf die Meinungsbildung. Die Nachrichten aus der Wirtschaft haben dabei großes Gewicht. Sie werden von den Medien häufig dazu benutzt, die Menschen gezielt im Sinne des bestehenden Wirtschaftssystems zu beeinflussen.

Unsere Wirtschaftsredakteure predigen den Arbeitenden, daß sie ihr Anspruchsdenken zurückschrauben sollen, den Nichtarbeitenden predigen sie, daß es das Beste für alle sei, wenn jeder für sich nach seinem eigenen Vorteil strebt ("auf Kosten des anderen" wird natürlich nicht gesagt, aber anders geht es ja wohl nicht). Diese Wirtschaftspropaganda unserer Medien zerstört auf Dauer die überlieferten humanistischen und sozialetischen Wertvorstellungen der Menschen.

Als bezahlte Protagonisten des Kapitalismus haben die Wirtschaftsjournalisten dies auch zu tun, denn die Grundlage des kapitalistischen Wirtschaftssystems ist der Theorie nach ganz offiziell und ausdrücklich der "egoistischen Mensch", also ein Mensch mit ziemlich beschränktem Horizont.

Dieses Menschenbild der kapitalistischen "Wirtschaftstheorie" mag zwar zutreffen für Karrieristen, Geschäftsleute, Privilegierte und all die anderen in unserer Gesellschaft, die sich in Machtpositionen befinden und hohes Ansehen genießen. Es mag auch zutreffen für einen großen Teil der Abhängig Beschäftigten in unserer Gesellschaft, die hauptsächlich ums Überleben kämpfen.

Daß aber die Menschen unter anderen gesellschaftlichen Verhältnissen, die ihnen soziale Sicherheit geben, in der Lage sind, über ihren eigenen Tellerrand hinauszuschauen, - und dies sogar noch sehr viel besser für alle ist, das zeigt das demokratische Wirtschaftssystem in Mondragon.

"Die Völker als solche müssen für die Volksherrschaft sein, wenn es gelingen soll, sie einzuführen."

(nach Albert Schweitzer)

## 12.2. Was unser Staat tun könnte

Die oberste Aufgabe des Staates wäre es, die Massenarbeitslosigkeit zu beseitigen. Eine wirksame Maßnahme dazu wäre es, wenn er beispielsweise bei 10% Arbeitslosigkeit die gesetzlich zulässige Arbeitszeit um 20% kürzen würde.

Eine zweite Aufgabe des Staates wäre es, eine demokratische Eigentumsverteilung herbeizuführen. Hierzu könnte er z.B. durch die Steuergesetzgebung die Umwandlung der vorhandenen Betriebe in Gemeinschaftsbetriebe erleichtern..

Eine dritte Aufgabe wäre es, demokratische Organisationsformen in der Gesellschaft zu fördern. Er tut jedoch das Gegenteil: die gesetzlichen Bestimmungen schreiben jedem Sport- und Kleintierzüchterverein eine machthierarchische Struktur vor: Ein Verein, dessen Satzung keinen Vorstand vorsieht, wird gesetzlich nicht anerkannt. Das heißt, wer eine echte Genossenschaft ohne Chef gründen will, darf dies formal auf dem Papier so nicht anmelden, wenn er gesetzlich zugelassen werden will.

Doch wer ist "der Staat"?

Der Staat hat heute in Europa zwei Gesichter: das historisch überkommene und das modern demokratische:

In der bisherigen Geschichte bis zur Französischen Revolution war der Staat immer Herrschaftsinstrument der Besitzenden. Das Prinzip der Besitzenden heißt: Andere von sich abhängig machen. Sie tun dies, indem sie die Lebensgrundlagen der Menschen zu ihrem "Eigentum" machen. So müssen die Menschen für sie arbeiten, wenn sie leben wollen. Und die Gesetze wurden immer im Auftrag der Besitzenden gemacht, damit die Arbeitenden sich daran halten. Und die Aufgabe des Staates war es immer, durch sein Gewaltmonopol das "Eigentum" der Besitzenden vor den Arbeitenden zu schützen. - Dies ist heute nicht anders.

"L'etat c'est moi" (Ludwig XIV)

Seit 1789 gibt es jedoch in den Köpfen der Arbeitenden die Vorstellung, der Staat müsse auch in ihrem Dienst stehen und als Gemeinwesen das Gemeinwohl befördern.

Daß der Staatsapparat seine historisch überkommene Funktion noch längst nicht abgelegt hat, erkennt man daran, daß der "Schutz des Eigentums" allgemein als eine seiner wichtigsten Aufgaben angesehen wird. Konkret wird dieser Passus des Grundgesetzes jedoch dazu benützt, die Besitzenden vor den Arbeitenden zu schützen - was wohl etwas anderes ist.

Exkurs: Die Verteilung des Reichtums

Woher kommen die Reichtümer dieser Welt? Sie sind durch Arbeit entstanden! Diese Erkenntnis ist das Fundament der demokratischen Ökonomie:

Der kapitalistischen Wirtschaftswissenschaft ist jedoch der Zusammenhang zwischen Arbeitsinhalt der Waren und ihrem Tauschwert völlig unbekannt. Das ist auch logisch, denn diese Erkenntnis ist mit der Verteilungsweise in unserem Wirtschaftssystem, wo sich der Reichtum bei den wenigen Nichtarbeitenden ansammelt, nicht in Einklang zu bringen:

Die Werteverteilung in unserer Gesellschaft ergibt sich aus der simplen Praxis des Unternehmers: der Preis seiner Waren muß möglichst hoch sein, der Lohn seiner abhängig Beschäftigten möglichst niedrig. Der sich daraus ergebende Gewinn heißt dann "Kapitalrendite". - Das ist alles. Das ist die "Freie Marktwirtschaft", wie der Unternehmer sie versteht.

Zur Rechtfertigung der kapitalistischen Werteverteilung hat sich unsere "Wirtschaftswissenschaft" daher auf einen hierfür besonders geeigneten Boden gestellt: ihr Fundament ist nicht der verbrauchende und produzierende, sondern der "egoistische" Mensch, der immer nimmt, soviel er kriegen kann. Dieses Dogma gibt sie auch gleich wieder auf, wenn wir Arbeitenden bei den Tarifverhandlungen aufgefordert werden, unser "Anspruchsdenken", also unseren Egoismus, zurückzuschrauben. Unveränderbar scheint der "Egoismus des Menschen" also nicht zu sein - zumindest nicht bei uns Arbeitenden.

Ich jedenfalls nehme für mich in Anspruch, einen etwas weiteren Horizont als den von der Wirtschaftswissenschaft verordneten zu haben und zähle mich nicht zu der postulierten Kategorie des beschränkten "egoistischen Menschen".

Meiner Ansicht nach ist der verbreitete Egoismus keineswegs die Ursache, sondern die Folge dieses barbarischen Wirtschaftssystems. Denn im Kapitalismus muß um die Verteilung der gesellschaftlich produzierten Werte gekämpft werden, weil sie nicht geregelt ist.

Durch das Thema "Egoismus" wird von den gesellschaftlichen Verhältnissen geschickt abgelenkt: Will der eine dem anderen etwas wegnehmen, und der es aber nicht hergeben, sind beide egoistisch, nicht wahr? Ist der eine jedoch reich und der andere arm, dann sind wir bei der Realität, deren Betrachtung hier verhindert werden sollte: Arm und Reich streiten sich um ein Stück Brot...

Das System schafft selbst den Grund, den es zu seiner Rechtfertigung anführt.

Meines Erachtens gibt es so etwas wie ein "natürliches Eigentum": Es ist das, was ich mit meinen eigenen Händen hergestellt habe. Mache ich mir einen Gebrauchsgegenstand selbst, so habe ich auch die natürliche Verfügungsgewalt darüber, die mir niemand streitig machen kann.

Ich kann diesen Gebrauchsgegenstand auch weggeben und gegen einen anderen eintauschen, den jemand anderes hergestellt hat. Beim Tausch auf dem Markt zeigt sich der "gesellschaftlicher Wert" meines Produktes, wenn andere Hersteller etwas Vergleichbares anbieten.

Es wäre die Aufgabe des Staates, das Arbeitsergebnis des Produzierenden als sein Eigentum zu schützen - auch wenn dieser abhängig beschäftigt ist. Das hieße, der Staat müßte sicherstellen, daß der Arbeitende etwas für seine Arbeit bekommt, was mit dem Marktpreis des Produktes zu tun hat - etwa, indem er am Gewinn des Betriebes zu beteiligen ist.

Auf keinen Fall dürfte der Staat aber zulassen, was heute bei uns überall geschieht: der Arbeitende wird vom Eigentümer der Produktionsmittel "entlohnt", und daraufhin erklärt sich dieser auch zum Eigentümer des Arbeitsergebnisses und beansprucht den Verkaufserlös des Produktes ungeschmälert für sich. Unter dem Titel "Schutz des Eigentums" macht der Staat also das Gegenteil dessen, was er vorgibt zu tun: er schützt die täglich stattfindende Enteignung der Arbeitenden.

"Die Ökonomie handelt nicht von Dingen, sondern von Verhältnissen zwischen Personen und in letzter Instanz zwischen Klassen; diese Verhältnisse sind aber stets an Dinge gebunden und erscheinen als Dinge."

(Karl Marx)

Was ist die Freiheit?

Eine freie Gesellschaft haben wir, wenn sie allen ihren Mitgliedern die Voraussetzungen bietet, die notwendig sind, um untereinander Verträge frei aushandeln zu können.

Was ist ein Vertrag? - Ein Vertrag ist eine Abmachung, die solange gilt, wie beide Seiten sich daran halten oder bis sie von einer Seite gekündigt wird. Die Vertragsfähigkeit der Partner ist gegeben, wenn beide jederzeit den Vertrag auch wieder kündigen können. Die Vertragsfreiheit setzt auf der gesellschaftlichen Ebene Gleichheit und Ebenbürtigkeit ihrer Mitglieder voraus.

Wie steht es damit in unserer Gesellschaft? - In unserer Gesellschaft kann ein Unternehmer jederzeit einem Lohnabhängigen kündigen. Er hat dabei keinen großen Schaden, denn angesichts der Massenarbeitslosigkeit findet er normalerweise leicht Ersatz. Der Lohnabhängige jedoch gerät heutzutage bei einer Kündigung angesichts der Massenarbeitslosigkeit in der Regel in eine existenzbedrohende Situation. Kündigt er von sich aus, so wird ihm sogar das Arbeitslosengeld für drei Monate gestrichen.

Unter diesen gegenwärtig realen gesellschaftlichen Bedingungen ist der Lohnabhängige also gar nicht Vertragsfähig. Das Papier, das er unterschreibt, wird zwar offiziell "Arbeitsvertrag" genannt, der Sache nach ist es jedoch ein Diktat, dem er sich beugen muß, weil er dazu keine Alternative hat. Für den größten Teil der arbeitenden Bevölkerung gibt es daher in unserer Gesellschaft keine wirkliche Freiheit. Denn Freiheit heißt Vertragsfreiheit - und die ist ohne Existenzsicherheit und existenziell gleichwertige Stellung der Gesellschaftsmitglieder nicht möglich.

Erst in einer Gesellschaft, die nicht nur den Reichen, den Beamten und den verheirateten Frauen, sondern allen ihren Mitgliedern Existenzsicherheit gibt, ist die Vertragsfähigkeit der Bürger verwirklicht. Erst unter dieser Voraussetzung können sie einen allgemeinen Gesellschaftsvertrag frei untereinander aushandeln, der den Namen "Demokratische Verfassung" wirklich verdient.

Was sichert den Weg der Gesellschaft in eine menschenwürdige Zukunft? -Die gesicherte materielle Unabhängigkeit des Einzelnen! -Warum?

Ein Gradmesser für die Menschlichkeit der Gesellschaft ist der Anteil der Bevölkerung, der sich an den Angelegenheiten der Gemeinschaft aus eigenem Antrieb aktiv beteiligt. Ein weiterer Gradmesser wäre es, wenn der Einzelne auf der anderen Seite die Möglichkeit hätte, zu sagen: "Ich mache nicht mehr mit, ich

halte es hier nicht mehr aus, ich steige aus!“, ohne daß es ihn gleich die materielle Existenz kostete, wenn er dies wahr machen wollte.

Denn eine Gesellschaft ist nur insoweit menschlich, als ihre Mitglieder sich ohne Zwang aus freien Stücken an ihr beteiligen können. Um dies sicherzustellen, wäre dem Einzelnen gerade und ausdrücklich für den Fall des Ausstiegs aus der Gesellschaft die materielle Unabhängigkeit zu garantieren. Dies wäre ein wirksames Regulativ für die Entwicklung einer menschenwürdigen Gesellschaft.

Was ist die Sklaverei?

Die Sklaverei im ökonomischen Sinne ist die Enteignung des Arbeitenden. Sie ist ohne die Anwendung von Gewalt nicht möglich.

Und die Gewaltanwendung besteht heute in der Existenzbedrohung jeglicher Form für den Fall, daß der Arbeitende den Dienst verweigert. Auch die Androhung von Gewalt ist nichts anderes als Gewalt. Dabei ist es unerheblich, ob die Peitsche physischen Schmerz oder Arbeitslosigkeit bewirkt. Und es ist unerheblich, ob die Ketten aus Eisen, der Hautfarbe oder der Existenznot bestehen.

"Die unsichtbaren Ketten sind stärker als die sichtbaren." (H.N.)

Von unserer Justiz wird die Gewaltanwendung jedoch nur in ihrer augenscheinlichen, physischen, von den kleinen Leuten praktizierten Form verfolgt, nicht aber, wenn sie in gesellschaftlich organisierter Form auftritt und fließendes Blut nicht zu sehen oder starke Worte nicht zu hören sind. Denn die Justiz selbst ist ein Teil der gesellschaftlich organisierten, unsichtbaren Gewalt.

Auch wird es allgemein als notwendig angesehen, daß der Staatsapparat in der Lage sein muß, Anordnungen auszuführen, die gegen die arbeitende Bevölkerung gerichtet sind.

Aus diesen Aufgaben ergibt sich zwangsläufig, daß die Staatsbediensteten einen privilegierten Status gegenüber der Bevölkerung haben müssen: Die Beamten werden ja nur dann jederzeit bereitwillig Gesetze vollziehen, die gegen die Interessen der Arbeitenden gerichtet sind, wenn sie selbst von diesen Gesetzen nicht betroffen sind.

In jüngster Zeit - genauer: seit dem Ende der Sowjetunion - mehren sich Anzeichen dafür, daß die Herrschenden bei uns die bis jetzt erfolgte demokratische Entwicklung des Staates zum Gemeinwesen wieder rückgängig machen wollen:

- In unseren Medien verstärkt sich die Propaganda, die das Gemeinwesen als "Wohlfahrtsstaat" diffamiert und statt dessen einen "schlanken" Staat fordert, der sich im wesentlichen auf die Aufgaben der Justiz und Polizei zu beschränken habe.
- Der Abbau der Sozialleistungen wird seit einiger Zeit mit Macht betrieben.
- Aufgrund fehlender Steuereinnahmen ist das Gemeinwesen "Staat" heute bereits fast bis zur Handlungsunfähigkeit verschuldet.
- Die Regierungen sollen in Zukunft vorrangig in den Dienst der Multinationalen Konzerne gestellt werden. Die Multis sollen Souveränitätsrechte erhalten. Dies ist das Ziel des MAI-Abkommens, das zur Zeit unter Ausschluß der Öffentlichkeit auf internationaler Ebene verhandelt wird. So sollen die Regierungen z.B. zukünftig dazu verpflichtet werden, den Multis Schadensersatz für entgangene Gewinne zu zahlen, wenn im Lande gestreikt wird.
- Der bekannte amerikanische Ökonomieprofessor Lester Thurow hat vor kurzem prognostiziert, daß es bald keine gesetzlichen Regelungen mehr in der Wirtschaft geben wird und bald auch keine Regierung mehr, die in der Lage wäre, das Wirtschaftsgeschehen in ihrem Lande zu kontrollieren und zu regulieren...

"Wer die Zukunft sucht, muß die Gegenwart verstehen - und die Vergangenheit." (H. N.)

