
Aussprache

Wie die Theorie der Gemeinwirtschaft auf die Praxis kam -und was sie vorfand

(Anmerkungen zu den Beiträgen von Gerd Elvers, H. 12/86, S. 755-765 und Achim von Loesch, H. 2/87, S. 124-128)

Eine gründliche und zwangsläufig auch kontroverse Diskussion über die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft ist bitter notwendig. Liest man die Beiträge von Gerd Elvers (GMH 12'86) und von Achim von Loesch (GMH 2'87) ist allerdings die Vermutung nicht unbegründet, bald ginge es auf dieser Walstatt zu wie auf den katalaunischen Feldern, als die Geister der Erschlagenen in den Lüften weiterkämpften. Da fällt es schwer, dem Getümmel untätig zuzusehen; deshalb einige zusätzliche (und notgedrungen unvollständige) Bemerkungen.

Gerd Elvers stellt fest, um Klarheit über die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft zu erlangen, sei unter anderem der Entstehungsprozeß der gewerkschaftlichen Idee in der Gewerkschaftsbewegung nach 1945 kritisch nachzuvollziehen. Das ist sicher richtig. Er setzt aber apodiktisch hinzu, eine solche Rückschau habe von Hesselbachs Theorieentwurf aus dem Jahre 1966 auszugehen. Wieso das?

Gehen wir doch erst einmal von der Theorielosigkeit 1945 und später aus. Ich wage die These, die Gemeinwirtschaft, oder richtiger gesagt: die (ehemals) eigenen Unternehmen waren den Gewerkschaften, oder wieder richtiger gesagt: den Gewerkschaftern, die 1945 daran gingen, die Gewerkschaften aufzubauen, von eher untergeordneter Bedeutung. Aufgrund langdauernder und komplizierter Verwaltungsakte der alliierten Militärbe-

hörden, die unter anderem das von der Deutschen Arbeitsfront den Gewerkschaften 1933 gestohlene Vermögen beschlagnahmt und zunächst unter Treuhänderschaft gestellt hatten, erhielten die gewerkschaftlichen Organisationen nach und nach auch ihre Wirtschaftsunternehmen zurück. Es war ein langwieriger Prozeß der Restitution. Auf Gewerkschaftsseite waren offenbar nur wenige zuständige oder an der Sache interessierte Funktionäre beteiligt. Die „Gemeinwirtschaft“ wurde 1945 nicht - jedenfalls in der Tendenz nicht - von Gewerkschaftern, Mitgliedern, ehren- und hauptamtlichen Funktionären durch eigenes leidenschaftliches Engagement erkämpft, um etwa bestimmte Ziele der Gewerkschaftsbewegung besser erreichen zu können. So sehr die Zerstörung und der Raub 1933 die Herzen der Gewerkschafter bluten ließen, nach 1945 fehlte eben dieses Herzblut.

Ausnahmen hat es gegeben. So waren vor allem in den örtlichen Bauarbeiterverbänden die Erinnerungen an die alten freigewerkschaftlichen Wohnungsgesellschaften - und an die einst als Bauproduktionsgenossenschaften gegründeten Bauhütten - lebendiger geblieben.

Der in den Gewerkschaften eher beiläufig wahrgenommenen Praxis der Zurückgabe der gewerkschaftlichen Unternehmen entsprach es, daß sie - die Unternehmen - in den ersten Theorieentwürfen oder Strategieüberlegungen fehlten. Weder in den Vorausbesinnungen auf die Zeit nach dem Krieg, die die exilierten Gewerkschafter vor allem in Schweden und Großbritannien vornahmen, noch in den programmatischen Aufrufen während der ganzen Phase der Befreiung (von Aachen im März 1945 angefangen) und danach, die der Gründung von Gewerkschaften galten und in denen deren Aufgaben, Strategien, Hilfsmittel beschrieben wurden, spielten die (ehemals) eigenen Unternehmen eine bemerkenswerte

Rolle. Worauf Bezug genommen wurde, das waren Konsumgenossenschaften (daneben sehr selten, so in Hannover, Wohnungsbaugenossenschaften) und wohl nur an einer Stelle, in München, die ehemalige Arbeiterbank.

