

## 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

*„An die Stelle der alten bürgerlichen Gesellschaft mit ihren Klassen und Klassengegensätzen tritt eine Assoziation, worin die freie Entwicklung eines jeden die Bedingung für die freie Entwicklung aller ist.“<sup>192</sup>*

Marx, Engels: Manifest der Kommunistischen Partei

### 4.1. Ausgangslage

Dieses Kapitel ist als Kern der Arbeit anzusehen. Es wird nun versucht, ein konsistentes Modell einer Vollgenossenschaft mit integrierter Währung als Organisationsmodell und Vorstellungsbild in Form einer qualifizierten Skizze zu erstellen. Dabei wird, wie bereits dargelegt, ein utopiezentrierter Ansatz mit einem stark strukturorientierten Ansatz kombiniert. Diese Aufgabe erwies sich als anspruchsvoll hinsichtlich der Zusammenführung der bildlichen Vorstellungen aus der Utopie (sozusagen dem top-down-approach) und der konkreten Begriffe und Strukturen der organisationalen Welt (dem bottom-up-approach). Diese Schwierigkeit konnte überwunden werden, indem sozusagen von beiden Seiten her vorgearbeitet wurde und rekursiv jeweils Verdichtungen stattfanden. Als Hilfsmittel dazu wurde ein zweites Vorgehen für die eigentliche Modellbildung definiert, das mit dem Utopieprozess verzahnt ist, aber eine in verschiedenen Punkten andere Logik der Abläufe einsetzt. Dieser Modellbildungsprozess wird im nächsten Abschnitt vorgestellt und bildet danach den Leitfaden für dieses Kapitel.

Der Begriff des Modells muss an dieser Stelle noch geschärft werden: Der hier verwendete Modellbegriff ist klar abzugrenzen von der Verwendung des Modellbegriffs in der klassischen Volkswirtschaftslehre, z.B. als ökonometrische Modelle, wie sie von Jan Tinbergen 1936 für Konjunkturzyklen in Holland und 1939 auch für die USA entwickelt (Tinbergen, 1939) und bis heute von seinen neoklassischen Nachfolgern wie z.B. Henry Theil oder Ragnar Frisch und anderen als „Theory of Economic Policy“ perfektioniert wurden. Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um ein Organisationsmodell bzw. Unternehmensmodell, das eine bestimmte zweckorientierte Organisationsform beschreibt. Das vorgeschlagene Mo-

---

192 Marx, Engels, 1988, S. 482.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

dell erhält durch die Integration einer Währung auch Aspekte einer Berechenbarkeit und Mathematisierbarkeit. Diese kann jedoch nicht im Sinne einer deskriptiven Ist-Logik wie in der „Economic Policy“, sondern muss als konstruktive Soll-Logik von Aufbau und Ablauf/Prozessentwicklung einer Organisation verstanden werden.

Ein weiterer Unterschied des hier zu besprechenden Modells und der dazu gehörigen Modellbildung im Vergleich zum Begriff, der üblicherweise in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften verwendet wird, ist die geänderte Bezugsrichtung. Dort wird grundsätzlich ein Modell als ein vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit definiert. Hier wird der Modellbegriff dagegen so verwendet, wie er in den Ingenieurwissenschaften, der Kunst und der Architektur verwendet wird: ein Modell als eine aufbauende Vorstufe zur Wirklichkeit. Diese Unterscheidung des Modellbegriffs ist wesentlich für die ganze Arbeit (vgl. dazu auch Abschnitt 1.5). Es geht also nicht um einen reduktionistischen Ansatz mittels Abstraktion der Realität, wie häufig in den Sozialwissenschaften, sondern um einen konstruktivistischen mit projektiver Annäherung an die Realität.

Eine weitere Vorbemerkung (im Vorgriff zur Transformationsfrage) betrifft die Frage, wo ein stark funktionales Modell in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Veränderungsprozessen einzuordnen ist. Hier kann das einfache Modell von Fromm (2021, S. 200ff. und 2020b, S. 95ff.) Hilfestellung leisten. Fromm sieht eine rekursive Beziehung zwischen einer ökonomischen Basisstruktur, die sich auf den Gesellschafts-Charakter auswirkt, der seinerseits wieder neue Ideen und Ideale induziert oder das Verständnis bestehender Ideale verschiebt. Diese veränderten Ideen und Ideale wirken wiederum auf den Gesellschafts-Charakter zurück und dieser verändert seinerseits die sozio-ökonomischen Strukturen und umgekehrt. Dabei ist ein Modell, wie es hier vorgeschlagen wird, ein Versuch, eine direkte Verbindung von Idealen zu einem Vorschlag für funktional-sozio-ökonomische Strukturen (institutionelle Grundlagen) zu ziehen und den Gesellschafts-Charakter vorläufig unbearbeitet zu lassen. Der Gesellschafts-Charakter, der sich nach Fromm als Vermittler zwischen die ökonomische Basis und die Ideen und Idealen schiebt, wird damit noch nicht adressiert und als Frage vorläufig bewusst ausgeklammert. Diese Vereinfachung wird hier insofern als zulässig erachtet, als dass zuerst eine klare und durchdachte strukturelle Vorstellung aufgebaut werden muss, die bei einer

gleichzeitigen Diskussion des Gesellschafts-Charakters beeinträchtigt oder verhindert werden würde<sup>193</sup>.

#### 4.2. Modellbildungsprozess

Ausgehend von diesen Grundprämissen, geht es hier um den eigentlichen Aufbau des Modells der Organisation. Die in diesem Kapitel verwendeten Methoden und Schritte fußen soweit als möglich auf den bisher bereits angeführten Methoden und Theorien. Dabei werden nun „Begrifflichkeiten und Elemente“ sowie deren Zusammenhänge und Wechselwirkungen skizziert und zu einem Modell kombiniert. Dies gleicht der Arbeit eines Architekten oder Ingenieurs, der einen ersten Plan des neuen Gebäudes zeichnet.<sup>194</sup> Nur dass in der Architektur zum Teil Jahrhunderte alte Konventionen und breit angewendete Normen existieren, wie ein solcher Plan zu zeichnen und zu lesen ist und wie er in die Realität übersetzt werden kann. Eine solche Tradition existiert nur bedingt bei der sozialen Gestaltung und dem Organisationsentwurf. Deshalb wird hier, wie bereits im ersten Kapitel erläutert, ein eigenständiger Weg beschrieben.

Dem *Utopieprozess*, der bis hier bereits in seinen ersten beiden Schritten vollzogen ist, wird nun für den dritten Schritt ein eigentlicher *Modellbildungsprozess* als Lösungsvorschlag entgegengesetzt. Damit werden die Schritte 3 und 4 des Utopieprozesses in umgekehrter Reihenfolge zu den Ausgangsschritten eines zweiten komplementären Vorgehens. Die Leitsätze werden anders als im Utopieprozess nicht nur als Ausgangsmaterial

---

193 Wenn die herrschenden Verhaltensmuster der Menschen als Grundlage genommen werden, erscheinen die Vorschläge, die hier gemacht werden, für viele Betrachter als unmöglich, weltfremd oder nicht realisierbar.

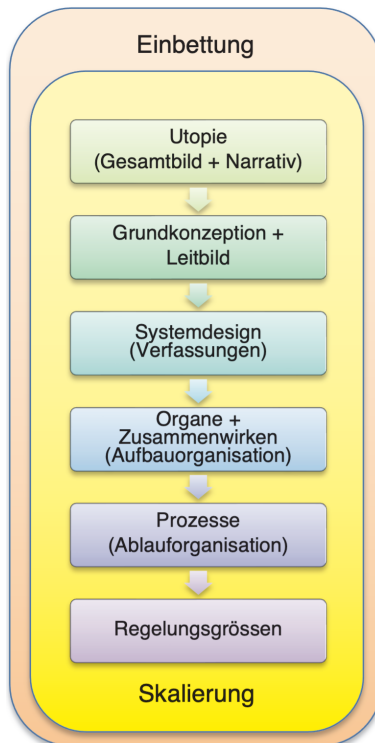
194 In der Mathematik, speziell deutlich in der Geometrie, sind die Begrifflichkeiten und Elemente bedeutungslos, solange sie nicht in einen grundlegenden Kontext eingebettet sind. Dieser wird durch Axiome gebildet, die nicht das Aussehen oder das Grundelement selber definieren, sondern die Beziehungen zu anderen Grundelementen: „Die Axiome geben keine Antwort auf die Frage, was eine Gerade oder ein Punkt für sich selbst genommen sind, sondern stellen nur die minimalen gesetzmäßigen Beziehungen fest, die notwendig und hinreichend zur eindeutigen Bestimmung von Geraden oder Punkten im Rahmen des jeweiligen Beziehungsgeflechts sind.“ (Ziegler, 1992, S. 153) Sie bilden eine „Struktur“ als eindeutig festgelegtes Beziehungssystem, das noch viele Freiheitsgrade offenlässt und innerhalb dessen nun ein Modell, d.h. eine bestimmte in sich konsistente Deutungsart, gebildet werden kann, aus der sich dann bestimmte Formen der Elemente definieren lassen (vgl. Ziegler, 1992, S. 153).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

gebraucht, sondern es wird daraus ein neues Leitbild zusammengestellt, das den Kern der neuen Organisation darstellt. Der hier vorgeschlagene Modellbildungsprozess besteht aus sechs Schritten plus zwei Umfeldkomponenten, in denen das Modell der Organisation mittels der gefassten Ziele und angestrebten Funktionen dargestellt wird. Dabei wird auf die bisher entwickelten Arbeitshypothesen Bezug genommen und eine stufenweise Vertiefung vom Gesamtbild in die Details vorgenommen.

Die folgende Abbildung zeigt den vorgeschlagenen Prozess, womit die Organisation der Vollgenossenschaft vertieft beschrieben und konkretisiert werden soll. Dabei ist der Prozess an sich auch bei jeder anderen Form von Organisation oder Unternehmen anwendbar, wird aber hier spezifisch für die Vollgenossenschaft als utopische Organisationsform im eigentlichen Sinne angewendet:

Abbildung 21: Achteiliger Modellbildungs-Prozess



Die Schritte im Einzelnen:

1. Utopie (Gesamtbild + Narrativ): Zuerst wird in klassisch utopischer Weise eine synthetische Gesamtschau des Narrativs oder der „Geschichte“ geschildert, die das Modell in seinen groben Umrissen erkennbar und generell verständlich machen soll.<sup>195</sup>
2. Grundkonzeption und Leitbild: Das eigentliche Modell und die geplante Organisation werden in ihren Grundzügen skizziert und ein Leitbild mittels einer utopisch-konzeptionellen Verdichtung entwickelt.
3. Systemdesign: Dies ist der zentrale Schritt, in dem das soziologische und das organisationale System entworfen werden. Weiter wird das Leitbild zu den Organisationsverfassungen verdichtet.
4. Organe + Zusammenwirken (Aufbauorganisation): Die erforderlichen Organe, um die notwendigen Funktionen auszuführen, werden genauer ausgearbeitet.
5. Prozesse (Ablauforganisation): Die wichtigsten notwendigen Prozesse, die es braucht, um die Organisation lebensfähig zu gestalten, werden skizziert.
6. Regelungsgrößen: Zentrale Indikatoren und Verfahren, wie die Organisation geführt und Prozesse gesteuert werden könnten, werden beschrieben.
7. Skalierung: Die Größenordnungen, der Bedarf und die Möglichkeiten der Replikation sowie der Verbandsbildung werden skizziert.
8. Einbettung: Die Einbettung in die bestehende Rechts- und Wirtschaftslandschaft sowie mögliche Inkompatibilitäten werden angesprochen.

Im Rahmen dieser Dissertation werden hier die Punkte 1 bis 3 vertieft behandelt, die restlichen Punkte werden nur punktuell beleuchtet, da sonst der Rahmen der (schon sehr umfangreichen) Arbeit gesprengt würde.

Jeder Schritt bedingt eine große Zahl von Gestaltungs-Entscheidungen, die wiederum von Annahmen, Vorwissen, persönlichen Vorlieben oder Ängsten, kreativen Ideen und weiteren Einflussfaktoren mitgeprägt wer-

---

195 Dieser Schritt könnte theoretisch auch an den Schluss, nach dem Durchlaufen des Modellprozesses, als Zusammenfassung vollzogen werden. Die Voranstellung dieses Schrittes entspricht jedoch der klassischen Vorgehensweise, indem die Utopie als Leiterzählung notwendig ist, um eine Bewegung einzuleiten. Dieses Vorgehen erleichtert es, vom Gesamtbild auszugehen, die Zusammenhänge im Auge zu behalten und sich nicht in Details zu verlieren.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

den. Der im Weiteren entwickelte Vorschlag stellt also eine Variante dar, wie eine solche neue Vollgenossenschaft aussehen könnte.

##### 4.3. Utopie (*Gesamtbild und Narrativ*): Ein Exkurs

###### 4.3.1. Einleitende Bemerkungen

Ziel dieses Teils ist es, ein Gesamtbild zu vermitteln in Form einer Schilderung eines Besuchs des neuen Modells, das in der Zukunft bereits umgesetzt wäre. Dieser in vielen Utopien verwendete Ansatz hat zum Ziel, den Leserinnen und Lesern ein verständliches und attraktives Bild der vorgeschlagenen Neugestaltung als bildliche Vermittlung eines (noch) nicht existierenden gesellschaftlichen Zustandes nahezubringen. Dabei befindet sich die Gesellschaftskritik bzw. befinden sich die Arbeitshypothesen eher intuitiv-summarisch im Hintergrund, die angepeilten Lösungsansätze aber im Vordergrund. Klassischerweise wird dies häufig mit einer Abenteuer- oder Liebesgeschichte verbunden, die die Spannung steigern und den menschlichen Bezug verstärken soll. Hier wird darauf verzichtet und versucht, allgemein beschreibend zu bleiben. Darum wurde häufig die Form „es ist“ gewählt, und Ausschmückungen wurden nur sparsam verwendet. Im Abschnitt „Wohnen und Leben“ werden einige Personenbeschreibungen eingesetzt, um noch etwas deutlicher auf die verschiedenen Lebensumstände in der zukünftigen Gesellschaft hinweisen zu können. In einer Dissertation darf dieser ganze Teil „Utopie“ als „Exkurs“ bezeichnet werden, deshalb sind in diesem Teil auch keine Zitate oder Referenzen verwendet worden.

Die Schilderung sollte gedanklich immer als Ganzes gesehen werden. Nicht alle Details werden erklärt, und die Schilderung soll auch nicht alle Widersprüche auflösen, sondern – wie gesagt – einen Sinnzusammenhang anbieten für das im restlichen Kapitel noch genauer ausgeführte Modell.

