

---

# Die Gemeinwirtschaft ist nicht tot

## Gespräch mit Kurt Hirche über die Wirtschaftsunternehmen der Gewerkschaften und das Verhältnis von Parteien und Gewerkschaften\*

---

Dr. Kurt Hirche, geb. 1904 in Tiefenfurt/Mark, kaufmännische Ausbildung, Studium der Wirtschaftswissenschaften in Mannheim, Heidelberg und Berlin, Arbeit als Journalist, war von 1953 bis 1969 zunächst Leiter der Abteilung Wirtschaftspolitik, dann der Verbindungsstelle des DGB in Bonn.

Frage: Du wirst Ende Oktober dieses Jahres 90 Jahre alt. Das ist eine Zeitspanne, die fast das ganze Jahrhundert überdeckt und da liegt es nahe zu fragen nach frühen Erinnerungen, nach frühen Erfahrungen mit der Arbeiterbewegung, in der Arbeiterbewegung, vielleicht schon aus dem Kaiserreich, aber dann insbesondere in der Weimarer Republik. Könntest Du einen solchen Rückblick tun?

Kurt Hirche: Ich will gerne den Versuch machen. Ich empfinde es als ein großes Glück, daß ich meine prägenden Jugend- und Entwicklungsjahre in Magdeburg verleben konnte, wo mir eine aufgeschlossene Arbeiterschaft sowohl auf gewerkschaftlichem wie auf politischem Gebiet zur Heimat wurde. Don habe ich nach dem Reichsvereinsgesetz am 30. Oktober 1920 zum ersten Mal die Möglichkeit gehabt, der Partei wie der Gewerkschaft beizutreten. Seitdem bin ich, also seit über 70 Jahren immer ein aktives Mitglied dieser beiden großen Säulen der deutschen Arbeiterbewegung gewesen. Ich habe aus meiner Verbundenheit mit der sozialistischen Arbeiterjugend und dann der sozialistischen Studentenschaft die Kraft gezogen, mich vom siebenklassigen Volksschüler als Arbeiterstudent zum Hochschulbesuch durchzukämpfen und habe wiederum das große Glück gehabt, daß ich einige meiner Studiensemester auch in Berlin verleben konnte, wo ich Fühlung mit den damaligen führenden Kräften der deutschen Gewerkschaftsbewegung hatte. Ich habe bei Hermann Heller gehört, bei ihm auch die Erlaubnis bekommen, in ein kleines Seminar von nur 30 Leuten Eingang zu finden, in dem markante Köpfe der damaligen Gewerkschaftsbewegung zusammen waren: Ich nenne nur Naphthali, dessen Name wohl auch heute noch bekannt ist. Dieser Kreis, in dem ich die Verbindung zu den Ideen der Wirtschaftsdemokratie fand, hat das Buch mit dem Titel „Wirtschaftsdemokratie“, das immer noch lesenswert ist, herausgebracht. Im Geiste dieser Kollegen und Genossen habe ich dann auch in Mannheim und in Heidelberg studiert, wo ich mit sozialistischen Studenten bekannt wurde sowie dem Kreis um Lederer und Alfred Weber. Diese Quellen haben meine eigenen Gedanken, die ich später auch in Büchern niederlegte, beflügelt.

Als die Weimarer Republik ihrem Ende entgegen ging, warst Du also schon ein erwachsener und „gelehrter“ Mensch. Wie hast Du diese spezielle Zeit des Übergangs von Weimar zum Nationalsozialismus, die ja für die Arbeiterbewegung in vieler Hinsicht bitter war, erlebt?

