

Bausteine für eine kooperative Gesellschaft

Von Helmut Nechansky¹

1. Einleitung

Um die bestehende kapitalistische Gesellschaftsordnung in eine wirklich egalitäre umzuwandeln müssen Lösungen für zumindest vier zentrale Bereiche gefunden werden:

- Kooperative Organisationformen, die eine Einbeziehung aller jeweils Betroffenen ermöglichen und die Konzentration von Entscheidungsmacht verhindern.
- Eine Wirtschaftsordnung, die primär für Jede und Jeden das Notwendige liefert, alles Wünschenswerte nur sekundär und soweit bedient, wie es mit der langfristigen ökologischen Stabilität vereinbar ist, und die außerdem ohne Konzentration von Einkommen und Vermögen funktioniert.
- Eine Geldwirtschaft, die für alle wesentlichen wertvollen Leistungen für Andere eine Bezahlung garantiert und keine irgendwen bevorzugenden Geldströme zulässt.
- Eine Eigentumsordnung, die Jeder und Jedem das persönlich und beruflich Notwendige zugänglich macht und jede Ausgrenzung verhindert.

Diese zentralen Anliegen sind eng miteinander verflochten und schwer zu trennen. Punktuelle Lösungen dafür sind in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden, für Organisationsformen und Geldwirtschaft mehr, für Wirtschaftsordnung und Eigentumsstruktur weniger. Diese Lösungen zu kennen ist wichtig, um sie bewerten und kombinieren zu können und um eine Bewegung in Richtung einer Gesellschaft einschlagen zu können, die darauf aufbaut.

Dieser Essay greift nur den ersten Punkt auf, und untersucht inwiefern sich eine kooperative Gesellschaft aus verfügbaren Bausteinen zusammensetzen ließe. Er ist in drei Teilen aufgebaut. Der erste Teil stellt bekannte Ansätze zu kooperativen Organisationen vor. Der zweite Teil analysiert, inwiefern daraus bereits jetzt eine kooperative Gesellschaft aufgebaut werden könnte. Der dritte fragt, welche ersten praktischen Schritte in diese Richtung sinnvoll wären.

2. Bekannte Ansätze zu kooperativen Organisationen

2.1. *Kooperative Persönlichkeiten*

Erste Voraussetzung für Kooperation sind - kooperative Individuen. Das sind Personen, die bereit sind die Ziele und Interessen von Anderen als gleichberechtigt anzuerkennen.

¹ Email: hn@nechansky.co.at

Die Organisationswissenschaft hat schon lange aufgezeigt, daß vor allem die Gründer, aber auch die Leiter, von Organisationen mit ihren Werten und Verhaltensweisen eine spezifische ‚Philosophie‘ einführen, die dann von den Mitarbeitern weitgehend übernommen wird.

Kooperative Organisationen sind das Ergebnis von bestimmten Führertypen, die als „Team-Bilder“ bezeichnet wurden. Die zeichnen sich u.a. dadurch aus, daß sie (1) nicht auf sich selbst, sondern auf andere fokussiert sind, (2) personen- und prozeßorientiert (und nicht nur profitorientiert) sind, (3) als Mentoren für Andere wirken, (4) bemüht sind, durch Einbeziehung aller und durch Konsens eine Gemeinschaft ohne Spannungen und Angst zu formen, in der Respekt, Loyalität und Vertrauen herrschen und (5) einen Blick auf das größere Ganze, wie Gemeinde, Gesellschaft und Ökologie, haben².

2.2. Kooperative Philosophien

Zweite Voraussetzung für kooperative Organisationsformen ist eine explizite Philosophie, die gemeinsame Ziele und Verpflichtungen ausformuliert, was die Partner erreichen wollen, was sie beitragen müssen und erwarten können. Dazu gibt es verschiedene Ansätze für Organisationen, Netzwerke, Kommunen und für Gesellschaften.

Die Grundannahme solcher Philosophien ist, daß Jede und Jeder auf die Ressourcen von anderen angewiesen ist, und daß ein Zusammenführen dieser Ressourcen zu gemeinsamen Vorteilen führt³.

Für Organisationen und Netzwerke sind die Inhalte von solchen Philosophien klar identifiziert⁴:

- (1) Ausgangspunkt sind immer ausdrücklich formulierte Ziele, was die Partner gemeinsam erreichen wollen. Bei Netzwerken ist das noch wichtiger als bei Organisationen, weil die Parteien oft unabhängig von einander handeln. Daher sollten Ziele am besten im Konsens bestimmt werden.

Inhaltlich müssen primäre Ziele festgelegt werden (wie angestrebte Leistungen, Produkte, Profite, etc.), aber auch sekundäre (wie Servicequalität, Produkt Performance, Mitgliederbeteiligung), weil letztere sonst leicht aus dem Blick geraten. Ziele sollten möglichst widerspruchsfrei sein; Wo das nicht geht, sollten Prozeduren zur Klärung von Widersprüchen festgelegt werden.

² Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco; Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., DeGraff, Jeff and Thakor, Anjan V. (2006), *Competing Values Leadership*, Elgar, Cheltenham

³ Powell, Walter W. (1990), Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, pp. 295 - 336, S 303

⁴ Ouchi, William G. (1982), *Theory Z*, Avon, New York; Provan, Keith G. and Kenis, Patrick (2008), Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 229 - 252, <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum015>; Saz-Carranza, Angel and Ospina, Sonia M. (2010), The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp. 327 - 365, <https://doi.org/10.1093/jopart/muq050>; Perrow, Charles (1993), Small Firm Networks, in Swedberg, Richard (Ed.), *Explorations in Economic Sociology*, Russell Sage Foundation, New York, pp. 377 - 402

Letztlich sollten gemeinsame Ziele Vorrang vor individuellen haben. Und es müssen Kennzahlen bestimmt werden, um die Zielerreichung verfolgen zu können, und Belohnungen festgelegt werden, die Kooperation honorieren.

- (2) Philosophien sollten festlegen, wie die Mitglieder in Entscheidungen mitbestimmen können, welche Teilentscheidungen eventuell Komitees oder Einzelne treffen können, und in welchen Bereichen Gruppen oder Einzelne alleine handeln können.

Im Idealfall sollten nur kollektive und konsensuelle Entscheidungen getroffen werden. Hierarchische Positionen sollte es nur für Koordination geben (aber nicht für Kommandofunktionen). Positionen sollten möglichst nur befristet besetzt werden, und Funktionsträger einer Rotation unterworfen sein.

Interne Methoden und Gremien für Konfliktlösung sind wichtig.

Bei all dem sollten Langzeitbeziehungen angestrebt werden, in denen niemand Macht oder eine bessere strategische Position auf Kosten anderer erzielen kann.

- (3) Für alle Mitglieder muß klar sein, welche persönlichen und gemeinsamen Vorteile sie durch die Kooperation gewinnen. Das heißt Ergebnisse (Produkte, Prozesse, Services, etc.), die sie erwarten können, müssen klar definiert werden, und es muß sichergestellt werden, daß äquivalente Belohnungen an alle Beteiligten gehen.
- (4) Die angestrebten Beziehungen zu Stakeholdern (Nachbarn, Gemeinden, einer weiteren Öffentlichkeit) sollen festgelegt werden.

Einigkeit über Ziele und Philosophien führt meist zu den folgenden Effekten:

- Die Mitglieder verzichten darauf eigene Interessen auf Kosten anderer zu verfolgen.
- Mitglieder können nur dann Reputation und Status erwerben können, wenn sie die Ziele der Kooperation verwirklichen. Das heißt die Interessen von Individuen und Gemeinschaft sind aufeinander ausgerichtet.
- Die Entscheidungsfindung wird erleichtert: Da alle die selben Kriterien anwenden, können Ereignisse, Ideen, etc., eindeutig auf ihre Auswirkungen auf das gemeinsame Bemühen beurteilt werden, und diese einheitliche Einschätzung ermöglicht dann schnelles, zielgerichtetes Handeln.
- Anhaltendes Hinarbeiten auf gemeinsame Ziele führt zu Vertrauen. Vertrauen ermöglicht dann den Austausch von zuverlässigen Informationen und damit gemeinsames Lernen, schnelle Reaktion auf Veränderungen, Kreativität und Innovation.
- Gemeinsame Ziele und Vertrauen reduzieren auch die Notwendigkeit von Überwachung, da alle ein gemeinsames Interesse an guten Resultaten haben.

Ein Nachteil kooperativer Organisationen ist, daß sie relativ viel Zeit benötigen, bis sie Konsens erreichen, und bis die Mitglieder den Nachweis liefern, daß sie Vertrauen verdienen; erst danach können die Vorteile vertrauensvoller Beziehungen eingespielt werden.

Hier kann nur erwähnt werden, daß es theoretische Ansätze für kooperative Philosophien auch für Kommunen und für ganze Gesellschaften gibt. Aber diese stellen meist nur Forderungen, und lassen offen, wer genau für deren Umsetzung verantwortlich sein soll⁵. Im folgenden werden daher nur praktische Lösungen diskutiert.

2.3. *Kooperative Organisation von Commons*

Für die kooperative Organisation von Commons (wie gemeinsame Wasserversorgung, Gemeindeweiden und -wälder, Fischereigründe, usw.) gibt es sehr eingehende Untersuchungen von Elinor Ostrom⁶. Ihre Einsichten lassen sich allgemein auf Kooperationen anwenden und bestätigen oder ergänzen die Aussagen zu Philosophien, die oben skizziert wurden.