Die Abstinenz hatte ihre Gründe. Das freigewerkschaftliche Gemeinwirtschaftskonzept der zwanziger Jahre war einerseits Bestandteil des umfassenderen Konzepts der Wirtschaftsdemokratie und in sich wieder differenziert gewesen. Es umfaßte neben den eigenen Unternehmen und Einrichtungen auch öffentliche und öffentlich kontrollierte Betriebe und Unternehmen, Genossenschaften, Mischformen, die Kooperation all dieser Typen und Einzelsubjekte und vor allem ihre Wirksamkeit für die Arbeitnehmer. Das differenzierte Gemeinwirtschaftskonzept wurde 1945 offenbar deshalb aufgegeben, um an seine Stelle ein Konzept der durchgehenden staatlichen Planung und Lenkung und der weitgehenden Sozialisierung zu setzen.

Die Abstinenz hatte aber auch ihre Folgen. Die Autonomie der Unternehmen in Theorie und Praxis war dadurch fast schon garantiert. Es kam noch ein weiteres hinzu: Die Inhalte der praktischen Arbeit in den gewerkschaftlichen Unternehmen 1945 und noch Jahre später waren auch ohne jede Konzeption oder gar Theorie durch die konkreten wirtschaftlichen, sozialen und auch politischen Bedingungen vorgegeben. So mußten die Wohnungsgesellschaften Wohnungen notdürftig instandsetzen und gelegentlich neu bauen und so mußte die Versicherung mühsam ihr Inkasso wieder in Gang setzen und dann zur Akquisition von Neugeschäft bei Arbeitern und Angestellten ausbauen. In den Unternehmen wurde damit die Erfahrung gemacht, daß der selbst definierte Handlungsbedarf gut für die Gewerkschaften war. Die praktische Selbstbestimmung konnte dadurch nur stärker werden.

Gerd Elvers sagt im übrigen auch selbst, daß es noch zwanzig Jahre nach dem Wiederaufbau der Gewerkschaftsbe-

wegung „so gut wie keine gewerkschaftlichen Beschlüsse zum Begriff der Gemeinwirtschaft“ gab. Auch das hatte seine Konsequenzen - sowohl auf Seiten der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen als auch auf Seiten der Gewerkschaften. Bei den Unternehmen wuchs die schon 1945 eingewobene Autonomie stetig, während in den Gewerkschaften mangels einer verbindlichen Konzeption höchst unterschiedliche, sogar widersprüchliche und äußerst diffuse Vorstellungen darüber herrschten, wozu die eigenen Unternehmen eigentlich gut seien. Erfahrungen vor Ort, tradierte Überlieferungen (manchmal über die Jahrzehnte hin vielfältig gebrochen) und eigene Hoffnungen schufen je verschiedene Bilder von Gemeinwirtschaft, denen die wildwüchsig gewachsene Realität nur selten nahekam.

Diese Realität war, wie Gerd Elvers zutreffend bemerkt, marktbezogen und marktabhängig, und so schrieb immer stärker die kühle Rationalität des Marktes und betriebswirtschaftlicher Zwänge den gewerkschaftlichen Kapitalgesellschaften das Handeln vor, während doch von den Gewerkschaftern noch immer Genossenschaften oder zumindest die vermutete Wärme und der Geist ihrer Verhaltensweisen vorausgesetzt wurden. Und oft genug waren die vorgeblichen Marktzwänge durchaus weniger zwingend als die Vorstellungen von ihnen. Das gelegentliche Angebot von Kriegsspielzeug in der Adventszeit durch manche Coop-Läden etwa war die Folge. Das alles führte zu kleineren und größeren Konflikten im eigenen Lager und verursachte bei Gewerkschaftern zunehmende Verwirrung und Ratlosigkeit und schließlich Entfremdung.

Daß Gerd Elvers dem Buch Hesselbachs die überragende Bedeutung schlechthin in der Entwicklung der Gemeinwirtschaft nach 1945 zumißt (wenn der Autor es selbst täte, wäre es immerhin menschlich verständlich), ist - im Sinne der notwendigen Aufarbeitung der Fehlentwicklungen und Versäumnisse in der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft - auch in anderer Hinsicht problematisch.

