<u>Home</u>

Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben

Assoziative Wirtschaft - Utopie oder aktuelle Gestaltungsaufgabe?

Christoph Strawe

(Zuerst veröffentlicht in der Zeitschrift "Die Drei", Nr. 2/1994.)

Wer heute über Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben spricht, setzt sich dem Verdacht aus, ein hoffnungsloser Idealist und Utopist zu sein, der den Zusammenbruch des Sozialismus verschlafen habe. Der Versuch, Brüderlichkeit zu realisieren, müsse letztlich in die Sackgasse einer ineffizienten Planwirtschaft münden. In diesem Zusammenhang wird auch Rudolf Steiners Arbeitsansatz - der Realisierung von Brüderlichkeit durch wirtschaftliche "Assoziationen" - in die Ecke der Planwirtschaft gestellt. Dies geschah und geschieht nach wie vor auch durch Menschen, die sich ansonsten als Anhänger Steiners verstehen.

Auch wenn man diese Kritik für verfehlt hält, muss man zugeben, dass wir heute im Zeitalter der Freiheit leben, nicht im Zeitalter der Brüderlichkeit. Nicht umsonst blieb die Brüderlichkeitslosung die verschwommenste Forderung der Französischen Revolution. Freiheit im Sinne der Lösung des Individuums aus überkommenen Bindungen ist das Ergebnis der ganzen bisherigen Weltgeschichte, Brüderlichkeit aber beginnt sich erst zu entwickeln, wo die befreiten Individuen die Bedürfnisse ihrer Mitmenschen zum Motiv ihres eigenen Handelns machen. Freiheit ist Frucht, Brüderlichkeit ist Keim. Wenn aber unserer Zukunft nicht ganz und gar von dem Satz bestimmt sein soll, dass der Mensch des Menschen Wolf sei, dann wird die Pflege dieses Keims zur entscheidenden Aufgabe. Und diese Aufgabe muss heute, nicht erst in einer fernen Zukunft angegangen werden.

Marktwirtschaft und Planwirtschaft

Die Feststellung, dass das moderne Wirtschaftsleben ganz und gar von der Arbeitsteilung geprägt wird, ist weniger banal, als sie scheint. Denn das Zusammenwachsen der Menschheit durch diese Arbeitsteilung bedingt einen neuen bewussten Umgang mit dem Wirtschaftlichen. Arbeitsteilung verbindet die Menschheit zu einem Ganzen, in dem jeder für den anderen tätig ist. Zugleich zerschneidet sie den unmittelbaren Zusammenhang von Produktion und Bedarf und führt damit zu der Aufgabe, Zusammenhänge bewusst zu gestalten: Altruistisches Verhalten wird damit zu einer ökonomischen, nicht bloß individuellsittlichen Frage. Dem steht die Tendenz entgegen, in einer merkwürdigen Verbindung von altertümlicher Selbstversorgungsmentalität und neuzeitlicher Egoität die ganze Weltwirtschaft als Steinbruch des Bereicherungsstrebens zu behandeln.

Zwei Antworten auf diese weltgeschichtliche Konstellation haben das Spannungsfeld von Wirtschaft im 20. Jahrhundert geprägt: die Marktwirtschaft, die auf die Ordnung der Wirtschaft durch eine Art mechanischer Selbstregulierung setzt, und die Planwirtschaft, die ökonomische Vernunft durch bürokratische Reglementierung von oben erzwingen möchte. Beide Antworten haben - auch wenn die Marktwirtschaft vorläufig aus der Auseinandersetzung als "Sieger" hervorgegangen ist - die Frage, wie im Wirtschaftsleben bewusste Gemeinschaftlichkeit und Zusammenarbeit mündiger Menschen möglich ist, unbeantwortet gelassen.