Interessant ist ihre Startbedingung für Kooperation: „Die Beteiligten müssen einen Mangel empfinden, bevor sie in Selbstorganisation investieren.“⁷

Bezüglich der internen Organisation von Kooperationen bestätigt Ostrom vieles was oben bereits zu Philosophien genannt wurde:

- (1) Die Beteiligten brauchen zuverlässige und umfassende Informationen über ihre derzeitige Situation, die allen zugänglich sein muß. Darauf aufbauend können sie gemeinsame Modelle der Vergangenheit entwickeln und davon, wie sie die Zukunft beeinflussen können.

Dann müssen die Beteiligten herausarbeiten, was ihnen wichtig ist, jeder und jedem Einzelnen, und allen zusammen. Das ist die Basis um gemeinsame Ziele festzulegen. Dazu müssen dann Kennzahlen festgelegt werden und Kontrollmethoden, um zu messen ob die Ziele auch erreicht werden (Das wurde bereits oben diskutiert).

- (2) Regelmäßige, offene und gleichberechtigte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist wichtig, wo alle ihre Anliegen vorbringen können. Offenheit dafür ermöglicht Vertrauen, das wiederum kooperatives Verhalten fördert und den Bedarf für Kontrolle reduziert (wie oben vermerkt).
- (3) Aufbauend auf gemeinsamen Zielen und offener Kommunikation müssen Regeln gefunden werden, wie alle von den Commons profitieren können und was sie dazu beizutragen haben.

⁵ Für Kommunen: Etzioni, Amitai (1993), *The Spirit of Community: Rights, Responsibilities, and the Communitarian Agenda*, Crown Publishers, New York; Für Gesellschaften: Rawls, John (1996), *Political Liberalism*, Columbia University Press, New York; Zur Verantwortlichkeit: O'Neill, Onora (2016), *Justice Across Boundaries - Whose Obligations*, Cambridge University Press, Cambridge

⁶ Ostrom, Elinor (2009), A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems, *Science*, 325, pp. 419 - 422, <https://doi.org/10.1126/science.1172133>; Ostrom, Elinor (2010), A Long Polycentric Journey, *Annual Review of Political Science*, 13, pp. 1 - 23, <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.090808.123259>; Dietz, Thomas, Ostrom, Elinor, and Stern, Paul C. (2003), The Struggle to Govern the Commons, *Science*, 302, pp. 1907 - 1912, <https://doi.org/10.1126/science.1091015>

⁷ Ostrom (2009), S 421

Die Einhaltung dieser Regeln muß kontrolliert werden. Prozeduren zur Ahndung eventueller Verstöße und zur Lösung von Konflikten sind notwendig (Ähnliches wurde oben für Organisationen festgestellt).

Darüber hinaus muß überprüft werden, ob die einmal bestimmten Regeln den gewünschten Effekt haben; wenn nicht, dann müssen neue ausgehandelt werden.

Ergänzend zu diesen internen Mechanismen sind bestimmte lokale Bedingungen erforderlich:

- Außenseiter sollten relative leicht ausgeschlossen werden können, damit sie nicht die vereinbarten Regeln unterlaufen können und sich nicht Ressourcen ohne Gegenleistung aneignen können⁸.
- Kooperationen sollten sich auf Territorien beschränken, die noch eine Koordination der Mitglieder, sowie eine Überwachung und Kontrolle erlauben⁹.

Letztlich erwähnt Ostrom, daß überregionale Unterstützung, durch Regionen und Staaten kooperative Bemühungen wesentlich erleichtern kann. Dazu sollte auch versucht werden, Kooperationen auszuweiten und öffentlichen und privaten Parteien mit dem selben Ansatz der offenen Kommunikation zu begegnen.

2.4. *Kooperative Unternehmen*

Daß Kooperativen als Unternehmen erfolgreich arbeiten ist weltweit bewiesen und dafür gibt es viele, seit langem bestehende Beispiele.

Während in kapitalistischen Firmen nach dem *oligarchischen Prinzip* "ein-Dollar-eine-Stimme" entschieden wird, gilt in Kooperativen das *demokratische Prinzip* "ein-Mitglied-eine-Stimme"; hier zählen Menschen, nicht Besitz von Geld.

Für kooperative Unternehmen gibt es viele verschiedenste Modelle, wobei aber ein genauer Blick lohnt, inwiefern egalitäre Beziehungen verwirklicht werden. Einige Beispiele dafür sind:

- Kooperativen mit lauter gleichberechtigten Partnern gibt es vor allem im Agrarbereich, aber auch im Lebensmittelhandel¹⁰.
- Das Modell der Firma Gore arbeitet mit weitgehend unabhängigen kooperativen Abteilungen, aber innerhalb einer hierarchischen Firmenstruktur. Abteilungen haben 100 bis 150 Mitglieder; bevor sie größer werden, werden sie geteilt. Die Abteilungsleitung wird von den Mitarbeitern mit den momentan wichtigsten Kompetenzen übernommen¹¹.
- Das interessanteste Modell der letzten Jahre wurde von der niederländischen Firma Buurtzorg¹² entwickelt, die im Pflegebereich erfolgreich ist. Die vereint