Sicher, Elvers hat recht: eine stillschweigende Prämisse der Hesselbachschen Gemeinwirtschaftstheorie war die Annahme eines tendenziell nicht zu brechenden Wachstums. Nur, es ist absurd anzunehmen, weil Hesselbach 1966 von dieser Prämisse ausging, habe Vietor 1969 die Neue Heimat Städtebau gegründet. Vietor wird es sich sowieso versagt haben, Hesselbachs Bücher zu lesen. Und er hat ganz bestimmt die Neue Heimat und die Neue Heimat Städtebau aus eigenem Antrieb zu gigantischen Größen gebracht. Dazu brauchte er keine Theorie, von wem auch immer.

Vor allem aber: Hesselbach stand 1966 und noch Jahre danach ja nicht als einsamer Rufer in der Wüste. Er hat mit der von Elvers so bezeichneten Prämisse nur den allgemein herrschenden gewerkschaftlichen (und gesellschaftlichen) Vorstellungen Ausdruck gegeben. Mindestens noch die ganze erste Hälfte der siebziger Jahre war erfüllt vom gewerkschaftlichen Glauben an unaufhörliches Wachstum (so konnte gerade die Verstetigung der Konjunktur eine zentrale gewerkschaftliche Forderung zur Wirtschaftspolitik sein). Er - der Glaube - war Grundlage des in den Gewerkschaften fast ungeteilten Reformenthusiasmus zu Zeiten der Kanzlerschaft Brandts. Und da sollten ausgerechnet die eigenen Unternehmen sich bescheiden? Wenn die Neue Heimat Anfang der siebziger Jahre entschieden hätte, sie wolle ab nun weniger Wohnungen bauen, weil das Wirtschaftswachstum schließlich nicht ewig andauern könne - durch die Gewerkschaften wäre ein Aufschrei der Empörung gegangen, weil der Bau von Sozialwohnungen nicht umfangreich genug betrieben werden konnte.

Trotzdem ist es unbestreitbar, daß die Neue Heimat in den siebziger Jahren zu viel gebaut hat. Es war aber nicht deshalb ein Fehler, weil die Neue Heimat einer einsamen und als unsinnig zu erkennenden Hesselbachschen Voraussetzung gemäß, auf Wachstum gesetzt hat. Der Fehler lag vor allem in den Finanzierungschancen. Der Anteil der Baukosten, der in den quasi öffentlich genehmigten Wirt-

schaftlichkeitsberechnungen als Eigenkapital ausgewiesen war und deshalb mit nur 4 Prozent Verzinsung in den Mieten enthalten war, war tatsächlich zu Marktbedingungen, also bei Kosten von wesentlich mehr als 4 Prozent, fremdfinanziert. Das war in den Folgejahren einer der wichtigsten Verlustquellen der Neuen Heimat. (Andere kamen hinzu - aber das ist wirklich ein zu weites Feld für diesen Platz). Ich bin aber sicher: Die Neue Heimat hätte erhebliche Konflikte mit Gewerkschaften und Gewerkschaftern auf sich genommen, wenn sie um des vernünftigen und notwendigen Zieles der Konsolidierung wegen ihre Bauprogramme — und das bei massiver öffentlicher Förderung! - drastisch reduziert hätte.

Gerd Elvers hat recht: Die Richtung der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft ging auf Konzentration; die Wohnungsgesellschaften sind konsequent konzerniert worden (übrigens, einer weit verbreiteten Legende zum Trotz, auch Elvers scheint sie zu pflegen: die Neue Heimat-Gesellschaften waren niemals Genossenschaften; sie sind in den zwanziger Jahren als Kapitalgesellschaften schon gegründet worden); die verschiedenen selbständigen regionalen Gemeinwirtschaftsbanken sind 1958 zur einheitlichen Bank für Gemeinwirtschaft fusioniert worden (Achim von Loesch, der die Elverssche Konzentrationsthese vehement leugnet, hätte daran denken können, denn seitdem war Hesselbach Vorstandsvorsitzender), zu einer BfG, die dann, mit zahlreichen Töchtern und Beteiligungen gesegnet, zu einem beachtlichen Konzern anwuchs; die Konzernierung des Konsumbereichs zur Coop Zentrale AG wird auch von Achim von Loesch nicht bestritten; und selbst die biedere Alte Volksfürsorge hatte sich mit Gründung einer Rechtsschutzversicherung, einer Bausparkasse, später einer Krankenversicherung und mit der Übernahme einer Rückversicherung zur zeitgemäßen Gruppe gemausert.