Was sehen wir daraus? Der Staat ist nach wie vor der Staat der Besitzenden. Der sogenannte "Verwaltungsapparat" des Staates ist der Sache nach immer noch im wesentlichen der Herrschaftsapparat der Besitzenden. Politiker und Beamte sind immer noch häufig die anonymen und bereitwilligen Diener der Mächtigen des Landes. Es scheint, daß die demokratische Epoche in Europa bald ihrem Ende entgegengeht, wenn wir nicht handeln.

Was not tut, ist, den Staat in den Dienst der arbeitenden Bürger zu stellen. Wenn sichergestellt werden soll, daß der Staatsapparat nicht mehr als Herr-



schaftsinstrument gegen das Volk mißbraucht werden kann, dann ist der privilegierte Beamtenstatus zu beseitigen und statt dessen jede staatliche Behörde und jede Kaserne von den steuerzahlenden Bürgern zu beaufsichtigen. und jedes Medienhaus genossenschaftlich zu strukturieren.

Denn in der Demokratie (griech. "Herrschaft des Volkes") kann das Volk die Herrschaft nicht abgeben, es muß sie ausüben! Und unser Grundgesetz sagt: Alle Macht geht vom Volke aus! Es wird Zeit, das wir das Grundgesetz Wirklichkeit werden lassen.

Der jeweilig gewählte Bürgerrat müsste regelmäßig erneuert werden und könnte nur ehrenamtlich tätig sein. Die Bezahlung der Staatsbediensteten hat sich am Durchschnittsverdienst der arbeitenden Bevölkerung zu orientieren. Das läßt sich alles ohne große Probleme ins Werk setzen - wenn wir nur den Willen und den Mut dazu haben.

Diese Reform kann durchgeführt werden, wenn ein Volksentscheid dies fordert.

### 12.3. Was unsere Politiker tun könnten

**Politik**, von griech: politea = Gemeinschaft, Angelegenheit der Gemeinschaft; das, wovon alle betroffen sind; das, was alle angeht; auch: Beschluß der Versammlung.

(H.N.)

Die Verbreitung des Mondragon-Modells in den kapitalistischen Ländern wäre sehr viel leichter, wenn unsere Regierungen eine Politik verfolgen würden, die den Unterschied zwischen Arm und Reich verringert statt vergrößert und so den Arbeitenden die reale Möglichkeit gäbe, Kapital zu bilden und sich am Produktiveigentum zu beteiligen.

Dazu müßten unsere etablierten Politiker aufhören, die Besitzenden auf Kosten der Arbeitenden zu bevorzugen.

Dies tun sie zum ersten, indem sie über Steuern und Abgaben eine ständige Umverteilung des gesellschaftlich erarbeiteten Reichtums von den Arbeitenden zu den Besitzenden betreiben. Sie tun dies zum zweiten, indem sie den Schutz des Eigentums in der Regel über das Gemeinwohl und sogar über Menschenleben stellen. Denn Bankräubern wird bei Geiselnahme mit dem "finalen Rettungsschuß" ein kurzer Prozeß gemacht.

Was wir brauchen, ist eine Politik, die eine demokratische Eigentums- und Einkommensverteilung herbeiführt.

Wir brauchen eine Politik, die durch Steuern und Abgaben zu einer Umverteilung von oben nach unten führt, bis die Eigentumsverteilung eine demokratische Ökonomie möglich macht. Z.B. könnte ein jährlicher Vermögensausgleich stattfinden, der sich am Durchschnittsvermögen orientiert: je größer der Abstand des Einzelnen von diesem Durchschnitt ist, desto höher ist die Abgabe, falls es darüber liegt, und desto höher ist die Zuwendung, falls es darunter liegt.

#### 12.3.1. Außerdem sollten die Politiker das Erbrecht ändern:

Das Erbrecht stellt bei der gegenwärtigen Kluft zwischen Arm und Reich eine unerträgliche Verletzung der Chancengleichheit dar: das Erbe als Zuwendung ohne Leistung vergrößert die Unterschiede in unserer Gesellschaft immer weiter bis in alle Ewigkeit. Jeder demokratische Rechtsstaat wird irgendwann einmal automatisch durch dieses Erbrecht beseitigt - spätestens dann, wenn sich das ganze Land im Privatbesitz von einigen Wenigen befindet.

Damit sich das Eigentum nicht mehr im Laufe der Zeit durch Vererbung bei immer Wenigeren konzentrieren kann, schlage ich vor, jedem jungen Menschen ein "gesellschaftliches Erbteil" zu übertragen, wenn er mit seiner Ausbildung fertig ist und ins Berufsleben einsteigt. Mit einem solchen Erbteil könnte sich der Berufsanfänger an dem Betrieb beteiligen, in dem er arbeiten will.

Am Ende seines Berufslebens gäbe er sein gesellschaftliches Erbteil wieder zurück an die Gesellschaft und damit in die Hände der neuen Generation, die ihr Berufsleben gerade beginnt. (Für die Versorgung im Alter ist meines Erachtens der Generationenvertrag das Vernünftigste. Vielleicht läßt sich aber auch das Konzept der Ablöserente damit verbinden.)



AZ München, Zeichnung: Klaus Espermüller

Diese Form des Eigentums würde den Einzelnen dazu bringen, in bezug auf die Gemeinschaft verantwortungsvoll damit umzugehen - denn von ihr hat er es ja bekommen. Und dann stünde der Schutz des Eigentums in Verbindung mit dem Erbrecht auch nicht mehr der Chancengleichheit zu Beginn des Lebens im Wege.

”Das Totenhemd hat keine Taschen”  
(Volkweisheit)

### 12.3.2. Exkurs: Arbeit und Eigentum

Alle begehrten Waren sind durch sinnvolle Arbeit entstanden. Und wenn den Arbeitenden ihre Arbeitskraft vollständig gehören würde, und nicht nur ein kleiner Teil davon, so würden ihnen auch alle hergestellten Güter gehören, und nicht nur ein kleiner Teil davon. (Dieser Zusammenhang ist der kapitalistischen Wirtschaftswissenschaft logischerweise unbekannt.)

Wie die Enteignung der Arbeitenden auf dem Wege der ”Entlohnung” organisiert und vom Staat geduldet wird, haben wir schon gesehen.

Wenn wir einmal die Demokratie erreicht haben werden und der Staat zum Herrschaftsinstrument des Volkes geworden ist, wird man dies daran erkennen können, daß das Privateigentum der Besitzenden (privata = lat: das Geraubte) an die Arbeitenden zurückgegeben und ein demokratisches Erbrecht eingeführt wird. Um die Rückgabe des Eigentums auf friedlichen Wege zu ermöglichen, schlage ich vor, den Besitzenden im Gegenzug eine Existenzsicherung zu gewähren - nach dem Motto: ”Rente statt Rendite”.

Die Natur - Boden, Luft, Wasser, Bodenschätze und alles Lebendige - können kein Privateigentum sein, denn sie sind keine Dinge, die durch Arbeit hergestellt werden können. Sie sind Gegebenheiten der Natur und können nur genutzt werden. (Auch dieser Sachverhalt ist der kapitalistischen Wirtschaftswissenschaft unbekannt.) Die Natur ist die Lebensgrundlage aller und darf daher

nicht in die unbeschränkte Verfügungsgewalt einzelner gelangen. Sie ist natürlicherweise Gemeineigentum, welches vom Gemeinwesen zu verwalten ist.

Deshalb muß es einen Nutzungsvertrag des Einzelnen mit dem Gemeinwesen geben, welcher die Nutzung der Natur nur unter der Bedingung erlaubt, daß ihre Nutzungsfähigkeit erhalten und gepflegt wird. Damit bei Verstoß dieses Recht auch entzogen werden kann, muß die Einhaltung des Nutzungsvertrages auch kontrolliert werden.

Die Idee, daß Grund und Boden "Eigentum" sein könnten, ist auf das Römische Recht zurückzuführen. Gegen die Ausbreitung dieser Rechtsfigur nach Zentraleuropa wurden im Mittelalter die Bauernkriege unter Thomas Münzer vergebens geführt.

"Warum ist die Welt nicht so, wie wir sie machen könnten? - Weil sie uns nicht gehört!" (H.N.)

12.3.3. Außerdem müßten unsere Politiker den Lehrbetrieb, der an unseren Schulen und Hochschulen herrscht, ändern:

Ziel müßte es sein, den jungen Menschen die Fähigkeit zu selbständigem Denken zu vermitteln. Ziel müßte das Verständnis der Zusammenhänge sein und nicht ein unter "Leistungszwang" erzwungenes kritikloses Aufsaugen von großen Mengen zusammenhanglosen Detailwissens, das morgen schon wieder veraltet ist.

Breite Grundlagen in vielen verschiedenen Bereichen sind der solide Boden für das Verständnis der Welt. Nur selbständiges Lernen ohne den Zwang, Ungeprüftes übernehmen zu müssen, kann zu einer guten Persönlichkeitsentwicklung führen. Denn nur das, was man sich aus eigenem Antrieb angeeignet hat, bleibt einem fürs Leben.

Handwerkliche Tätigkeit ist von unschätzbarem hohem Wert. Denn das Gefühl, mit eigenem Hirn und Händen die Wirklichkeit beherrschen zu können, schafft die Grundlage für ein stabiles Selbstvertrauen. Denn ohne dies ist ein selbständiges Leben nicht möglich.

"Lernfähig ist der Mensch sein Leben lang."  
(H.N.)

Bevor man sich etwas zu eigen macht, sollte man hinschauen, ob das Infragekommende einen eindeutigen, überprüfbaren Bezug zur Realität hat und so klar formuliert ist, daß es sich auch weitervermitteln läßt. D.h. insbesondere die verwendeten Begriffe sind auf ihren unmißverständlichen Realitätsbezug zu prüfen und das Angebotene an seiner Übereinstimmung mit den eigenen Erfahrungen zu messen.

Der Maßstab bei allem kann immer nur der Mensch sein mit seinen natürlichen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Grenzen. Und nur wer sich selbst kennt, erkennt auch den anderen. Denn der andere ist nur eine weitere Möglichkeit seiner selbst!

"Die materialistische Lehre, daß die Menschen Produkte der Umstände und der Erziehung, veränderte Menschen also Produkte anderer Umstände und geänderter Erziehung sind, vergißt, daß die Umstände eben von den Menschen verändert werden und daß der Erzieher selbst erzogen werden muß. Sie kommt daher mit Notwendigkeit dahin, die Gesellschaft in zwei Teile zu sondern, von denen der eine über den anderen erhaben ist."

"Der Hauptmangel alles bisherigen Materialismus...ist, daß die Wirklichkeit... nur unter der Form des angeschauten Objekts gefaßt wird, nicht aber als Gegenstand menschlich sinnlicher Tätigkeit, Praxis."

"Die Frage, ob dem menschlichen Denken gegenständliche Wahrheit zukomme, ist keine Frage der Theorie, sondern eine praktische Frage. In der Praxis muß der Mensch die Wahrheit, das heißt die Wirklichkeit und Macht, die Diesseitigkeit seines Denkens beweisen. Der Streit über die Wirklichkeit oder Nichtwirklichkeit eines Denkens, das sich von der Praxis isoliert, ist eine rein scholastische Frage."

"Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert. Es kommt darauf an, sie zu verändern."

(Karl Marx, Thesen über Feuerbach)

\_\_\_\_\_

Was liefert den Schlüssel zum Verständnis unserer heutigen Lebenswirklichkeit? - Das Verständnis der Vergangenheit, aus der sie sich entwickelt hat!

Eine hierfür brauchbare Grundlage stellt die materiell gegründete Geschichtsauffassung bereit. Sie hat mich zu einem klaren Verständnis der materiellen und geistigen Entwicklungsgeschichte der menschlichen Gesellschaft geführt, von den vorgeschichtlichen Anfängen bis zur Gegenwart. Der Geschichtsunterricht in der Schule vermochte dies nicht zu tun.

„...Es war für alle historischen Wissenschaften (und alle Wissenschaften sind historisch, die nicht Naturwissenschaften sind) eine revolutionierende Entdeckung, dieser Satz::

„daß die Produktionsweise des materiellen Lebens den sozialen, politischen und geistigen Lebensprozess überhaupt bedingt;

daß alle gesellschaftlichen und staatlichen Verhältnisse, alle religiösen und Rechtssysteme, alle theoretischen Anschauungen, die in der Geschichte auftauchen, nur dann zu begreifen sind, wenn die materiellen Lebensbedingungen der jedesmaligen entsprechenden Epoche begriffen sind und erstere aus diesen materiellen Bedingungen abgeleitet werden.“

(Friedrich Engels: Karl Marx, „Zur Kritik der Politischen Ökonomie“)

Die materiell gegründete Geschichtsauffassung zeigt nachprüfbar, daß die treibenden Kräfte der gesellschaftlichen Entwicklung heute im wesentlichen noch dieselben sind wie vor hundert Jahren. Es sind die durch Besitz Mächtigen. Das kann aufgrund dieses Erbrechts auch gar nicht anders sein. Die Besitzenden sind unverändert an der Macht und haben jetzt nur ein neues Schild ausgehängt mit dem Namen „Demokratie“.

Seit über hundert Jahren haben wir einen Stillstand der gesellschaftlichen Entwicklung zu verzeichnen. Mehr noch, heute sind massive Bestrebungen im Gange, das Rad der Geschichte in die Zeit davor zurückzudrehen...

Wenn es nicht gelingt, einen wirksamen Impuls zur positiven Veränderung zu geben, haben wir meines Erachtens das finsterste Zeitalter der Menschheit erst noch vor uns: die Versklavung der Menschen auf der ganzen Erde.

Denn bisher wurde die Geschichte immer nur von einigen wenigen - den durch Besitz Mächtigen - mit Bewußtsein gemacht. Das ist heute nicht anders. Unsere demokratisch gewählte Regierung ist nur eine Laienspielschar auf grell beleuchteter Bühne, die von den wahren Machthabern in den Wirtschafts- und Medienkonzernen ablenkt. Sie hat das auszuführen, was von dort verlangt wird.

(John F. Kennedy, Präsident der Vereinigten Staaten, hatte dies nicht begriffen. Er dachte, er sei an der Macht - dabei war er nur an der Regierung: Nach der Kuba-Krise, die unsere Welt an den Rand des Atomkrieges gebracht hatte, kündigte er auf einer Universitätsveranstaltung an, den Frieden und die Menschlichkeit zum obersten Ziel seiner Politik machen zu wollen. Damit aber hatte er sich die Oberen Zehntausend zum unversöhnlichen Gegner gemacht. Denn das Wichtigste, was ein amerikanischer Präsident unter Beweis stellen muß, ist, daß er Krieg führen kann. Kennedys Fehleinschätzung der realen Machtverhältnisse im Staate und dessen, wozu die Mächtigen des Landes fähig sind, kostete ihn und seinen Bruder das Leben.)

Doch zurück zu den Grundlagen des selbständigen Erkennens. Sie wurden bereits von den großen Männern des 19. Jahrhundert geschaffen (siehe Anhang). Heute werden diese Grundlagen jedoch an unseren Schulen nicht vermittelt, weil die Herrschenden nur spezialisierte Fachidioten gebrauchen können, die nicht durchschauen, was gespielt wird und sich daher leicht mit Geld regieren und versklaven lassen.

Statt Konkurrenzdenken, Karrierestreben und Ellenbogeneinsatz - Verhaltensweisen, welche die bestehenden Besitz- und Machtverhältnisse stärken und aufrechterhalten - sollte in unseren Lehranstalten die Fähigkeit zur Kooperation vermittelt werden. Sie sollte die Eigenschaft sein, die den Lernenden zum Erfolg führt. So wie dies in den Ausbildungsstätten von Mondragon der Fall ist.

Das gilt aber auch für unsere ganze Gesellschaft. Wer nichts dabei findet, sich einen Vorteil auf Kosten anderer zu verschaffen, taugt nicht für die demokratische Ökonomie. Wer keine Achtung empfindet vor demjenigen, der eine „geringere“ Bildung oder berufliche Stellung hat als er selbst, der wird in der demokratischen Ökonomie keine wesentliche Funktion ausüben können, denn er wird einfach dazu nicht beauftragt.