Die Theorie des modernen markwirtschaftlichen Kapitalismus wurde - wie könnte es anders sein! - von einem Schotten formuliert: Adam Smith (1723 - 1790) betont in seinem 1776 erschienenen Hauptwerk "Untersuchungen über die Natur und die Ursachen des Reichtums der Nationen" die Rolle der Arbeit als Quelle des wirtschaftlichen Reichtums und die Funktion der Arbeitsteilung für die Steigerung der Produktivität. "Modern" ist sein Konzept, insofern er den Willen und die unternehmerische Initiative des einzelnen zum Ausgangspunkt seiner Betrachtungen macht. Zugleich spricht er diesem einzelnen die Fähigkeit sozialer Vernunft ab, indem er das "Selbstinteresse" als einzig wirksame Antriebskraft wirtschaftlicher Effizienz betrachtet. Daraus folgt mit eiserner Konsequenz, dass dem einzelnen jeder Zugriff auf das wirtschaftliche Ganze entzogen bleiben muss, dass insbesondere der Preis als Regulator der Leistungs- und Gegenleistungsrelationen nicht zum Objekt gemeinschaftlicher Verständigung gemacht werden darf. So betrachtet ist schon das Teegespräch zwischen Unternehmern der Katastrophenfall: was anderes sollte dabei herauskommen als ein Kartell zur Übervorteilung von Kunden oder Lieferanten? Auf diese Weise tritt ins Zentrum aller Überlegungen die Sicherung freier Konkurrenz: Durch sie sollen sich die Egoismen aneinander abschleifen. Trotz, ja gerade infolge des Eigennutzes der einzelnen soll sich hinter deren Rücken, wie von einer "unsichtbaren Hand" bewirkt, das maximale Wohl aller herstellen.

Die Wirklichkeit hat diese Theorie so nicht bestätigt: Es traten Verhältnisse ein, die zu vollständiger Ungleichheit in bezug auf die Verteilung der Früchte des Produktivitätsfortschritts führten. Statt der erhofften sozialen Harmonie entwickelte sich das Arbeiterelend des 19. Jahrhunderts.

Die Reaktion hierauf war die "Korrektividee" (Karl Popper) des marxistischen Sozialismus, welche die mächtig anschwellende Arbeiterbewegung beseelte. Aber diese Arbeiterbewegung verfing sich in den Netzen materialistischer Ideologie. Indem der marxistische Sozialismus von Westen nach Osten exportiert und in Russland zur dogmatisierten Staatsdoktrin wurde, endete, was als Aufbruch zu mehr Menschlichkeit begann, im Archipel Gulag. Und auch der poststalinistische Sozialismus in Osteuropa blieb im Prinzip der Verstaatlichung ganzer Gesellschaften stecken. Beschneidung individueller Initiative, Auschaltung des Preises als Bewusstseinshilfe für ökonomisches Handeln, Entmündigung der wirtschaftlich Tätigen durch die Planbürokratie führten das System ad absurdum. Der Versuch, eine hochkomplexe moderne Gesellschaft nach dem Muster einer theokratischen Tempelwirtschaft von oben zu lenken, musste ökonomischen Mangel und politischen Zwang produzieren, gegen den das moderne Bewusstsein rebellierte, und damit fehlschlagen.

Der Ruf nach dem Staat und der Ruf nach Kooperation

In der Auseinandersetzung mit der Planwirtschaft hat die These eine große Rolle gespielt, das marktwirtschaftliche System habe sich so gründlich gewandelt, dass es von der

marxistischen Kritik nicht mehr getroffen werde. Dabei wurde immer auf die soziale Rolle hingewiesen, die der Staat - vom Ausgangspunkt der Bismarkschen Sozialgesetze bis zur heutigen "sozialen Marktwirtschaft" - zunehmend übernommen habe. Die Herausbildung des modernen Sozialstaats folgt der Einsicht, dass die Selbstregulierungskräfte des Marktes nicht ausreichen, um sozialen Frieden und ökonomische Stabilität zu gewährleisten. Daher werden Sozial-, Wirtschafts-, Umwelt- und Finanzpolitik bemüht, um die sozialschädlichen Folgen des Selbstinteresses zu begrenzen und ökonomische Aufgaben zu lösen, die die Kraft von Einzelunternehmen überfordern. Aus "ordnungspolitischen" Gründen werden hierbei jedoch nur die Bedingungen der Konkurrenz modifiziert, das Konkurrenzprinzip als solches bleibt sakrosankt. Die Fixierung auf den Staat, der dabei allzuzu oft schlicht als "Reparaturbetrieb des Kapitalismus" fungiert, ist wenig geeignet, die sozialen und ökologische Verantwortlichkeit der "Wirtschaftssubjekte" zu wecken.