###### 4.3.2. Besuch in der Wirtschaftsgemeinschaft Neuwelt

*Beginn des Exkurses:* Wir zählen das Jahr 2042. Ein ansehnlicher Teil der Weltwirtschaft wurde inzwischen in unzählige Vollgenossenschaften umgewandelt. Weiterhin gibt es aber Bereiche, in denen konventionell-kapitalistisch gewirtschaftet wird. Wir kommen aus einer Gegend, in der noch keine Vollgenossenschaft existiert, und besuchen zusammen mit einer

Gruppe von interessierten Menschen die Wirtschaftsgemeinschaft *Neuwelt* am Rhein. *Neuwelt* ist eine durchschnittliche Vollgenossenschaft nach neuem Modell. Es ist eine hoch strukturierte große Gemeinschaft, der sich etwa 160'000 Menschen als Mitglieder angeschlossen haben. Die meisten davon wohnen in der Region und in den genossenschaftseigenen Häusern und Wohnungen. Aus den Unterlagen auf Internet haben wir bereits eine ganze Menge Informationen entnehmen können:

Es handelt sich bei *Neuwelt* um eine Vollgenossenschaft, in der die Mitglieder ein Maximum an wirtschaftlichen Beziehungen innerhalb ihres eigenen Kreises zu organisieren versuchen. Mitglieder sind also gleichzeitig Produzenten vieler Dienste und Güter, die sie selbst als Konsumenten benötigen, und organisieren gemeinsam die Produktions- und Arbeitsbereiche, die dafür benötigt werden. Durch die Form der Genossenschaft haben sie sich ein Leitbild gegeben, die dazu notwendigen Produktionsmittel gesichert und bestimmte organisatorische Formen gewählt, um ihre Mitsprache zu sichern. Ziel der Genossenschaft ist es, die Mitglieder nachhaltig und über das ganze Leben zu versorgen und ihnen zu ermöglichen, ihre Talente und Fähigkeiten zu entwickeln und optimal einzubringen. Die Vollgenossenschaft *Neuwelt* garantiert damit zusammen mit dem föderal aufgebauten Verband solcher Vollgenossenschaften die wirtschaftliche Lebensgrundlage ihrer Mitglieder von der Geburt bis zum Tod und ersetzt damit zum größten Teil die früher üblichen Arbeitslosenversicherungen, Krankenkassen, Altersrentensysteme oder weitere Sozialversicherungen. Sie ist damit auch ein Kulturträger und eine Basis des demokratischen Mitwirkens in der gesamten Gesellschaft.

Wichtige Mittel und Organe, um diese Ziele bei *Neuwelt* umzusetzen, sind:

- eine intelligente Teil-Selbstversorgung in ausbalanciertem Verhältnis mit ausgewählten Diensten und Produkten für „den Markt“ (d.h. die Welt außerhalb der Genossenschaft)
- die interne Währung, mit der alle internen Leistungen und Bezüge abgerechnet werden
- die gemeinschaftliche Bestimmung aller erforderlichen und gewünschten Gemeinschaftsleistungen
- die ökonomische Steuerung aller internen wirtschaftlichen Vorgänge durch einen ökonomischen Steuerungsausschuss
- die interne Aufgabenvermittlungszentrale zur Koordination aller Arbeitseinsätze
- die eigenen Wohnhäuser und Wirtschaftsgebäude sowie Landwirtschafts- und Verarbeitungsbetriebe und weitere Ressourcen

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

- eine föderale Strukturierung innerhalb der Genossenschaft mit Basisgruppen, Nachbarschaften, Quartieren und Clustern sowie Betriebsgruppen, Lerngruppen und Qualitätszirkeln
- ergänzende Tätigkeiten und Beziehungen sowie Importe–Exporte mit anderen Vollgenossenschaften, mit dem weiteren Umfeld und der restlichen Welt
- ein reichhaltiges inneres Kulturleben, gestützt von einer eigentlichen Genossenschaftsuniversität, das der Genossenschaft eine eigenständige Wertebasis und ein individuelles Gepräge gibt

Erste Zielgröße der internen Wirtschaft ist die Grundversorgung aller Mitglied mit den „notwendigen Dingen“ (Basis-Lebensstandard). Was und wie viel das ist, wird im gemeinsamen Dialog und in gemeinsamer Entscheidung bestimmt. Je höher der Standard sein soll, desto höher wird auch die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen der Mitglieder gefordert. Eine Steigerung insbesondere des „materiellen Wohlstands“ macht deshalb nur bis zu einem gewissen Punkt Sinn, danach wird es zu anstrengend, d.h. es wird ein Optimum gesucht und kein Maximum. Damit überwindet die Vollgenossenschaft auch das Wachstumsparadigma der früheren Zeit und kann auf lange Sicht eine nachhaltige Wirtschaftsweise sogar mit sinkendem Ressourcendurchsatz gewährleisten.

Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft ist frei gewählt und bedeutet, eine grundlegende Lebenssicherung zu erhalten und dafür Verbindlichkeiten zu übernehmen. Neben der Einzahlung eines gewissen Kapitals beim Eintritt bedeutet das, eine Arbeitsstelle bzw. ein Aufgabenbündel in der Genossenschaft zu übernehmen, ein Anrecht auf eine Genossenschaftswohnung zu erhalten und einige weitere Dinge. Weil dies alle Lebensbereiche umfasst, existieren gestufte Beitrittsszenarien wie z.B. eine Probemitgliedschaft. Auch ein Austritt ist stark formalisiert und kann meist nur in Stufen vorgenommen werden, bis alle diese Beziehungen wieder gelöst sind. Die Vollgenossenschaft hat – wie gesagt – eine eigene Genossenschaftsuniversität, die notwendiges Wissen sammelt, pflegt und erweitert. Die Universität hat außerdem die wichtige Aufgabe, alle Mitglieder auf dem Weg zu einer gemeinschaftsorientierten „Bildung zum Selberdenken“ zu unterstützen und zu begleiten, und ist somit ein Garant für eigenständige und vernünftige Werte. Soweit die Ausführungen verschiedener Internetquellen. Hört sich interessant an, aber ob das wirklich realistisch ist?

Unser Besuch ist gut geplant. Mit einem Elektrokleinbus sind wir von einem freundlichen und sehr redegewandten Fahrer vom nächsten großen Bahnhof abgeholt worden und halten nun inmitten eines kleinen Wäld-



chens vor einem stattlichen Gebäude mit sehr harmonischer Architektur und in die Fassade integrierten Solaranlagen. Wir erfahren, dass es eines der wenigen Verwaltungsgebäude der Genossenschaft ist, in der die Mitgliederverwaltung und die Aufgabenvermittlung ihren Sitz haben. Der größte Teil der Verwaltung ist dezentralisiert und wird mithilfe von Computerunterstützung umgesetzt.

#### 4.3.3. Mitglieder und Prozeduren der Ein- und Austritte

Wir werden ins Gebäude gebeten und erhalten einen Einblick in die zentrale Funktion und Stellung der Mitgliedschaft bei *Neuwelt*. Die Mitgliedschaft in einer Vollgenossenschaft ist durch die freie Wahl von beiden Seiten gekennzeichnet. Die Einzelperson oder Familie stellt einen Antrag auf Aufnahme, kann aber auch von der Genossenschaft angefragt werden, ob sie beitreten will. Bei der Aufnahme von Neumitgliedern werden unter anderem folgende Umstände berücksichtigt:

- persönlicher Aufnahmewunsch, Motivation, Arbeits- und Wohnwünsche
- Eignungen und Fähigkeiten des Mitglieds
- verfügbare Wohnmöglichkeiten
- verfügbare Arbeitsmöglichkeiten, anstehende Aufgaben, gesuchte Fähigkeiten
- verfügbare Versorgungskapazitäten

Es werden professionelle Verfahren angewendet und allenfalls auch Wartezeiten und Übergangsregelungen ausgesprochen. Der Übertritt von der „normalen“ Gesellschaft in eine Vollgenossenschaft wird auch mit intensiven Schulungen und Weiterbildungskursen an der Genossenschaftsuniversität begleitet. Einfacher ist es, wenn man bereits von einer anderen Vollgenossenschaft kommt. Anfänglich gibt es Probezeiten, und die Anwärterinnen und Anwärter wohnen im Empfangshaus unweit der Mitgliederverwaltung. Sie erhalten einen oder mehrere Paten, die sie in das Leben und die Gepflogenheiten von *Neuwelt* einführen. Nach dem Ende der gegenseitigen Probezeit, wenn das neue Mitglied eintreten will und aufgenommen wird, kann üblicherweise eine erste genossenschaftseigene Wohnung bezogen werden. Dabei sind die Neuen jeweils Teil eines Haushaltes und dieser Teil eines Hauskreises. Hauskreise, man könnte sie auch als Nachbarschaften bezeichnen, bestehen aus ca. 50–200 Menschen, die in sinnvoller Verbindung nahe zusammenwohnen. Der Hauskreis gehört zu einem Quartier (im weitesten Sinne ein Dorf oder ein kleiner Stadtteil)

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

und dieser wiederum zu einem Cluster. *Neuwelt* zählt heute – wie gesagt – etwa 160'000 Mitglieder, die sich aufteilen in 8 Cluster mit insgesamt 56 Quartieren und 1540 Hauskreisen.

Ein Austritt erfolgt auf Wunsch des Mitglieds. Dabei werden die einzelnen Bereiche allenfalls stufenweise gekündigt (Aufgabenverantwortung, Mitarbeit, Wohnen, Kapitaleinsatz). Falls das Mitglied in eine andere Vollgenossenschaft übertritt, vereinfachen sich diese Maßnahmen. In extremen Fällen können Mitglieder auch durch die Genossenschaft ausgeschlossen werden, was aber bei *Neuwelt* seit Bestehen erst zweimal passiert ist. Generell sind Austritte nicht häufig, am ehesten bei jungen Mitgliedern, die sich manchmal auf eine Wanderschaft durch andere Vollgenossenschaften begeben, bis sie nach einigen Jahren „die richtige“ Genossenschaft gefunden haben, wo sie sich länger verpflichten und wo sie leben wollen.

##### 4.3.4. Die Aufgabenvermittlung

Nach diesen interessanten Ausführungen werden wir von drei Mitarbeitenden der Aufgabenvermittlung übernommen und in den dritten Stock des Gebäudes geführt. Hier wird eine Kerntätigkeit der Genossenschaft koordiniert: die notwendigen oder gewünschten Aufgaben mit den vorhandenen Fähigkeiten sinnvoll zu verbinden, so dass am Schluss möglichst beide Seiten maximal erfüllt sind. Dabei stellt die Vermittlungsstelle vor allem Informationen zur Verfügung und schafft Transparenz. Die Mitglieder entscheiden primär selbst, wo und wie sie sich einbringen wollen. Die Stelle gibt aber auch Empfehlungen ab und koordiniert das Zusammenwirken der Betriebe. Zum Beispiel werden während der Haupterntezeit gewisse Betriebe angewiesen, ihre Leistung zu drosseln und reguläre Mitarbeitende an bestimmten Tagen als Erntehelfer freizustellen.

Überhaupt werden die ganze Produktion und die individuellen oder öffentlichen Dienstleistungen möglichst umfassend nach dem effektiven Bedarf ausgerichtet. Dazu existieren überall dezentrale Gesprächs- und Erfassungskreise, die bereits in den einzelnen Nachbarschaften der Genossenschaft vieles regeln. Ebenfalls wird hier geregelt, wenn Mitglieder Tätigkeiten außerhalb der Genossenschaft annehmen und wie dies mit dem internen Bedarf abgeglichen werden kann. Ein faszinierendes Gebiet, das uns die Mitarbeitenden hier näherzubringen versuchen. Wir haben zwar noch viele offene Fragen, aber schon kommt der Fahrer einer großen Solar-Rikscha zu uns herauf, der uns zur nächsten Station bringen wird. Wir verabschieden uns und werden mit dem lustigen Gefährt, das in *Neuwelt*

gebaut wird und scheinbar ein Exportschlager der Genossenschaft ist, ganz entschleunigt zu einem anderen Gebäude gefahren, wo wir wiederum sehr freundlich, mit Tee und Brötchen empfangen werden.

#### 4.3.5. Die interne Währung

Hier werden wir mit der genossenschaftseigenen Währung, dem *Neutaler*, bekannt gemacht. Dieses interne Währungssystem ist das zentrale Steuerungs- und Ausgleichssystem, mit dem die Genossenschaft ihre Wirtschaft steuert und mit dem auch die Mitglieder ihre persönliche Bilanz der Beiträge und Bezüge erstellen und ausgleichen können.

Die Vollgenossenschaft rechnet ihre gesamten wirtschaftlichen Aktivitäten in *Neutaler* ab und verkauft alle internen Leistungen in dieser Währung. Dies ermöglicht ein grundsätzlich eigenständiges Wertgefüge. Eine Umrechnung der internen Währung in die gesellschaftliche Normalwährung, das heißt in die weiterhin existierende staatliche Außenwährung (im Falle von *Neuwelt* handelt es sich dabei immer noch um den Euro), wird dabei nur dann vorgenommen, wenn Dienste oder Produkte außerhalb der Genossenschaft verkauft oder von da gekauft werden sollen. Der Währungskurs in einem solchen Falle beruht auf den aktuellsten Daten für erkennbaren Bedarf und vorhandene Ressourcen der ganzen Genossenschaft. Ein Umtausch von interner und externer Währung für Mitglieder ist limitiert und nur im Zusammenhang mit echten Käufen oder anderen abgesprochenen Transaktionen möglich. Jedes Mitglied erhält ja auch ein Grundauskommen in *Neutaler*, das für den Basisbedarf vollständig ausreicht. Dieses ist jedoch im Gegensatz zu einem bedingungslosen Grundeinkommen (BGE) gekoppelt an die vorhandenen Grundleistungen, und so werden die monatlichen Beiträge immer wieder angepasst.

Um die Funktion der internen Währung *Neutaler* besser zu erfassen, wird uns ein instruktiver Film vorgeführt, der eine Sitzung des ökonomischen Steuerungsausschusses zeigt und dessen Funktionsweise erläutert. An der Sitzung des Ausschusses stehen meist eine große Anzahl von Punkten auf der Tagesordnung. Der etwa aus zwanzig teilweise wechselnden Mitgliedern bestehende Ausschuss trifft sich einmal in der Woche zur Beratung. Immer in der ersten Woche des Monats werden die definitiven Synchronisationszahlen des Vormonats begutachtet und allfällige Korrekturen und Maßnahmen dazu besprochen. Dadurch, dass alle wesentlichen Wirtschaftsvorgänge durch den *Neutaler* repräsentiert sind und dieser als elektronische Gesamtbuchhaltung lückenlos vorliegt, basieren alle Indika-

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

toren auf der „Vollerhebung der realen Vorgänge“ und sind nicht nur statistische Näherungen aus Teilbereichen, wie sie in der herkömmlichen Wirtschaft verwendet werden. Die zentralen Größen, die zuerst überprüft werden, ist die Gesamtheit der beigetragenen Leistungen (Produktion) im Verhältnis zur Gesamtheit der bezogenen Leistungen (Konsumtion), und zwar für alle Mitglieder und auch für die Genossenschaft selbst. Bei der Genossenschaft ist genau bekannt, welche Aufgaben dabei wahrgenommen werden sollten, welche davon erfüllt werden konnten und wo Differenzen bestehen. Bei den Mitgliedern zeigen andere Indikatoren noch genauer, wie sie „gewirtschaftet“ haben und welche Bedürfnisse sie angemeldet haben. Aus diesen Angaben wird jeweils auch das notwendige und mögliche Grundeinkommen für den nächsten Monat bestimmt.

Weitere Fragen sind: Wie viel von der Währung wurde ausgegeben und wie viel ist wieder zurückgekommen? Gibt es „Staustellen“ und gibt es „Trockenstellen“, wo zu viel oder zu wenig Währung vorhanden ist? Entsprechend werden Ausgleichsmaßnahmen, Erleichterungen oder Restriktionen beschlossen. Dieser Teil der Sitzung dient dem „Kurshalten“, d.h. der Stabilisierung des Systems.