⁸ Dietz, et al. (2003), S 1908

⁹ Ostrom (2009), S 420

¹⁰ Mazarol, Tim, Reboud, Sophie, Limnios, Elena Mamouni and Clark, Delwyn (2014), *Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise*, Elgar, Cheltenham

¹¹ Pfläging, Niels (2006), *Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis*, Campus, Frankfurt

¹² Laloux, Frederic (2014), *Reinventing organizations*, Nelson Parker, Brussels

unabhängige Gruppen von gleichberechtigten Pflegern, die gemeinsam lokale Services erbringen, und lose mit gleichgearteten Gruppen kooperieren. Zusammen erhalten sie zentrale Abteilungen für unterstützende Funktionen (wie Koordination, IT, Training, etc.). Eine hierarchische Firmenleitung gibt es nicht; Entscheidungen, die alle betreffen, werden demokratisch getroffen.

- Als Beispiel für eine erfolgreiche Kooperative wird oft die baskische Firma Mondragon¹³ genannt, die ca. 100 unabhängige Kooperativen und ca. 130 Produktionsfirmen mit insgesamt ca. 80.000 Mitarbeitern vereint.

Mondragon wird von einem System von Komitees geleitet. Ein „Kooperativer Kongreß“ besteht aus Repräsentanten, die von den einzelnen Kooperativen gewählt wurden, und leitet die ganze Gruppe. Ein „Stehendes Komitee“ besteht aus Repräsentanten von verschiedenen Bereichen; es hat primär kontrollierende Funktionen und wählt den Präsidenten des „Allgemeinen Konzils“. Dieses wiederum besteht aus Managern der Firmen und Bereiche und ist zuständig für Strategie und Koordination. Jede einzelne unabhängige Kooperative wiederholt diese Struktur in kleinerem Maßstab.

Zentrale unterstützende Bereiche sorgen für Forschung und Entwicklung, aber auch für Wohlfahrt und Gesundheit, und betreiben eine eigene Universität.

Damit zeigt Mondragon, daß Kooperation auch im industriellen Maßstab funktionieren kann. Ein genauerer Blick zeigt jedoch, daß nur der Kern der Firma kooperativ arbeitet, während vor allem ausländische Produktionsunternehmen als Tochterunternehmen rein kapitalistisch geführt werden.

Die Ergebnisse von kooperativen Unternehmen zeigen, daß sie eine bessere Performance und höhere Jobzufriedenheit haben, als hierarchisch geführte. Auch die Kontrolle von Arbeitsabläufen funktioniert besser als jede hierarchische Überwachung, wenn Mitarbeiter gemeinsam vereinbarte Standards überprüfen.

Allerdings dürften kooperative Organisation an Größenlimits stoßen, wo gemeinsames Entscheiden noch möglich ist, und wo noch regional gemeinsame Interessen bestehen. Darüber hinaus ist eine kooperative Koordination über Komitees und / oder Netzwerke notwendig.

2.5. *Kooperative Gemeinden*

Der israelische Kibbuz ist ein Modell für Kooperation auf Gemeindeebene, das alle Lebensaktivitäten einschließt und das teilweise sogar Industriebetriebe der Gemeindeverwaltung unterordnet¹⁴.

In Israel gibt es ca. 260 Kibbuzim mit in Summe ca. 140 000 Mitglieder; das sind weniger als 2 % der Bevölkerung. Im Schnitt haben Kibbuzim 500 Mitglieder. Die Mitgliedschaft ist freiwillig, erfordert aber die Zustimmung der Community.

¹³ Mondragon (2022), Annual Report 2021, Mondragon, Gipuzkoa, <http://www.mondragon-corporation.com/urtekotxostena/?lang=en>, retrieved 2023-03-10

¹⁴ Russell, Raymond, Hanneman, Robert and Getz, Shlomo (2013), *The Renewal of the Kibbutz: From Reform to Transformation*, Rutgers University Press, New Brunswick; Warhurst, Christopher (1998), Recognizing the possible: The organization and control of a socialist labor process, *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), pp. 470 - 497, <https://www.jstor.org/stable/2393859>

Kibbuzim arbeiten auf Land, das dem Staat gehört, und haben dafür die Nutzungsrechte. Die erzielten Ergebnisse werden in demokratischen Entscheidungen auf die Mitglieder oder auf wichtige Projekte aufgeteilt.

Kern der Organisation ist die Generalversammlung, wo jeder Erwachsene eine Stimme hat. Die wählt ein Sekretariat für allgemeine Koordination, und verschiedene Komitees (wie Planung, Finanzen, Arbeitsaufteilung, usw.). Die Stellen in diesen Gremien sind zeitlich beschränkt, danach rotieren Mitglieder zu anderen Positionen. Entscheidungsbefugnisse darin sind klar begrenzt, alle wichtigen Entscheidungen müssen von der Generalversammlung getroffen werden.