So entstehen auf der einen Seite Anspruchsdenken und Bequemlichkeit, auf der anderen Verdrossenheit über Reglementierung und Steuerlast. Die gegenwärtige Finanzierbarkeitskrise des Sozialstaats hat mit beidem zu tun. Wenn wir einen brutalen Sozialabbau nicht hinnehmen wollen, werden wir nicht umhin können, nach neuen, aus dem Wirtschaftsprozess selbst erwachsenden Formen bewusster und konkreter Solidarität zu suchen. An die Stelle des Rufs nach dem Staat wird der Ruf nach Kooperation treten müssen. Nur so werden wir auch Antworten finden können auf die weltweit ständig wachsenden ökologischen und ökonomischen Ungleichgewichte, auf die Verelendung ganzer Kontinente.

Auf der Suche nach dem "Dritten Weg"

Die Sehnsucht nach einer menschenwürdigen Ordnung des ökonomischen Lebens hat immer wieder zur Suche nach einem "dritten Weg" geführt, zu Versuchen, einen libertären "Sozialismus mit menschlichen Antlitz" zu entwickeln. Diese Versuche reichen von anarchistisch-sozialistischen Experimenten über das jugoslawische Selbstverwaltungsmodell, die Ansätze der Alternativenbewegung und den Prager Frühling bis zu Gorbatschows Konzept einer sozialistischen Marktwirtschaft. Auch das "Ahlener Programm" der CDU nach dem zweiten Weltkrieg darf nicht unerwähnt bleiben.

Lange Jahre ruhten die Hoffnungen vieler vor allem auf dem jugoslawischen Modell eines "Selbstverwaltungs-Sozialismus", in dem "die arbeitenden Kollektive nicht nur von den Behörden festgelegte Produktionsaufgaben zu erfüllen haben, sondern selbst über alle Produktions- und Verteilungsfragen entscheiden" sollten. Aus den Erfahrungen mit diesem Modell ist manches zu lernen: Es scheiterte u.a. daran, dass sich zwar Belegschaftsorgane von unten bildeten, jedoch kein wirkliches Kooperationsnetz zwischen den Wirtschaftseinheiten entstand. An die Stelle der von oben verordneten Solidarität trat auf diese Weise vielfach ein "Kollektivegoismus" gegeneinander konkurrierender Belegschaften. Regionale Disproportionen wurden nicht abgebaut, sondern verschärft, eine der Quellen der heutigen Konflikte in diesem Raum. Die betriebliche Demokratie führte häufig zu Ineffizienz und öffnete Cliquenwirtschaft und Selbstbedienungsmentalität das Tor. Viele Industriemanager nutzten die Schwächen des Systems, um für sich Pfründe und Privilegien zu ergattern.

Das Experiment des Prager Frühlings konnte nicht zu Ende geführt werden, sondern wurde gewaltsam abgebrochen. Gorbatschows Reformen schließlich blieben stecken oder kamen zu spät.

So kann man sagen, dass der Begriff des "dritten Weges" nicht ganz ohne Grund in Misskredit geraten ist. Zu oft blieb er verschwommen, oder wurde durch einen Synkretismus von Plan- und Marktelementen gefüllt. Die wirkliche Auflösung einer Alternative muss aber mehr sein als ein Kompromiss zwischen ihren beiden Seiten. Sie muss vorhandenen Einseitigkeiten wirklich überwinden und eine neue Lösung des Ausgangsproblems bieten.

Assoziative Wirtschaft

Der Versuch einer solchen Lösung ist Rudolf Steiners praktisches Konzept einer assoziativen Wirtschaft. Auf die Frage, wer - wenn Staat und Markt sich dazu als unfähig erweisen - für die Herstellung der lebensnotwendigen Gleichgewichtsbedingungen der Ökonomie sorgen soll, gibt dieses Konzept eine einfach klingende, aber überaus folgenreiche Antwort: Die wirtschaftenden Menschen selbst - durch die Kooperationsbeziehungen, die sie miteinander eingehen.