#### 12.3.4. Kommunale Förderung

Auch die Kommunen könnten die Bildung von genossenschaftlichen Strukturen gezielt fördern, in dem die Politiker beispielsweise den Sparkassen gemeinwirtschaftliche Ziele vorgeben:

Dabei könnten - wie in Mondragon - regional konzentrierte genossenschaftliche Zusammenhänge entstehen, die ebenso handlungsfähig und stabil wie die heutigen Großbetriebe sind, jedoch flexibler und zugleich unverwundbarer als diese. (Ernst Fritz Schumacher hat in seinem Buch "Die Rückkehr zum menschlichen Maß, Small is Beautiful" hierfür sehr konstruktive Vorschläge gemacht.)

Diese politischen Forderungen können natürlich nur Wirkung entfalten, wenn sie in die Öffentlichkeit gelangen und von den Medien auch transportiert werden, wie es deren Aufgabe in der Demokratie (griech. "Herrschaft des Volkes") wäre. Und diese Vorschläge könnten von den Politikern auch in die Tat umgesetzt werden - wenn sie sich den Auftrag hierzu bei den Wählern holen würden.

Meines Erachtens wäre es aber auch hier aussichtsreicher, die notwendigen Veränderungen über Volksentscheide einzuleiten. Die Benachteiligung der Genossenschaftsökonomie durch den Staat kann beendet werden, wenn ein Volksentscheid dies fordert.

(Die folgenden Kapitel sind Zitate aus dem Buch "Grenzen der Herrschaft" von Jaroslav Langer.)

#### 12.3.5. Und die Parteien?

(Zitate Jaroslav Langer)

"Was sind die Parteien in unserer heutigen parlamentarischen Demokratie? Sie sind Machterwerbs- und Machtkampfverbände, deren Zweck und Ziel es ist, den größtmöglichen Anteil in der Herrschaftssphäre zu erringen. Sie sind keine Interessenorganisationen oder Interessenvertretungen der Wähler, sondern die der innerparteilichen Machtgruppen..."

"...Ein Landtagskandidat steht in der Regel schon auf einer höheren Stufe der Parteihierarchie und der parteieigenen Karriereleiter, die ihn Schritt für Schritt von der Parteibasis entfernen und der Parteizentrale annähern wird. Von der breiten Bürgerbasis hat er sich in der Regel geistig und interessenmäßig als Parteipolitiker schon früher abgesetzt. Nicht sie, sondern die Partei entscheidet darüber, ob er einen sicheren Platz auf der Wahlliste erhält, und auch hier wird nicht er, sondern die Partei in Wirklichkeit gewählt.

Und mit dem Bundestagsmandat überschreitet er dann paradoxerweise jene Grenze, jenseits deren ein potentieller Volksvertreter zum bloßen Repräsentanten der Machtinteressen der Partei wird. Denen hat er spätestens von jetzt an seine politischen Handlungen anzupassen und moralische Bedenken, falls sie in ihm aufkommen, unterzuordnen, wenn er höhere politische Ämter erreichen will, sei es in der Partei, sei es durch sie im Staat.

In diesem Falle muß er die hohe Kunst des moralfreien Machthandwerks erlernen und beherzigen..."

"Die grundlegende Ursache des fortschreitenden Verfalls des Parteienstaates liegt darin, daß in ihm stets zunächst die etablierte Macht erkämpft werden muß, wenn politischer Einfluß wirksam und nachhaltig ausgeübt werden soll. Das erhebt den Machtkampf zur vordringlichsten Aufgabe und auf weite Strecken auch zur fast einzigen Beschäftigung der Parteien, was sie immer wieder davon abbringt, sachbezogene und auf das Gemeinwohl ausgerichtete Maßnahmen ernsthaft zu erwägen und anzustreben..."

"Politische Aktivitäten der Parteifunktionäre einschließlich ihrer Bundesvorstände und Parteivorsitzenden sind ebenso von den Strafbestimmungen der Bestechlichkeit ausgenommen, wie sämtliche Tätigkeiten der Parlamentarier.

Sie gehören nämlich weder dem Personenkreis der Amtsträger an, wie es das Gesetz verlangt, noch sind ihre Handlungen Dienstleistungen im Sinne des Gesetzes. Sie können also durch und durch korrupt sein, indem sie ihre Entscheidungen durch Parteispenden von zahlfreudigen Interessenten steuern lassen - gegen die großzügig gefaßten Gesetze verstoßen sie dadurch nicht..."

"Unsere Kunden sind die Unternehmer. Wir verkaufen unsere Partei an die Unternehmerschaft. Der Kundennutzen besteht in der Einflußnahme auf die politische Entscheidungen der CDU."

(Schulungspapier für die Spendensammler der CDU, laut SZ vom 4.12. 99)

(Auch zwei Untersuchungen in den USA kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, daß dort die Gesetzgebung nicht vom Wählerwillen, sondern von den Zuwendungen der Industrie bestimmt wird. Veröffentlichung in der Zeitschrift: JAMA Nr.15/1994) (Einfügung H.N.)

”Die Regierenden sind jeweils jener Teil der Herrschaftsgruppe, der legal die exekutive Staatsgewalt ausübt. Im modernen Parteienstaat üben sie aber gleichzeitig, ebenfalls legal - jedoch nach demokratischen Grundsätzen illegitim - auch die gesetzgeberische Gewalt aus: Durch die Verlagerung der tatsächlichen politischen Macht in die Parteizentralen wird faktisch sowohl der Grundsatz der Gewaltenteilung, als auch die gegenseitigen Kontrollfunktionen zwischen Regierung und Parlament aufgehoben.

Und da die Opposition die Regierung eher diffamiert als kontrolliert, ist der Parteienstaat zu dem geworden, was er heute ist: zu einer Entartungsform der parlamentarischen Demokratie...”

#### 12.3.6. Und die Regierenden?

”Die meisten Parteipolitiker denken kaum über eine Legislaturperiode des Parlaments hinaus. Die nächsten Wahlen sind die zeitliche Grenze ihrer politischen Überlegungen und dadurch auch ihres Weitblicks. Denn für politische ”Pragmatiker” ist alles, was darüber hinausgeht, reinste Spekulation. Über solche ”abgehobenen” Themen lassen die Parteien allenfalls denken. Zu diesem Zweck rufen sie, wenn nötig, verschiedene (Langzeit-, Werte-, Struktur-, Programm-, u.ä.) Kommissionen ins Leben...”

”Der in der Machtsphäre operierende Politiker kann der schwerwiegenden Problematik, mit der er dort konfrontiert wird, ohne Beihilfe des Wissenschaftlers (aber auch sonstiger Denkergruppen) nicht beikommen...”

”Da die pragmatisch orientierte Herrschaftsgruppe sämtliche Gewalt im Staate ausübt, entscheidet sie praktisch auch darüber, was und wieviel von den Ergebnissen des gesellschaftlichen schöpferischen Denkens sie gebrauchen kann bzw. sie anwenden will. Im modernen Staat ist die Herrschaftsgruppe sowohl der Auftrag-, als auch der Geldgeber der Wissenschaft, und der Wissenschaftler ist ein im breitesten Sinne lohnabhängiger ”Lieferant von Gedankengut auf Abruf”...”

”Was geschieht aber in der Herrschaftssphäre mit dem bestellten und gelieferten Gedankengut? Es wird dort nach einem ”Drei-Häufchen-Prinzip” behandelt. Die Analysen, Lösungsvorschläge und Empfehlungen der ohnehin im voraus ausgewählten, als (eher) systemkonform bekannten Wissenschaftler werden dort, bildlich ausgedrückt, auf drei ”Häufchen” sortiert:

Auf das erste kommen diejenigen, die den Macht- und/oder Profitinteressen der Geld- und Auftraggeber aus der Herrschaftssphäre dienlich sind. Auf das zweite diejenigen, die als ”macht- und profitneutral” den Macht- und Profitinteressen zwar nicht besonders nützen, aber auch nicht schaden.”

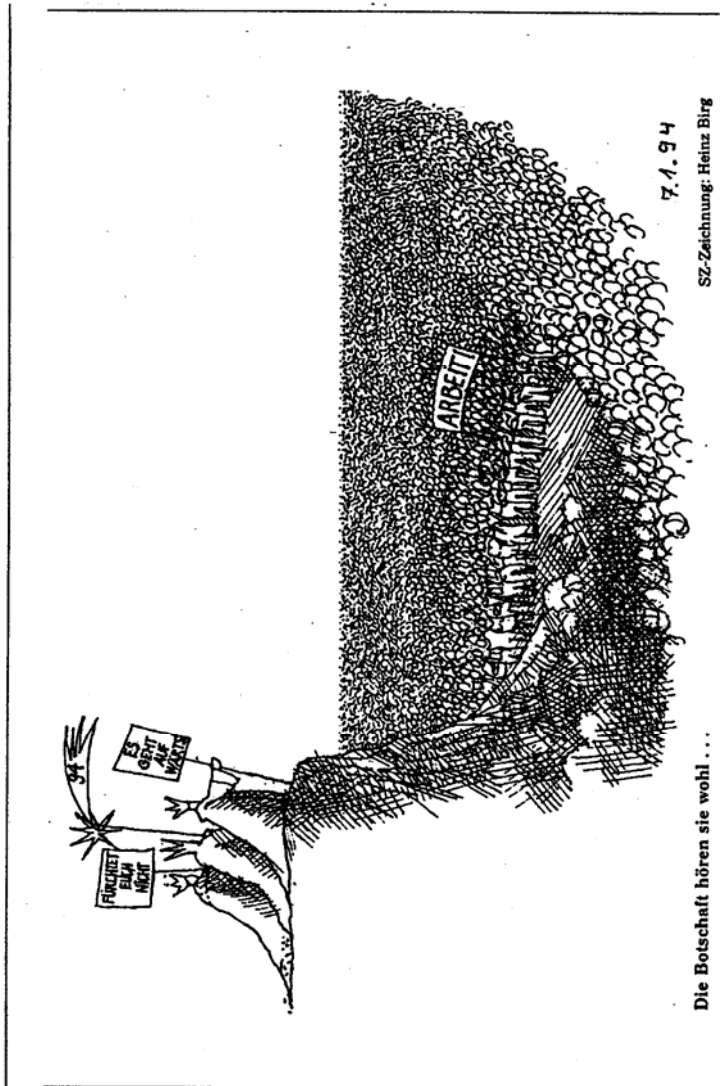
”Auf das dritte ”Häufchen” kommen dann solche Diagnosen und Therapie-vorschläge, die den Interessen der auftraggebenden Machtgruppen(n) abträglich sind, sei es auch nur dadurch, daß die vorgeschlagenen Maßnahmen ihre Machtbandbreite schmälern würden.

Nach diesem ”pragmatischen” Ausleseverfahren wird zunächst das dritte ”Häufchen” in den Papierkorb geworfen; dann erst beginnt in der Herrschaftssphäre der Prozeß der Entscheidungsbildung.”

”Die jahrzehntelange konsequente Anwendung des ”Drei-Häufchen-Prinzips” hat mittlerweile zwei nachhaltige Folgen. Die erste ist die, daß erfahrene Lieferanten des Gedankenguts aus dem Denkerghetto meistens schon im voraus darauf verzichten, Lösungen vorzuschlagen, die mit ziemlicher Sicherheit im ”dritten Häufchen” landen würden. Teils aus Opportunismus, teils aus Resignation doktern sie lieber an Symptomen herum und weichen dem Kern des Problems aus.

Die zweite Folge ist die, daß systemnonkonforme, den Macht- bzw. Profitinteressen ungünstige Lösungsvorschläge, die oft die einzig wirksamen wären, sowie unbequeme Kernprobleme unter den Teppich gekehrt werden, wo sich der Kehrhaufen mittlerweile in gefährlichen Sprengstoff verwandelt hat, um den die Politiker jetzt auf Zehenspitzen herumschleichen.

Das gilt heute schon für fast alle grundlegenden sozialen und politischen Probleme, wie das Wirtschaftswachstum, die Beschäftigungsfrage, die Umwelterstörung, den Energieverbrauch und die Energiegewinnung, die Subventionspolitik der Staaten, die Überschüsse von Landwirtschaftsprodukten in der Ersten und Hungersnöte in der Dritten Welt, die allgemeine Geld- und Kapitalpolitik, das Eigentum an Grund und Boden usw. - bis zum Problem der Friedensschaffung und -erhaltung.



In all diesen Problemen wurschteln und doktern die Herrschaftsgruppen an den Folgen herum und weichen jeder Erwähnung der wahren Ursachen aus..."

### 12.3.7. Und das Parlament?

"Das Parlament als gesetzgebende Versammlung vom Bürger frei gewählter Vertreter hat sich grundsätzlich bewährt, und ich kann mir einstweilen keine bessere Einrichtung zu diesem Zweck vorstellen..."

(Jaroslav Langer)

"Der ursprüngliche Gedanke des Parlamentarismus war die Eindämmung der absoluten Macht des Herrschers. Die Regierungen waren in ihrem Ursprung nur begrenzt an der Macht beteiligte Herrschaftsinstrumente des Monarchen, eine Art aufgewerteter, immer mehr an Bedeutung und Selbständigkeit gewinnender Kronrat. Aus der Sicht des repräsentativen Prinzips waren sie also Gremien, an die der Herrscher zunehmend Teile seiner Macht "delegierte", und als solche waren sie der Herrschaftssphäre integrativ zugeordnet.

Das Parlament dagegen war ein repräsentatives Organ der Beherrschten, das ihre Zustimmung oder Ablehnung gegenüber der Herrschaftsgruppe geltend machen sollte. Die Regierung und das Parlament gehörten also, was die Machtinteressen betraf, zu zwei antagonistischen Gesellschaftsgruppen, und ihre gegenseitige Beziehung hatte eine Ausgleichsfunktion.

Das drückte sich darin aus, daß das Parlament durch ein Mißtrauensvotum die Regierung stürzen konnte, und die Regierung umgekehrt die Möglichkeit hatte, das Parlament aufzulösen und Neuwahlen anzuordnen, wenn sie der Meinung war, seine Zusammensetzung und/oder seine Handlungen entsprächen nicht mehr dem Willen der Wähler.

Diese gegenseitige Kontrollfunktion der Regierung auf der einen und des Parlamentes auf der anderen Seite machte das Wesen der klassischen Demokratie aus..."

"Wenn wir die gegenwärtige Parteienlandschaft mit ihrem "links-rechts" Schema mit dem englischen Zustand von 1867 mit seinem "liberal-konservativ" Schema vergleichen, werden uns grundlegende Unterschiede auffallen. In den

englischen Städten, Grafschaften und Gemeinden gab es natürlich Menschen und dadurch Wähler mit liberaleren und konservativeren Ansichten und Einstellungen, die dementsprechend die Wahl ihres Kandidaten trafen.

Sie bildeten auch Lokalvereinigungen, um auf dessen Aufstellung und Wahl Einfluß zu nehmen. Das war aber ausschließlich eine Angelegenheit des einen Wahlkreises, die bereits mit dem Nachbarwahlkreis nichts zu tun hatte. Für die Aufstellung und Wahl war die Person des Kandidaten ausschlaggebend, seine persönlichen Qualitäten, sein Sachwissen und seine Integrität und vor allem die persönliche Autorität, die er im Wahlkreis genoß...

Aus heutiger Sicht betrachtet, gab es damals nur Wahlen von Parteilosen durch Parteilose.

Erst das Entstehen landesweit durchorganisierter und hierarchisch gegliederter Parteien mit ihren Entscheidungsgremien auf höherer und höchster Ebene brachte auch etablierte Machtgruppen von Funktionären und Berufspolitikern mit sich, was zu immer stärkerer Machtkonzentration sowohl außerhalb der Basis als auch außerhalb des Parlamentes führte.

Die Parteizentralen und ihre Machttäger übernahmen monopolistisch die Entscheidungsbildung nicht bloß für eigene Parteimitglieder, sondern auch für die parteilosen Wähler, die eine überwältigende Mehrheit des Staatsvolkes darstellen.