Später werden die strategischen Fragen der „Kursbestimmung“ diskutiert. Dazu zählen besonders Investitionen, neue Projekte und Ideen und Fragen von Expansion oder Reduktion. Die Kommission gibt dazu jeweils Rahmenwerte vor, die dann anderen Organen wie beispielsweise dem Management der einzelnen Betriebe einen Handlungsspielraum aufzeigen. Der dritte Teil der Sitzung widmet sich dann dem Steuerungsausschuss selbst: Stimmung, Zustand, Feedback und die Frage der Kulturvermittlung und der Neuzu- und Abgänge. Dies ist wichtig, weil der Ausschuss auch personell sehr dynamisch arbeitet und nur wenige fixe Mitglieder, sondern auch Lernende, themenspezifische Experten und eine rotierende Mitgliedschaft kennt.

In einer längeren Fragerunde gelingt es den drei anwesenden Repräsentierenden von *Neuwelt*, den überzeugenden Eindruck dieses Systems noch mit sehr lebendigen praktischen Beispielen zu untermauern. Obwohl wir von vielen Dingen den Hintergrund nicht kennen, sind wir beeindruckt, mit welcher Energie und mit welchem Einsatz hier am laufenden Ausgleich und an einer immer wieder gerechten Verteilung der Ressourcen gearbeitet wird.

#### 4.3.6. Landwirtschaft und Produktion

Unsere nächste Station ist ein großer Landwirtschaftsbetrieb von *Neuwelt*, wo wir zuerst einmal zusammen mit allen gerade anwesenden Mitarbeitenden ein köstliches Mittagessen aus frisch geerntetem Gemüse und hofeigenem Getreide erhalten. Sehr gut schmeckt auch ein schäumendes, aber alkoholfreies Getränk, das uns zum Essen serviert wird. Danach werden wir durch einzelne Bereiche des Hofes geführt. Die Landwirtschaft und die Lebensmittelverarbeitung sind der erste und wichtigste Teil einer vollgenossenschaftlichen Wirtschaft. Jede Vollgenossenschaft besitzt ausreichende Ländereien, um mit den angebauten und erzeugten, vielseitigen Lebensmitteln alle Mitglieder zu einem großen Teil selbst zu versorgen.<sup>196</sup> Das sind größere und kleinere Höfe, die jeweils von professionellen Landwirtinnen und Landwirten in Teams geführt sind, jedoch durch eine Vielzahl von Mitarbeitenden und Helfern aus der Genossenschaft ergänzt werden. Der Anteil der menschlichen und tierischen Arbeitskraft ist sowieso um ein Vielfaches höher als früher und ersetzt einen großen Teil der damals üblichen, übermäßig energieverbrauchenden Mechanisierung. Grundsätzlich wird in Gruppen gearbeitet, häufig auch noch mit Pferden, um den Boden zu schonen. Die Arbeit auf dem Feld ersetzt dadurch auch die damals üblichen Fitness-Center und Kraftmaschinen für die sonst vielleicht in Büros arbeitenden Helfer und dient so dem Ausgleich und der körperlichen Kräftigung. Die gesamte Landwirtschaft wird auf die gewünschte und benötigte Versorgung der Gesamtheit abgestimmt. Auch vorgelagerte Betriebe wie Sämereien und Zuchtbetriebe sowie viele nächste Verarbeitungsstufen von Lebensmitteln sind in Besitz der Genossenschaft, z.B. besitzt *Neuwelt* nach eigenen Angaben:

- einen Betrieb zur Haltbarmachung, Konservenherstellung mit vollständiger Kühlkette
- mehrere Mühlen und Bäckereien
- diverse Betriebe der Milchverarbeitung und Käseherstellung
- einige Metzgereien
- zwei Brauereien und drei Weingüter
- mehrere kleinere Fischzuchten

---

196 Es kann hier z.B. mit den Zahlen von Neustart Schweiz gerechnet werden, d.h. pro 1'000 Mitglieder und mit einem klimagerecht reduzierten Konsum von tierischen Produkten bräuchte es etwa 160 ha Acker und Weideland (vgl. Neustart Schweiz, 2016, S. 151).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

- über 40 Verteilmagazine (früher Supermärkte genannt)
- etc.

Die weitere Gestaltung der Produktion bei *Neuwelt* richtet sich ganz klassisch nach dem größten Grundbedarf aus, und so sind auch Bauunternehmen und viele Handwerkerkollektive für die Erstellung und den Unterhalt der vielen Gebäude Teil der Genossenschaft. Dazu kommen auch einige Betriebe, die für den übergeordneten Bedarf produzieren und damit „Devisen“ verdienen, die die Genossenschaft für den Zukauf von Rohstoffen oder für Artikel benötigt, die nicht selbst produziert werden. *Neuwelt* betreibt dabei unter anderem ein Kabelwerk sowie eine Glashütte, die Produkte von hoher Qualität herstellen und deshalb auch auf dem „freien Markt“ bestehen können. Der Ausgleich an Sprunghaftigkeit und der Mangel an wirklicher Verbindlichkeit, die dort herrschen, sowie die brutale Konkurrenzierung stellen aber anspruchsvolle Aufgaben dar und werden in der Genossenschaft genau überwacht, damit sie nicht ein Einfallstor für destruktive wirtschaftliche Kräfte werden können.

Viele Artikel werden aber auch für andere Vollgenossenschaften hergestellt, mit denen Zusammenarbeitsverträge und Handelsausgleichsvereinbarungen bestehen.

Die vielen Informationen, die wir erhalten, lenken uns beinahe etwas ab von dem sehr naturnah gestalteten Hof mit vielen verschiedenen Pflanzen und Tieren, der in weiten Bereichen mittels Permakultur<sup>197</sup> und ohne jeglichen Einsatz von Chemie oder künstlichem Dünger sehr hohe Erträge erzielen kann.

Doch schon geht die Reise weiter und unsere Solar-Rikscha bringt uns einige Kilometer weiter zum Rheinufer, wo eine wichtige Siedlung der Genossenschaft steht.

#### 4.3.7. Wohnen und Leben

Hier werden wir von vier Mitgliedern empfangen, die die Generationen repräsentieren: ein Knabe, eine Jugendliche, ein Erwachsener und eine

---

197 Permakultur, abgeleitet vom englischen „permanent (agri-)culture“, wurde in den 1970er-Jahren in Australien von Bill Mollison und David Holmgren entworfen und ist ein Konzept für Landwirtschaft und Gartenbau, durch bewusst gestaltete Landschaften die Muster und Beziehungen in der Natur zu imitieren und dabei eine Fülle von Nahrungsmitteln, Fasern und Energie für lokale Bedürfnisse bereitzustellen. (vgl. [www.permakultur.ch](http://www.permakultur.ch) Zugriff, 4.2.2021).

ältere Frau. Sie führen uns in die besonderen Wohn- und Lebensformen ein, die die Vollgenossenschaft bietet.

Soweit möglich sind alle Mitglieder in genossenschaftseigenen Wohnliegenschaften untergebracht. Dabei hilft eine Wohnraumvermittlung, den im Haus wohnenden Menschen passende weitere Personen für freie Wohnungen zu finden. Einzelne Objekte werden auch extern dazu gemietet, erzeugen aber dadurch einen „Devisenbedarf“. Die Vollgenossenschaft besteht baulich gesehen aus einzelnen konzentrierten Siedlungen oder Hausansammlungen sowie aus weiteren Einzelgebäuden in städtischem Gebiet, aus Teilen von Dörfern, den besagten Bauernhöfen mit allem, was dazu gehört, sowie weiteren genutzten und benötigten Gebäuden. Jedes größere Haus und jede Häusergruppe hat einen Hauskreis für die grundlegenden gemeinsamen Entscheidungen. Eine größere Anzahl Hauskreise ist jeweils in Quartieren organisiert, die sowohl demokratische Entscheidungsbereiche als auch Verwaltungs- und Organisationseinheiten der wirtschaftlichen Basisaktivitäten darstellen. Je ca. 8–15 Quartiere sind wiederum in einem Cluster zusammengefasst, der eine nächste Stufe der Integration und Mitsprache bildet. Die meisten Entscheidungen fallen an der Basis und werden danach falls nötig in föderalistischer Weise auf die Stufe der ganzen Genossenschaft übertragen.

Bei *Neuwelt* existieren dazu noch einzelne Gebäude in anderen Regionen, die als Ferienorte oder zu Verbindungszwecken mit anderen Vollgenossenschaften gehalten werden. Es gibt auch Genossenschaften, die Cluster in verschiedenen Ländern haben, die sich koordinieren und ergänzen. Die junge Frau erzählt, dass sie soeben von einem Lernaufenthalt in einer anderen Vollgenossenschaft zurückkomme, bei der zwei Cluster in Südamerika und drei in Europa seien, und sie deshalb Kaffee und Südfrüchte „intern“ produziere und auch einen enorm fruchtbaren Wissensaustausch habe, obwohl gar nicht viele Reisen zwischen den Standorten gemacht würden.

Auch die anderen Mitglieder erzählten nun etwas aus ihrem Alltag. Die Schilderungen aus den verschiedenen Altersklassen sollten uns helfen, die Funktionsweise einer Vollgenossenschaft besser zu verstehen:

Mitglied A: Knabe, 8 Jahre alt

Er wohnt zusammen mit der Mutter und mehreren anderen Personen in einer Gruppenwohnung im zentralen Quartier des Clusters am Rhein. Er besucht vier Tage eine interne Grundschule, die teilweise auch im nahen und sehr artenreichen Genossenschaftswald stattfindet, und darf mithelfen, wenn die Mutter einen Tag pro Woche in der zur Genossenschaft gehörenden Landwirtschaft zum Beispiel beim Ernten

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

mitarbeitet. Er hilft auch zusammen mit einer Gruppe älterer Kinder aus seinem Wohnhaus bei der Abfalltrennung und -entsorgung. Bis zum Alter von 12 Jahren muss er keine Abgaben oder Miete zahlen und erhält von der Genossenschaft ein Kindergeld in interner Währung zuhanden der Erziehungsberechtigten. Danach kann er an einer der vielen internen Schulen, die jeweils direkt mit internen Betrieben zusammenarbeiten, weitere sehr praxisnahe Ausbildungselemente erwerben.

Mitglied B: Jugendliche, 18 Jahre alt

Sie wohnt nach ihrem ersten Auslandsaufenthalt wieder zusammen mit anderen Jugendlichen in einer speziellen Jugendwohnung im nahen Landwirtschaftsbetrieb, für die sie auch mitverantwortlich ist. Sie geht im laufenden halben Jahr zur Genossenschaftsuniversität, wo sie in kleinen Gruppen vor allem an einzelnen selbstgestellten Projekten arbeiten kann, und wird im folgenden halben Jahr in der Gesundheitsversorgung der Genossenschaft mitarbeiten. Dabei hilft sie älteren oder gebrechlichen Menschen und lernt sehr viel über Gesundheit, Pflege und Zuwendung. Dazwischen ist sie vielseitig unterwegs als „Springerin“, wenn jemand gebraucht wird. Dadurch lernt sie viele Arbeitsbereiche der Genossenschaft kennen und findet heraus, zu welcher Berufslaufbahn ihre Fähigkeiten und Neigungen sie führen. Sie muss bereits Miete und verschiedene Abgaben in interner Währung bezahlen, die sie sich bei ihren Einsätzen verdient hat. Sie erhält aber auch Zuschüsse aus dem Quartier für ihre Projekte und für die Schule.

Mitglied C: Erwachsener, 38 Jahre alt

Er wohnt zusammen mit einer Partnerin und zwei Kindern in einem einzelnen Familienhaus der Genossenschaft inmitten der nahen Stadt, wo drei Familien sich die Infrastruktur und die Betreuung der kleinsten Kinder gemeinsam teilen. Er arbeitet zudem noch in der Genossenschaft als Mitarbeiter des ökonomischen Steuerungsausschusses und ist einen Tag außerhalb der Genossenschaft als Steuerberater tätig. Das dort verdiente externe Geld verwendet er zu einem Teil für Miete, die er wegen seines Verdienstes teilweise in Euro bezahlen muss, und zum anderen Teil, um Dinge einzukaufen, die in der Genossenschaft nicht direkt erhältlich sind. Er hat außerdem eine Kulturgruppe mitgegründet, in der er sich stark engagiert, und hilft am Wochenende bei der Bedienung der Gäste in einem der Speisehäuser.



Mitglied D: Ältere Frau, 74 Jahre alt

Sie wohnt zusammen mit fünf Kindern, drei Jugendlichen, drei Erwachsenen und zwei weiteren Älteren in einer Generationen-Großwohnung, die speziell so gestaltet ist, dass diese Vielfalt und Vielzahl sich wohlfühlen kann. Sie arbeitet zwei Tage jeweils vier Stunden in einer internen Wäscherei und ist weitere zwei Tage jeweils vier Stunden Köchin in einem zentralen Speisehaus, in dem mehrere Hundert Mitglieder täglich ihre Mahlzeiten einnehmen. Außerdem gibt sie ihr umfangreiches Wissen in gelegentlichen Kursen an der Genossenschaftsuniversität weiter.

Diese kurzen Vorstellungen waren sehr lebendig gehalten und man konnte sehen, dass sich die Mitglieder stark mit der Genossenschaft identifizierten und, beginnend beim Knaben, alle ein profundes Wissen über die Zusammenhänge und Wertgrundlagen des genossenschaftlichen Lebens zu haben scheinen. Die vier begleiteten uns nun noch zu unserer letzten Station, der Quartierhalle, wo die Mitbestimmungsversammlungen stattfinden.

#### 4.3.8. Mitbestimmung und „Versicherungen“

Jedes Quartier besitzt eine große Halle, in der möglichst alle ansässigen Mitglieder Platz finden, die aber auch von kleineren Besprechungsräumen umgeben ist, in denen Arbeitskreise und Ausschüsse tagen können. Als Erstes wurden wir auf die besonders entwickelten technologischen Einrichtungen aufmerksam gemacht, mittels derer Abstimmungen, sei es nach Mehrheit oder nach Konsent<sup>198</sup> oder anderen Systemen, Gesprächsübertragungen von und zu anderen Hallen sowie automatische Niederschriften der Versammlungen einfach umgesetzt werden konnten. Hier würden vornehmlich grundsätzliche Fragen erörtert, wurde uns mitgeteilt. Die „tägliche Mitbestimmung“ werde hingegen durch einfache Gespräche in den Häusern, durch Eingaben in der Beteiligungs-App und natürlich auch durch die Kaufentscheidungen mit *Neutraler* direkt erfasst. Gerne hätten wir eine solche Versammlung miterlebt, aber heute fand leider keine statt.

---

198 Konsent ist ein Entscheidungsverfahren, das in der Soziokratie, einer speziellen Form der Selbstorganisation von Organisationen, verwendet wird.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Stattdessen erhielten wir noch genauere Informationen zum System der Versicherungen in der Vollgenossenschaft. Dazu wurden wir in eines der Versammlungszimmer geführt, wo wir die Leiterin der Ausgleichseinrichtung, eines Teils der internen Währungsverwaltung (die als Kassa bezeichnet wird), kennenlernten, die uns Genauerer erklärte. Demnach ist das übergeordnete Ziel der Vollgenossenschaften die grundlegende Versorgung aller Mitglieder über ihre Lebensspanne durch eine lebendige, gemeinschaftliche Organisation. Dazu müssen die möglichen Beiträge und die effektiven Bedürfnisse in einen Ausgleich gebracht werden, ohne die persönliche Initiative zu behindern. Die Genossenschaft rechnet immer mit allen Mitgliedern und entsprechend werden alle grundsätzlich durch ein Grundauskommen in *Neutraler* versorgt. Die Gesamtsumme davon entspricht der Grundleistung der gesamten für die individuelle Versorgung vorgesehenen Produktion und Ressourcennutzung. Dadurch entfällt ein kompliziertes Rentensystem. Ebenfalls integriert sind die öffentlichen Leistungen der Genossenschaft, die durch eine direkte Besteuerung des Ressourcenverbrauches erhoben werden. Die Ausgleichseinrichtung ist nur für die längerfristige Sicherung und Anpassung zuständig und in einem System von Rückversicherungen mit vielen anderen Vollgenossenschaften verbunden. Damit kann bei Schwierigkeiten in einer Genossenschaft auf ein größeres Netz zurückgegriffen werden. Auch können damit Ausgleichsvorgänge stattfinden, z.B. bei der Wanderung von Mitgliedern zu anderen Genossenschaften. Versicherungen sind also hier in keinsten Weise Privatsache, sondern das erfreuliche Resultat eines integrierten wirtschaftlichen Gesamtsystems.