Das Wort "Kooperation" ertönt in der neueren Diskussion über Wirtschaftsfragen immer häufiger. Dabei geht es zwar häufig nur um "strategische Allianzen" als Waffe im Konkurrenzkampf. Doch spielt auch die Frage verlässlicher Partnerschaften z.B. mit Zuliefererbetrieben eine gewichtige Rolle. Der assoziativwirtschaftliche Ansatz geht noch weiter, indem er die Zusammenarbeit zwischen Erzeugern, Verbrauchern und Handel - bezogen auf die Region oder die Branche - zum entscheidenden Gestaltungselement des Wirtschaftslebens machen will. Das ist gerade heute von gesteigerter Bedeutung. Denn die wachsenden wirtschaftlichen Probleme erfordern immer mehr den Blick für das Ganze, lassen sich immer weniger aus rein betriebswirtschaftlicher Perspektive angehen.

Zusammenarbeit im Wirtschaftsleben braucht Organe. Diese Organe fehlen uns heute, und deshalb finden wir nirgendwo den Ort, wo wir die Frage z.B. nach gerechter Preisgestaltung so stellen können, dass Ansatzpunkte zu realen Verbesserungen entstehen. "Assoziation" ist zunächst nicht mehr als der Inbegriff solcher Organbildung, wie immer diese im einzelnen aussehen mag.

Solche dem Wirtschaftsleben einzubildenden Organe sind zunächst Begegnungs- und Beratungsorte, an denen sich überhaupt erst Bewusstsein für die Lebensbedingungen der Partner als Voraussetzung konkreter "Brüderlichkeit" bilden kann. Sie sind Organe der Selbstverwaltung der wirtschaftlich Tätigen: und Selbstverwaltung ist das der Mündigkeit des einzelnen angemessene moderne Sozialgestaltungsprinzip par excellence. Im Wirtschaftsleben muss dieses Prinzip allerdings eine besondere Färbung annehmen: Die Arbeitsteilung führt zur Segmentierung des Erfahrungsfeldes. Um überhaupt Handlungsfähigkeit in bezug auf das Ganze möglich zu machen, müssen Selbstverwaltungsorgane auf diesem Feld Organe der gegenseitigen Ergänzung der wirtschaftlichen Sacherfahrungen, des in der jeweiligen Wirtschaftspraxis erworbenen Realitäts-Gespürs der beteiligten Praxisvertreter (nicht Funktionäre!) sein. So sind die Assoziationen Organe des Erfahrungsaustauschs. Erst die so zusammenklingenden Erfahrungen können die Grundlage sinnvoller Urteile sein, an denen der einzelne sein Verhalten im Hinblick auf dessen Folgen für das Ganze überprüfen kann. Im Wirtschaftlichen zählt nicht das Einzelurteil, sondern die gegenseitige Ergänzung der Urteilskraft. Insofern sind die Assoziationen Organe selbsttätiger Vernunft, in denen "objektiver Gemeinsinn" (Rudolf Steiner) gepflegt werden kann.

Begegnung und Wahrnehmung sind kein Selbstzweck, sondern die Bedingung für

verbindliche Zusammenarbeit, für gemeinsam getragene soziale und ökologische Verantwortung. Assoziationen sind durchaus Verbindlichkeitsorgane. Sie sind dies allerdings nicht im Sinne zwanghafter Normierung des Verhaltens der einzelnen. Verbindlichkeit kann sich in ihnen nur von unten, auf der Basis der Freiwilligkeit bilden. Inbegriff frei eingegangener Bindung sind Verabredung und Vertrag. Assoziationen tendieren daher dazu, *Vertragsorgane* zu werden.

Rudolf Steiner bezeichnete seinerzeit die Frage nach dem gerechten Preis als die Kardinalfrage des Wirtschaftslebens. Diese Frage ist aber eben keine im gewöhnlichen Sinne ethische Frage, sie ist vielmehr die Gleichgewichtsbedingung für das ökonomische Leben. Am Preis hängt das Einkommen, und am Einkommen hängt, ob der einzelne nachfragen kann, was er braucht, was zugleich aber die Bedingung dafür ist, Leistungen für andere erbringen zu können. Deshalb muss die Verzerrung des Preisgefüges letztlich das Leistungsgefüge untergraben. Richtige Preise kann man - soweit ist die Marktwirtschaft gegenüber der Planwirtschaft durchaus im Recht - nicht dekretieren. Aber man kann "konzertierte Aktionen" - z.B. in bezug auf Mengen - verabreden, die dazu führen, dass das sozial wünschenswerte Preisgefüge sich nach und nach einstellt! Assoziationen wären *Organe des Preisgesprächs*, an denen solche Verabredungen getroffen werden können.