Die Wähler haben zwar Parlamentsabgeordnete, nicht aber Parteifunktionäre oder -gremien gewählt, mit denen sie kaum etwas im Sinne haben, von denen sie sich auch nicht vertreten fühlen und auf deren Entscheidungen sie auch keinen Einfluß haben.

Auf diese Weise verfälscht der Parteienstaat die Grundsätze des Parlamentarismus und dadurch auch die der repräsentativen Demokratie schlechthin..."

### 12.3.8. Und die Wähler?

"In der Demokratie, wie sie von immer mehr Bürgern gefordert wird, geht es aber nicht bloß um das Delegieren von Entscheidungen, sondern auch um das Entwerfen, Diskutieren und letzten Endes auch um die Wahl von politischen Lösungen. An all dem ist der Bürger als Wähler in den demokratischen repräsentativen Systemen nicht beteiligt, und er fühlt sich in dieser Hinsicht auch nicht repräsentiert..."

"Mangels Alternativen hat sich der Bürger lange mit dem Stand der Dinge abgefunden, an dem keine der Parteien etwas zu ändern gedenkt... Was den Bürger trotzdem noch als Parteienwähler bei der Stange hält, ist vor allem der Umstand, daß er noch keine Alternative zum Parteienstaat sieht..."

"Zur Aufrechterhaltung dieses Zustandes trägt auch die Tatsache bei, daß der durchschnittliche Wähler allenfalls eine blasse Ahnung von den realen politischen Handlungsmöglichkeiten hat, die ihm zur Verfügung stehen. Viele wissen gar nicht, daß bereits durch 200 Unterschriften eine Wählergruppe einen eigenen Kandidaten rechtmäßig aufstellen kann, für den, falls er im Wahlkreis gewählt wird, die fünfprozentige Sperrklausel nicht gilt..."

Es ist gerade die Unkenntnis der tatsächlichen Wahltechniken und Wahlbestimmungen, die den verdrossenen Bürger daran hindert, Überlegungen darüber anzustellen, wie sie vielleicht geändert werden sollten und könnten..."

(Die Zitate in den Abschnitten über die Parteien, Regierenden, das Parlament und die Wähler sind dem Buch "Grenzen der Herrschaft" von Jaroslav Langer entnommen (siehe Quellennachweis). Ich füge dem nichts hinzu.)

### 12.3.9. Ein Wort zur Militärpolitik

Unser Land ist von Freunden umzingelt! Das ist ein Problem für unsere Machtpolitiker! Anstatt nach dem Ende des Kalten Krieges die Militärausgaben zu senken und abzurüsten, suchen sie nach neuen Aufgaben für die Bundeswehr. Inzwischen haben sie einige gefunden:

Wie in den "Verteidigungspolitischen Richtlinien" (VPR), die Ende 1992 vom "Verteidigungsminister" herausgegeben wurden, nachzulesen ist, gehört zu den neuen Aufgaben jetzt die "Aufrechterhaltung des freien Welthandels und des ungehinderten Zugangs zu Märkten und Rohstoffen in aller Welt" (S.5 der VPR).

Eine solche Zielsetzung, die mit Verteidigung nichts mehr zu tun hat, ist vom Grundgesetz verboten! - Unsere Verfassungsrichter sehen jedoch keinen Anlaß zu handeln...

Ich bin für die "Schweizer Verteidigung": In der Schweiz verteidigen die Bürger ihre Demokratie selbst. Denn sie haben wirklich etwas zu verteidigen. Jeder Schweizer hat zuhause sein Gewehr im Schrank. Keine Armee der Welt



kann sich so schnell mobilisieren wie die schweizerische. Und keine Armee ist so billig wie diese.

Ein Gewehr gehört nicht in die Hände von Jugendlichen, schon gar nicht in die Hände von rechtsradikalen, die eine signifikant höhere Gewaltbereitschaft, niedrigere Bildung, größere Autoritätshörigkeit haben und beim Militär und der Polizei signifikant stärker vertreten sind, als es dem Durchschnitt der Bevölkerung entspricht. Von den jungen Männern, die sich freiwillig zu den Kriegseinsätzen gemeldet haben, kannte wohl keiner das Grundgesetz.

Ein Gewehr gehört in die Hände von Erwachsenen - sagen wir über 30 -, die verantwortungsvoll damit umgehen und sich nicht so leicht zum Einsatz gegen die eigene Bevölkerung mißbrauchen lassen.

Daß der Einsatz des Militärs gegen die eigene Bevölkerung in diesem unserem Lande nicht zum Undenkbaren gehört, zeigt die Regelmäßigkeit, mit welcher heute der Ruf nach Einsatz des Militärs im Inneren - gegen "Terroristen" - immer wieder von den Medien transportiert wird, obwohl weit und breit gar keine zu sehen sind. (siehe Quellennachweis: Wisniewski: "Wozu Politik und Wirtschaft Terroristen brauchen").

Das Grundgesetz wurde jedenfalls zu diesem Zweck im Jahre 1968 - im Rahmen der Notstandsgesetzgebung - um den Artikel 87a erweitert. Er erlaubt es der Regierung, gegen die eigene Bevölkerung militärisch vorzugehen. Ein Staat, dessen Verfassung solches vorsieht, kann sich meines Erachtens nicht "Demokratie" nennen.

Und eine unter dem Etikett "Marxistische Gruppe" operierende Truppe verbreitet auf geschickte Weise Desorientierung unter den jungen, orientierung-suchenden Menschen und das Gegenteil von dem, was man noch unter "marxistisch" verstehen könnte. Daher empfehle ich jedem, Marx und Engels im Original selbst zu lesen (siehe Anhang).

Die "Schweizer Verteidigung" kann eingeführt werden, wenn ein Volkstent-scheid dies fordert.

#### 12.4. Was unsere Medien tun könnten

"Die Lenkung der Bürgermeinung ist ja eine Hauptbeschäftigung der Medien in unserer Zeit".  
(nach Albert Schweitzer)

Die Medien sind das wichtigste Funktionselement in der modernen Zivilgesellschaft. Eine funktionierende Öffentlichkeit ist das Herz der Demokratie. Denn ein Anliegen, von dem die Mehrheit weiß, daß es die Mehrheit will, kann von keiner Regierung unbeachtet bleiben. In der Demokratie (griech. "Herrschaft des Volkes") wären die Medien das zentrale Herrschaftsinstrument des Volkes - wenn sie ihm denn gehörten!

Damit eine allgemein gesellschaftliche Entwicklung in Richtung demokratische Ökonomie möglich wird, müssen genügend viele Menschen dies wollen, wie wir in Mondragon gesehen haben. Dazu müssen sie zunächst davon wissen und dann es verstehen.

Hierzu bedarf es auch unabhängiger Journalisten und Redakteure in unabhängigen Medien, welche die Fähigkeiten haben, das Modell Mondragon kritisch zu prüfen und zu beurteilen - und die willens und in der Lage sind, dies der Öffentlichkeit zu vermitteln und so zum Gegenstand öffentlicher Diskussion zu machen.

Die privaten, aber auch die öffentlich-rechtlichen Medien bei uns stellen jedoch in keiner Weise das Informations- und Kommunikationsinstrument dar, das zur politischen Willensbildung und Willensäußerung der Bevölkerung notwendig ist, wenn sie Einfluß auf die Politik (griech. "Angelegenheit der Gemeinschaft") nehmen will.

Das Problem ist, daß die in Privatbesitz befindlichen Medien ihre demokratische Aufgabe nicht erfüllen. Das Problem ist, daß wir nicht wirklich informiert werden über das, was uns alle betrifft und daher uns alle angeht. Die Medien präsentieren uns ein Märchenbild dieser Gesellschaft, das zum großen Teil aus Illusionen besteht. Diese Täuschung ist notwendig, damit wir bereitwillig mitmachen. Die Lebenswirklichkeit der großen Mehrheit der Arbeitenden und ihr täglicher Kampf um das bloße Überleben ist für die Medien kein Thema.

"Die Verbreitung von Unwissenheit und Illusionen ist das wirksamste Herrschaftsinstrument der Medien". (H.N.)

Das Problem ist, daß wir heute real von den Chefredakteur-Sesseln aus im Interesse einer mächtigen Minderheit, der besitzenden Klasse - der natürlich auch die privaten Medien gehören - manipuliert und regiert werden.

Wer wie ich schon an vielen öffentlichen Bürgeraktionen, z.B. Friedensdemonstrationen, selbst teilgenommen hat, muß immer wieder feststellen, daß ein Großteil der Medien meistens gar nicht oder, wenn überhaupt, dann durch gezielte Informationsauswahl tendenziell falsch und negativ berichtet. Mit der halben Wahrheit wird häufig sehr geschickt gelogen.

Die größte Wirkung auf die "Meinung" der Bevölkerung erzielen sie jedoch durch die Informationen, die sie uns vorenthalten:

- Wer weiß schon, daß die 10% reichsten Haushalte der Bundesrepublik im Jahre 1970 einen Anteil am Gesamtvermögen von etwas über 40% hatten, und daß dieser Anteil bis zum Jahre 1995 auf knapp 60% angestiegen ist?
- Wer hat z.B. schon etwas über das auf internationaler Ebene in Verhandlung stehende MAI-Abkommen erfahren, welches den multinationalen Konzernen Souveränitätsrechte zuerkennen will? Sie sollen auf diese Weise z.B. die Möglichkeit erhalten, Regierungen auf Schadensersatz zu verklagen, wenn sie der Meinung sind, daß ihnen durch deren Sozial- oder Umweltpolitik ein möglicher Gewinn entgangen ist. Dieser Vertrag wird die letzten Reste von Demokratie in den entwickelten Ländern beseitigen - und die Menschen erfahren nichts davon!
- In der Regel gehen wir davon aus, daß der Großteil der Menschen die wachsende Bedrängnis bereitwillig und widerstandslos wie die Lämmer hinnimmt - dabei sind es nur die Medien, die über die wachsenden Proteste, die öffentlich stattfinden, einfach nicht berichten.

"Wem gehört die Öffentlichkeit?  
Den Besitzenden." (H.N.)

Gegenüber der Nichtberichterstattung der Medien über das, was alle angeht, sind wir ziemlich wehrlos. Denn wir haben keine Möglichkeit, sie im Einzelfall konkret zu erkennen, weil wir sie gar nicht spüren können.

Aber unsere Medien sind ja frei, sie können frei entscheiden, worüber sie uns in welcher Weise "informieren", und worüber nicht. Daß sie als politische "Tendenzbetriebe" offiziell anerkannt sind, läßt sich dem Gesetzbuch entnehmen.

In der Regel erhalten wir von unseren Medien nicht einmal die elementaren informativen Voraussetzungen, die für eine Beurteilung der politischen Angelegenheiten notwendig sind. Es ist unsere Unwissenheit und das daraus folgende Nichtverstehen der gesellschaftlichen Vorgänge, das uns so leicht regierbar macht. Diese Situation ist nach demokratischen Maßstäben unerträglich und menschenunwürdig.

"Die Demokratie ist ein Phantom der Medien" (H.N.)

De facto beherrschen die Besitzenden mit Hilfe der Medien nicht nur das politische Denken der arbeitenden Menschen, sondern auch das Handeln der gewählten Politiker:

Im Vorfeld von Wahlen läßt sich heute deutlich beobachten, wer die Macht im Staate hat: Wer genau hinsieht, stellt fest, daß die Politiker sich gar kein Mandat mehr bei den Wählern für ein politisches Programm holen, sondern sie werben stattdessen um die Unternehmer! Denn die Eigentümer der Medien bestimmen, wer die Wahl gewinnt. Eine Politik gegen die Medieneigentümer ist nicht möglich. - Das heißt aber, eine Gestaltung der gesellschaftlichen Verhältnisse im Interesse der arbeitenden Mehrheit ist gar nicht mehr möglich.

"Gegen die Schlagzeilen von Murdochs Boulevardzeitung THE SUN ist in Großbritannien noch niemand Premierminister geblieben oder geworden."

(Süddeutsche Zeitung 15.6.98)

Die Eigentümer der Medien geben den Chefredakteuren das mächtigste Herrschaftsinstrument in die Hand, über das die moderne Gesellschaft heute verfügt. Dies geschieht ohne jede demokratische Legitimation der Eingesetzten. Und die Chefredakteure der großen Zeitungen regieren in ihren Häusern zum Teil so absolutistisch wie die Fürsten der Feudalzeit. Und sie wissen, was ihre Aufgabe ist, für die sie so hoch bezahlt werden.

# Schwedens Presse setzt Zeichen

Tageszeitungen prangern gemeinsam Gewalt durch Neonazis an

52.1.12.99

Eine solche dick gedruckte Schlagzeile hatte die schwedische Tageszeitung *Dagens Nyheter* seit der Ernennung des Regierungschefs Olof Palme im Jahr 1986 nicht mehr. „Bedrohung der Demokratie“ stand dort am Dienstag auf einer halben Seite zu lesen und darunter die schlechte Nachricht: „Nein von zehn Polizisten werden bedroht und wegen kaum noch, gegen kriminelle Neonazis und Motorradgangs vorzugehen!“ Chefredakteur Joachim Berner schrieb dazu: „Wir lassen uns nicht einschüchtern!“ Dies ist eine einmalige Aktion in der schwedischen Mediengeschichte, denn auch die Konkurrenzblätter *Svenska Dagbladet*, *Expressen* und *Aftonbladet* gingen mit dieser Geschichte auf die erste Seite.

Die vier Chefredakteure wollen ein Zeichen setzen gegen die grassierende Gewaltbereitschaft von Neonazis und Rockern. Deshalb recherchierten die Journalisten in gemeinsamer Arbeit einen erschütternden Bericht. Staatsanwälde berichteten demnach, dass in vielen Fällen von Gewaltverbrechen Zeugen eingeschüchtert und bedroht würden. Allein in diesem Jahr ist viel passiert. Zwei Polizisten wurden im Sommer nach einem Banküberfall von den rechtsradikalen Tätern durch Kopfschüsse getötet. Der Journalist Peter Karlsson, Autor zahlreicher Artikel über die rechte Szene, wurde im Juni zusammen mit seinem Sohn bei einem Bombenanschlag schwer verletzt, und ein Gewerkschaftsmitglied wurde im

Oktober durch Kopfschüsse ermordet, nachdem er sich für den Abschluss eines rechtsradikalen Kollegen ausgesprochen hatte. Jahrelang konnten sich schwedische Neonazis frei entfalten. Der Besitz nazistischer Propaganda-Materialien ist durch das Recht auf Meinungsfreiheit geschützt. Das Demonstrationsrecht wird großzügig gewährt, auch wenn die Neonazis Volksheize gegen Juden oder Schwarze betreiben. Schweden hat sich überdies zum Vertriebszentrum rechtsradikaler Musik- und Video-Propaganda entwickelt. Der Deutsche Neonazi Marcel Schiffl kann seit Jahren unbehelligt vom südschwedischen Helsingborg aus den deutschen Markt mit brauner Ware beliefern. Damit sich die Leser ein Bild von den Tätern machen können, publizierten die vier Tageszeitungen 62 Namen mit Fotos der schlimmsten Gewaltverbrecher. In der Begründung heißt es: „Damit sie aus ihrer Anonymität gerissen werden!“ *Markus Zytra*

(Schlagzeile der britischen Boulevardzeitung THE SUN vom 12. 3. 99 zum Rücktritt von Oskar Lafontaine)

“We have ways of making you quit”

Solange die Chefredakteure in den etablierten Medien die Macht haben, durch Veröffentlichung ihrer Sichtweise und durch tendenzielle Nachrichtenauswahl die “Meinung” der Bevölkerung nach den Interessen der Besitzenden zu lenken, werden sie ihre Macht auch dazu gebrauchen, eine öffentliche Diskussion über demokratische Wirtschaftsformen weiterhin zu verhindern.

Was not tut, ist, daß die einzelnen Medienhäuser in den genossenschaftlichen Besitz ihrer Beschäftigten gebracht und demokratisch-transparente Strukturen nach Mondragoner Art installiert werden. Die Aufgabe der Medien in der Demokratie muß im Grundgesetz verankert, ihre demokratische Funktionsweise in der Verfassung sichergestellt werden.