Zum Abschluss des Besuches wurde uns auf dem wandgroßen Bildschirm in der Versammlungshalle noch eine „Landkarte“ der wichtigsten Institutionen in *Neuwelt* gezeigt.

##### 4.3.9. Institutionelle Landkarte und Abschluss

Diese institutionelle Landkarte der Vollgenossenschaft *Neuwelt* zeigt auf einen Blick die wichtigsten Institutionen bzw. Organe der Genossenschaft und wurde uns wie folgt erklärt: Alle Institutionen sind generell drei Bereichen zuzuordnen: der eigentlichen Wirtschaft und Versorgung, dem gemeinsamen demokratischen Umgang miteinander, der als „Partizipati-on“ bezeichnet wird, und dem Bereich der genossenschaftlichen Kultur.

Abbildung 22: Institutionelle Landkarte der Vollgenossenschaft Neuwelt

Wirtschaft	Partizipation			Kultur
Ökonomischer Steuerungsausschuss	Interne Gerichtsbarkeit + Konfliktlösung	Gesamtleitung Vorstand Wahlen Abstimmungen	Integration und Beziehungen zur Gesamtgesellschaft	Genossenschaftsuniversität
Interne Währung (Kassa) Ausgleichseinrichtung	Wohnraumvermittlung			Aufgabenvermittlung, Talentförderung
<b>Mitgliedschaft</b>				
Externe Arbeit	Haus, Hauskreis			Bildung
Dienstleistungen (3. Sektor)	Quartier, Mitbestimmungsversammlungen			Künste
Produktion (2. Sektor)	Cluster, Mitentscheidung			Medizin, Gesundheit, Care
Natur + Landwirtschaft (1. Sektor)				

Die Mitgliedschaft ist als zentrale, alle Bereiche übergreifende Institution in der Mitte eingezeichnet. Jedes Mitglied ist in mehrfacher Weise als Souverän mitgestaltend und mitentscheidend: auf Ebene seines Hauskreises, des Quartiers, des Clusters und für gesamtgenossenschaftliche Wahlen und Abstimmungen.

Eine Gewaltenteilung ist in zweifacher Hinsicht umgesetzt: Neben dem Vorstand als Legislative existiert auch eine unabhängige interne Gerichtsbarkeit als Judikative. Ausserdem sind auch der ökonomische Steuerungs-ausschuss für die direkten wirtschaftlichen Belange und die Genossen-schaftsuniversität als Wissens- und Informationshort vom Vorstand un-abhängig gewählt und verantwortlich. Der Vorstand kümmert sich deshalb vorwiegend um die Allmenden, also die gemeinsamen Ressourcen, und hat als wichtigsten Bereich auch die Wohnraumvermittlung und -zuteilung unter sich.

Neben der Versorgung hat auch die Aufgabenvermittlung einen wichti-gen Stellenwert und wird als Talentförderung und bestmögliche Bildung gesehen. Auch das Gesundheitswesen geniesst hohe Priorität und richtet einen sehr starken Teil seiner Anstrengungen auf Gesunderhaltung und Prävention aus. Mitglieder von Vollgenossenschaften sind deshalb im lan-desweiten Durchschnitt bis zu 50 Prozent weniger krank.

Die Produktion bezüglich Dienstleistungen und die industriell-gewerb-liche Produktion sind dem ökonomischen Bereich zugeordnet. Hier wer-den ebenfalls die externen Arbeiten koordiniert, die von Mitgliedern in Betrieben ausserhalb der Vollgenossenschaft erbracht werden. Interessan-terweise sind die Landwirtschaft und die gesamte Primärproduktion eine eigene unabhängige Institution, die alle Bereiche umfasst. Soweit die Er-klärungen, die wir an dieser Stelle erhielten, denn nun werden wir noch

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

zu einem frugalen Imbiss in einem wunderbaren, mit blühenden Pflanzen bestückten Wintergarten geführt. Hier wartet ein Musik- und Tanzensemble, das uns mit drei tollen Stücken aus der *Neuwelt*-Kultur beeindruckt. Dann werden wir von unseren Begleitern gebührend verabschiedet.

Fasziniert, aber auch etwas verwirrt über die komplexen Strukturen, die diesen Leuten so geläufig erscheinen, beenden wir diesen Besuch und steigen wieder in den Elektrobuss zum Bahnhof. Es gibt noch viel nachzulesen in dem kleinen Buch über *Neuwelt*, das wir zum Schluss noch als kleines Präsent erhalten haben. *Ende des Exkurses.*

#### 4.4. Grundkonzeption und Leitbild

Dieser Exkurs sollte nun bereits ein erstes ganzes, aber sicher noch unscharfes Bild der Vollgenossenschaft vermittelt haben. Im weiteren Modellbildungsprozess geht es nun um die Detaillierung und Verdeutlichung des Bildes mit strukturell-funktionalem Fokus. Damit wird auch der Utopieprozess auf Stufe 3 weiter fortgeführt. Die Grundkonzeption wird nochmals verdeutlicht und ein eigentliches Leitbild herausgearbeitet und in den folgenden Prozessschritten zum eigentlichen Organisationsmodell ausgebaut.

##### 4.4.1. Grundkonzeption

Als Erstes soll hier die Grundkonzeption nochmals dargestellt werden, die sich insbesondere aus den Erkenntnissen der Analyse der Entfremdung und der entsprechenden Substitutionsfunktion des Geldes ergeben hat (vgl. Abbildung 16) und in den Kernhypothesen A und B ausgedrückt ist. Es geht um die Aufhebung der innerlichen und äußerlichen Trennungen, das heißt um eine „*Befreiung des Menschlichen Wesens durch die Wiederherstellung der nichtentfremdeten und daher freien Tätigkeit aller Menschen*“ (Fromm, 2018, S. 65). Das Bild der Trennung kann mit dieser Vorgabe in ein „ungetrenntes“ Bild umgewandelt werden, was die notwendigen Grundfunktionalitäten des neuen Modells aufzeigt. Diese systemische Lösung stellt damit die Architektur des neuen Modells dar. Es geht darum, wie in Abschnitt 3.1.2 gezeigt, erstens die Trennung zwischen Produzenten (Unternehmer) und Konsumenten (Arbeiter) zu beseitigen. Dies wird mit dem der grundsätzlichen Vereinigung von „Unternehmer“ und „Arbeiter“ in denselben Personen aka dem Grundprinzip der genossenschaftli-

chen Selbsthilfe, erreicht. In der Praxis heißt das, dass die Genossenschaftsmitglieder soweit als möglich gleichzeitig Konsumenten und Produzenten ihrer Produkte sein müssen. Da dies keine Negation der Arbeitsteilung darstellen soll<sup>199</sup>, müssen also die Mitglieder in ihren beiden Rollen möglichst gut kooperieren. Dies bedingt eine Form, die es erlaubt, einerseits die Bedürfnisse des Konsums der Mitglieder zu erfassen und so zu bündeln, dass sie für die entsprechende Produktion gehandhabt werden können, andererseits die Fähigkeiten und Talente der Mitglieder zu erfassen (mittels Partizipation) und diese so zuzuteilen, dass eine Produktion der gewünschten Güter erfolgen kann (mittels Steuerung). Dies bedingt weiter eine umfassende Kommunikation und eine Koordination, die durch eine zweckmäßige Organisation erfüllt wird, durch die wiederum die effektive und effiziente Produktion und Verteilung der Güter zum Konsum bewerkstelligt werden kann. Für die Unterstützung und Steuerung dieser beiden Prozesse, Kommunikation und Kooperation, kann nun, gemäß der Koordinationstheorie des Geldes, Geld in Form einer geeigneten Währung zum Einsatz kommen. Damit schließt man zum einen den Markt als Ausdruck der äußeren Entfremdung und ersetzt ihn durch eine direkte Kooperation und Verhandlung, die vom Ganzen ausgeht, und verhindert zum anderen die persönliche Spaltung der Mitglieder, indem der produzierende Mensch („Arbeiter“) erstens direkt mitentscheidet, was produziert werden soll, und zweitens die erzeugten Güter als solche auch im vollen Umfang im frei gewählten Kollektiv konsumieren darf. Damit kann er sowohl als „Arbeiter“ seine persönlichen Bedürfnisse erfüllen und seine Fähigkeiten optimal entwickeln, als auch als „Unternehmer“ die kollektiven Bedürfnisse erfüllen und die Fähigkeiten der Betriebe weiterentwickeln.

---

199 Die „Selbstversorgung“ im Sinne der Unabhängigkeit einer Person oder kleinen Gruppe (Familie) stellt hier keine Option dar. Das Modell bezieht sich auf eine heutige Gesellschaft mit ihrer großen Vielfalt von Bedürfnissen und Möglichkeiten und einer entsprechenden Arbeitsteilung.



geringer Arbeitslast und Aufwand an Bodennutzungen [Ressourcennutzung]“ zielt (Polanyi, 2005a, S. 81). Dazu kommt aber die soziale Produktivität als „Sicherung der höheren Gemeinnützigkeit der zustandegebrachten Produkte“ (ebd.), das heißt eine Beurteilung des gesellschaftlichen Gebrauchswertes anstelle eines rein individualistischen. Damit werden die Rückwirkungen des Produktionsprozesses und damit der menschlichen Arbeit auf das Leben der Gemeinschaft betrachtet, und die „organische Gleichgültigkeit der kapitalistischen Produktionsweise“ – ein zentraler Teil der Entfremdung – kann überwunden werden (vgl. Polanyi, 2005a, S. 83). Dabei ist die soziale Produktivität ein Begriff der Kategorie des sozialen Rechtes, das die Verteilung der Mühen und Lasten (und Freuden) der Arbeit, die Verteilung der produzierten Güter und Dienste und die gemeinnützige Richtung der Produktion umfasst (vgl. Polanyi, 2005a, S. 86).<sup>200</sup> Dieses soziale Recht kann nun innerhalb einer Vollgenossenschaft mit eigener Währung zu großen Teilen durch Beschluss der Mitglieder eingeführt werden, praktisch ohne Berücksichtigung von herrschenden staatlichen und politischen Rahmenbedingungen. Man rechnet einfach nach neuen Regeln und durch die eigene Währung kann dies sauber von der weiter bestehenden kapitalistischen Rechnungsweise im Umfeld abgegrenzt werden.

Weiter umfasst Polanyis Konzept eine funktionale Aufteilung der Entscheidungsbereiche auf zwei Hauptverbände, einen Produktionsverband (alle Betriebe, Produzenten inkl. produzierende Arbeiter) und auf „die Kommune“ als Vertretung der Konsumenten und eigentliche „Trägerin der höheren Ziele des Gemeinwesens“, die beide durch eine funktionelle Verfassungsform miteinander verbunden wären (vgl. Polanyi, 2005a, S. 97).

Polanyis Konzept wurde damals von Ludwig Mises kritisiert und als unbrauchbar abgelehnt, primär, weil sich Mises nicht vorstellen konnte, dass die beiden Gremien produktiv zusammenarbeiten können (Mises, 1923). In seiner Antwort weist Polanyi auf das Missverständnis von Mises hin, der die bestehende Entfremdung mit ihren Gegensätzen im Kapitalismus quasi als naturgegeben sehe, und betont den von Mises übersehenen Punkt der menschlichen Ganzheit: „Der Mensch als Produzent und der Mensch als Konsument vertritt zweierlei Grundmotive, durch die ein und derselbe Lebensprozeß – das Wirtschaften des Individuums – bestimmt wird. Die Interessen, die diesen

---

200 Polanyi sieht dabei dieses soziale Recht aus den Forderungen des Konsums abgeleitet: „Verteilung der Arbeitslast nach den Fähigkeiten und der Güter nach den Bedürfnissen als Variante des Kommunismus oder Verteilung der Güter nach den Arbeitsleistungen mit dem Korrektiv der Mindestbedürfnisse als Variante des Kollektivismus“ (Polanyi, 2005a, S. 87).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

*Motiven entspringen, befinden sich daher grundsätzlich im Gleichgewicht.*“ (Polanyi, 1979, S. 86)

Damit wird ein zentraler Punkt der systemischen Lösung, die Wieder-Zusammenführung der Interessen von Produktion und Konsum in den menschlichen Individuen, bestätigt. Das bedeutet auch: *„Statt des Widerstreits gleichartiger Interessen verschiedener Menschengruppen, wie es in einer Klassengesellschaft der Fall ist, bildet im Sozialismus der Widerstreit verschieden gearteter Interessen ein und derselben Menschengruppe das grundlegende Bewegungsprinzip der Gesellschaft und damit auch der Wirtschaft.“* (Polanyi, 1979, S. 87) Das Konkurrenzprinzip kann somit durch das Kooperationsprinzip überwunden werden. Hier wäre nun der Ansatzpunkt, diese Erkenntnisse weiter zu verdichten und eine neue Wirtschaftslehre darauf zu begründen. Polanyi wollte diese Richtung durch die Entwicklung seiner Rechnungslegung als „positive sozialistische Wirtschaftslehre“ fördern (Polanyi, 2005a, S. 113). Diese Bestrebungen wieder aufzunehmen wäre wichtig. Heute könnte das dann als „gemeinwohlorientierte Wirtschaftslehre“ bezeichnet werden.

##### 4.4.2. Das Leitbild

Die Formulierung eines Leitbildes wird, wie bereits weiter oben dargestellt, auch durch einen kreativ-künstlerischen Arbeitsanteil bestimmt und könnte auch als „Setzung“<sup>201</sup> bezeichnet werden. Dieser Schritt wurde durch die Entwicklung der Arbeitshypothesen (H-1 bis H-21) vorbereitet. Als zusätzliche Hilfestellung werden einige bereits bestehende Leitbilder aus der Vergangenheit, die eine Mehrzahl der Arbeitshypothesen befürworteten, aber nicht bei deren Bildung beteiligt waren, ausgesucht und als Vorlagen verwendet. Daraus wird ein neues Leitbild für die postulierte Vollgenossenschaft entwickelt (komponiert). Wichtig ist, dass durch den gewählten kreativen, synergetischen Vorgang keine direktlogische Ableitung des resultierenden Leitbildes aus den Arbeitshypothesen besteht. Diese werden also nicht falsifiziert und bleiben weiter als unabhängige Ausgangsstruktur bestehen. Auch die Leitbilder aus der Vergangenheit werden in diesem Sinne zwar an den Arbeitshypothesen gemessen, aber danach einfach als Ausgangsmaterial gebraucht.

---

201 Eine Setzung als Ausdruck aus der Kunst (Koller, 2007) kann in diesem Zusammenhang als eine Bündelung von Hypothesen und Forderungen im Sinne eines Gesamteindrucks verstanden werden.