Ich habe wiederum Glück gehabt, daß ich mein Studium Ende Dezember 1932 mit der Doktorprüfung abschließen konnte. Ich war in Mannheim, wo ich an der Handelshochschule studierte, als das rote Tuch bekannt, weil ich als Mitglied im republikanischen Studentenverband und in einer von mir gegründeten Gruppe sozialistischer Studenten natürlich bei den Nazis besonders „beliebt“ gewesen bin. Das habe ich nach 1933 zu

---

\* Das Gespräch führte Hans O. Hemmer am 5. September 1994 in Bonn.

spüren bekommen. Ich übergehe die Einzelheiten und kann nur sagen, daß ich die Hitler-Zeit überstehen konnte, weil ich nicht resignierte, sondern weil ich von Anfang an wußte, daß diese Zeit als Prüfungszeit für jeden Sozialisten anzusehen war. Ich glaube, ich habe diese Prüfung bestanden und konnte 1945, als ich aus kurzer Gefangenschaft als Invalide nach Berlin zurückkehrte, mit frischem Mut eine neue Periode der Politik und auch meiner eigenen Arbeit beginnen.

Darf ich noch einmal kurz nachfragen: Du hast ja eine Zeitspanne während des Dritten Reiches- ich glaube, in den vierziger Jahren-in Berlin gelebt und gearbeitet. Berlin war auch das Zentrum dessen, was man gewerkschaftlichen Widerstand nennen kann. Hattest Du Verbindungen zu diesen Kreisen?

Ich habe in Berlin ständige Verbindung zu August Albrecht gehabt — der ehemalige Verlagsleiter des Arbeiterjugend-Verlages und Herausgeber betrieb ein Antiquariat. In diesem Antiquariat habe ich wiederholt heimlich Heinrich Deist getroffen; in Berlin habe ich auch Max Westphal getroffen, ehe er starb. Fast täglich habe ich dort mit Otto Suhr zusammengearbeitet, dem späteren Bürgermeister von Berlin, und Otto Bach, dem späteren Sozialsenator in Berlin.

War dabei etwas von jenem verschwiegenen Widerstand, wie man ihn genannt hat, zu spüren?

Es wird häufig übersehen, daß man durch diese Zeit mit Anstand nur kommen konnte, wenn man Camouflage betrieb, das heißt, wenn man sich nach außen neutral und zur Mitarbeit bereit zeigte, sich aber trotzdem seine wahre Gesinnung bewahrte und sie gegenüber Freunden unter Beweis stellte.

Wir sollten nun über die vielen Jahre reden, die Du nach 1945 an maßgeblicher Stelle in den Gewerkschaften tätig warst - und zwar stets mit kritischen Untertönen. Ein Feld, dem Du Deine Aufmerksamkeit besonders intensiv gewidmet hast, ist die Gemeinwirtschaft gewesen. Laß uns also über dieses inzwischen ja sozusagen abgeschlossene, traurige Kapitel der Gewerkschaftsgeschichte nach 1945 sprechen. Wie hast Du die Gründung, Wiedergründung dieses Zweiges dergewerkschaftlichen Aktivitäten erlebt?

Ich habe mich schon vor 1933 mit gemeinwirtschaftlichen Gedanken beschäftigt. In Berlin habe ich nach 1945 im wirtschaftspolitischen Ausschuß der dortigen SPD mitgearbeitet, wo ich einen Kreis von Genossen traf, der eine Gesellschaft zur Förderung der öffentlichen Wirtschaft ins Leben rief, deren erster wissenschaftlicher Sekretär ich wurde. In Zusammenarbeit mit meinem Freund Bruno Gleitze konnte ich sie im Laufe der Jahre zu einem wichtigen Instrument der Gemeinwirtschaftspolitik entwickeln, das den Gewerkschaften manche Hilfe geleistet hat.

Was die Gewerkschaftsunternehmen angeht, so habe ich versucht, mit einem Buch dazu beizutragen, daß diese Unternehmen eine solide, praktisch fundierte Grundlage für die Weiterarbeit erhielten. Das, was ich darin damals über Probleme geschrieben habe, scheint mir noch heute lesens- und diskussionswert zu sein. Den Auftrag, dieses Buch zu schreiben, hatte mir Übrigens der Bundesvorstand des DGB erteilt. Als ich während der Arbeit feststellte, daß die einzelnen Unternehmen der Gewerkschaften den Inhalt gerne so gestaltet wissen wollten, wie sie es mochten, gab ich meinen Auftrag an den Vorstand zurück und ließ das Buch im Econ-Verlag erscheinen, weil ich als unabhängiger Wissenschaftler eine unabhängige Darstellung der Dinge geben wollte. Später hat man im Vorstand des DGB dankbar begrüßt, daß ich ein- wie man mir bestätigte — gutes Buch geschrieben hätte.