Dies hätte längst geschehen müssen, denn unzweifelhaft sind sie der größte Machtfaktor in jedem politischen System und daher auch als konstitutioneller Bestandteil der Demokratie anzusehen und als solcher zu behandeln.

Diese Reform kann durchgeführt werden, wenn ein Volksentscheid dies fordert.

Wenn es unser Ziel ist, unsere Gesellschaft nachhaltig zu demokratisieren, müssen wir meines Erachtens mit diesem Volksentscheid beginnen und zuerst die Demokratisierung der Medien verwirklichen.

Denn die Erfahrungen in anderen Ländern zeigen, daß mit Hilfe von viel Geld und gezielten Kampagnen in den Medien jedes gewünschte Ergebnis eines Volksentscheides herbeimanipuliert werden kann. Solange dies so bleibt, ist der Volksentscheid natürlich kein wirksames Instrument für die Herrschaft des Volkes.

“Regierungen können abgelöst werden. Die Völker sind das Bleibende.“ (Albert Schweitzer)

Der Wille der Völker ist das Entscheidende, wenn er öffentlich sichtbar wird.

(H.N)

## 12.5. Was wir Bürger tun können

”Nichts unterscheidet die Menschen so stark voneinander, wie ihre Haltung zu den Umständen, in denen sie leben.

Diejenigen, die sich dafür entscheiden, den Lauf der Dinge eigenhändig zu ändern, sind denjenigen überlegen, die sich dafür entscheiden, das Ergebnis der Veränderungen passiv abwarten.”

(Don Jose Maria)

Da zur Zeit von den Meinungslenkern der Medien und den Politikern nicht zu erwarten ist, daß sie uns den Weg zur demokratischen Ökonomie ebnen, schlage ich vor, daß wir unser Ziel auf zwei Ebenen gleichzeitig verfolgen:

Zum einen auf der praktischen Ebene konkrete Genossenschaftsprojekte ins Werk setzen. Zum anderen auf der politischen Ebene durch Öffentlichkeitsarbeit in der Bevölkerung für die hierzu notwendigen politischen Veränderungen in der Gesellschaft werben.

”Die Zufriedenen werden die neue Welt nicht bauen.”

(Don José María)

### 12.5.1. Projektarbeit:

Bei der konkreten Arbeit für Projekte können wir mit der Unterstützung des Genossenschaft-Verbunds in Mondragon rechnen. Hier sollten wir prüfen, in wie weit wir auf den in unseren Ländern schon bestehenden Gemeinschaftsbetrieben, den Genossenschaften, den selbstverwalteten Betrieben und den gemeinschaftlich orientierten Banken aufbauen können. Die Erfahrungen in Mondragon zeigen aber, daß es meist leichter ist, neue Strukturen aufzubauen, als bestehende zu verändern. Was wir dabei neu lernen müssen, ist die Fähigkeit zu ehrlicher und gleichberechtigter Kooperation.

Die wenigen selbstverwalteten Betriebe bei uns und die gemeinschaftlich orientierten Banken könnten sich an den Informationsveranstaltungen beteiligen. Wenn es konkrete und vernünftige Mondragon-Projekte gibt, finden sich auch

Menschen, die bereit sind, einen Teil ihres zu vererbenden Reichtums dafür zu stiften. Unsere kooperativ orientierten Banken könnten dann die Stiftungsgelder in dem Sinne verwalten, daß sie diese für die gezielte Erweiterung des lokalen Kooperativ-Netzwerkes verwenden, indem sie anderen Unternehmern am Ort Umwandlungsangebote machen.

Das wird aber nicht ohne die brüderliche Kooperationsbereitschaft der bestehenden selbstverwalteten Betriebe gehen, denn die müßten gegebenenfalls ihre Bank wechseln und anschließend mit der neuen einen Assoziationsvertrag abschließen...

Das wird auch nicht ohne die brüderliche Kooperationsbereitschaft von uns Bürgern gehen, die ihre Spargelder der örtlichen Gemeinschaftsbank anvertrauen müßten.

Aber vielleicht entsteht auch in uns irgendwann einmal der Gedanke, wir selbst könnten in einer vernetzten Genossenschaft tatkräftig mitmischen und unsere Kooperationsfähigkeit einbringen, oder gar einen demokratischen Gemeinschaftsbetrieb mit Hilfe der Bank aufbauen...

“Alle wichtigen Neuerungen gehen von winzigen Minderheiten aus, die sich ihrer Freiheit doch bedienen.”

(E.F. Schumacher)

### 12.5.2. Politische Öffentlichkeitsarbeit:

Was wir brauchen, ist eine Bürgerbewegung, eine Bewegung, die nicht mehr an die bestehenden Institutionen appelliert und an sie Forderungen richtet, sondern eine, die unsere Sache selbst in die Hand nimmt und die notwendigen gesellschaftlichen Veränderungen mit demokratischen Mitteln selbst herbeiführt. Sie könnte ”Demokratiebewegung” heißen. Der erste Keim der Bewegung befindet sich bereits im Internet (siehe Kontakte und Leserforum).

Wenn die demokratisch-transparente Ökonomie bei uns in nennenswerten Umfang entstehen soll, dann ist dies nur unter den Bedingungen einer demokratischen Eigentumsverteilung möglich. Denn die Voraussetzung der Mondragon-Ökonomie ist die Teilhabe der Arbeitenden an ihrem Betrieb. Die demokratische Eigentumsverteilung kann jedoch nur auf politischem Wege erreicht werden.

Was wir brauchen, ist ein Volksentscheid, der dies auf die Tagesordnung setzt - denn "der Wille der Völker ist das Entscheidende, wenn er öffentlich sichtbar wird".

Und wir brauchen ein Parlament, das diesen Volksentscheid auch umsetzt. Da wir beides nicht haben, müssen wir beides erst herbeiführen. Dies ist die Aufgabe der Bürgerbewegung:

Für den Volksentscheid auf Bundesebene gibt es bereits eine große Unterstützung in der Bevölkerung. Die Bundesrepublik ist das vorletzte Land in Europa ohne Volksentscheid. Wenn wir ihn haben wollen, müssen wir ihn selbst vorbereiten (siehe "Kontakte"). Wir selbst müssen die Bevölkerung informieren und die Abstimmung selbst organisieren. Dies hat bereits die Friedensbewegung mit der Abstimmung über die Raketenstationierung in den 80iger Jahren vorgemacht.

"Millionen denken: Einer allein kann doch nichts machen." (Aus der Friedensbewegung)

Parallel dazu müssen wir die Zusammensetzung des Parlamentes verändern: wir brauchen dort keine Machthandwerker der Parteizentralen, sondern wir Arbeitenden selbst müssen hinein. Denn der Wille der Arbeitenden ist auf einen Nichtarbeitenden nicht übertragbar!

Wie erreichen wir das? In dem Maße, in dem die Bürgerbewegung sich entwickelt und die Zahl der aktiven Bürgergruppen zunimmt, wachsen die Voraussetzungen für unsere politische Alternative: Die Bürgerforen haben die Möglichkeit, als freie Wählervereinigungen Kandidaten aus ihren eigenen Reihen zu den Parlamentswahlen aufzustellen.

Die Kandidaten sollten meines Erachtens nur für zwei Legislaturperioden Abgeordnete sein und sollten sich mit einer Bezahlung einverstanden erklären, die der höchsten gewerkschaftlichen Tariflohngruppe entspricht. Sie sollten sich verpflichten, jeden Bestechungsversuch sofort ihrem Bürgerforum zu melden, und bereit sein, sich diesbezüglich in gewisser Weise von ihrem Bürgerforum kontrollieren zu lassen.

Zu solchen Abgeordneten kann die Bevölkerung Vertrauen haben - und unsere Mächtigen im Lande werden sie fürchten.

Dies ist meines Erachtens ein Weg, der uns aus der organisierten Verantwortungslosigkeit unserer Gesellschaft in eine menschenwürdige und demokratische Zukunft führen kann.

"Nicht weil die Dinge schwierig sind, wagen wir sie nicht. Die Dinge sind schwierig, weil wir sie nicht wagen."

(Reklamespruch der deutschen Bundesbahn)

"Die zukunftsfähige Gesellschaft braucht kooperative Menschen, die sich mit Achtung und Respekt voreinander begegnen. Die zukunftsfähige Gesellschaft ist keine Maschine, die von machtorientierten Menschen konstruiert, gebaut oder betrieben werden könnte.

Die kapitalistische Gesellschaft jedoch ist eine Maschine, die von machtorientierten Menschen konstruiert, gebaut und betrieben wird. Diese Maschine ist Eigentum der Besitzenden. Und die Machtorientierten verfügen über Mittel zur Täuschung der Arbeitenden und zur Gewaltanwendung gegen sie. Dies gehört zur Rechtsordnung der kapitalistischen Gesellschaft.

Vor uns liegt die Aufgabe, den gegenwärtigen Zustand dieser Gesellschaft zu überwinden."

(H.N.)

### 13. Nachwort

Dieses Buch hat seinen Anfang genommen in dem kleinen "Arbeitskreis Dritte Ökonomie" der E.F. Schumacher-Gesellschaft für politische Ökologie e.V. in München.

Beim Literaturstudium zur alternativen Entwicklungshilfe in diesem Zusammenhang stieß ich auf einen Artikel über Mondragon, der meine Aufmerksamkeit erregte. Ich hatte bis dahin noch nichts davon gehört. Die weitere Suche förderte das englischsprachige, detaillierte Werk "Making Mondragon" von Whyte and Whyte zutage, dessen Autoren Lehrstühle für Arbeitssoziologie an der Cornell-University in New York innehaben.

Mondragon ist ihr Forschungsgegenstand seit den sechziger Jahren. Die Autoren haben das Vertrauen der Mondragoner gewonnen, und diese haben ihnen Einblick in ihre Strukturen und Abläufe gewährt. Ihr Bericht macht in beeindruckender Weise verständlich, worauf der Erfolg der kooperativen Produktionsweise Mondragoner Art beruht. Ihre Forschungsarbeit ist die Hauptquelle der in diesem Buch über Mondragon wiedergegebenen Informationen.

Der zweite Teil des Buches ist die Antwort auf die Frage, die ich mir schon als junger Mensch gestellt habe: Was wird in unserer Gesellschaft eigentlich gespielt? Denn daß vieles nicht mit rechten Dingen zugeht und keineswegs mit dem übereinstimmt, was uns die Medien tagtäglich vermitteln, hatte ich schon bald bemerkt.

Die Erfahrungen eines ganzen Arbeitslebens als abhängig beschäftigter Physiker habe ich jedoch erst sammeln müssen, bevor ich die Wirklichkeit unserer Gesellschaft erkennen und verstehen konnte.

Erst jetzt, wo sich mir in den genossenschaftlichen Ansätzen von Mondragon und München ein Weg in die Zukunft eröffnet hat, sehe ich auch eine Möglichkeit, mein Verständnis er gegenwärtigen Gesellschaft öffentlich zu machen. Denn ich habe die Erfahrung gemacht, daß eine kritische Bestandsaufnahme der Gesellschaft in der Regel vom Bürger abgelehnt wird, wenn sie keine positiven Alternativen aufzeigt - auch wenn sie sachlich richtig ist.

Im vorliegenden Fall kommt hinzu, daß diese Beschreibung den meisten Menschen die Illusionen raubt, die sie übernommen haben, um in dieser Gesellschaft überhaupt leben zu können.

H. N.

### IV Anhang:

#### Wissenschaftliche Erkenntnismethodik und geistige Grundlagen

## 14. Anhang

### 14.1. Wissenschaftliche Erkenntnismethodik: Die Dialektische Methode

Der Mensch ist ein vorausschauendes Wesen. Dies verdankt er seiner Erkenntnisfähigkeit. Sie verhilft ihm dazu, sich ein zutreffendes Verständnis der Wirklichkeit zu verschaffen und ihre Gesetzmäßigkeiten zu entdecken. Unsere heutige technische Welt zeigt, in welchem Ausmaße der Mensch bereits die dingliche Realität erkannt und zu beherrschen gelernt hat. Wie ist dies möglich?

Möglich wird dies durch die physische, von Naturgesetzen bestimmte Verbindung des menschlichen Gehirns mit der Außenwelt: durch den bewußten Eingriff in die Realität mit Hilfe der Hand und die darauffolgende Beobachtung mit Hilfe der Sinne. Nach einigen Versuchen wird dann eine Hypothese aufgestellt und eine Vorhersage getroffen. Eine Erkenntnis ist gewonnen, wenn die Vorhersage regelmäßig eintritt. Diese sich wiederholende Wechselwirkung zwischen dem Gehirn und der äußeren Wirklichkeit heißt "dialektische Methode".

Absolute Wahrheiten lassen sich jedoch damit nicht gewinnen. Unser Bild von der Welt kann immer nur eine Modellvorstellung vorläufiger Art sein, es bedarf ständig der Überprüfung und der wiederholten Korrektur. Mit dieser Methode wird unser Weltbild jedoch immer differenzierter und realitätstreuer.

Gesellschaftliche Bedeutung gewinnt eine Erkenntnis jedoch erst dann, wenn sie über die Medien verbreitet wird, und alle Menschen in die Lage versetzt werden, den Erkenntnisprozeß des Einzelnen selbst zu wiederholen und zu überprüfen. Dies stellt hohe Anforderungen an die bei der Mitteilung zu verwendenden Begriffe, denn diese müssen für alle Menschen denselben unmißverständlichen Bezug zur Wirklichkeit haben.

Denn die Begriffe sind die Grundelemente unseres Denkens. (Und ihre Verknüpfungen untereinander können vom Gehirn nur dann vorgenommen werden, wenn sie logischer Art sind. Denn die Gehirnzellen können nur nach logischen Prinzipien arbeiten - weil sie physischer Art sind.)

Haben die Begriffe nicht für alle Menschen denselben eindeutigen Bezug zur Wirklichkeit, so kann unser aller Denken ebenfalls keinen eindeutigen Bezug zur Wirklichkeit haben. Insofern unsere alltäglich verwendeten Begriffe unklare Inhalte haben, können wir uns mit ihnen nur unklar verständigen und neue Erkenntnisse nicht übermitteln.

Denn die Erfahrung lehrt, daß mißverstanden wird, was mißverstanden werden kann. Wir müssen uns bewußt sein, daß viele der heute täglich in den Medien verwendeten Begriffe keineswegs der Erkenntnis der gesellschaftlichen Verhältnisse, sondern häufig eher ihrer Verschleierung dienen.

„Die herrschende Begriffswelt ist die Begriffswelt der Herrschenden.“ (H.N.)

Der Maßstab für die Richtigkeit unseres Denkens kann immer nur die materiell erfaßbare, nachprüfbare Wirklichkeit sein. Wer es versteht, die dialektische Methode auch in den gesellschaftsbezogenen Bereichen anzuwenden und sich einen klaren, realitätsbezogenen Begriffsschatz zuzulegen, ist auch in der Lage, selbständig zu denken.

Dabei muß er sich bewußt sein, daß unsere heutige Lebenswirklichkeit eine von den Herrschenden im Lauf der Zeit geschaffene Realität ist. (Dies haben die großen Männer des 19. Jahrhunderts erstmals erkannt, s. nachfolgende Literatur.) Dann kommt es für ihn nicht mehr infrage, Dinge einfach ungeprüft zu übernehmen. Denn die Richtigkeit seines Denkens wird er dann selbst an der - historisch entstandenen - Wirklichkeit überprüfen können.

Das treffende Verständnis erweist sich wiederum dadurch, daß bei einem Eingriff in die Wirklichkeit das beabsichtigte Ziel auch tatsächlich erreicht wird.

"Der Pudding erweist sich beim Essen"  
(engl. Sprichwort)

## 14.2. Versuch einer materiellen Analyse unserer Gesellschaft

Versucht man, eine materielle Analyse unserer Gesellschaft vorzunehmen, steht man vor einem unüberwindlichen Problem: Die hierzu notwendigen Daten werden vom Staat wohlweislich nicht veröffentlicht.

Ein objektives Bild der Gesellschaft ergäbe sich aus den statistischen Verteilungen der Einkommen, der Lebenserwartung und der Selbstmordrate über die verschiedenen sozialen Gruppen von ganz unten bis ganz oben.