Eigene Industriebetriebe werden oft der Generalversammlung des Kibbuz untergeordnet. Intern wird dabei die Organisation des Kibbuz im Kleinen wiederholt: Wichtigstes Entscheidungsgremium ist die Betriebsversammlung, die sowohl die Arbeitenden als auch andere Kibbuz Mitglieder umfaßt, um alle Interessen berücksichtigen zu können. Dort werden wieder befristet Manager, Abteilungsleiter und Arbeitsgruppen besetzt.

Der Kibbuz bietet damit ein Modell wie Kooperation auf zwei Ebenen - Gemeinde- und untergeordnete Firmenebene - arbeiten kann.

2.6. *Korporatistische Strukturen*

Korporatistische Strukturen (z. B. Gewerkschaften, Kammern, etc.) sind in allen Gesellschaften als mittlere Organisationsebene üblich. Sie vereinen verschiedene Mitgliedsorganisationen, koordinieren deren Zusammenarbeit und vertreten deren Interessen nach außen, haben aber keinerlei leitende Funktionen.

Sie bieten damit auch ein Modell zur Koordination von Einzelorganisationen.

2.7. *Regionale Währungen*

Jedes Geldsystem beruht auf reziproken - also kooperativen - Austauschbeziehungen, in der Form, daß heute von Anderen erhaltenes Geld noch nächste Woche oder auch noch nächstes Jahr zur Zahlung akzeptiert wird. Ist dieses Vertrauen nicht gegeben, bricht jede Geldwirtschaft zusammen. Das führt zu dem immer übersehenen Faktum, daß die angeblich effizienten kapitalistischen Märkte nur dann funktionieren, wenn sie in eine kooperative Gesellschaftsordnung eingebettet sind, die das Vertrauen in das Geld sichern kann.

Dieses Vertrauen soll heute staatlich garantiert werden, durch ein System, das top-down arbeitet, ausgehend von einer staatlichen Zentralbank, von der Geld über Privatbanken zu Unternehmen oder zum Staat fließt und von dort eventuell zum einzelnen Bürger gelangt. Daß das nicht funktionieren muß hat zuletzt die Krise von 2008 weltweit gezeigt.

Als Ergänzung und eventuell auch Alternative dazu gibt es eine Vielzahl erfolgreicher Modelle regionaler Währungen¹⁵. Die sollen den lokalen Austausch erleichtern und von der überregionalen Wirtschaft entkoppeln.

Erfolgreichstes Beispiel dafür dürfte das Schweizer WIR System sein, das seit Jahrzehnten arbeitet. Es ist ein sekundäres Kreditsystem mit eigener Währung, beim dem sich Firmen gegenseitig Kredite geben, wann immer die Kreditgewährung durch Banken reduziert wird. Das WIR System wird als wesentlich für die Stabilität der Schweizer Wirtschaft angesehen.

Regionale Währungen arbeiten bottom-up mit einem lokalen Verrechnungssystem. Dabei wird jede Erbringerin oder jeder Erbringer einer Leistung für Andere mit einer Gutschrift auf einem Konto honoriert, während Empfänger oder Empfängerin eine Belastung auf ihrem Konto finden. Damit können Erbringer sofort Leistungen zu kaufen, während Empfänger zu einer Leistung verpflichtet werden. Zinsen werden meist nicht verrechnet, nur ein kleiner Betrag zur Erhaltung des Systems. Die einfachsten Modelle arbeiten auf Basis von Arbeitszeit als Verrechnungseinheit, d.h. für jede geleistete Arbeitsstunde kann eine in Anspruch genommen werden.

2.8. *Kooperative Regionale Wirtschaftsmodelle*

Regionale Austauschmodelle, wie die Foundational Economy¹⁶, suchen eine regionale Fokussierung der Wirtschaft auf eigene Ressourcen, um die Bedürfnisse des Alltages erfüllen zu können. Dazu gehören einerseits Infrastrukturen für Wasserversorgung, elektrischen Strom und Telekommunikation, und andererseits die lokale Bereitstellung von Nahrungsversorgung, Wohnraum, Schulen, Gesundheitswesen, öffentlichem Verkehr, etc.

Ziel ist eine Reorientierung von Bevölkerung, Unternehmen und Politik weg von High-Tech und Wachstum über Großinvestitionen und Big Business, hin zu einer optimalen Nutzung von regionalen Ressourcen und Arbeitskräften.

2.9. *Die Kooperative Verwaltung einer Region: Das Zapatista Modell*

In der mexikanischen Provinz Chiapas findet ein regionales kooperatives Experiment¹⁷ statt (auf einer Fläche so groß wie Belgien mit ca. 250.000 Beteiligten). Nachdem die indigenen Zapatistas nicht die Unabhängigkeit erkämpfen konnten, sind sie zu einem Selbstverwaltungsmodell übergegangen, das mit drei Ebenen arbeitet:

Die Basis bilden die Dörfer und ihre Kollektive, dann folgen die Gemeinden, die mehrere Dörfer umfassen, und letztlich fünf Regionen.