Die Gemeinwirtschaft in ihrer Wirklichkeit und die Gemeinwirtschaft als ideale Form - auch darüber ist die Entwicklung inzwischen hinweggegangen. Aber gehen wir noch

einmal zurück in die Zeit, als Du dieses Buch schriebst und die Gemeinwirtschaft als Wissenschaftler empirisch betrachtet hast. Wie kann man erklären, daß diese gute, große, wichtige Idee der Arbeiterbewegung in der Realität nach 1945 dann bis in die achtziger Jahre hinein sich so deformiert hat?

Das ist nach meiner Meinung darauf zurückzuführen, daß die Aufgaben der Gewerkschaftsunternehmen von den handelnden Funktionären nicht ausreichend definiert und in die Praxis umgesetzt worden sind. Die leitenden Personen haben sich im Grunde niemals ausführlich zu Fragen der Gewerkschaftsunternehmen geäußert, haben sich keiner Diskussion gestellt, haben das Thema nicht auf die Gewerkschaftskongresse gebracht. In meinem später erschienen Buch „Der Koloß wankt“ habe ich das deshalb „Geschäftsführung ohne Auftrag“ genannt. Das ist für eine Massenbewegung von Millionen überzeugten Gewerkschaftern zu wenig. Es muß, wenn man solche große Unternehmen in der Mitgliedschaft wie in der Öffentlichkeit glaubwürdig verankern will, eine Kommunikation zwischen Mitgliedschaft und führenden Kräften vorhanden sein. Daran hat es gemangelt. Das hat auch dazu geführt, daß einige maßgebliche Leute ihre eigenen Fähigkeiten und Möglichkeit überschätzt haben, so daß eine interne Kontrolle nicht mehr möglich war. Wer mehrere Aufsichtsratsmandate hat und dazu eine Gewerkschaft führen soll, ist einfach überfordert. Wer das nicht erkennt, macht sich mitschuldig an dem, was in den Unternehmen nicht funktioniert. Dieser Mitschuld an dem, was geschehen ist, müssen sich heute noch die führenden Kollegen von damals stellen. Ich bedauere, daß nach der Veröffentlichung meines Buches über die Fehler der Vergangenheit kein Gewerkschaftsvorsitzender damals den Mut gefunden hat, sich damit in der Öffentlichkeit auseinanderzusetzen. Im Gegenteil: Es brach das große Schweigen aus. Ein Mitverantwortlicher für den Skandal um Neue Heimat und Gewerkschaftsunternehmen, Walter Hesselbach, hat sich in der entscheidenden Periode zurückgezogen und die Verantwortung dem damit überforderten neuen Vorstand des DGB überlassen.

Du hast diese Deine kritische Einstellung bereits zu einem Zeitpunkt artikuliert, als es noch nicht zu spät war. Wieso ist man dieser Kritik, ist man den bekannten Mängeln in der Gemeinwirtschaft in den sechziger und siebziger Jahren, nicht nachgegangen? Haben die Verantwortlichen die Augen vor Dingen verschlossen, die sie nicht sehen wollten oder stecken strukturelle Probleme dahinter?

Zum Teil sind es strukturelle Gründe, z. B. 16 Gewerkschaften mit 16 unterschiedlichen Einstellungen auch zu Fragen der Wirtschaftspolitik und der gewerkschaftlichen Wirtschaftspolitik. Zweitens war da die Vorstellung, daß der Vorsitzende einer Gewerkschaft selbstverständlich auch Aufsichtsratsmitglied der Gewerkschaftsunternehmen sein müsse. Dazu hätte es zumindest der notwendigen technischen Voraussetzungen bedurft. Sie waren aber nicht gegeben: Selbst beim Bundesvorstand des DGB war lange Zeit nur ein einziger Mitarbeiter für Fragen der Gemeinwirtschaft zuständig. Ein Mann wie Abs konnte nur deshalb 12 bis 15 oder mehr Aufsichtsratspositionen glänzend wahrnehmen, weil er die entsprechende qualifizierte Zuarbeit hatte, die ihm vorzügliche Analysen und alle nötigen Materialien lieferte. Diese Aufgabe ist im DGB zu spät gesehen und zu wenig wahrgenommen worden.