Ich mache den Versuch, aus den folgenden Daten Aussagen über die Einkommensverteilung zu gewinnen:

1. Das Durchschnittseinkommen  $D$  (ca. 100Tsd DM), das Volkseinkommen  $VE$  (= Bruttosozialeinkommen, ca. 4Bio DM), und die Zahl der Arbeitenden (ca. 40Mio) wurden schon im Kapitel 9.3 erwähnt.
2. Vor einiger Zeit konnte man in der Zeitung lesen, daß Bill Gates, der reichste Mann der Erde (50Mrd US-Dollar), innerhalb eines Jahres um 30% reicher geworden ist. Wir nehmen an, daß die 4 reichsten Männer unseres Landes um jeweils 2Mrd DM im Jahr reicher geworden sind.
3. Wenn wir annehmen, daß das Einkommen am unteren Ende der Skala bei 30Tsd DM pro Jahr liegt, läßt sich die Verteilung durch eine einfache mathematische Funktion ausdrücken.

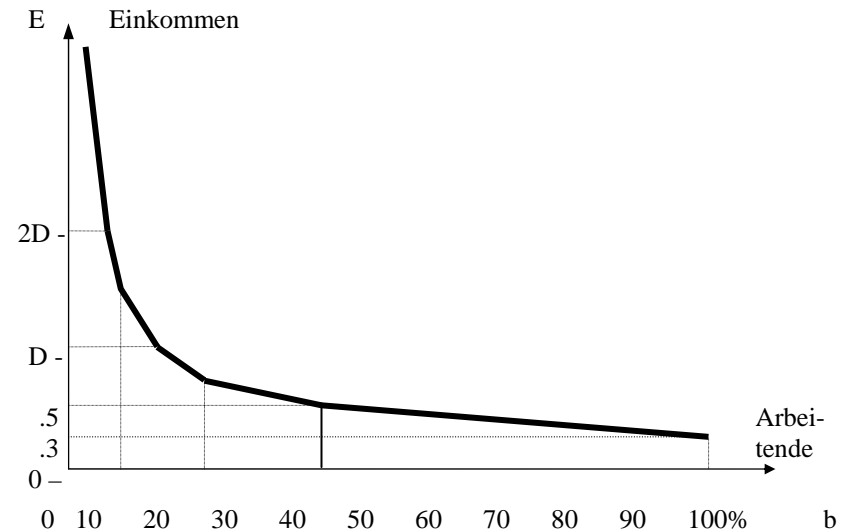
Logische Konsistenz der Daten ergibt sich, wenn die Fläche unter der Einkommenskurve gleich dem Volkseinkommen  $VE$  ist.

Für die Einkommensverteilung wird diese Forderung durch die Funktion:

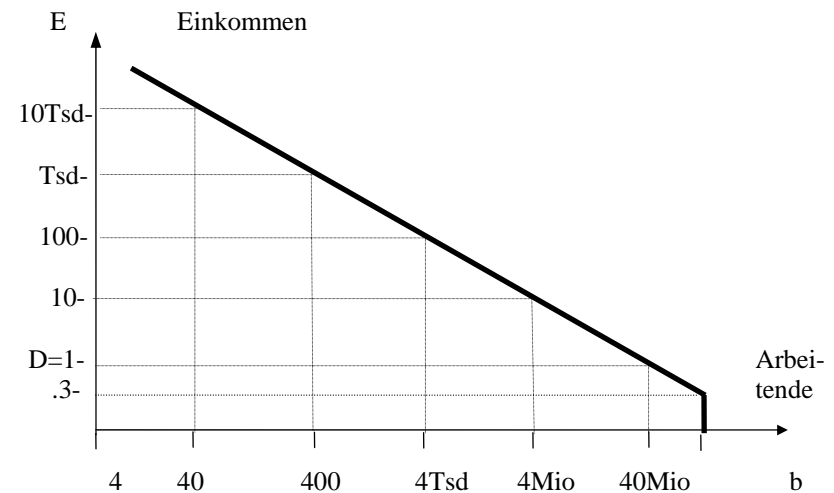
$$E(b) = 0,3 \cdot D \cdot b^{-0,7} \quad \text{erfüllt.}$$

Darin bedeutet  $b$  die Stelle auf der Bevölkerungsskala, welche bei dem Reichsten beginnt und bei der Gesamtzahl der Arbeitenden (mit  $b=1=100\%$  entsprechend 40Mio) endet.  $E(b)$  ist darin das dieser Stelle zugehörige einzelne Einkommen, ausgedrückt als Vielfaches des Durchschnittseinkommens  $D$ .

Im linearen Maßstab stellt sich die Funktion folgendermaßen dar:



Im doppelt logarithmischen Maßstab läßt sich das Einkommen der Reichen im Verhältnis zum Ganzen besser erkennen:





Für den Anteil VA am Volkseinkommen, der auf den Teil der Bevölkerung entfällt, der zwischen Skalenanfang und dem Skalenwert b liegt, ergibt sich die Funktion:

$$VA(b) = VE \cdot b^{\text{hoch } 0,3}.$$

Damit ergeben sich folgende Aussagen:

1. Die oberen 10% der Einkommensbezieher erhalten die Hälfte des gesamten Volkseinkommens, die unteren 90% die andere Hälfte.
2. Die oberen 18% der Einkommensbezieher erhalten jeweils gleich oder mehr als das Durchschnittseinkommen, die unteren 82% erhalten jeweils gleich oder weniger als das Durchschnittseinkommen. (Bei einer Egalisierung der Einkommen hätten also 18% der Bevölkerung etwas zu verlieren und 82% etwas zu gewinnen.)
3. Die unteren 50% der Einkommensbezieher erhalten jeweils gleich oder weniger als die Hälfte des Durchschnittseinkommens.
4. Jeder der 4 größten Einkommensbezieher erhält mehr als das 20Tsd-fache des Durchschnittseinkommens und mehr als das 60Tsd-fache der untersten Einkommensgruppe.

Der Reichste unseres Landes könnte also aufgrund seines Einkommens mindestens 60Tsd Arbeitende der untersten Einkommensgruppe in seine privaten Dienste nehmen und für sich persönlich arbeiten lassen.

Wir haben also zurzeit in unserer Gesellschaft eine

Machtkonzentration von 1 zu 60 000.

### 14.3. Geleitwort zur Literatur

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen... Habe Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen.“

(Immanuel Kant)

Schon bald nach der Geburt der historisch-materiellen Dialektik mußte die wissenschaftliche Welt feststellen: diese Erkenntnismethode war mächtiger als die Mächtigsten dieser Erde:

Angewandt auf die Gesellschaft, legte sie den Mechanismus des bestehenden Herrschaftsystems bloß. Allein dadurch stellte sie die denkbar größte Gefahr für die Herrschaft der Besitzenden dar.

Angewandt auf die Naturwissenschaften, waren ihre Dienste jedoch für die Mächtigen im Lande unentbehrlich und für den Aufbau der Industrie unverzichtbar.

Wie lösten sie das Problem? An den Universitäten wurde der Wissenschaftsbetrieb aufgeteilt in zwei Bereiche, in die Natur- und die sogenannten Geisteswissenschaften. Die freie Forschung, im einen Bereich erwünscht, wird im anderen vom Staat unterbunden: In den Fächern mit gesellschaftlichem Bezug werden nonkonforme und gesellschaftskritische Bewerber systematisch von den Lehrstühlen ferngehalten. Das Thema „Macht und Herrschaft in unserer Gesellschaft“ hat für die Wissenschaft tabu zu sein. Dafür sorgt der Staat, indem er den Wissenschaftsbetrieb an den Universitäten kontrolliert.

Wer die materiell gegründete Geschichtsauffassung kennengelernt hat, ist nicht mehr bereit, sich mit den realitätsfernen, idealistischen Lerninhalten zufriedenzugeben, die an unseren Universitäten in diesen Bereichen angeboten werden. Die Studenten werden jedoch durch den „Leistungsdruck“ systematisch daran gehindert, sich mit einem besseren Lehrstoff als dem so aufgezwungenen zu befassen.

Angesichts dieses Zustandes unserer Bildungseinrichtungen läßt sich das Verständnis der heutigen realen Welt im wesentlichen nur durch die eigene Erfahrung und durch selbständiges, autodidaktisches Studium des Aufgeschriebenen erreichen - wobei dieses immer kritisch zu prüfen ist unter Anwendung der historisch-materiellen, dialektischen Erkenntnismethode.

Die Anleitung durch einen Lehrer, so wie sie in unserem Schulbetrieb stattfindet, hat in der Regel die unvermeidliche Wirkung, daß Unselbständigkeit und Autoritätsgläubigkeit des Lernenden sich verfestigen, anstatt sich mit zunehmendem Alter aufzulösen. Bei unverständlich Dargebotenen sucht der Lernende das Problem meist zunächst bei sich selbst und vermeidet nachzufragen, weil das möglicherweise eine negative Beurteilung des Lehrers nach sich ziehen könnte.

Was an unseren Schulen m.E. hauptsächlich gelernt werden soll, ist die klaglose Anpassung an das Schwererträgliche, die Gewöhnung daran, der Macht anderer ausgeliefert zu sein, und die Überzeugung, daran nichts ändern zu können, weil man ja zu wenig versteht. Dies sind die wichtigsten Eigenschaften, mit denen die Lohnabhängigen im kapitalistischen System ausgestattet werden müssen, wenn Ruhe und bestehende Ordnung ohne großen Aufwand aufrecht erhalten werden sollen.

Daß diese Lernziele nicht immer erreicht werden und Disziplinschwierigkeiten ein verbreitetes Problem an unseren Schulen sind, bringt mich dazu, die Hoffnung auf die Jugend noch nicht ganz aufzugeben.

Im folgenden wird auf Textstellen in der Literatur verwiesen. Sie zeichnen sich durch Klarheit der Sprache und der Darstellung aus. Sie holen nach, was an den vom Staat kontrollierten Schulen nicht vermittelt wird. Sie sind - wie alles - kritisch zu lesen. Denn eine Bibel gibt es nicht mehr, seit wir die dialektische Methode haben, die seit bereits mehr als hundert Jahren die Methode der Naturwissenschaften ist.

Seitdem wir diese Methode haben, gibt es aber meines Erachtens drei Größen, auf die es ankommt:

- auf die Zahl derjenigen in unserer Gesellschaft, die in der Lage sind, über ihren eigenen Tellerrand hinauszuschauen,

- auf ihre Erkenntnis und ihr Verständnis der gesellschaftlichen Zusammenhänge,
- und auf die Wirkung ihres Handelns für eine menschenwürdige Gesellschaft.

"Was im Leben zählt, ist das, was wir für andere getan haben."  
(Martin Luther King)

## 14.4. Überblick Textstellen

### 1. Erkenntnismethodik

#### 1.1. Historische Entwicklung

- |  |   |
|--|---|
| 1. Einführung: Denken und Wirklichkeit; ideell versus materiell gegründete Denkweise; unhistorische Auffassungen | 5 |
| 2. Metaphysische versus dialektische Denkweise; Kant, Hegel, Darwin  | 7 |
| 3. Der historische und der dialektische Ansatz bei Hegel   | 3 |

#### 1.2. Die dialektische Methode: Auflösung alles Dogmatischen

- |  |    |
|--|----|
| 1. Einführung: Die Gesellschaft und ihr gedankliches Abbild in steter Entwicklung          | 6  |
| 2. Das Vernünftige im Gegensatz zur Wirklichkeit der Gesellschaft (Hegel)                  | 3  |
| 3. Der Abschluß der klassischen Ideenphilosophie durch die historisch-materielle Dialektik | 4  |
| 4. Kritik des Idealismus bei Feuerbach   | 8  |
| 5. Kritik der Ideenphilosophie Proudhons   | 11 |

#### 1.3. Die materiell gegründete Geschichtsauffassung

- |   |    |
|---|----|
| 1. Einführung   | 2  |
| 2. Die treibenden Kräfte der gesellschaftlichen Entwicklung: ökonomisches Interesse, Ideologie und politisches Bewußtsein | 10 |
| 3. Produktion und Austausch: Grundlage der Gesellschaftsordnung   | 1  |
| 4. Die Produktionsweise: Grundlage des gesellschaftlichen Bewußtseins   | 2  |
| 5. Der Zeitgeist: Einfluß auf die gesellschaftliche Entwicklung   | 7  |
| 6. Die scheinbare Verselbständigung nichtökonomischer Gesellschaftsbereiche   | 10 |

### 2. Erkenntnisresultate der materiell gegründeten Geschichtsauffassung

- |   |     |
|---|-----|
| 2.1. Die Entwicklung der Naturwissenschaften  | 17  |
| 2.2. Die Entwicklung der menschlichen Gesellschaft von den Anfängen bis zur Gegenwart | 144 |

- |   |    |
|---|----|
| 2.3. Die Rolle der Gewalt in der Geschichte   | 54 |
| 2.4. Die gesellschaftlichen Entwicklungen in Europa nach der Französischen Revolution |    |
| 1. Überblick  | 17 |
| 2. Frankreich   | 73 |
| 3. England  | 14 |
| 4. Deutschland  | 22 |
| 5. Rußland  | 11 |
| 6. Die erste Demokratie der neueren Zeit: Die Pariser Kommune von 1871                | 11 |
| 2.5. Die politischen Verhältnisse in den USA seit dem 19. Jahrhundert                 | 2  |
| 2.6. Die Folgen der britischen Kolonialherrschaft in Indien                           | 13 |

### 3. Erkenntnisresultate der historisch- materiellen Dialektik

#### 3.1. Anthropologie

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Die Entwicklung der höheren Fähigkeiten | 11  |
| 2. Die Entwicklung des Untertanengeistes   | 171 |

#### 3.2. Ökonomie: Grundbegriffe

- |  |   |
|--|---|
| 1. Arbeit und Reichtum                                       | 2 |
| 2. Der Gebrauchswert der Ware                                | 2 |
| 3. Der gesellschaftliche Tauschwert der Ware                 | 4 |
| 4. Die Wertübertragung der Produktionsmittel auf das Produkt | 4 |
| 5. Der Preis der Ware Arbeitskraft                           | 5 |
| 6. Der Mehrwert  | 5 |
| 7. Das Kapital   | 2 |

#### 3.3. Politische Ökonomie

- |  |    |
|--|----|
| 3.3.1 Einführung:                                      |    |
| 1.1. Gegenstand und Methode                            | 5  |
| 1.2. Der arbeitsteilig spezialisierte Mensch           | 1  |
| 3.3.2. Die kapitalistische Produktionsweise            |    |
| 2.1. Einführung  | 6  |
| 2.2. Lohnarbeit und Kapital                            | 8  |
| 2.3. Historische Entwicklung                           |    |
| 1. Die Vertreibung der Landbevölkerung von ihrem Boden | 17 |

	Seiten- Umfang
2. Die Blutgesetzgebung gegen die vertriebene Landbevölkerung	10
3. Die Entstehung der Manufakturen	4
4. Die Entwicklung der Industrie	9
5. Der Weltmarkt	5
6. Die Lage der Arbeitenden in England um 1860	9
<b>3.4. Politik:</b> Kritik des Gothaer Programms der Sozialdemokratie von 1875	17
<b>4. Die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik D.</b>	
1. Das politische Bewußtsein der Bevölkerung	16
2. Die materiellen Lebensbedingungen	9
3. Die Herrschaftsstrukturen	62
4. Die Herrschaftsmethoden	159
5. Handlungsmöglichkeiten der Bürger	58

## B. Textnachweis

- Quellen:
- AD: Anti-Dühring  
Friedrich Engels: "Herrn Eugen Dührings Umwälzung der Wissenschaft", Dietz Verlag Berlin 1975 (346 S)
- Bd21: Band 21, Marx Engels Werke,  
Dietz Verlag Berlin 1975, (726 S)
- J.L: Jaroslav Langer: "Grenzen der Herrschaft,  
Die Endzeit der Machthierarchien"  
Westdeutscher Verlag 1988, (334 S)  
ISBN 3-531-11903-6
- K23: "Das Kapital", Marx Engels Werke, Band 23  
Dietz Verlag Berlin 1974, (955 S)
- SBI: Sammelbände I und II  
SBII: Marx, Engels: Ausgewählte Schriften in zwei Bänden  
Dietz Verlag Berlin 1974, (SBI: 761 S, SBII: 616 S)
- W.R. Wilhelm Reich: "Der Einbruch der sexuellen Zwangsmoral"  
Fischer Taschenbuch Nr.6750, (171 S)  
ISBN 3-596-26750-1

Kürzel: \_KA = Kapitelanfang  
KE = Kapitelende  
A = Absatz  
Die Zitatstellen markieren Absatzanfang  
bzw. Absatzende.