Das Leitbild, das hier im Folgenden entworfen wird, verwendet eine Anzahl von teilweise unabhängigen Leitsätzen. Dies ist eine sehr verbreitete Form, ein Leitbild darzustellen, und wird heute zum Beispiel auch in den meisten Firmenleitbildern verwendet.<sup>202</sup> Die vier mit Hilfe der Arbeitshypothesen ausgewählten, bereits bestehenden Leitbilder erschienen aufgrund ihrer Nähe zur Vollgenossenschaft oder „Assoziation“, also der Verbindung von Produzierenden und Konsumierenden, oder aufgrund ihrer Verbindung zu einer eigenständigen Währung relevant.

Das sind:

1. Peter Kropotkins Vorstellung der Assoziationen (Bezeichnung PK)
2. Der Sozialistische Bund von Gustav Landauer (Bezeichnung GL)
3. Die Richtlinien zur weiteren Entwicklung der Genossenschaftsbewegung des V.S.K. von Karl Munding und Bernhard Jaeggi (Bezeichnung MJ)
4. Die Prämissen der Wirtschaft mit Zukunft des Vereins fleXibles (Bezeichnung FX)

Es existiert noch eine größere Zahl anderer intelligenter Konzepte und Leitbilder für umfassende und systemverändernde Genossenschaftsmodelle, angefangen bei Plockboy, Bellers, King, Owen, Fourier, Proudhon, später auch Huber, Hertzka, Oppenheimer und weiteren, die ich hier nicht alle im Detail erwähnt werden können, die aber in dieser Arbeit an anderen Stellen zitiert oder punktuell bereits berücksichtigt wurden. Die obigen vier ausgewählten Leitbilder enthalten aber in der Summe sehr viele wesentliche Punkte, sodass damit ein erster Leitbildrahmen entwickelt und danach zu einem generellen Leitbild einer neuen Vollgenossenschaft ausgearbeitet und aktualisiert werden kann. Dieses Leitbild dient danach als Basis für die konkrete Organisationsgestaltung, die nach einem zweiten Verfahren (Systemdesign) mit den notwendigen „Verfassungen“ der Organisation ergänzt werden kann.

---

202 Häufig wird dabei auch zwischen Vision, d.h. einer Zukunftsvorstellung für das Unternehmen, und Leitbild, d.h. einer in der Gegenwart verankerten und in Leitsätzen konkretisierten Vision, unterschieden (vgl. Lombriser / Abplanalp, 2015, S. 243ff.).

4.4.2.1. Peter Kropotkins Assoziationen

Als Erstes sollen die Überlegungen von Peter Kropotkin<sup>203</sup> dargestellt werden. Er gehörte zu denjenigen, die sich gegen ein zentrales Paradigma ihrer Zeit stellten, nämlich gegen das Credo von unerbittlicher Konkurrenz und unerbittlichem Kampf ums Dasein, das aus der Natur abgeleitet und von den Darwinisten (im Gegensatz zu Darwin selbst) als absolutes Lebensprinzip behauptet wurde<sup>204</sup>. Er setzte diesem Verständnis dasjenige der gegenseitigen Hilfe entgegen und zeigte in seinem Werk „Die Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt“ (1908), dass die Kooperationsbereitschaft im Natur- und Tierreich vorherrscht, und veranschaulichte mit vielen geschichtlichen Belegen und Beispielen, dass gegenseitige Hilfe und Friedfertigkeit die eigentlichen Grundlagen der Zivilisation darstellen. Kropotkins beinahe fatalistisch anmutende Überzeugung, dass sich ein „kommunistischer Anarchismus“ zwingend aus der erwähnten kooperativen Grundprägung des Menschen ergeben müsse, ist zwar auch kritisch zu hinterfragen (Kühnhausen, 2008, S. 35), aber der Schluss, dass sein Ansatz der aufbauenden Kooperation und Solidarität zu den wesentlichen und notwendigen Merkmalen eines jeden Menschen und der menschlichen Gesellschaft gehört, ist sehr wichtig. Anders gesagt gilt: *„Gegenseitige Hilfe und Solidarität sind die entscheidenden Bestandteile jenes von vielen Genossenchaftern angestrebten besonderen Genossenschaftsgeistes.“* (Kühnhausen, 2008, S. 98) Indem Kropotkin dem sozialdarwinistischen negativen Menschenbild entgegentritt und ein anderes, positives und für ihn viel stimmigeres Bild an den Anfang seiner Überlegungen stellt, legt er eine entscheidende Basis für seine späteren Ausführungen zu einem kooperativen Wirtschaftssystem.<sup>205</sup> Dieses andere Menschenbild war Ausgangspunkt für Kropotkin, um die Ökonomik und die daraus resultierende Ökonomie seiner Zeit vom Kopf auf die Füße zu stellen. Er propagiert eine Abkehr von einer produktionsorientierten, hin zu einer bedarfsorientierten, vom Individu-

---

203 Mit vollem Namen Fürst Pjotr Alexejewitsch Kropotkin, russischer Schriftsteller, Geograf und Anarchist (1842–1921).

204 Das Überleben des Stärkeren, das in der Wirtschaftswissenschaft im Homo oeconomicus bis heute weiterlebt.

205 In Bezug auf die Rolle der Kooperation beim Menschen kommt inzwischen auch die heutige Neurobiologie und Verhaltensforschung zu ähnlichen Ergebnissen (Morner / Wälder, 2013) oder sogar zu der noch stärkeren Aussage, dass kooperatives Verhalten unerlässlich für eine gesunde Entwicklung des menschlichen Gehirns (und damit des ganzen Menschen) sei (Bauer, 2008).

um ausgehenden Sichtweise in der „politischen Ökonomie“<sup>206</sup>. Kropotkin beschreibt seine grundsätzliche Kritik folgendermaßen:

*„Wir betrachten die Gesellschaft und ihre politische Organisation von einem ganz anderen Gesichtspunkt aus, als die autoritären Schulen; wir gehen vom freien Individuum aus, um zur freien Gesellschaft zu gelangen [...]. Dieselbe Methode verfolgen wir auch für die ökonomischen Fragen. Wir studieren die Bedürfnisse des Individuums und die Mittel, welche es zu ihrer Befriedigung anwendet, bevor wir uns daran machen über die Produktion, den Handel, die Steuern usw. zu diskutieren.“* Und: *„Bevor man aber produziert – muß man da nicht das Bedürfnis nach dem ersehnten Produkt empfunden haben? War es nicht zuerst das Bedürfnis, das den Menschen auf die Jagd trieb, ihn bewog, das Schlachtvieh aufzuziehen, den Boden zu kultivieren, die ersten Werkzeuge herzustellen und später die Maschinen zu erfinden und zu erbauen? Ist es nicht auch das Studium der Bedürfnisse, nach welchem sich die Produktion richten müßte? – Es wäre also wenigstens ganz ebenso logisch, dort anzufangen und alsdann zu sehen, wie man den Bedürfnissen durch die Produktion Genüge schaffen kann.“* (Kropotkin, 1919, S. 138–139)

Daraus kommt er folgerichtig zum Schluss, dass es dann um eine Bündelung der Kräfte gehen müsse, um das beste Ergebnis zu erzielen: *„Wenn man einmal den Bedürfnissen des Individuums und der Gesellschaft, und den Mitteln, deren sich der Mensch während der verschiedenen Entwicklungsphasen zu ihrer Befriedigung bedient hat, die Hauptaufmerksamkeit schenkt, da drängt sich einem auch die Überzeugung auf, daß man die Anstrengungen zu einem gemeinschaftlichen Zwecke vereinigen müsse, anstatt sie den Zufällen der gegenwärtigen Produktion zu überlassen.“* (Kropotkin, 1919, S. 138–139) Damit würde die Politische Ökonomie gänzlich neu definiert: *„man kann sie dann definieren als das Studium der menschlichen Bedürfnisse und der Mittel, diese mit dem möglichst geringen Verlust an menschlichen Kräften zu befriedigen.“* (Kropotkin, 1919, S. 138–139) Durch diese Änderung des Gesichtspunktes ergibt sich bereits eine mögliche Lösung der sozialen Frage: *„Wenn aber die wichtigsten Bedürfnisse des Menschen unbefriedigt bleiben, – was muß man dann tun, um die Produktivität der Arbeit zu steigern? Welches sind die Gründe der Unproduktivität? Ist es nicht vor allen anderen die Tatsache, daß die Produktion, die Bedürfnisse des Menschen aus den Augen verlierend, eine absolut falsche Richtung angenommen hat, und daß ihre Organisation fehlerhaft ist? Und wenn wir dies konstatiert haben, so laßt uns das Mittel suchen, die Produktion derartig zu organisieren, daß sie wirklich allen Bedürfnissen genügt.“* (Kropotkin, 1919, S. 140)

---

206 Heute: „Ökonomik“.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Es geht also um eine bessere Organisation einer Wirtschaft, die von den Bedürfnissen ausgehend ihre Produktion so steuert, dass alle (d.h. natürlich primär die grundlegenden Bedürfnisse der einzelnen Menschen) befriedigt werden können:

*„Man begreift endlich, daß der vorteilhafteste Verbrauch aller Produkte der ist, welcher der Befriedigung der dringendsten Bedürfnisse dient, und daß der Nutzwert eines Produktes nicht von einer einfachen Kaprixe abhängt, wie man behauptet, sondern von der Befriedigung, welche es den wirklichen Bedürfnissen bringt.*

*Der Kommunismus – d. h. eine zusammengefaßte Betrachtung von Konsumtion, Produktion und Tausch, und eine Organisation, die dem Resultate dieser Betrachtung entspricht – wird also die logische Konsequenz einer derartigen unserer Meinung nach einzig wissenschaftlichen Auffassung der Dinge sein.“* (Kropotkin, 1919, S. 143–144)

Diese zusammenfassende Betrachtung erscheint, ohne sie Kommunismus zu nennen, sehr zentral und bildet ebenfalls eine Basis der weiteren Überlegungen zum Modell. Doch Kropotkin geht noch weiter ins Detail und macht ein Beispiel (im Sinne einer „utopischen Vorwegnahme“), wie eine solche Wirtschaft in Form einer Assoziation unter freier Vertragswahl<sup>207</sup> aussehen könnte:

*„Man stelle sie sich doch nur einmal als eine Assoziation vor, die mit jedem seiner Mitglieder folgenden Kontrakt abschliesse: ‚Wir sind bereit, Euch unsere Häuser, Magazine, Straßen, Verkehrsmittel, Schulen, Museen usw. zur Verfügung zu stellen – unter der Bedingung, daß Ihr Euch Eurerseits vom zwanzigsten bis zum fünfundvierzigsten resp. fünfzigsten Jahre täglich vier oder fünf Stunden einer für die Lebenserhaltung als notwendig anerkannten Arbeit unterzieht. Wählet selbst die Gruppen, denen Ihr Euch anschließen wollt, oder konstituiert eine neue Gruppe, vorausgesetzt, daß sie sich nur die Aufgabe stellt, das anerkannt Notwendige zu produzieren. Und für den Rest Eurer Zeit vereinigt Euch zu Gruppen, mit wem Ihr wollt – zum Zwecke der Erholung in Vergnügungen, wissenschaftlicher oder künstlerischer Tätigkeit ganz nach Eurem Geschmack. 1200–1500 Arbeitsstunden im Jahre, geleistet in einer der Gruppen, welche die Nahrung, die Kleidung, die Behausung produzieren oder in der öffentlichen Gesundheitspflege oder im Verkehrsgebiete usw. tätig sind – das ist alles, was wir von Euch verlangen, um Euch dafür alles das zu garantieren, was diese Gruppen produzieren oder produziert haben. Doch wenn keine der Tausende*

---

207 Kühnhausen bezeichnet diese Idee Kropotkins als „autonome Kommunen“ bzw. als „Vollgenossenschaften, in denen die Menschen nicht nur gemeinsam arbeiten, sondern auch gemeinschaftlich leben.“ (2008, S. 74)

*von Gruppen unserer Föderation Euch aufnehmen will – aus welchem Motive es auch sein möge – wenn Ihr absolut unfähig sein solltet, etwas Nützliches zu produzieren, oder Ihr Euch weigern solltet, es zu tun, nun, so lebet als Isolierte oder wie die Kranken. Wenn wir reich genug sein werden, so daß wir Euch nicht das Notwendige zu versagen brauchen, so werden wir erfreut sein, dieser Menschenpflicht genügen zu können. Ihr seid Menschen und Ihr habt ein Recht, zu leben.“* (Kropotkin, 1919, S. 120–121)

Diese ausführlichen Zitate erlauben es, bereits erste Prinzipien eines assoziativ-/genossenschaftlichen Wirtschaftsmodells herauszukristallisieren. Diese Kennzeichen von Assoziationen nach Kropotkin sind in acht Punkten zusammengefasst. Dazu können bei Kropotkin z.B. in seinem Werk „Landwirtschaft, Industrie und Handwerk“ noch weitere Prinzipien einer assoziativen Wirtschaft identifiziert werden, die sich hier als nützlich und wichtig erweisen können (Punkte 9 bis 11).

Außerdem weist er in seiner Autobiografie erneut auf sein Bild einer zukünftigen Gesellschaft hin: *„eine Vielheit von Assoziationen, die sich zu allen gemeinsame Arbeit erfordernden Zwecken zusammenschließen“* (Kropotkin zitiert in Kühnhausen, 2008, S. 74, siehe dazu auch Buber, 1967, S. 75).<sup>208</sup> Daraus lassen sich zwei weitere Prinzipien ableiten (Punkte 12, 13).

---

208 Zum Vergleich ein Ausschnitt aus den „Prinzipien“ in der Fassung von anarchismus.at: *„Wir bemerkten bei den gesitteten Völkern den Keim zu einer neuen Gesellschaftsform, der die alte weichen mußte. [...] Dieser Organismus zergliedert sich in eine Vielheit von Assoziationen, die sich zu allen gemeinsame Arbeit erfordernden Zwecken zusammenschließen: zu Gewerbebünden zum Zwecke der Produktion jeder Art, der landwirtschaftlichen, industriellen, rein geistigen oder künstlerischen; zu Konsumgemeinden, die für Wohnungen, für Beleuchtung und Heizung, für Nahrungsmittel, sanitäre Einrichtungen usw. Sorge tragen; zu Vereinigungen dieser Kommunen wie der Gewerbeorganisationen untereinander. Endlich bilden sich noch weitere, auf ein ganzes Land oder auf mehrere Länder sich erstreckende Gruppen, deren Mitglieder in gemeinsamer Arbeit die Befriedigung wirtschaftlicher, geistiger, künstlerischer und sittlicher Anforderungen, soweit sie über ein bestimmtes Gebiet hinausgreifen, erstreben. [...] Es besteht volle Freiheit zur Entwicklung neuer Formen in der Produktion, Erfindung und Organisation, die individuelle Initiative findet Anregung und Unterstützung, während der Neigung zur Gleichförmigkeit und Vereinheitlichung entgegen gearbeitet wird.“*

(<https://www.anarchismus.at/anarchistische-klassiker/peter-kropotkin/138-kropotkin-grundprinzipien-des-sozialistischen-anarchismus> (Zugriff 12.11.2020))

4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Tabelle 3: Kennzeichen von Assoziationen nach Kropotkin (PK-1 bis PK-13)

Nr.	Leitsatz	Ursprung
1.	Primat der Bedürfnisse über die Produktion als Ausgangslage und damit Ökonomie als Studium der menschlichen Bedürfnisse und der Mittel, diese mit dem möglichst geringen Verlust an menschlichen Kräften zu befriedigen <sup>209</sup> , d.h. Erfüllung der Grundbedürfnisse aller als erste Zielsetzung der Wirtschaft	Kropotkin, 1919, S. 140f.
2.	Gleichgestellte Mitglieder, die ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zielbewusst im Rahmen einer gemeinwohlbasierten Wirtschaft einsetzen können und dabei für die individuelle Initiative vollen Spielraum erhalten <sup>210</sup>	Kropotkin, 1919, S. 138f.; 2002, S. 429
3.	Bündelung der Kräfte und kooperative Zusammenarbeit (Anstrengungen zu einem gemeinschaftlichen Zweck vereinigen)	Kropotkin, 2002, S. 429
4.	Ausgangslage der zu bildenden Organisation bildet die zusammengefasste (integrierte) Betrachtung von Konsumtion, Produktion und Ausgleich.	Kropotkin, 1919, S. 143f.
5.	Freie Bildung von Assoziationen als Zusammenschlüsse zur Bedürfnisbefriedigung einzelner in Gruppen	Kropotkin, 1919, S. 120f.