In den achtziger Jahren wurde mehr und mehr die Meinung laut, daß Gewerkschaften im Grunde keine Unternehmen führen könnten, sozusagen prinzipiell dazu nicht in der Lage seien. Das siehst Du nicht so?

Ich habe immer die Meinung vertreten, daß die Gewerkschaften selbst keine Unternehmen führen sollen, sondern Sachverständige damit beauftragen. Sie müssen natürlich dafür sorgen, daß die Beauftragten auch wirklich Sachkenner sind, und sie selbst

sind gefordert, diese Leute dann auch ständig im Auge zu behalten und zu kontrollieren. Aus meiner Kenntnis heraus kann ich nur sagen, daß Gewerkschaftsunternehmen weiterhin Zukunft haben. Es ist ja nicht so, daß diese Unternehmen verschwunden sind. Sie sind nur aus der öffentlichen Diskussion heraus, sie sind nicht mehr auf den Titelseiten mit Schlagworten zu finden, aber in den Geschäftsberichten, die in der Wirtschaftspresse veröffentlicht werden, erscheinen sie. Und der jüngste Bericht, den Hans Matthöfer über die BGAG erstattet hat, zeigt, daß das Vermögen der Gewerkschaften offenbar zukunftsfruchtig und gescheit verwaltet wird.

Damit habe ich zugleich die Frage zu beantworten versucht, ob die Gemeinwirtschaft insgesamt eine Zukunft hat. Auch diese Frage bejahe ich. Wenn heute gesagt wird, der Sozialismus sei tot und Gemeinwirtschaft und Sozialismus seien eng miteinander verschwistert, halte ich dem entgegen, daß weder Sozialismus noch Gemeinwirtschaft tot sind. Der *demokratische* Sozialismus hat nämlich keine Niederlage erlitten. Ihm ist das, was durch ein absolutistisches Regime im Osten hereigeführt worden ist, nicht anzulasten. Deshalb spricht nichts dagegen, daß sich eine starke Gemeinwirtschaft in der heutigen Gesellschaft behaupten kann.

Die Gewerkschaften stecken gegenwärtig weltweit in einer schwierigen Situation, in einer schwachen Situation, die mit Umbrüchen in der Ökonomie, mit Veränderungen in der Arbeit und den Arbeitsbeziehungen einhergeht. Viele Gewerkschaften, inzwischen auch die deutschen, die lange sozusagen resistent schienen, haben deshalb mit sich selbst zu tun. Ist angesichts einer solchen Schwächephase diese Aufgabe, die Du formuliert hast, noch hinreichend zu erledigen und zu erfüllen?

Ich glaube schon, denn sonst müßte die Gewerkschaftsbewegung sich ja selbst aufgeben. Der Hinweis auf schwankende oder zurückgehende Mitgliederzahlen zum Beispiel hat zu keiner Zeit wirklich durchgeschlagen. Entscheidend ist, ob sich die handelnden Personen darin einig sind, daß sie etwas für die arbeitende Bevölkerung wollen. Die seit Jahren geführte Grundsatzdiskussion über ein neues Programm der Gewerkschaften muß entsprechende Schwerpunkte herausstellen.

Dann ist da das Organisationsproblem. Wieviel Gewerkschaften sollen handeln? Soll es 16 oder 14 oder nur 2 oder 3 Gewerkschaften geben? Oder soll ein Bund da sein, mit Abteilungen. Die Fragen, die sich nach 1945 gestellt haben, und die damals entschieden worden sind, stellen sich gewissermaßen erneut und müssen zeitgemäß beantwortet werden.