## 1. Erkenntnismethodik

### 1.1. Historische Entwicklung

#### 1.1.1. Einführung:

**Denken und Wirklichkeit; ideell versus materiell  
gegründete Denkweise, unhistorische Auffassungen**

SBII: F. Engels: "Ludwig Feuerbach und der Ausgang der  
klassischen deutschen Philosophie"

1. Kap II, von KA S. 338; die ersten 8A bis S. 341  
"...repräsentiert.", dann 4A überspringen,
2. von S. 342 "Der Materialismus..." über 5A  
bis S.344 "...blieb."

Seiten-  
umfang

3

2

#### 1.1.2. Metaphysische versus dialektische Denkweise;

**Kant, Hegel, Darwin**

SBII: F. Engels: "Die Entwicklung des Sozialismus von  
der Utopie zur Wissenschaft"

Kap II, KA, S. 115, ersten Absatz überspringen,  
von S. 115 "Wenn..." bis KE, S. 122

7

#### 1.1.3. Der historische und der dialektische Ansatz bei Hegel

SBI: F. Engels: Rezension "Zur Kritik der pol. Ökonomie"  
Kap II, KA, S. 342, ersten Absatz überspringen,  
von S. 343 "Seit..." über 7A bis S. 346 "...kann."

3

### 1.2. Die dialektische Methode:

#### Auflösung alles Dogmatischen

Seiten-  
umfang

#### 1.2.1. Einführung: Die Gesellschaft und ihr gedankliches

**Abbild in steter Entwicklung**

SBII: F. Engels: "Ludwig Feuerbach und der Ausgang der  
klassischen deutschen Philosophie"

Kap IV, S. 353 die ersten 9A bis S. 359 "...entdecken"

6

#### 1.2.2. Das Vernünftige im Gegensatz zur Wirklichkeit der Gesellschaft (Hegel)

SBII: F. Engels: "Ludwig Feuerbach und der Ausgang der  
klassischen deutschen Philosophie"

Kap I, S. 330 die ersten 9A bis S. 334 "...los"

4

#### 1.2.3. Der Abschluß der klassischen Ideenphilosophie durch die historisch- materielle Dialektik

SBII: F. Engels: "Ludwig Feuerbach und der Ausgang der  
klassischen deutschen Philosophie"

Kap I, von S. 334 "Alles..." bis KE, S. 338

4

#### 1.2.4. Kritik des Idealismus bei Feuerbach

SBII: F. Engels: "Ludwig Feuerbach und der Ausgang der  
klassischen deutschen Philosophie"

Kap III, vollständig, von S. 346 bis S. 353

8

#### 1.2.5. Kritik der Ideenphilosophie Proudhons

SBII: K. Marx: Brief an Annenkow in Paris, S.411 - 422

SBI: K. Marx: "Über P.J. Proudhon", S. 362 - 338

11

7

### 1.3. Die materiell gegründete Geschichtsauffassung

Seiten-  
umfang

#### 1.3.1. Einführung

SBII: F. Engels: "Karl Marx";

von KA, S. 141, 7 Seiten überspringen,

von S. 147 "Von den..." über 2A bis S.148 "...Recht."

2

#### 1.3.2. Die treibenden Kräfte der gesellschaftlichen

**Entwicklung: ökonomisches Interesse, Ideologie  
und politisches Bewußtsein**

SBII: F. Engels: "Ludwig Feuerbach und der Ausgang der  
klassischen deutschen Philosophie"

Kap IV, (KA, S.353), von S. 359 "Die Menschen..."  
bis KE, S. 369

10

#### 1.3.3. Produktion und Austausch: Grundlage der Gesellschaftsordnung

SBII: F. Engels: "Die Entwicklung des Sozialismus von  
der Utopie zur Wissenschaft"

Kap III, KA, S. 122, nur erster Absatz bis  
"...entdecken"

1

<b>1.3.4. Die Produktionsweise: Grundlage des gesellschaftlichen Bewußtseins</b>	Seiten- umfang		
SBI: <u>K. Marx</u> : Vorwort "Zur Kritik der politischen Ökonomie." von KA, S. 334, die ersten 3A überspringen, von S. 335 "Die..." über 1A bis S. 337 ". .ab."	2		
<b>1.3.5. Der Zeitgeist: Einfluß auf die gesellschaftliche Entwicklung</b>			
SBII: <u>F. Engels</u> : Brief an Schmidt in Berlin, S.454 - 456	2		
Brief an Bloch in Königsberg, S.456 - 458	2		
Brief an Borgius in Breslau, S.472 - 474	3		
<b>1.3.6. Die scheinbare Verselbständigung nichtökonomischer Gesellschaftsbereiche</b>			
SBII: <u>F. Engels</u> : Brief an Schmidt in Berlin, S.459 - 464	6		
Brief an Mehring in Berlin, S.465 - 469	4		
<b>2. Erkenntnisresultate der materiell gegründeten Geschichtsauffassung</b>	Seiten- umfang		
<b>2.1. Die Entwicklung der Naturwissenschaften</b>			
SBII: <u>F. Engels</u> : Einleitung zu "Dialektik der Natur" vollständig, S.51 - 67	17		
<b>2.2. Die Entwicklung der menschlichen Gesellschaft von den Anfängen bis zur Gegenwart</b>			
SBII: <u>F. Engels</u> : "Der Ursprung der Familie, des Privateigentums und des Staates", vollständig, S.157 - 301	144		
<b>2.3. Die Rolle der Gewalt in der Geschichte</b>			
Bd21: <u>F.Engels</u> : "Die Rolle der Gewalt in der Geschichte" vollständig, S.407 – 461	54		
<b>2.4. Die gesellschaftlichen Entwicklungen in Europa nach der Französischen Revolution</b>			Seiten- umfang
<b>1. Überblick</b>			
SBII: <u>F. Engels</u> : Einleitung zu "Die Klassenkämpfe in Frankreich", vollständig, S.109 - 126			17
<b>2. Frankreich</b>			
SBI: <u>K. Marx</u> : "Die Klassenkämpfe in Frankreich von 1848 bis 1850", vollständig, S.127 - 220			73
<u>K. Marx</u> : "Der 18. Brumaire des Louis Bonaparte", vollständig, S.224 - 316			92
<b>3. England</b>			
SBII: <u>F. Engels</u> : Vorwort zur 2. Ausgabe der "Lage der arbeitenden Klasse in England" vollständig, S.373 -387			14
SBI: <u>K.Marx</u> : Inauguraladresse der Internationalen Arbeiter-Assoziation vollständig, S.349 -357			8
<b>4. Deutschland</b>			
SBI: <u>F. Engels</u> : Vorbemerkung zu "Der deutsche Bauernkrieg", vollständig, S.603 - 616			13
<u>F. Engels</u> : Vorwort "Zur Wohnungsfrage" vollständig, S.516 -525			9
<b>5. Rußland</b>			
SBII: <u>F. Engels</u> : "Soziales aus Rußland" vollständig, S.39 -50			11
<b>6. Die erste Demokratie der neueren Zeit: Die Pariser Kommune von 1871</b>			
SBI: <u>F. Engels</u> : Einleitung zu "Der Bürgerkrieg in Frankreich", vollständig, S.442 – 453			11
<b>2.5. Die politischen Verhältnisse in den USA seit dem 19. Jahrhundert</b>			
SBI: <u>F. Engels</u> : Einleitung zu "Der Bürgerkrieg in Frankreich" nur viertletzter Absatz, 2.Hälfte, S.451 - 452			1
Anmerkung Nr.270, S. 671, "Die beiden..."			1
<b>2.6. Die Folgen der britischen Kolonialherrschaft in Indien</b>			
SBI: <u>K. Marx</u> : "Die britische Herrschaft in Indien"			13

### 3. Erkenntnisresultate der historisch-materiellen Dialektik

#### 3.1. Anthropologie

##### 1. Die Entwicklung der höheren Fähigkeiten

SBII: F. Engels: "Anteil der Arbeit an der Menschwerdung des Affen." vollständig, S.68 -79

##### 2. Die Entwicklung des Untertanengeistes

W.R: Wilhelm Reich: "Der Einbruch der sexuellen Zwangsmoral"

Seiten-  
umfang

11

171

Seiten-  
umfang

#### 3.2. Ökonomie: Grundbegriffe

##### 3.2.1. Arbeit, die Quelle allen Reichtums

SBII: F. Engels: "Karl Marx", vorletzter Absatz, S. 149, von "Die zweite..." bis KE, S.151

##### 3.2.2. Der Gebrauchswert der Ware

K23: 1.Abschnitt, 1.Kap: "Die Ware", 1. Die zwei Faktoren der Ware: "Gebrauchswert und Wert"

von KA, S.49, 4 Absätze überspringen, dann

1. S.50 von "Die..." über 1A bis "...Tauschwerte"

2. S.55 von "Ein..." über 1A bis "...Wert"

3. S.57 von "Die..." über 1A bis "...Mutter"

4. S.61 von "Alle..." über 1A bis "...Gebrauchswerte"

2

0,5

0,5

0,3

0,5

##### 3.2.3. Der gesellschaftliche Tauschwert der Ware

K23: 1.Abschnitt, 1.Kap: "Die Ware", 1. Die zwei Faktoren der Ware: "Gebrauchswert und Wert"

S.51 von "Nehmen..." über 6A bis S.52 "...Warenwerte"

SBI: K. Marx: "Lohn, Preis, Profit." 6. (Wert und Arbeit)

von KA, S.388, 6 Absätze überspringen,

1. von S. 389 "Da..." über 1A bis "...ergänzt"

2. von S. 392 "Es..." über 3A bis "...sinken."

0,3

1

1

AD: Dritter Abschnitt, Kap IV Verteilung (KA S.278)

von S. 285 "Der..." über 1A bis S. 286 "...Arbeit."

##### 3.2.4. Die Wertübertragung der Produktionsmittel auf das Produkt

SBI: K. Marx: "Lohn, Preis, Profit." Kap 6.

(Wert und Arbeit), von S. 391 "Bei..."

über 1A bis "...verweilen."

K23: 3. Abschn., 6.Kap: "Konstantes und variables Kapital"

1. von S. 220 "Nur..." über 1A bis "...Prozeß"

2. von S. 217 "Wert..." bis S.220 "...zurückzuwandern."

Seiten-  
umfang

0,6

0,5

2,5

##### 3.2.5. Der Preis der Ware Arbeitskraft

SBI: F. Engels: Einleitung zu "Lohnarbeit und Kapital."

von KA, S.62, 4A überspringen,

1. von S.63 "Meine..." über 7A bis S. 65 "...täglich."

2. von S.66 "Was..." über 1A bis S. 67 "...Abteilung1)."

SBI: K. Marx: "Lohn, Preis, Profit." 7. Die Arbeitskraft

von KA, S.396, 4 Absätze überspringen,

von S. 397 "Wie...", über 2A bis KE, S.398

AD: 2.Abschnitt, Kap VI, "Einfache und zusammengesetzte Arbeit" (KA S.182)

1. von S. 185 "Allerdings...", über 2A bis "...findet."

2. von S. 186 "Für...", über 3A bis KE

2

1

0,8

0,7

1,1

##### 3.2.6. Der Mehrwert

AD: 2.Abschnitt, Kap VII, Kapital und Mehrwert

von KA, S.187, 2 Absätze überspringen,

von S. 188 "Marx...", über 5A bis "...verwandelt."

SBI: K. Marx: "Lohn, Preis, Profit."

Kap 11 Die verschiedenen Teile des Mehrwerts

von KA, S. 402 über 3A bis S.403 "...Tasche"

Kap 9. Wert der Arbeit

von KA, S.400 bis KE, S.401

2,3

1,0

1,3

##### 3.2.7. Das Kapital

AD: 2.Abschnitt, Kap VII, Kapital und Mehrwert

vom fünftletzten Absatz des Kapitels,

von S. 193 "Das..." über 3A bis S.194 "...vermissen."

1,5

	Seiten- umfang	Kap I, Bourgeois und Proletarier von KA, S.26 bis S.31 "...schlummerten."	
<b>3.3. Politische Ökonomie</b>			
<b>3.3.1 Einführung:</b>	5		
<b>1.1. Gegenstand und Methode</b>			
AD: <u>2.Abschnitt</u> , Kap I, Gegenstand und Methode von KA, S.136 bis S.140 "...treiben."			
<b>1.2. Der arbeitsteilig spezialisierte Mensch</b>	1		
AD: <u>3.Abschnitt</u> , Kap III, Produktion von KA, S.265, die ersten 6 Seiten überspringen, von S. 271 "In..." über 1A bis "...ist."			
<b>3.3.2. Die kapitalistische Produktionsweise</b>	6		
<b>2.1. Einführung</b>			
SBI: <u>F. Engels</u> : Rezension des ersten Bandes "Das Kapital" vollständig, S. 432 - 438	8		
<b>2.2. Lohnarbeit und Kapital</b>			
SBI: <u>F. Engels</u> : Einleitung zu "Lohnarbeit und Kapital" vollständig, S. 62 - 69			
<b>2.3. Historische Entwicklung der kapitalistischen         Produktionsweise</b>			
<b>1. Die Vertreibung der Landbevölkerung             von ihrem Boden</b>	17		
K23: <u>24. Kapitel</u> , 2. Expropriation des Landvolks von KA, S.744 bis KE, S.761			
<b>2. Die Blutgesetzgebung gegen die             vertriebene Landbevölkerung</b>	10		
K23: <u>24. Kapitel</u> , 3. Die Blutgesetzgebung... von KA, S.761 bis KE, S.770	4		
<b>3. Die Entstehung der Manufakturen</b>			
K23: <u>24. Kapitel</u> , 5. Rückwirkung... von KA, S.773 bis KE, S.777			
<b>4. Die Entwicklung der Industrie</b>	9		
AD: <u>3.Abschnitt</u> , Kap II, Theoretisches vom KA, S.248 1A überspringen, von S.249 bis S.258 "...sind."			
<b>5. Der Weltmarkt</b>			
SBI: <u>K.M. und F.E.</u> : "Manifest der Kommu- nistischen Partei"	5		
		<b>6. Die Lage der Arbeitenden in England um 1860</b> SBI: <u>K. Marx</u> : "Inauguraladresse der Internationalen..." vollständig, S.349 - 357	Seiten- umfang 9
		<b>3.4. Politik: Kritik des Gothaer Programms der Sozialdemokratie von 1875</b> SBI: <u>K. Marx</u> : "Randglossen zum Programm der deutschen Arbeiterpartei" vollständig, S.11 -28	17
		<b>4. Die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik D.</b>	Seiten- umfang
		J.L. <u>Jaroslav Langer</u> : Die Grenzen der Herrschaft, Die Endzeit der Machthierarchien	
		<b>1. Das politische Bewußtsein der Bevölkerung</b> Kapitel 1-2	16
		<b>2. Die materiellen Lebensbedingungen der Bevölkerung</b> Kapitel 3	9
		<b>3. Die Herrschaftstrukturen</b> Kapitel 4-8	62
		<b>4. Die Herrschaftsmethoden</b> Kapitel 9-15	159
		<b>5. Handlungsmöglichkeiten der Bürger</b> Kapitel 16-18	58



## 15. Stichwortverzeichnis

Kürzel: Ex = Exkurs  
Vw = Vorwort  
An = Anhang

Abbau von Sozialleistungen 12.2.  
Adler, Max 9.1.5.  
Akzeptanz der Bevölkrg 9.1.5.  
Angebotsorientierung 9.2.3.  
Antikommunismus 9.1.3. Ex  
Ansehen, hohes 12.1  
Arbeitskraft, Ware 9.1.3. Ex  
Arbeitsmarkt 9.1.3. Ex  
Arbeitszeit verringern 9.2.3.  
Armut der Arbeitenden 9.1.3. Ex  
Ausbildungssystem demokr 8.2.2.  
  