¹⁵ Lietaer, Bernard and Dunne, Jacqui (2013), *Rethinking Money*, Berret-Koehler, San Francisco

¹⁶ Foundational Economy Collective (2018), *Foundational economy - The infrastructure of everyday life*, Manchester University Press, Manchester; www.foundationaleconomy.com

¹⁷ Guillén, Diana (2017), Societies in Movement vs. Institutional Continuities? Insights from the Zapatista Experience, trans. Furio, Victoria J., *Latin American Perspectives*, 44 (4), pp. 114 - 138, <http://dx.doi.org/10.1177/0094582X16635292>; Knasabish, Alex (2010), *Zapatistas - Rebellion from the Grassroots to the Global*, Fernwood Publishing, Black Point; Fitzwater, Dylan Eldredge (2019), *Autonomy Is in Our Hearts*, PM Press, Oakland

Kern des Modells sind die Gemeinden. Dort werden demokratische Entscheidungen über Politik, Gesetzgebung und Verwaltung getroffen. Die regionalen Komitees werden, befristet und rotierend, mit Repräsentanten der Gemeinden besetzt; Sie haben keine regierenden, sondern nur koordinierende Funktionen und können nur Vorschläge machen, zu denen ein Konsens der Gemeinden erreicht werden muß; das heißt diese Komitees bleiben den Gemeinden untergeordnet.

Die Gemeinden betreiben auch Kooperativen, die für wirtschaftliche Aktivitäten zuständig sind. Die erzeugten Produkte werden verteilt, Überschüsse verkauft.

Darüber hinaus Sorgen die Zapatistas für Institutionen für Rechtsprechung, für Schulen, ein traditionelles Gesundheitswesen und sogar für eine Universität. Externer Unterstützungsbedarf besteht weiterhin für moderne Technik und Medizin.

Insgesamt ein beeindruckender Erfolg in einem korrupten und feindseligen Umfeld.

2.10. Der Wohlfahrtsstaat

Hier kann nur erwähnt werden, daß jeder Staat, selbst ein neoliberaler Minimalstaat, auf reziproken, kooperativen Beziehungen beruht, bei denen kontinuierlich bezahlte Steuern gegen später eventuell gebrauchte öffentliche Leistungen eingelöst werden können.

Das größte kooperative Projekt ist der Wohlfahrtsstaat, der auf eine nationale Idee eines gesicherten Lebens (vom Kindergarten bis zur Pension) ausgerichtet ist (oder muß man schon sagen: war?). Dazu wurden viele Institutionen geschaffen, die Teilaspekte dieses gesicherten Lebens garantieren sollen.

Mit der Öffnung von Grenzen im Zuge der Globalisierung kommt dieses kooperative Modell unter Druck, da sich Beitragsleistende entziehen können, während Leistungsbedürftige zurückbleiben. Das stellt auch einen Verstoß gegen die Regel von Ostrom dar (siehe Abschnitt 2.3.), daß gegenseitige, langfristige, kooperative Verpflichtungen nur innerhalb einer Abgrenzung funktionieren. Ohne maßvolle Schließung von Grenzen wird der Wohlfahrtsstaat daher nicht zu erhalten sein.

Es gäbe eine theoretische Möglichkeit, um den Wohlfahrtsstaat zu stärken und auch von der grenzüberschreitenden und kapitalistischen Wirtschaft zu entkoppeln: Dazu wäre es vorstellbar in den Wohlfahrtsstaat eine kooperative Netzwerk - Ökonomie zu integrieren, in der einzelne Unternehmen genau so auf die Idee eines gesicherten Lebens verpflichtet sind, wie das heute bei öffentlichen Institutionen der Fall ist. Damit könnte die Ausrichtung von kapitalistischen Firmen auf rein privaten Vorteil überwunden werden, während die Vorteile der Selbststeuerung und der Dynamik von unabhängigen, lose vernetzten Unternehmen erhalten blieben. Aber das ist heute noch Utopie.

3. Von einzelnen Ansätzen zu einer kooperativen Gesellschaft

Der obige Review hat gezeigt, daß kooperative Lösungen für alle Ebenen einer Gesellschaft vorhanden sind. Daher stellt sich die Frage, warum diese Lösungen

noch nie zu einer kooperativen Gesellschaft zusammengefügt wurden. Folgende Aspekte spielen dabei eine Rolle:

- Auf der *individuellen Ebene* sind die Werte und die Verhaltensweisen, die ein kooperative Persönlichkeit ausmachen, völlig klar. Sie könnten Fokus der Erziehung sein.

Aber die individuelle Sozialisation geht heute in die andere Richtung, ausgehend von einseitigen Konzepten der Wirtschaftswissenschaften, hinzu zu ‚rationaler‘, rein persönlicher ‚Nutzenmaximierung‘, zur Vereinzelung von Menschen unter Vernachlässigung von Beziehungen. Kooperative Werte nehmen meßbar ab¹⁸.