Auch dieser Prozeß hat die Autonomie der Unternehmen noch verstärkt - eine Autonomie, die so weit ging und geht, daß noch heute ein Mitarbeiter der Gemein-

Wirtschaft, Achim von Loesch, kühn genug sein kann, die Beschlüsse des DGB-Bundesvorstandes von 1972 und die des Bundesausschusses von 1978, beide als Ansätze einer Gemeinwirtschaftskonzeption gedacht, als „wenig hilfreiche“, weil „noch zu sehr Kompromißpapiere“ zu bezeichnen. Immerhin hat Achim von Loesch in der Arbeitsgruppe, die das Bundesausschußpapier aus dem Jahr 1978 vorbereitete, als Vertreter der Gemeinwirtschaft mit an sich bewundernswerter Hartnäckigkeit darum gefochten, die naiv-gewerkschaftlich begründeten Vorstellungen von Gemeinwirtschaft zugunsten seiner Theorie eher unberücksichtigt zu lassen.

Ein weiteres Problem kam hinzu: Der Auftrag der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft, so, wie er zwar diffus, aber doch intensiv in den Gewerkschaften von den Gründungen und dem Erleben in den zwanziger Jahren her überliefert war, war irgendwann in der Nachkriegszeit zur Erfüllung gebracht. Gesellschaftlich begründete Notsituationen durch Selbsthilfe der Betroffenen zu überwinden, so kann man in kürzester Formel den Auftrag zusammenfassen. Das war spätestens in den siebziger Jahren kein Thema mehr. Die große Wohnungsnot war behoben, und vor allem: die Wohnstandards waren auf menschenwürdiges Niveau angehoben; die üblen Praktiken in der Versicherungswirtschaft gehörten der Vergangenheit an; Lug und Trug mit Maßen und Gewichten und horrenden Zinsen fürs Anschreiben im Einzelhandel waren schon lange überwunden; und die Bank hatte ohnehin einen eigenen Gründungsauftrag - da ging es um angemessene Verwaltung der Gewerkschaftsgelder.

Die gewerkschaftlichen Unternehmen waren einstmals von einer reinen Klassenorganisation in einer eindeutigen Klassengesellschaft gegründet worden. Jede ihrer geschäftspolitischen Maßnahmen war im Prinzip unmittelbar zu begreifen - von denen, die es anging. Nun war das schwieriger geworden. Der verbleibende beziehungsweise der neu zu formulierende Auftrag der Unternehmen war

nur in komplizierten Aussagen zu beschreiben, bedurfte einer abstrakteren Analyse von eher unkonkreten Tatbeständen, war für Gewerkschaftsmitglieder nicht mehr ohne weiteres aus der eigenen Lebenssituation zu begreifen. Die unbedingte *Notwendigkeit* von eigenen gewerkschaftlichen Unternehmen lag nicht mehr offen vor Augen; um ihre *Zweckmäßigkeit* einsehbar zu machen, bedurfte es der Erläuterungen.

Das Dilemma der Gemeinwirtschaftskonzeption wird recht gut durch die Tatsache beschrieben, daß zu ihrer Vermittlung der gemeinwirtschaftliche Cheftheoretiker, Achim von Loesch, wissenschaftliche Tagungen für die „Intellektuellen“ im DGB - wer fragt hier nach Mitgliedern? - veranstalten mußte. Und die Entfremdung der Gemeinwirtschaft von den Gewerkschaften wird ebenso gut durch die Tatsache illustriert, daß sich der gleiche Theoretiker noch heute in den „Gewerkschaftlichen Monatsheften“ darüber beklagt, daß die „Intellektuellen“ im DGB nicht so recht teilnehmen mochten. Es ist wahr: die Theorie der Gemeinwirtschaft war tatsächlich eine Theorie der Gemeinwirtschaft und nicht der Gewerkschaften.