Unter den Bedingungen der Arbeitsteilung, ist der einzelne nicht mehr einfach "seines eigenen Glückes Schmied". Er wird abhängig von den anderen. Assoziationen sind daher auch **Schutzorgane**, durch die sich Initiativen gegenseitig unterstützen und tragen, durch die wirtschaftliche Entwicklung auch im regionalen Kontext gefördert wird. Diese Schutzfunktion bedeutet selbstverständlich keine Bestandsgarantie für wirtschaftliche Ineffizienz, sondern soll gerade notwendige wirtschaftliche Initiative ermöglichen. [5]

Praktische Ansätze

Nach ersten Versuchen im Sinne eines kooperativen Wirtschaftens in der "Dreigliederungszeit" - die allerdings wie die "Kommende Tag AG" noch nicht als Assoziation im eigentlichen Sinne des Wortes bezeichnet werden dürfen - ist lange Zeit auf diesem Felde in der Praxis recht wenig geschehen. Die wenigen Beispiele z.B. von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften in der Landwirtschaft waren zu eng dimensioniert, um wirkliche Modelle einer anderen Wirtschaftsweise darstellen zu können. So entbehrt es nicht der Tragik, dass 1989 in Ost- und Ostmitteleuropa für die zunächst durchaus der Suche nach einem dritten Weg verpflichtete Umbruchbewegung kaum praktische Erfahrungen des Wirtschaftens im Westen vorlagen, an denen man hätte anknüpfen können.

Unter diesen Bedingungen gewinnt jeder Versuch, neue Formen der Zusammenarbeit im Wirtschaftsleben zu realisieren, doppeltes und dreifaches Gewicht. In der letzten Nummer dieser Zeitschrift hat Christian Czesla einen solchen Versuch, die Arbeit des "Verbundes Freie Unternehmensinitiativen", geschildert. An Initiativen wie der dort dargestellten hängt nicht weniger als die Glaubwürdigkeit und damit die Zukunftsperspektive des assoziativwirtschaftlichen Ansatzes in unserer Gesellschaft. Widerlegen sie doch praktisch die These, dass Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben bloße Utopie sei! Dass gerade der Naturkostbereich im "Verbund" stark vertreten ist, erscheint von besonderer Bedeutung, - ist doch die Entwicklung von sinnvollen Kooperationsformen mit Handel und Verbrauchern eine Überlebensfrage für die biologisch-dynamische Landwirtschaft geworden. Vieles mag an diesem Versuch anfänglich und unvollkommen erscheinen, aber ein Anfang ist eben gelungen. Zu hoffen ist auf starke Resonanz und breite Unterstützung, auch durch Kredite

und Beteiligungen!

Neben der Förderung solcher Ansätze im kleinen wird es darauf ankommen, aktuell praktikable Lösungen für die großen Probleme z.B. der Arbeitslosigkeit und der sozialen Sicherheit zu formulieren, die zugleich Schritte auf dem Weg zu einer assoziativen Wirtschaft sein können.

Anmerkungen

- Siehe z.B. Heinz Hartmut Vogel, Jenseits von Macht und Anarchie. Die Sozialordnung der Freiheit, Köln und Opladen 1963, besonders S. 131
- Leszek Kolakowski, Die Hauptströmungen des Marxismus. Entstehung, Entwicklung, Zerfall. München 1979, 3 Bände. Band 3, S. 516.
- Eine ausführliche neuere Darstellung des Assoziationsproblems bietet das Buch von Udo Herrmannstofer: Scheinmarktwirtschaft. Arbeit, Boden, Kapital und die Globalisierung der Wirtschaft. Stuttgart 1991, 3. Auflage 1997.
- 4 Vgl. F. Glasl, B. Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern-Stuttgart 1993.
- Light Assoziatives Wirtschaften führt auch zu einer anderen Art des Umgangs mit Eigentums, Geld und Boden, führt zu neuen Formen der Zusammenarbeit der Mitarbeiter eines Betriebes untereinander. Dies im einzelnen darzustellen liegt außerhalb der Möglichkeiten dieser knappen Skizze.

Seitenanfang // Home