- Auf der *Ebene der kooperativen Philosophien* sind die drei minimalen Anforderungen klar, nämlich (1) gemeinsame Ziele, (2) partizipative Prozeduren und (3) klare Vorteile sowohl für alle einzelnen als auch für alle zusammen.

Konkrete Ansätze dafür gibt es aber nur für Organisationen, Netzwerke, die Verwaltung von Commons und Gemeinden. Darüber hinaus gibt es derzeit keine Modelle die über lokale, oder bestenfalls regionale Gemeinsamkeiten hinausgehen.

Frühere gesellschaftliche Modelle, wie das der Sozialdemokratie oder des Wohlfahrtsstaates, haben den weitgehend hierarchisch organisierten Kapitalismus akzeptiert, und wollen diesen nur noch zähmen, aber nicht mehr ändern. Mit der Öffnung der Grenzen im Zuge der Globalisierung ist auch das kaum mehr möglich. Neue Modelle fehlen hier.

- Für die *Ebene der kooperierenden Einheiten* - Firmen, Kooperativen, Gemeinden - gibt es viele praktische Lösungen.

Direkte demokratische Mitbestimmung scheint bis zu etwa 500 Beteiligten möglich (die Größe eines Kibbuz). Darüber hinaus sind Komitees notwendig, die mit Repräsentanten arbeiten, die demokratisch gewählt werden für strikt limitierte Perioden, einer Rotation durch verschiedene Stellen unterworfen werden, und primär nur koordinierende (und kaum anordnende) Funktionen haben, und alle wesentlichen Entscheidungen der Gesamtheit der Mitglieder überlassen.

Eine Schwierigkeit kooperativer Unternehmungen ist, daß sie mit reziprokem Austausch arbeiten, d.h. anders als bei Märkten erfolgt nicht der unmittelbare Tausch von Leistung gegen Geld, sondern auf eine Vorleistung folgt erst später eine Gegenleistung:

- Das erfordert eine langzeitliche Verpflichtung der Beteiligten (sonst kann eine Partei Vorleistungen entgegennehmen, ohne je eine Gegenleistung zu erbringen). Diese Verpflichtung sollte vertraglich geregelt werden.

Hier wären aber auch gesetzliche Lösungen hilfreich, die eine Verpflichtung garantieren (ähnlich wie heute zu privaten Kapitalgesellschaften).

¹⁸ siehe z.B.: Konrath, Sara H., O'Brien, Edward H., and Hsing, Courtney (2011), Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis, *Personality and Social Psychology Review*, 15 (2), pp. 180 - 198, <http://dx.doi.org/10.1177/1088868310377395>

- Reziproke Beziehungen erfordern die langfristige Sicherung der Ressourcen, die gelegentlich zum Tausch gebraucht werden. Diese können als kollektives Eigentum organisiert werden. Aber das Eigentumsrecht ist heute eher auf einzelne Eigner und Rechtsvertreter, aber nicht auf kollektive ausgerichtet; auch hier wären gesetzliche Anpassungen hilfreich.
- Außerdem führt nur wiederholter reziproker Austausch zu Vertrauen, welches dann erst eine harmonische Kooperation ermöglicht.

All das bedeutet, daß kooperative Unternehmungen relativ stabile zeitliche und räumliche Bedingungen brauchen, die erst gesichert werden müssen. Auch können einzelne Kooperativen nur *intern* die Beziehungen und die wirtschaftliche Situation ihrer Mitglieder verbessern. So lange sie in einem Umfeld des Wettbewerbes in Märkten im stehen, sind sie *extern* demselben Druck ausgesetzt wie kapitalistische Firmen.

Dieses Umfeld ist außerdem von einer zunehmenden Konzentration von Kapital und wirtschaftlicher Entscheidungsmacht gekennzeichnet, die auch auf die Politik durchschlägt. Das engt den Spielraum für Kooperationen weiter ein, und macht die Zusammenführung und Stärkung von Initiativen um so wichtiger. Hier können Netzwerke Verbesserungen bringen.

- Auf der *Ebene der Netzwerke* gibt es verschiedene Lösungen, um einzelne kooperative Unternehmungen zu verbinden, wie die Modelle von Buurtzorg, von korporatistischen Organisationen, oder auch von den Zapatistas.

Was es noch nicht zu geben scheint sind Koordinationsmodelle um verschiedene kooperative Ansätze zusammenzuführen und auf einander abzustimmen:

So wäre es zum Beispiel sinnvoll bestehende Kooperativen mit den bewährten Konzepten der Foundational Economy und einer regionalen Währung zu vereinigen. Damit könnte eine regionale Ökonomie auf die eigenen Bedürfnisse und vorhandenen Ressourcen fokussiert werden, und gleichzeitig teilweise von den Geldströmen des Kapitalismus entkoppelt werden.

Lösungen für derartige komplexe ‚Netzwerke zur Kooperation von Kooperierenden‘ scheint es noch nicht zu geben.