Bahro 9.1.1.  
Befehl u. Gehsm 9.1.1 Ex2,  
Bereitstellung, kulante 9.1.3.  
Brennstofflieferanten 9.1.3.  
  
Chancengleichheit. Vw  
  
deficit spending 9.1.3.  
Denken, hierarchisches 9.1.2.  
Deregulierung Vw  
dezentrale Struktur 9.1.1 Ex2  
Dienst verweigern 12.2. Ex  
Disziplinarmaßnahmen 9.2.1.  
Dividende und Zins 9.1.5.  
Dorfschullehrer 9.2.1.  
Dollarmilliardäre Vw

Effizienz 9.1.2.  
Eigentum, natürliches 12.2. Ex  
Eigentumsverteil, demokr. 9.1.5.  
Einkommen, leistungslose 9.1.5.  
Einkommensverteilung 8.2.2.  
Ellenbogen 8.2.2.  
Ellenbogeneinsatz 12.3.3.  
Epoche, demokratische 12.2.  
Erpressung der Gesllschft 9.1.5.  
Existenzbedrohung 12.2. Ex  
  
Fuchs 8.2.  
feudale Zustände 8.2.2.  
  
Gehorsam 9.1.2  
geistiges Potential 9.1.1 Ex2  
Gemeineigentum 12.3.2. Ex  
Geschichtsauff. matrielle 12.3.3.  
Gesellschaft, kooperative Vw  
Gewalt, Androhung von 12.2. Ex  
Gewaltausschreitgen, rass. 9.1.5.  
Gewerkschaften 9.1.3. Ex  
Gleichgewicht 5.1  
Gleichgültigkeit 9.1.2  
Globalisierung 9.1.1 Ex2  
Gott 9.2.1.  
Gradmesser 12.2. Ex  
Great Depression 9.1.4.  
Großtechnik 9.1.1 Ex2  
  
Haushalte, 10% reichste Vw  
Hautfarbe 12.2. Ex  
Herrschaftsinstrumente 9.1.1.  
Herrschaft, geistige 9.1.5.  
Hierarchie 8.2.2.  
Hochkulturen Vw  
Horizont, beschränkter 12.1  
Hühnerstall 8.2.

Import sozialer Verhltnsse 9.1.4.  
Inform-macht Medien 9.1.1 Ex2  
Investitionssphäre, Trenng 9.2.3.  
Investor und Konsument 9.2.3.  
  
just in time 6.4.  
Justiz 12.2. Ex  
  
Kalter Krieg 9.1.3. Ex  
Kapitalkonzentration 9.1.1 Ex2  
Karriere 9.1.2  
Kaufkraft 9.1.3. Ex  
Kennedy 12.3.3.  
Keynes 9.1.3.  
Ketten 12.2. Ex  
Kindergärtner 9.2.1.  
Klassen, Spaltung in zwei 9.1.5.  
Klassenkampf von oben 9.2.3.  
Klimaverbesserung 9.1.2  
Kommune, Pariser 8.4.  
Konsumsphäre, Trennung 9.2.3.  
Kontrollinstrumente Vw  
Kopfhandwerker 8.2.2  
Krankenversicherung 9.1.3.  
Krebswachstum 4.3.2  
Kündigung 9.1.2  
kulante Bereitstellung 9.1.3.  
  
lean production 9.2.1.  
Leistung, lohnen 9.1.5.  
Lohnsenkg , Wettlauf 9.1.3. Ex  
Lohnsklaven 9.1.5.  
Lohnsklaverei Vw  
  
Machtanspruch 9.1.2  
machthierarch. Strukt 9.1.1 Ex2  
Märkte, ausländische 9.1.3. Ex  
MAI-Abk 9.1.1.Ex2, 12.2, 12.4,

Marktwtschft, schranklose 4.3.2  
Marshall-Plan 9.1.3. Ex  
Maß, menschliches 12.3.4.  
Massachus. Inst of Techn. 9.2.1.  
Montessori 8.2.2.  
Motivationsproblem 9.1.2  
Multinationale Konzerne 12.2.  
Münzer, Thomas 12.3.2  
  
Natur 12.3.2. Ex  
Negativauswahl, charakt. 9.1.2  
Nehmer 9.1.5.  
New York 9.1.5.  
Nobel 9.1.3.  
Nutzungsvertrag 12.3.2. Ex  
  
Obere Zehntausend 9.1.3.  
  
Pariser Kommune 8.3, An  
Peitsche 12.2. Ex  
Popper, Karl 9.1  
Potential, geistiges 9.1.1 Ex2  
Priestergewand 9.2.3.  
Privilegien 8.2.2.  
Produktivkräfte 9.2.3.  
  
Rat fünf Wirtschaftsweisen 9.2.3.  
Rechtsempfinden 8.4.  
Redaktionen, Wirtschafts- 9.1.3.  
Regulativ, wirksames 12.2. Ex  
Regulierungsmechanismus 4.3.2  
Reife, menschliche 9.2.2.  
Religion 9.2.1.  
Rente statt Rendite 12.3.2. Ex  
Resignation 9.1.2  
Rückkehr menschl. Maß, 12.3.4.  
  
Samariter 9.1.5.

Schadensersatz f. Gewinne 12.2.  
Selbstentwicklungstrieb 8.2.2.  
Selbstregulierungsmech. 4.3.2  
Sklaven, freie 9.1.5.  
Sklavenlöhne 9.1.4.  
Sklaventreiber 8.2.2.  
Sklaverei 12.2. Ex  
Small is Beautiful 12.3.4.  
Sowjetunion 9.1.3. Ex  
Sozialleistungen, Abbau 12.2.  
Sozialverhalten der Untern. 9.1.5.  
Spaltung in zwei Klassen 9.1.5.  
Spiel der Kräfte, freies, 9.1.5.  
Spirale 9.1.4.  
Sprache 9.1.5.  
Staat, schlanker 12.2.  
Standortdebatte 9.1.5.  
Stellvertreter, hochbezahlte 8.4.  
Struktur, machthier. 9.1.1 Ex2  
Struktur, vielf, deznt. 9.1.1 Ex2

Täuschung der Weltöffentl. 9.1.3.  
Taylor 5.3.4.  
Taylorismus 9.2.1.  
teile und herrsche 9.1.2  
Tellerwäscher 8.2.2.  
Terroristen Vw, 12.3.9.  
Thurow 12.2.  
TOYOTA 9.2.1.  
  
Überproduktionskrise 9.2.3.  
Überwachungsinstrumente Vw  
Umverteilung 12.1.  
Unabhängigkeit, mat. 12.2. Ex  
Unger, Frank 9.1.4.  
UNO-Bericht Vw  
Untergg einiger Hochkult. Vw  
Unterkonsumtionskrise 9.2.3.  
Unternehmerverbände 9.1.3.  
Urteilsvermögen d. Bevolk. 9.1.5

Verantwortungsbereitschaft Vw  
Verantwortungslosigkeit 9.1.1.  
Verbraucherverhalten 9.2.3.  
Verbrechen, große 9.1.1. Ex2  
Verfassungsbeschwerde 8.4.  
Verhältnisse, Import soz. 9.1.4.  
Vermögensausgleich, jährl. 12.1.  
Versklavung 12.3.3.  
Verstärker, rückgekopp. 9.1.4.  
vielfältige Struktur 9.1.1 Ex2  
Vitalinteressen 9.1.5.  
Volkswirtschaftler 9.1.3.  
  
Wachstum, Zwang zum 9.2.3.  
Ware Arbeitskraft 9.1.3. Ex  
Wände, gläserne 6.2.  
Weitblick, politischer 9.2.2.  
Weltbank 9.1.1.EX2  
Weltbürger 9.1.3.

Welthandel 9.1.4.  
Weltöffentlichk. Täuschg 9.1.3.  
Werkzeug 9.1.2  
Wert, gesellschaftlicher 12.2. Ex  
Wertvorstellungen, human. 12.1  
Wesen, sinnsuchendes 9.1.1.  
Wettlauf der Lohnsenkg 9.1.3. Ex  
win-win Strategie 5.1.  
Wirtschaftsredaktionen 9.1.3.  
Wirtschaftsweisen 9.2.3.  
Wohlfahrtsstaat 12.2.  
working poor 9.1.5.  
  
Zielsetzungen, gesamtwirt. 9.1.3.  
Zins und Dividende 9.1.5.  
Zweckbehauptung 9.1.5.

## V Kontakte, Quellen und Literatur

### 16. Leserforum

Leserforum "Demokratische Zukunft"  
im Internet (siehe Kontakte)

Zielvorstellungen und Spielregeln (Vorschläge)

Diese Kommunikationstafel ist unser erstes kooperatives Projekt. Träger und Betreiber dieses Projektes sind alle Leser.

Aufgabe dieses Projektes ist es, unser Gedanken- und Handlungspotential zu entwickeln und zu fördern. Unser Handlungspotential setzt sich zusammen aus der Handlungsbereitschaft der vielen Einzelnen. Daher wollen wir zunächst auch die Handlungsbereitschaft eines Jeden von uns fördern, indem wir Projekte mit Handlungsmöglichkeiten für den Einzelnen erschließen.

Wenn wir irgendwann die ersten Schritte in die Zukunft tun wollen, brauchen wir lebendige Gruppen. Die Kommunikationstafel soll u.a. auch das Zustandekommen der Gruppen ermöglichen. Das Folgende ist lediglich als Vorschlag zu verstehen. Damit ist nur der Anfang gemacht. Es kann jederzeit verändert und verbessert werden.

Die technischen Mittel, die uns hier zur Verfügung stehen, sind, E-mail und Website. Die Teilnehmer schicken ihre Beiträge an die E-mail-Adresse und der Inhaber dieser Adresse setzt sie auf die Website. Damit Transparenz gewährleistet ist, werden die Spielregeln hier bekanntgegeben, nach denen die Website zu verwalten ist. Um Machtkonzentration zu verhindern, wird die Website-Verwaltung regelmäßig ab- und reihum weitergegeben. Machtmißbrauch der Verwaltung wird aufgrund der Transparenz sofort erkannt. Jeder Teilnehmer soll die Tafelverwaltung einmal übernehmen. Wenn die Verwaltungsarbeit zuviel und die Teilnehmerzahl zu groß werden sollte, kann eine Teilung vorgenommen werden.

Um unsere Handlungsfähigkeit zu entwickeln, müssen wir zunächst die Voraussetzungen für die persönliche Kontaktaufnahme untereinander schaffen. Denn handeln mit gesellschaftlichen Auswirkungen kann immer nur eine real existierende, lebendige Gruppe. Damit also jeder Forumsteilnehmer erkennen

kann, wer sich in seiner Nähe befindet und für ein persönliches Treffen infrage kommt, sollte jeder zumindest seine Postleitzahl auf der Teilnehmerliste angeben.

Unser Handlungspotential ist um so größer, je mehr wir von einander wissen. Wenn wir bei einem konkreten Projekt leicht herausfinden können, wer außerhalb der Gruppe mit seinen Kenntnissen und Möglichkeiten uns vielleicht Rat und Hilfestellung geben könnte, geht es sehr viel leichter. Je größer also die Bereitschaft ist, auf der Teilnehmerliste weitere Auskunft über das persönliche Potential zu geben, desto stärker werden wir.

Es gibt bereits einige Projektvorschläge.

H. N.

## 17. Kontakte, Quellen und Literatur

### 17.1. Kontakte:

#### **MCC - Mondragón Corporacion Cooperativa**

Paseo José María Arizmendiarieta, No 5  
20500 - Mondragón - Guipuzcoa, Espana  
Tel: 0034-43-77 93 00  
Fax: 0034-43-79 66 32  
E-mail: info@Mondragon.mcc.es  
Internet: http://Mondragon.mcc.es

#### **Leserforum Demokratische Zukunft:**

[www.geocities.com/leserforum](http://www.geocities.com/leserforum)

**Volksentscheid:** [www.mehr-demokratie.de](http://www.mehr-demokratie.de)

### Besuchsmöglichkeiten:

Einige Genossenschaften können besucht werden. Auskünfte für Touristen gibt die Gemeindeverwaltung: Ayuntamiento de Mondragón, Tel: 0034-43-77 09 00

### Übernachtungsmöglichkeiten:

Hotel 2\* ARRASATE Biteri Etorbidea Tel: 79 73 22  
Hostal 2\* MUSAKOLA Bo Musakola Tel: 79 20 50  
Hostal 2\* TXIRRITA Bo Guesalibar Tel: 79 52 11  
Pension 2\* URIZAR Fererias Tel: 79 12 93  
MCC hat auch ein eigenes Gästehaus

### Reisemöglichkeiten:

Flugverbindung über Flughafen Bilbao

### Verkaufsniederlassung in Deutschland:

MCC, Nördliche Ringstr 100,  
73033 Göppingen, Tel: 07161/20040

### 17.2. Quellen:

#### Whyte and Whyte: Making Mondragon

(295 S), mit großer Bibliographie zu Mondragon im Anhang;  
(New York State School of Industrial and Labor Relations)  
ILR PRESS, 1988 Cornell University,  
Ithaca, NY 14851-0952  
ISBN 0-87546-137-9 (gebunden);  
ISBN 0-87546-138-7 (paperback)

#### Henk Thomas: Selfmanagement in the Mondragon Cooperatives

Inst of Social Studies, 2597 JR The Hague, The Netherlands (14 S.-Artikel  
in: W. Riedijk:  
Appropriate Technology for Developing Countries  
Delft University Press 1982 ISBN 90 6275 085 0

Sepp Rottmayr: Selbständigkeit in Partnerschaft, Betriebsmodell für kooperative Unternehmen (537 Seiten)  
Bayerischer Raiffeisen- und Volksbankenverlag (BRVG)  
Bestell-Nr. 952 999 ISBN 3-9804100-3-X

#### NASA-Weltraumspiel, Richtige Reihenfolge:

15, 4, 6, 8, 13, 11, 12, 1, 3, 9, 14, 2, 10, 7, 5.

### 17.3. Weitere Literatur:

#### Zur politischen Gegenwart:

- Jaroslav Langer: Grenzen der Herrschaft, Die Endzeit der Machthierarchien, Westdeutscher Verlag
- Unger, Frank: Die Weltsicht der Weltmacht, vierseitiger Artikel in der Zeitschrift: "Wissenschaft und Frieden" 4/97, (gleichnamige Redaktion: Reuterstr. 44, 53113 Bonn)
- Wisnewski und Landgraeber, RAF-Phantom, Wozu Politik und Wirtschaft Terroristen brauchen  
Knaur Verlag ISBN 3-426-80010-1
- Otto Köhler Die große Enteignung, Wie die Treuhand eine Volkswirtschaft liquidierte  
Knaur Verlag ISBN 3-426-80043- 8
- E.F. Schumacher: Die Rückkehr zum menschlichen Maß, Small is Beautiful, (einige Zitate leicht verändert)  
Müller Verlag
- Albert Schweitzer: Der Weg des Friedens heute"  
in: Friede oder Atomkrieg, C.H. Beck Verlag

#### Zum Grundverständnis der Ökonomie:

- Karl Marx: Erstes Kapitel: "Die Ware" in: Marx Engels Werke, Band 23, Das Kapital, Dietz Verlag

#### Zum Verständnis der Entwicklungsgeschichte der menschlichen Gesellschaft:

- Friedrich Engels "Der Ursprung der Familie, des Privateigentums und des Staates"  
in: Marx Engels Werke, Ausgewählte Schriften in zwei Bänden, Dietz Verlag
- Wilhelm Reich: Einbruch der sexuellen Zwangsmoral  
Fischer Verlag
- Eduardo Galeano: Die offenen Adern Lateinamerikas  
Hammer Verlag

#### Gesellschaftskritisches für die Jugend:

- George Orwell: Die Farm der Tiere

#### Gesellschaftskritische Zukunftsromane:

- Aldous Huxley: Schöne Neue Welt  
George Orwell: 1984  
Stanislaw Lem: Der futurologische Kongreß