209 Damit kann auch das Postulat der „Knappheit“, das nach wie vor in der Ökonomie vorausgesetzt wird, ersatzlos fallen gelassen werden.

210 Zum Vergleich ein weiterer Ausschnitt aus den Memoiren in der Fassung der „Prinzipien“ von anarchismus.at: „Diese neue Gesellschaft besteht aus einander gleichgestellten Mitgliedern, die nicht mehr gezwungen sind, Hand und Kopf an andere zu verkaufen und von diesen in beliebiger, planloser Weise ausnützen zu lassen; sie können vielmehr ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zielbewusst der Produktion zuwenden im Rahmen eines Organismus, der vermöge seines Aufbaues alle auf die Gewinnung des größtmöglichen Gesamtbetrages der allgemeinen Wohlfahrt gerichteten Bestrebungen zusammenfaßt und dabei für die individuelle Initiative vollen Spielraum läßt.“ (<https://www.anarchismus.at/anarchistische-klassiker/peter-kropotkin/138-kropotkin-grundprinzipien-des-sozialistischen-anarchismus>, (Zugriff 12.11.2020)

6.	Freie Vertragswahl oder Beitrittsmöglichkeit zu diesen Gruppen: Selbstverpflichtung zugunsten der Assoziation (d.h. der Gemeinschaft) zu arbeiten gegen Zusicherung der Bedürfnisdeckung durch diese	Kropotkin, 1919, S. 120f., S. 138
7.	Freie Gründungsmöglichkeit neuer Assoziationen, die mit anderen Bedingungen oder Schwerpunkten arbeiten können	Kropotkin, 1919, S. 120f.
8.	Gesellschaftlicher Konsens (und damit „sozialer Druck“), dass die Mitgliedschaft in einer Gruppe und damit die Selbstverpflichtung, für die Gesellschaft tätig zu sein, anzustreben sei	Kropotkin, 1919, S. 121
9.	Reduktion der Arbeitsteilung, vielfältigere, ganzheitlichere und damit produktivere Arbeitsgestaltung auch durch Wiederverbinden von körperlicher und geistiger Arbeit	Kropotkin, 1919, S. 145ff. und 1921, S. 163ff.
10.	Dezentralisation der industriellen Produktion und Förderung von Kleinindustrien und „Industriedörfern“	Kropotkin, 1919, S. 148ff. und 1921, S. 17ff.
11.	Polykulturisierung <sup>211</sup> der Landwirtschaft für den Eigengebrauch mit Beteiligung aller Mitglieder	Kropotkin, 1919, S. 157ff. und 1921, S. 84ff.

---

211 Eine hier von mir gewählte Bezeichnung für eine Landwirtschaft, die sich im Gegensatz zur industriellen Massenproduktion in Monokulturen einer intelligenten Kombination vieler Kulturen bedient. Kropotkin spricht da von Handlungsgärtnerien, Obstkulturen und Gemüsegärten, die er hier noch ganz in seiner Zeit und im Sinne einer gesteigerten Lebensmittelproduktion zwar als Intensivkulturen sieht, die aber produziert werden unter Einbezug und direkter Mitwirkung der Menschen, die dann diese Lebensmittel nachher auch konsumieren. In diesem Sinne spricht er eigentlich bereits von Formen einer Solidarischen Landwirtschaft (SOLAWI).



#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

12.	Föderativer Kommunalismus (Bezeichnung nach Buber <sup>212</sup> ): föderatives Prinzip der Verbindung der verschiedenen Gruppen (Genossenschaften) in gegenseitigem Einvernehmen als Grundlage der Gesamtgesellschaft	Kropotkin, 2002, S. 429f.
13.	Solche Assoziationen und ihre Föderationen arbeiten laufend der Neigung zu Gleichförmigkeit und Zentralisierung entgegen und entwickeln ihre Erscheinungsform kontinuierlich weiter, denn sie sind ein lebendiger, sich entwickelnder Organismus.	Kropotkin, 2002, S. 430

Kropotkins Beschreibung der zukünftigen Gesellschaft, die er in der „Eroberung des Brotes“ nochmals zusammenfasst, endet in einem „utopischen“ Bild, das die Ausführungen abrunden soll:

*„Da sie aufhört, für unbekannte Käufer zu produzieren, und die Bedürfnisse und Geschmacksrichtungen in ihrem eigenen Schoße zu befriedigen sucht, wird eine solche Gesellschaft einem jeden ihrer Mitglieder reichlich das Leben und den Wohlstand sichern und zu gleicher Zeit die moralische Genugtuung bieten, welche die frei gewählte und frei verrichtete Arbeit und die Freude, leben zu können, ohne in das Leben Anderer störend einzugreifen, gewährt. Inspiriert von einer neuen Kühnheit, welche in dem Gefühl der Solidarität ihre Nahrung findet, werden dann Alle gemeinsam an die Eroberung der hohen Genüsse des Wissens und der künstlerischen Schöpfung gehen.“* (Kropotkin, 1919, S. 175)

Zwar sieht Kühnhausen (2008, S. 76) die unmittelbare Bedeutung von Kropotkin für die Genossenschaftsbewegung als begrenzt an, die anschauliche und mit vielen Beispielen untermauerte Klarheit seiner Utopie einer zukünftigen kooperativen Gesellschaft hatte aber einen großen Einfluss auf die Vorstellung von utopisch-sozialistischen Gemeinwesen. Für Martin Buber hat nun als Nächstes Gustav Landauer einen weiteren, über Kropotkins Vorstellungen hinausgehenden, wichtigen Schritt im utopischen Sozialismus gemacht. Landauers programmatisch-konkrete Vorstellungen verdichteten nochmals die Vorstellungen Kropotkins.

---

212 Buber ändert die Bezeichnung *Kommunismus*, die Kropotkin verwendet, in *föderalistischer Kommunalismus*, d.h. für ihn, in eine Struktur, die bedeutet: „im jeweils möglichen Höchstmaß die soziale und politische Spontaneität des Volkes ins Werk zu ziehen“ (Buber, 1967, S. 76).



## 4.4.2.2. Der Sozialistische Bund von Gustav Landauer

Gustav Landauer, Schriftsteller, Philosoph und Aktivist, baute unter anderem auf den Überlegungen von Kropotkin auf, erkannte aber das Wesen des Staates nicht wie sein Vorgänger als bestehende Einrichtung, die man durch eine Revolution zerstört, sondern differenzierte diesen Bereich viel genauer: *„Staat ist ein Verhältnis, ist eine Beziehung zwischen den Menschen, ist eine Art, wie die Menschen sich zu einander verhalten; und man zerstört ihn, indem man andere Beziehungen eingeht, indem man sich anders zu einander verhält. Der absolute Monarch konnte sagen: ich bin der Staat: wir, die wir im absoluten Staat uns selbst gefangen gesetzt haben, wir müssen die Wahrheit erkennen: wir sind der Staat — und sind es so lange, als wir nichts anderes sind, als wir die Institutionen nicht geschaffen haben, die eine wirkliche Gemeinschaft und Gesellschaft der Menschen sind.“* (Landauer, 1910a) Und später: *„Wo Geist ist, da ist Gesellschaft. Wo Geistlosigkeit ist, ist Staat. Der Staat ist das Surrogat des Geistes.“* (Landauer, 1919, S. 50) Landauer setzt also Gesellschaft als eigentliches geistiges Vereinigungsprinzip von Menschen an die Stelle des Staates. Damit näherte er sich der syndikalistischen Richtung, die eine radikale Beseitigung jeder politischen Macht als Voraussetzung einer wahrhaft sozialistischen Gesellschaftsordnung ansah (vgl. Rocker, 1919). Landauer legte den Schwerpunkt aber nicht auf die Veränderung des Staates, sondern darauf, sich für das Neue zusammenzuschließen. Dieser Aufruf zur Erkenntnis und zu einem anderen Verhalten war charakteristisch für ihn. Er bezeichnet die neue Gesellschaftsform, die daraus entstehen sollte, auch als Sozialismus und verstand darunter *„eine Tendenz des Menschenwillens und eine Einsicht in Bedingungen und Wege, die zur Erfüllung führen“* (Landauer, 1919, S. 36). Dabei war dieser Sozialismus für ihn *„eine Bestrebung, mit Hilfe eines Ideals eine neue Wirklichkeit zu schaffen“* (ebd.). Oder etwas pathetischer: *„die Willentendenz, geeinter Menschen, um eines Ideals willen Neues zu schaffen.“* (Landauer, 1919, S. 39) Das Neue war nun die neue Wirtschaft.<sup>213</sup> Dabei hat Landauer wie kein anderer der früheren Sozialisten den „Geist“, heute würde man vielleicht „gemeinsames Bewusstsein“ sagen, in seiner entscheidenden Bedeutung für das neue soziale Werden erkannt (Buber, 1967, S. 92). Bereits in den 1890er-Jahren habe Landauer ein fundiertes Verständnis davon gehabt, wie man ohne vorhergehende Revolution mit einer Gegengesellschaft beginnen könnte, freiheitliche Strukturen und Bildungseinrichtungen aufzubauen und ein

---

213 Z.B. im 3. Flugblatt: *„Sozialismus ist neue Wirtschaft und neue Wirtschaft muss begonnen werden.“* (Landauer, 1913, S. 190)

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

soziales Miteinander im alltäglichen Leben einzuüben (vgl. Einleitung von Siegbert Wolf in Landauer, 2018, S. 11).

Ein weiterer Schritt über Kropotkin hinaus machte Landauer in Bezug auf die Genossenschaften. Er entwickelte nicht nur die Prinzipien weiter und konkretisierte sie im Bild einer Siedlungsgenossenschaft, sondern er beteiligte sich auch aktiv an der Gründung und am Aufbau von Siedlungs- und Konsumgenossenschaften. Mit der Gründung des Sozialistischen Bundes 1908, der Proklamation von 12 Artikeln und der Veröffentlichung von drei Flugblättern wagte er einen Versuch, eine neue Gesellschaftsordnung „von unten“ in genossenschaftlicher Form zu verwirklichen:

*Tabelle 4: Die zwölf Artikel des Sozialistischen Bundes (1908)<sup>214</sup> (GL-1 bis GL-12)*

1.	Die Grundform der sozialistischen Kultur ist der Bund der selbständig wirtschaftenden, untereinander in Gerechtigkeit tauschenden Wirtschaftsgemeinden.
2.	Dieser sozialistische Bund tritt auf den Wegen, die die Geschichte anweist, an die Stelle der Staaten und der kapitalistischen Wirtschaft.
3.	Der Sozialistische Bund akzeptiert für das Ziel seiner Bestrebungen das Wort „Republik“ im ursprünglichen Sinne: die Sache des Gemeinwohls.
4.	Der Sozialistische Bund erklärt als Ziel seiner Bestrebungen die Anarchie im ursprünglichen Sinne: Ordnung durch Bünde der Freiwilligkeit.
5.	Der Sozialistische Bund alle arbeitenden Menschen, die die Gesellschaftsordnung des Sozialistischen Bundes wollen. Seine Aufgabe ist weder proletarische Politik noch Klassenkampf, die beide notwendiges Zubehör des Kapitalismus und des Gewaltstaates sind, sondern Kampf und Organisation für den Sozialismus.
6.	Die eigentliche Wirksamkeit des Sozialistischen Bundes kann erst gelingen, wenn sich ihm größere Massenteile angeschlossen haben. Bis dahin ist seine Aufgabe: Propaganda und Sammlung.

7.	Die Mitglieder des Sozialistischen Bundes wollen ihre Arbeit in den Dienst ihres Verbrauches stellen.
8.	Sie vereinigen ihre Konsumkraft, um die Produkte ihrer Arbeit mit Hilfe ihrer Tauschbank zu tauschen.
9.	Sie schicken Pioniere voraus, die in Inlandsiedlungen des Sozialistischen Bundes möglichst alles, was sie brauchen, auch die Bodenprodukte, selbst herstellen.
10.	Die Kultur beruht nicht auf irgendwelchen Formen der Technik oder der Bedürfnisbefriedigung, sondern auf dem Geiste der Gerechtigkeit.
11.	Diese Siedlungen sollen nur Vorbilder der Gerechtigkeit und der freudigen Arbeit sein, nicht Mittel zur Erreichung des Ziels. Das Ziel ist nur zu erreichen, wenn der Grund und Boden durch andere Mittel als Kauf in die Hände der Sozialisten kommt.
12.	Der Sozialistische Bund erstrebt das Recht und damit die Macht, im Zeitpunkt des Übergangs durch große, grundlegende Maßnahmen das Privateigentum an Grund und Boden aufzuheben und allen Volksgenossen die Möglichkeit zu geben, durch Vereinigung von Industrie und Landwirtschaft in selbständig wirtschaftenden und tauschenden Gemeinden auf dem Boden der Gerechtigkeit in Kultur und Freude zu leben.