Was auch generell zu fehlen scheint, ist eine Standardisierung der Einrichtung von kooperativen Einheiten und Netzwerken (äquivalent etwa standardisierten Gesellschaftsverträgen).

- Auf der *nationalen Ebene* bietet der Wohlfahrtsstaat das bisher umfassendste kooperative Modell. Mit der Öffnung der Grenzen ist er aber zunehmend unter Druck geraten, und er wird wohl nur mit einer maßvollen Schließung der Grenzen zu erhalten sein (wie bereits oben vermerkt).

Auf staatlicher Ebene wäre eine Vereinfachung und eine Vereinheitlichung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für Kooperationen und ihre Netzwerke notwendig, und das sowohl innerstaatlich als auch grenzüberschreitend (Anders

als beim Unternehmensrecht oder beim Accounting gibt es hier große nationale Unterschiede¹⁹.)

4. Praktische Schlußfolgerungen

Die vorhandenen Einzellösungen für eine kooperative Gesellschaft könnten also im Prinzip schon heute kombiniert werden, sind aber noch unterschiedlich mit Problemen behaftet. Daher sollten sie am besten schrittweise angewandt werden:

- Das vorhandene Wissen um Philosophien kooperativer Unternehmen und Netzwerke sowie auch um die Verwaltung von Commons bietet viele praktische Ansatzpunkte was alles bei der Gestaltung einer Kooperation wichtig ist.

Darauf sollte beim Beginn einer Kooperation oder auch zur Verbesserung bestehender Kooperationen zurückgegriffen werden, um organisatorische Fehler zu vermeiden.

- Es sollte versucht werden bestehende kooperative Initiativen zu Netzwerken auszubauen und durch gemeinsame Einheiten zu stärken. Dies wäre vor allem in allen Bereichen wichtig wo ein Wettbewerb zu kapitalistischen Firmen besteht.

Ein erster Schritt könnte sich etwa am Buurtzorg Modell orientieren, wo gemeinsame zentrale Einheiten gebildet werden (Kandidaten dafür wären etwa IT, Buchhaltung, etc.).

Ein zweiter Schritt wäre die Bildung von Komitees zur Koordination der alltäglichen Geschäfte und längerfristigen Strategien.

Ein dritter Schritt könnte ein Komitee zur Abstimmung mit anderen Netzwerken zu bilden.

So könnte eine Struktur mit ein- bis zwei koordinierenden Ebenen aufgebaut werden. Dabei sollten Komitees nur Vorschläge ausarbeiten, die nur nach Konsens und Zustimmung der vertretenen Initiativen angenommen werden. Das führt zwar zur langen Entscheidungswegen, hat sich aber generell bewährt (etwa im Kibbuz und im Zapatista Modell), da es nach der Einigung eine rasche Umsetzung erlaubt.

- Eine erste Erweiterung von solchen kooperativen Netzwerken wäre eine Kombination mit der Foundational Economy, also eine Zusammenführung und Koordination von lokalen Betrieben zur Sicherung lokaler Bedürfnisse.
- Eine wichtige Ergänzung von kooperativen Netzwerken wäre eine alternative Währung. Dafür gibt es viele einzelne Modelle, eine Kopplung an kooperative Netzwerke dürfte es aber noch nicht geben.

Eine alternative Währung könnte den Austausch von Leistungen innerhalb von und zwischen kooperativen Netzwerken erhöhen, ohne daß die Partner dafür extern Euros verdienen müssen. Damit könnten die internen Beziehungen

¹⁹ Siehe z.B.: Spicer, Jason (2022), Cooperative Enterprise at Scale: Comparative Capitalisms and the Political Economy of Ownership, *Socio-Economic Review*, 20 (3), pp. 1173 - 1209, <http://dx.doi.org/10.1093/ser/mwab010>

gestärkt werden, während eine teilweise Entkopplung von der kapitalistischen Wirtschaft erlangt werden könnte.

Modelle für die gemeinsame Koordination von Netzwerken und einer alternativen Währung dürfte es aber noch nicht geben (wie oben erwähnt).

- Parallel zu all dem sind rechtliche Anpassungen anzustreben, die Kooperationen Kapitalgesellschaften gleichstellen, eine Weichenstellung in Richtung Foundational Economy vornehmen, und einen Rahmen für eine alternative Währung sicherstellen.

Mit diesen Schritten könnten (1) kooperative Initiativen auf einen erfolgversprechenden organisatorischen Standard gebracht werden, zu (2) Netzwerken ausgebaut werden, (3) in einen größeren Rahmen einer regionalen Wirtschaft eingebettet werden, (4) mit einer Zweitwährung unabhängiger gemacht werden, und (5) rechtlich gestärkt werden. In die bestehende kapitalistische Gesellschaftsordnung, in der die Konzentration von Kapital und Entscheidungsmacht vorherrscht, könnte damit eine Gegenentwicklung eingeführt werden.