Daneben muß man sich über die menschliche und die politische Aufgabe der Gewerkschaften einigen: Sollen Gewerkschaften nur Versicherungsvereine gegen Arbeitslosigkeit, für mehr Lohn und Tarifverträge sein - oder sollen sie eine Bewegung sein? Ich gehöre zu den Überlebenden, die noch fühlen, was Arbeiterbewegung ist, die wissen, wo Politik und Gewerkschaften sich gegenseitig ergänzen und nicht bekämpfen. Die Gewerkschaften sollten erneut die Frage beantworten, ob sie Bewegung sein wollen, ob sie eine humanere, gerechtere Gesellschaft erreichen wollen. Diese Zielvorstellung muß dann in den Satzungen und im Handeln der Gewerkschaften niedergelegt werden. Um einzelne Punkte zu nennen: Es muß auch die Frage beantwortet werden, welche Menschen bevorzugt gefördert werden sollen - nur die Arbeitenden oder auch die nicht mehr Arbeitenden, die als Alte immer älter werden? Die Gewerkschaften haben erreicht, daß die Arbeitszeit im Laufe der Jahrzehnte immer kürzer wurde und sie haben zu Lebensbedingungen beigetragen, die es immer mehr Menschen ermöglichen, älter zu werden. Diese beiden Dinge müssen ineinander verzahnt werden. Die Freizeitgesellschaft bedeutet nicht nur Freizeit für die noch im Produktionsprozeß Stehenden, sondern auch für die nicht mehr im Produktionsprozeß Stehenden, von denen erhebliche Rückwirkungen auf die heutige Gesellschaft ausgehen. Der DGB hat

weder ein zentrales Altensekretariat noch gibt es in den Landesbezirken Sekretariate für die Alten, obwohl ungefähr ein Drittel aller Gewerkschaftsmitglieder über 60 Jahre alt ist. Das ist ein produktives Kapital.

Du hast Dich mit einem Bereich der Gemeinwirtschaft besonders beschäftigt: der Büchergilde Gutenberg. Sie ist ein Juwel aus der Zeit der Weimarer Republik, das in der Nachkriegszeit an Glanz verloren hat. Wie schätzt Du die Büchergilde heute ein?

Die Büchergilde Gutenberg hat bis in die jüngere Zeit von ihrem alten Ruf gelebt. Aber sie hat versäumt, sich auf moderne Verhältnisse einzustellen und auch hier von vornherein den echten Versuch zu machen, ein bildungspolitisch fortschrittliches Unternehmen mit einem gesund kalkulierenden, von seinen eigenen Einnahmen lebenden Institut zu kombinieren. Man hat sich vielmehr auf vielen Gebieten verzettelt. Die Büchergilde vor 1933 hat im wesentlichen von ihren Buchausgaben gelebt sowie von einer kulturell hochstehenden Zeitschrift, die heute noch lesenswert ist, während die monatlichen Mitteilungen der Büchergilde Gutenberg heute einem Versandkatalog gleichen. Die Büchergilde nach 1945 hat mit einem Stamm von Beschäftigten gearbeitet, der einfach übersetzt ist. Es gibt kleine Verlage, die mit ganz wenigen Beschäftigten anständige Bücher herausbringen. Wenn aber bei einem Umsatz von knapp 30 Millionen mehr als 100 oder auch nur 50 Beschäftigte vorhanden sind, dann muß man nicht Betriebswirt sein, um feststellen zu können, daß das nur mittels Zuschüssen möglich ist. Die Lösung, die Buchhandlungen in eine besondere Gesellschaft einzubringen, mag vielleicht angebracht sein, aber sie läßt nicht erkennen, wie man sich die bildungs- und kulturpolitische Fortführung der Büchergilde vorstellt. Wenn man die Büchergilde als ein hohes kulturpolitisches Gut der deutschen Gewerkschaften am Leben erhalten will, dann muß man darüber öffentlich diskutieren, auch und gerade auf Gewerkschaftskongressen. Mein Credo lautet: Erhaltet die Büchergilde, aber stellt sie auf eine breitere Grundlage!