Man könnte versuchen, einige Fragen zu formulieren, die die Ereignisse der letzten Jahre in und um die Neue Heimat und die übrige Gemeinwirtschaft geradezu zwangsläufig stellen - Fragen, die vielleicht ganz pragmatisch beantwortet werden sollten, ehe man sich daran macht, der sehr schwierigen Frage näherzutreten, wie es mit einer Theorie der Gemeinwirtschaft bestellt sein könnte:

- Sind den Gewerkschaften tatsächlich Aufgaben gestellt, zu deren Erfüllung Wirtschaftsunternehmen, die auf dem Markt agieren, notwendig oder zumindest wünschenswert sind?
- Würden die damit verbundenen Unternehmensaufträge weithin einsehbar und akzeptabel sein und damit von den Mitgliedern grundsätzlich unterstützt werden?
- Wären die Gewerkschaften willens und in der Lage, den aus vielerlei Gründen

und aus mehreren Richtungen immer wieder auftretenden Druck des Marktes, der öffentlichen Meinung, der politischen Gegner (und auch der politischen Freunde) auszuhalten und auszubalancieren?

Wäre für künftige Fälle ein wirksames Krisenmanagement in oder für die Gemeinwirtschaft einrichtbar, um auch bei unversehens eintretenden mißlichen Situationen wirtschaftlich, politisch und personell gegensteuern zu können?

Wie sollte die Kontrolle gehandhabt werden? Durch noch stärkere Einbindung von Vorsitzenden, Hauptvorstandsmitgliedern? Durch breitere Streuung der Kontrolle auf andere Funktionärserebenen? Durch Heranziehung externer Kontrolleure? Durch den Ausbau von Stäben? Wer definierte unter wessen Assistenz und/oder Kontrolle die Geschäftspolitik?

Wie wäre es mit den Arbeitnehmern der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zu halten? Sollten sie besser bezahlt werden, als sonst in ihrer Branche üblich? Sollten sie in sonstigen Arbeitsbedingungen besser gestellt sein? Sollten sie mehr Rechte erhalten? Wie sollte von welchen Gremien darüber befunden werden?

Wie und woher sollten die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene rekrutiert werden?

An welchen Maßstäben der fachlichen Qualifikation, der politischen Haltung und des politischen Feelings, der moralischen Zuverlässigkeit wäre das Topmanagement wie auszuwählen? Bis zu welcher Höhe sind Gehaltsver-

einbarungen mit dem Management noch legitim und für die Mitglieder verständlich zu machen?

Viele Fragen können und müssen noch gestellt werden - beispielsweise über die vielen Mißverständnisse zur Rolle der Arbeitnehmer, und über vieles müßte noch nachgedacht werden, über Rekrutierung und Funktion des mittleren Managements etwa. Denn, wie Schwejk unter Hinweis auf den Gießer Adamec aus der Danekschen Fabrik, der aus Versehen Salzsäure getrunken hatte, zu sagen weiß, aus Fehlern lernt der Mensch.

So wäre der Lehre beizutreten, die Gerd Elvers, den Scherbenhaufen betrachtend, zieht. Sie sieht, simpel gesagt, so aus: stärkere Betonung und Hinwendung

- zum Ausbau öffentlicher und öffentlich gebundener Unternehmen (das Stichwort ‚Regionalisierung der Neuen Heimat‘ weist übrigens auch in diese Richtung)
- zu genossenschaftlichen Formen des Wirtschaftens (wenn es denn nur nüchtern und realistisch genug geschieht; manchmal hat man den Eindruck, was dem Achim von Loesch die Hesselbachsche Theorie, ist dem einen oder anderen Jugendsekretär die Genossenschaft)
- und, wenn möglich, zu noch alternativen Formen.

Aber dies, bitteschön, behutsam, bescheiden, reflektiert, kontrolliert. Der Scherbenhaufen ist groß und die Enttäuschung tief genug.

Wilhelm Kaltenborn,
Hamburg