Dieser Entwurf enthält alle Merkmale einer zwar programmatisch verkürzten, aber konkreten Utopie. Die Flugblätter mit den Titeln „*Was will der Sozialistische Bund*“, „*Was ist zunächst zu tun?*“ und „*Die Siedlung*“ enthalten dann bereits konkrete Handlungsanweisungen zur Umsetzung. In den zwölf Artikeln sind sehr viele wichtige Aspekte vereinigt. Artikel 1 setzt den Begriff der „selbständig wirtschaftenden und tauschenden Wirtschaftsgemeinden“ (der im Artikel 12 wiederholt wird) als Grundform der „neuen sozialistischen Kultur“. Bei Kropotkin sind diese Inhalte etwas anders gefasst, aber vergleichbar (siehe Tabelle 3, Punkte 3, 4, 5 und 12). Einen weiteren Schlüssel liefert Landauer im 2. Flugblatt, wo er auf die strategische Rolle der Genossenschaften bei seinem Vorhaben hinweist: „*Der Sozialismus beginnt mit der Organisation des Konsums.*“ Das begründet er so: „*Die organisierte Kundschaft ist der Arbeitgeber im beginnenden Sozialismus;*

---

214 Dies ist die ursprüngliche Fassung. Später veröffentlichte Landauer im „Sozialist“ nochmals eine stark revidierte Fassung.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

*anders und besser ausgedrückt: Im Sozialismus wird für den Konsum produziert; die Arbeitgeber sind die Konsumenten, die Arbeitnehmer die Produzenten; und beides sind dieselben Personen, und es gibt keine Arbeitgeber und Arbeitnehmer mehr.“ Das heißt, es gilt ein Bewusstsein zu wecken: „Konsumenten und Produzenten erkennen sich als dieselbe Person.“ (vgl. Landauer, 1913) Das ist eine wichtige Maxime, die, obwohl sie einer simplen Wahrheit entspricht<sup>215</sup>, bis heute nur schwer vermittelt werden kann. Dieser Punkt war für Landauer ein Knackpunkt, den er immer wieder betonte: „Nichts kann die vereinigten Konsumenten hindern, für sich selber mit Hilfe ihres gegenseitigen Kredits zu arbeiten, sich Fabriken, Werkstätten, Häuser zu bauen und Boden zu erwerben; nichts, wenn sie nur wollen und beginnen.“ (Landauer zitiert von Buber, 1967, S. 96)*

##### 4.4.2.3. Die Richtlinien des V.S.K. von Karl Munding und Bernhard Jaeggi

Die *Richtlinien zur weiteren Entwicklung der Genossenschaftsbewegung* des Verbandes Schweizerischer Konsumvereine (V.S.K.)<sup>216</sup> sind als Reformansatz und visionäres Leitbild der Konsumgenossenschaftsbewegung in der Schweiz entstanden und wurden von Karl Munding und Bernhard Jaeggi, aufbauend auch auf Grundlagen von Johann Friedrich Schär<sup>217</sup>, in Zusammenhang mit der Gründung des Freidorfes (vgl. Abschnitt 3.6) entwickelt und von Jaeggi im Aufsichtsrat des V.S.K zur Genehmigung eingebracht. Diese Richtlinien bildeten das ideelle Fundament des Freidorfs in Muttenz und sollten darüber hinaus die ganze schweizerische Konsumgenossenschaftsbewegung neu ausrichten. Sie sind zweisprachig verfasst (deutsch und französisch) und bestehen aus vier Teilen (V.S.K., 1922):

- I) einem Auszug „Aus den Verhandlungen des Aufsichtsrates des V.S.K. vom 17. Dezember 1921“, endend in einem Beschluss des

---

215 Jeder Arbeiter ist beispielsweise Produzent am Arbeitsplatz und Konsument zu Hause. Er konsumiert zwar nur in den allerwenigsten Fällen genau das, was er selbst hergestellt hat, aber nur das oder besser: genau das, was er und alle anderen Arbeitenden hergestellt haben, kann konsumiert werden, und nur wenn konsumiert wurde, ergibt das weitere Produzieren von Gleichem oder Ähnlichem einen Sinn.

216 Heute COOP Schweiz, Basel.

217 Johann Friedrich Schär, 1846–1924, Betriebsökonom und Genossenschaftspionier (verstorben als Bewohner des Freidorfs).

- Aufsichtsrates, als grundsätzlich kritische Standortbestimmung und Einleitungstext
- II) den eigentlichen „Richtlinien zur weiteren Entwicklung der Genossenschaftsbewegung“, bestehend aus 25 Punkten auf fünf Seiten
  - III) einem Teil „Leitsätze und Erziehungsprinzipien für die Siedelungsgenossenschaft Freidorf“, basierend auf der Philosophie von Johann Heinrich Pestalozzi mit drei Teilen und insgesamt 18 Punkten auf sieben Seiten
  - IV) einem „Reglement der Spar- und Hilfskasse der Siedelungsgenossenschaft Freidorf“, bestehend aus elf Artikeln auf zwei Seiten

Der Gedanke dieses „Reformwerkes“ entstand aus der Reflexion über die als kritisch angesehene Entwicklung zu immer mehr Größe der Konsumvereine und zur dringenden Bildung und Erziehung der Menschen hin zur Gemeinschaft. Der Kern war eine Dezentralisierung und eine Rückkehr zu einer überschaubaren Größe. Der Grundgedanke in der konsumgenossenschaftlichen Organisation liege *„in der Form der kleineren, in sich geschlossenen Wirtschaftsgemeinde, die sich unter Umgehung aller vermeidbaren Unkosten in der einfachsten Weise selbst verwaltet und im Anschluss an föderalistische Verbandsorgane eine möglichst umfassende Selbstversorgung betreibt“* (V.S.K., 1922, S. 11<sup>218</sup>).

Dieser Gedanke sollte in der Genossenschaftsbewegung neu aufleben, um das Ziel zu erreichen, das Schär bereits 1903 in seinen Thesen als *„die Organisation der Konsumenten zu einer Wirtschaftsgemeinschaft“* formuliert hatte (Faucherre, 1928, S. 154). Einen wichtigen Einfluss auf die Vorstellung einer solchen Wirtschaftsgemeinschaft oder gar Wirtschaftsgemeinde hatte auch der damals populäre utopische Roman *„Das Goldmacherdorf“* von Heinrich Zschokke, der die gezielte Entwicklung einer solchen Gemeinschaft schildert (Zschokke, 1918).

Die Richtlinien wurden vom Aufsichtsrat des V.S.K. am 17. Dezember 1921 zur Kenntnis genommen und später, durch weitere Teile ergänzt, als Grundlagendokument herausgegeben. Sie bilden ein Leitbild für eine Erneuerung und Weiterentwicklung der schweizerischen Konsumgenossenschaftsbewegung. Von den 25 Punkten sind fünf zentral (V.S.K., 1922, S. 11–12, Hervorhebungen im Original):

---

218 11. Punkt in den „Richtlinien zur weiteren Entwicklung der Genossenschaftsbewegung“.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Tabelle 5: Auszug aus den Richtlinien des V.S.K. (1922) (MJ-8; MJ-9; MJ-11; MJ-14; MJ-15), (Hervorhebungen im Original)

8.	„Bei den grossen Vereinen wird das Bewusstsein der <b>genossenschaftlichen</b> Mitgliedschaft und der Zugehörigkeit zum Ganzen nicht gestärkt, sondern geschwächt. Das einzelne Mitglied, das jedes Jahr einmal einer Generalversammlung beiwohnen kann, oder sich an einer Abstimmung beteiligen darf, steht in keinem unmittelbaren Verhältnis zum Ganzen, es weiss und erfährt im Grunde wenig oder nichts von den innersten Lebensbedingungen seiner Genossenschaft. Es fühlt sich vorwiegend nur als Käufer, und selten als ein für alle Dinge mitverantwortliches Glied, das am Vorteil und Schaden des Ganzen teilnimmt.“
9.	„Als Heilmittel gegen dieses Grundübel muss eine Organisationsform geschaffen werden, welche der entscheidenden Bedeutung des echt genossenschaftlichen und überhaupt wahrhaft sozialen Prinzips der nahen Beziehung in allen Dingen Rechnung trägt, denn in ihm liegt die stärkste Anziehungs- und Kohäsionskraft alles genossenschaftlichen Verkehrs, wie auch in ihm alle Möglichkeiten einer wirksamen und umfassenden genossenschaftlichen Erziehung gegeben sind.“
11.	„Die <b>ideelle Form</b> der konsumgenossenschaftlichen Grundorganisation <b>ist die Form einer kleineren, in sich geschlossenen Wirtschaftsgemeinde</b> , die sich unter Umgehung aller vermeidbaren Unkosten in der einfachsten Weise selbst verwaltet und im Anschluss an föderalistische Verbandsorgane eine möglichst umfassende Selbstversorgung betreibt, so dass der ganze Wirtschaftskreis als ein erweiterter, in allen seinen Teilen aber durchaus übersichtlicher genossenschaftlicher Haushalt erscheint, durch den der einzelnen Familienökonomie die Energien und Vorteile der Grosswirtschaft erschlossen werden.“

14.	Innerhalb dieser kleinen Kreise, deren Mittelpunkt der Konsumladen ist, muss ein reges Genossenschaftsleben mit intensivster Teilnahme der Mitglieder an Bezug, Kapitalbildung, Kontrolle und Verwaltung entwickelt werden. Auch muss in viel stärkerem Masse, als das bisher geschah, <b>die Frau zur Mitwirkung und Mitverwaltung herangezogen werden.</b> Zugleich sollen diese Kreise zu Mittelpunkten eines edlen, geistigen Verkehrs und erzieherischer Anstrengungen gestaltet werden. Im engen Raum und in nahen Beziehungen einander berührend, können da die Mitglieder einander kennen lernen, sich persönlich nähertreten und in <b>dauernder Verbindung mit gegenseitiger Beeinflussung und Anregung gehalten werden.</b> “
15.	„So gestaltet sich die Verbrauchsgenossenschaft der Gruppengemeinde zu einer Art Lebensgemeinschaft, die ihrerseits wieder als Ganzes zur Steigerung ihrer Kräfte mit benachbarten Gruppen in nähere Beziehung treten kann, so dass die verschiedenen lokalen Gruppen mit der Zeit in das Verhältnis des föderalistischen Zusammenwirkens kommen, das Form und Inhalt des weiteren Organisations- und Verwaltungskreises bestimmen wird. Auf dem territorialen Gebiete der grossen Konsumvereine wird man auf diesem Wege zur Organisationsidee des wirklichen regionalen konsumgenossenschaftlichen Kreisverbandes gelangen.“

Die Richtlinien waren eigentlich revolutionär, erreichten aber außerhalb der Gründungsinitiative zum Freidorf nur wenige und wurden vom V.S.K. schlussendlich nicht als Leitbild für die ganze Bewegung aufgenommen. Damit verlor der Vollgenossenschaftsgedanke in der Konsumgenossenschaftsbewegung weiter an Bedeutung, und das Freidorf blieb ein isoliertes Experiment. Stattdessen wurde die gegenteilige Vorstellung einer immer stärkeren Fusion und damit Anonymisierung der Genossenschaften bis zur heutigen Großgenossenschaft *COOP Schweiz* umgesetzt.

#### 4.4.2.4. Die Prämissen der Wirtschaft mit Zukunft des Vereins FleXibles

Ein weiteres Leitbild, das hier verwendet werden soll, entstand im Rahmen der Wirtschaftsforschung des Vereins FleXibles in Zürich, an der der Autor beteiligt war. In einer ersten Version wurde es als Vision und theoretische Grundlage für das Projekt Wirtschaftssimulation & Spielentwicklung entworfen und 2011 im Rahmen eines Spielworkshops zu Simu-

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

lationsspielen eingesetzt. Zwei Jahre später wurde das Leitbild weiterentwickelt und zu neun Prämissen verdichtet. Diese sollten anschließend auch unter den Mitgliedern zur Diskussion gestellt werden. Die Rückmeldung auf den Versand des Textes war aber beschränkt, sodass eine Weiterentwicklung nicht stattfand. Trotzdem sind darin wesentliche Elemente enthalten, die hier auch für das Modellleitbild berücksichtigt werden können.

Tabelle 6: Die Prämissen der Wirtschaft mit Zukunft des Vereins *flexibles*, 2013 (FX-1 bis FX-9)

<b>Denkblatt Nr. 1 Februar 2013</b> <b>Prämissen der Wirtschaft mit Zukunft</b>	
1.	Wirtschaft ist Haushaltsführung.
2.	Der Haushalt ist die ganze Erde.
3.	Mitglieder des Haushalts sind alle Lebewesen; Menschen, Tiere und Pflanzen.
4.	Gute Haushaltsführung (also Wirtschaft) ist dann, wenn ALLE Mitglieder sowohl einen angemessenen Platz und ausreichend Ressourcen haben, um in Würde gemäß ihrer Art zu leben, als auch ALLE einen ihren Kräften und Möglichkeiten entsprechenden Beitrag zur Versorgung der anderen leisten können.
5.	Die bestmögliche Zusammenarbeit ist der Weg, um diese Ziele zu erreichen.
6.	Wer viel hat, ist verpflichtet, für viele andere zu sorgen.
7.	Wer verzichtet, kann seine Verpflichtungen verringern.
8.	Freiwilligkeit ist dabei die Voraussetzung für Freiheit*).
9.	Geld ist ein Mittel, um die Zusammenarbeit und den dynamischen Ausgleich entsprechend den obigen Grundsätzen optimal zu gestalten.
	*) Weiterentwickelt nach einem Satz von Gottlieb Duttweiler: „Freiwilligkeit ist der Preis für Freiheit“.

#### 4.4.2.5. Leitbild einer neuen Vollgenossenschaft

Auf Basis der vier obigen Leitbilder und auf weiteren, eigenen Überlegungen wurde nun ein Vorschlag für ein Leitbild einer neuen, im Narrativ



bereits beschriebenen Vollgenossenschaft erarbeitet. Das gesamte Leitbild besteht aus 17 neu gebildeten Leitsätzen. Die genaue Formulierung und die gewählte Fokussierung könnten für die gleiche Aufgabenstellung auch anders gewählt werden. Wesentlich sind ein logischer Aufbau und eine Abdeckung der wichtigsten Themenbereiche.

Um noch weiter zu verdichten, können die Leitsätze sechs Bereichen (a-f) grob zugeordnet werden, zu denen sie etwas aussagen. Mehrere Zuordnungen für einen Satz sind möglich:

- a) Wirtschaftsverständnis
- b) Menschenbild
- c) Ressourcen und deren Handhabung
- d) Grundsätze der Zusammenarbeit
- e) Organisationsprinzipien
- f) Lebenszyklen und Entwicklung

*Tabelle 7: Das Leitbild einer neuen Vollgenossenschaft (L-1 bis L-17)*

Nr.	Leitsatz	Ursprung Bezug	Zuordnung
L-1	Wirtschaft (Ökonomie) ist Haushaltsführung. Der Haushalt ist dabei die ganze Erde.	FX-1 FX-2	a)
L-2	Die Mitglieder des Haushalts sind alle Lebewesen; Menschen, Tiere und Pflanzen.	FX-3	a), c)
L-3	Gute Haushaltsführung (also Wirtschaft) ist dann, wenn alle Mitglieder sowohl einen angemessenen Platz und ausreichend Ressourcen haben, um in Würde gemäß ihrer Art zu leben, als auch alle einen ihren Kräften und Möglichkeiten entsprechenden Beitrag zur Versorgung der anderen leisten können. Die bestmögliche Zusammenarbeit ist der Weg, um diese Ziele zu erreichen.	FX-4 FX-5	a), b), d)
L-4	Es gilt das Primat der reflektierten Bedürfnisse über die Produktion als Ausgangslage der Ökonomie und die Erfüllung der Grundbedürfnisse aller als erste Zielsetzung der Wirtschaft.	PK-1	a), b)

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

L-5	Die Grundform der konkreten Wirtschaft ist der Bund der selbständig wirtschaftenden, untereinander in Gerechtigkeit verbundenen Wirtschaftsgemeinschaften, bestehend aus Menschen, die in wacher, lebendiger Kooperation miteinander zusammenarbeiten.	GL-1	a), d)
L-6	Die Grundorganisation ist die Vollgenossenschaft als in sich geschlossene Wirtschaftsgemeinschaft von zweckmäßiger und übersichtlicher Größe, die sich in einfacher Weise selbst verwaltet und im Anschluss an föderalistische Verbandsorgane eine möglichst umfassende Selbstversorgung betreibt. Ausgangsprinzip der Organisation bildet die zusammengefasste (integrierte) Betrachtung von Konsumtion, Produktion und Ausgleich.	MJ-11 PK-4	a), d), e)
L-7	Die Vollgenossenschaft umfasst alle Menschen, die ihr freiwillig angehören wollen und bereit sind, sowohl zur Gemeinschaft beizutragen als auch von ihr getragen zu werden. Es besteht eine freie Vertragswahl und Beitrittsmöglichkeit. Dabei entscheidet man sich für eine Selbstverpflichtung zugunsten der Gemeinschaft gegen die Zusage der Bedürfnisdeckung durch diese.	GL-5 GL-7 PK-6	a), b), d), e), f)
L-8	Die Mitglieder sind alle gleichgestellt und sind angehalten, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zielbewusst im Rahmen der gemeinwohlbasierten Wirtschaft einzusetzen. Sie erhalten dabei für die verantwortungsvolle individuelle Initiative vollen Spielraum.	PK-2	b), d)