Ich will nach diesem Aufenthalt in der Gemeinwirtschaft auf ein anderes Feld gehen, dem Du viel Aufmerksamkeit gewidmet hast, nämlich dem Verhältnis zwischen Gewerkschaften und politischen Parteien. Du hast über viele Jahre lang das Verbindungsbüro des DGB in Bonn geleitet, dessen Aufgabe es auch war, eben zu den politischen Parteien, zu Regierung und zu Regierungsstellen Kontakte aufzubauen und zu halten. Wie hat sich das Verhältnis der Gewerkschaften des DGB zu den politischen Parteien und zu den Regierungen entwickelt?

Zur heutigen Lage möchte ich nichts sagen, weil ich nicht mehr im aktiven Geschäft bin. Zur Vergangenheit kann ich nur sagen, daß ich mich als der Mann des Bundesvorstandes in Bonn immer bemüht habe, den Kontakt zu Abgeordneten, die Gewerkschaftsmitglieder waren oder für gewerkschaftliche Gedanken aufgeschlossen waren, herzustellen. Zu diesem Zweck habe ich den Vorstand damals überzeugt, daß er jährlich mindestens einmal alle gewerkschaftlich organisierten Bundestags-Abgeordneten zusammenruft und mit ihnen die aktuellen Probleme diskutiert. Wenn aktuelle große Gesetzesvorhaben anstanden, habe ich die Verbindung zwischen dem DGB-Vorstand und den jeweiligen Parteien hergestellt. Ich erinnere mich noch an mehrere große Sitzungen, bei denen Adenauer, Gerstenmaier und Wirtschaftspolitiker der CDU mit den Gewerkschaftsexperten zusammensaßen. Ich habe nötigenfalls - wie beispielsweise beim Industrie- und Handelskammergesetz - auch persönlich die Initiative ergriffen und auf Abgeordnete eingewirkt. So habe ich in diesem konkreten Fall erreicht, daß das Gesetz in der zweiten Lesung im Bundestag von der CDU-Fraktion selbst um den Mitbestimmungsaspekt ergänzt wurde.

Noch ein Wort zu der immer speziellen Beziehung zwischen Sozialdemokratie und Gewerkschaften.

Hilfreich war, daß führende Sozialdemokraten auch gewerkschaftliche Ämter oder Erfahrungen hatten. Heute fehlt es vielfach an diesen gleichgelagerten Erfahrungen. Ich greife einen Punkt heraus, an dem deutlich wird, daß beide im Grunde ähnliche Probleme vor sich sehen: das Thema „Volksaktie“, das in den fünfziger Jahren aufkam. Anfänglich waren weder die Partei noch Gewerkschaften in der Lage, ihre Haltung dazu zu definieren. Ich habe dann das Buch „Volksaktie — Neuland oder Irrweg“ geschrieben, von dem Otto Brenner so begeistert war, daß er gleich fünftausend Stück bestellte und an seine Funktionäre verteilen ließ. Ich habe dann sowohl bei Gewerkschaften als auch bei der SPD vielfach darüber referiert. Ich habe das später in ähnlicher Weise bei der Diskussion über die Privatisierung fortgesetzt. Viele Argumente tauchen ja in regelmäßigen Abständen immer wieder auf. Für mich ist das der Beweis dafür, daß auch ein einzelner Mann in einer Massenorganisation, in der einzelne unterzugehen pflegen, auch ohne ein spezielles Amt Dinge bewegen, Diskussionen zustandebringen kann und ein bißchen bewirken kann.

Ich möchte einem Mann, der vor dem 90. Geburtstag steht, doch die obligatorische Frage stellen, welches sein Rat für die Gewerkschaften heute ist?

Man soll mit Ratschlägen vorsichtig sein, man könnte sonst vermuten, daß ein Alter glaubt, etwas besser zu wissen als die gegenwärtig führenden Gewerkschafter. Ich glaube das nicht. Ich glaube nur, daß es nötig ist, ihnen und vor allen Dingen der breiten Masse der Mitgliedschaft zu sagen, daß sie keinen Anlaß haben, so schwierig die heutigen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse auch sein mögen, zu verzagen. Im Gegenteil: Es sind alle Chancen offen zu einer auch offensiven Gewerkschaftspolitik, man muß sie nur erkennen, indem man die Aufgaben klar formuliert und ihnen dann mit Nachdruck nachgeht.