L-9	Geld in Form einer eigenen Währung ist ein wichtiges Mittel, um die Zusammenarbeit und den dynamischen, zyklischen Ausgleich der Vollgenossenschaft entsprechend diesen Grundsätzen optimal zu gestalten. Das angemessene Verhältnis von Außenwirtschaft im bestehenden „staatlichen“ Währungssystem und der Binnenwirtschaft mit der eigenen Währung wird durch eine sorgfältige Gestaltung der Geldflüsse erreicht.	FX-9 GL-8	d), e), f)
L-10	Die Vollgenossenschaft strebt nach einer demokratisch ausgerichteten Organisationsform, die der entscheidenden Bedeutung des echt genossenschaftlichen und überhaupt wahrhaft sozialen Prinzips der nahen Beziehung in allen Dingen Rechnung trägt. Sie fördert die intensive Teilnahme und Teilhabe der Mitglieder an der Versorgung, Produktion, Care-Arbeit, Kapitalbildung, Kontrolle und Verwaltung.	MJ-9 MJ-14	b), c), d)
L-11	Die Vollgenossenschaft fördert in sich Kreise der Kultur und Begegnung, die zu Mittelpunkten eines edlen, geistigen Verkehrs und erzieherischer Anstrengungen gestaltet werden. Im gemeinsamen Raum und in zusammenwirkenden Beziehungen sollen die Mitglieder einander kennenlernen, sich persönlich nähertreten und in dauernder Verbindung mit gegenseitiger Beeinflussung und Anregung eine gemeinsame, wirksame und umfassende genossenschaftliche Erziehung und Kultur gestalten.	MJ-14 MJ-9	b), d), f)
L-12	Die Vollgenossenschaft soll Vorbild der Gerechtigkeit und der freudigen Arbeit sein, nicht Mittel zur Erreichung des Ziels.	GL-11	a), b), f)

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

L-13	Die Vollgenossenschaft beschafft und sichert sich alle notwendigen Ressourcen und Produktionsmittel auf friedlichem Weg durch Miete, Pacht, Kauf, Schenkung, Übergabe, freiwillige Abtretung oder ähnliche faire Verfahren. Sie nutzt und verwaltet diese zusammen mit ihren Mitgliedern in nachhaltiger, langfristig ausgerichteter Weise.	GL-11	c), e)
L-14	In der Vollgenossenschaft wird eine sinnvolle Stufe der Arbeitsteilung angestrebt, die durch vielfältigere, ganzheitlichere und damit produktivere Arbeitsgestaltung ein Wiederverbinden von körperlicher und geistiger Arbeit fördert. Dazu wird die industrielle Produktion weitgehend dezentral und in kleineren Maßstäben gestaltet und die Landwirtschaft wieder polykulturiert im Sinne der natürlichen Vielfalt und der Beteiligung möglichst aller Mitglieder.	PK-9 PK-10 PK-11	a), b), e)
L-15	Die Vollgenossenschaft will als „Bund der Freiwilligkeit“ eine neue Art der Lebensgemeinschaft entwickeln, die ihrerseits wieder als Ganzes zur Steigerung ihrer Kräfte mit benachbarten Gruppen in nähere Beziehung treten kann, sodass mit der Zeit das Verhältnis des föderalistischen Zusammenwirkens entsteht.	MJ-15 GL-4	b), d), e)
L-16	Die Vollgenossenschaft und ihre Föderation arbeiten laufend der Neigung zu Gleichförmigkeit und Zentralisierung entgegen, fördern das Lernen auf allen Stufen und entwickeln ihre Erscheinungsform kontinuierlich weiter.	PK-13	e), f)
L-17	Es steht jedem oder jeder frei, neue Vollgenossenschaften zu gründen, die mit anderen Bedingungen oder Schwerpunkten arbeiten wollen. Sie dürfen sich jedoch nur als Vollgenossenschaft bezeichnen, wenn sie die Grundlagen dieses Leitbildes anerkennen und integrieren.	PK-7	d), e)

Dieses Leitbild ist kein abschließendes, sondern ein exemplarisches, skizzenhaftes, das im Falle einer realen Gründung einer Vollgenossenschaft von den Beteiligten diskutiert, angepasst und akzeptiert werden müsste. Es soll aufzeigen, dass sich die in der Vergangenheit immer wieder durchdachten Punkte für eine zukunftstaugliche Wirtschaft sehr gut zu einem neuen Leitbild zusammenfügen. Die Sprache ist in dieser vorläufigen Form zum Teil noch archaisch und könnte in einzelnen Begriffen weiter an die heutige Zeit angepasst werden. Das Leitbild unterscheidet in dieser Form auch (noch) nicht explizit zwischen ethischen Grundwerten und Prinzipien der Organisationsbildung und enthält auch bereits Elemente einer Organisationsverfassung. Eine Aufteilung dieser Ebenen ist deshalb der nächste Schritt im Modellbildungsprozess. Vorerst sollen aber noch zwei besonders wichtige Punkte, die Definition des Begriffes der Vollgenossenschaft und die Gestaltung der Geldflüsse, vertieft werden.

#### 4.4.3. Eine Definition der Vollgenossenschaft

Wie bereits beim Abriss der Begriffsgeschichte in Abschnitt 3.4 erwähnt, soll hier auch eine aktualisierte Definition für das neue Vollgenossenschaftsmodell vorgeschlagen werden. Dieses Idealbild könnte gleichlautend auch als Definition in die entsprechende Verfassung (siehe nächstes Kapitel) aufgenommen werden und ist aus den wesentlichen Elementen des Leitbildes abgeleitet. Es ist ein Versuch, dieses in einer Kurzfassung darzustellen, die allerdings so verkürzt nicht alle Aspekte ansprechen kann, die das Leitbild enthält:

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Vorschlag einer Definition der Vollgenossenschaft für das neue Modell:

Eine Vollgenossenschaft nach neuem Modell ist eine Wirtschaftsgemeinschaft mit dem Anspruch, den individuellen und gemeinschaftlichen Verbrauch und die wirtschaftlichen Bedürfnisse der Mitglieder möglichst vollständig („voll“) aus der redlichen Verteilung der gemeinsamen Arbeit und der daraus entstandenen Produktion von Gütern, Diensten und Beiträgen zu decken. Dazu organisiert und bildet sie sich als Gemeinschaft mit freiwilliger Mitgliedschaft, demokratischer Mitbestimmung und verpflichtender Mitverantwortlichkeit und Mitarbeit. Zum Schutze und zur Förderung einer sinnstiftenden und nachhaltigen Zusammenarbeit verwendet sie eine interne Währung. Sie beschafft sich als Kollektiv die notwendigen Voraussetzungen sowohl an Ressourcen und Produktionsmitteln als auch an allen weiteren Einrichtungen, die ihre Mitglieder zu einem selbstbestimmten, würdigen und erfüllten Leben benötigen. Sie ist im aktiven Austausch Teil einer größeren Föderation weiterer Vollgenossenschaften.

In der Definition werden drei Kategorien von wirtschaftlichen „Produkten“ unterschieden:

- Güter sind im Wesentlichen materielle Dinge, die zu einem bestimmten Zweck und schließlich Verbrauch bestimmt sind, z.B. Nahrungsmittel, Putzmittel, Maschinen, Geräte etc.
- Dienste sind im Wesentlichen Dienstleistungen und Organisationsleistungen wie Massagen, Beratung, Teamleitung, Schulungen etc., die ein direktes Bedürfnis eines Auftraggebenden, sei es ein Individuum oder eine Gemeinschaft, erfüllen
- Beiträge sind im Wesentlichen kulturelle Leistungen, Erfindungen, Darbietungen, Forschung etc., die üblicherweise das Bedürfnis eines Beitragenden und ein meist indirektes Bedürfnis anderer oder der gesamten Gemeinschaft erfüllen

Diese Definition soll als weitere Hilfestellung betrachtet werden und kann im Hinblick auf eine konkrete Organisationsgestaltung als übergeordnete Zusammenfassung betrachtet werden.

##### 4.4.4. Die notwendige Gestaltung der Geldflüsse

Eine entscheidende Neuerung des Modells ist nun die Einführung einer Währung innerhalb der Genossenschaft. Diese kann als eigentlicher Wirt-

schaftsvertrag gesehen werden, der die Mitglieder und die Genossenschaft gegenseitig zu einer bestimmten wirtschaftlichen Beteiligung und Zusammenarbeit verpflichtet. Die Währung ist dabei das zentrale Instrument, um diese Verpflichtungen zu erfüllen und die Beteiligung dynamisch aufrechtzuerhalten. Darin unterscheidet sie sich nicht von den heute verwendeten allgemeinen Währungen, die uns verpflichten, für den Weltmarkt tätig zu sein.

Aus der in Abschnitt 2.8 vertretenen Sichtweise verliert Geld allen Tauschcharakter und wird zum Rechtsmittel, in erster Linie zum Zahlungsmittel, das von einer Gemeinschaft üblicherweise bis heute vom Staat garantiert wird, was auch durch die Gesetzgebung zur Geld- und Währungsordnung so festgelegt ist. Elster (1923, S. 42) sagt dazu: *„dass es kein Geld und keine Zahlung gibt, solange es keine Zahlgemeinschaft gibt; dass keine Zahlgemeinschaft denkbar ist, solange nicht auch die Produktions- und Konsumgemeinschaft ins Leben getreten ist.“* Der konstitutionelle Rahmen muss also aus dieser Sicht nicht der Staat sein, es könnte jede Gemeinschaft mit Produktion und Konsumtion bzw. genügend starken intrawirtschaftlichen Beziehungen sein, die einen Mindestgrad an Konstitution garantieren kann. Im vorliegenden Fall ist dies nun die Genossenschaft, die im Fall der Vollgenossenschaft eine klare und starke Konstitution hat und deshalb eine gute Basis darstellt, um eine Währung einzuführen.

Eine zweite wichtige Voraussetzung für eine Währung ist die Eigentumsordnung. Eigentum ist allgemein gesprochen ein weitgehendes Verfügungsrecht über eine Sache. „Besitz“ als zweiter, verwandter Begriff bedeutet *„Rechte zur Verfügung über und damit die physische Nutzung von bestimmten Gütern oder Ressourcen und ist unabhängig davon, ob Eigentum existiert oder nicht“* (Heinsohn / Steiger, 2009, S. 91). Eigentum existiert im bürgerlichen Recht nicht nur als eine personale Angelegenheit (Privateigentum), es gibt auch institutionelles, kollektives und weiteres Eigentum, vieles davon in historisch gewachsenen Begriffen und Rechtsstrukturen. Es wird hier im Folgenden Bezug auf die heutige Situation genommen und nicht auf die historisch sehr vielfältigen und kontroversen Vorstellungen und Formen von Eigentum und Besitz eingegangen. Zahlungen sind sehr eng mit Eigentumsrechten verknüpft: Eine (vollständige) Zahlung bewirkt bei allen Fällen des einfachen Kaufs den Übergang der Eigentumsrechte vom Verkäufer zum Käufer. Nur was einer Person zu eigen ist und ihr zur souveränen Verfügung steht, kann also Ziel einer solchen Geld-Transaktion sein. Dies trifft auch auf Leistungen zu: Nur ein freier Arbeiter wird für seine Arbeit bezahlt, ein Sklave wird zusammen mit seiner Arbeitskraft von seinem Eigentümer verkauft.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Der dritte wichtige kollektive Aspekt von Geld ist die bereits von Knapp und Bendixen hergeleitete und von Elster nochmals präzierte sowie – wie bereits erwähnt – auch von Röpke genannte sozialökonomische Betrachtungsweise: *„Die Beteiligungsmöglichkeit am Sozialprodukt ist die von der Gemeinschaftsorganisation ihrem einzelnen Mitglieder gewährte Gegenleistung für seine Mitarbeit am Sozialprodukt<sup>219</sup>.“* (Elster 1923, S. 46).

Wobei die *gewährte Gegenleistung* in der heutigen Konkurrenzwirtschaft häufiger als angeeignete oder gegenüber anderen durchgesetzte, sich selbst zugemessene Gegenleistung auftritt. Dies ändert aber den Sachverhalt nicht, dass die Beteiligungsmöglichkeit am Sozialprodukt im Wesentlichen durch die Geldverteilung geregelt ist. Geld ist in dieser Sichtweise eine Verrechnungseinheit, die Verbindlichkeiten und Nutznießung von Personen gegenüber dem Kollektiv – der Zahlgemeinschaft – verbuchbar, d.h. sichtbar macht. Dies erscheint auch als Binsenwahrheit im Volksmund: *„Man muss Geld verdienen, damit man leben kann“*, d.h. man sollte einen Beitrag an die Gemeinschaft leisten, damit man aus den Leistungen der anderen seine Bedürfnisse decken kann. Dies beruht auf einer *„Vorstellung der organischen Einheit der wirtschaftlichen Gemeinschaft“* (Elster, 1923, S. 43). Daraus zieht Elster den Schluss: *„Alle Mitglieder der Gemeinschaft sind an dem Ergebnisse ihrer Gemeinschaftsarbeit, am Sozialprodukte, in einem rein zahlenmässig ausgedrückten Verhältnisse beteiligt.“* (Elster, 1923, S. 46). Zusammen mit der Vorstellung *„Das Geld ist Zahl“* (Elster, 1923, S. 43) erhält man eine mögliche Grundlage für die Frage, was Geld „ist“ bzw. in der hier verfolgten Denkrichtung (Koordinationstheorie des Geldes) sein soll. Diese Beteiligung bezieht sich aber stark auf die Vergangenheit: Nur das, was erarbeitet wurde, steht auch für den Konsum zur Verfügung.

Auf der anderen Seite stellt die Idee des Verrechnungsgeldes, die Elster bis dahin darstellt, die anspruchsvolle Aufgabe der Bestimmung von „zahlenmäßigen Verhältnissen“. Hier muss noch ein Erweiterungsschritt erfolgen:

Die oben angegebene Beteiligung bedingt zwei inhärente Be-Wertungs-schritte, wenn man sie als Zahl erfassen will:

- Wie viel Wert hat der Beitrag, den jemand leistet? Das führt zur Bemessung des Einkommens.
- Wie viel Wert hat das Produkt, das als Gegenleistung dem Sozialprodukt entnommen werden soll? Das führt zur Frage des Preises.

---

219 Wobei Elster das Sozialprodukt als „eine Kategorie nur der Gemeinwirtschaft“ definiert (Elster, 1923, S. 101).



Damit erscheinen zwei Bewertungsschritte im Blickfeld, die entscheidend sind für die weitere Gestaltung der Idee einer Verrechnungseinheit. Elster führt dazu aus: *„Preise und Einkommen – in ihrem Wesen ein und dasselbe: nämlich Geld – bilden den zahlenmäßigen Verteilungsschlüssel, nach dem der Güterverteilungsverkehr in der modernen Wirtschaft vor sich geht.“* (Elster, 1923, S. 50) Diese Zahlen haben es nun „in sich“ in der menschlichen Gesellschaft, denn sie fordern auf der einen Seite eine Leistung ein und belohnen auf der anderen Seite mit Bezugsrechten für Produkte. Je nachdem, wer mit wie viel belohnt wird, entstehen andere Verhältnisse und z.B. andere oder mehr oder weniger Produkte. Je nachdem welche Preise die Produkte haben, werden diese oder jene gekauft und verbraucht und die Menschen können sich „viel leisten“ oder eben wenig. Damit ist die Lohn- und Preisbildung der Schlüssel für die Verteilung. Mittels einer Währung können damit die Zuteilung, der Verbrauch und die Ressourcenallokation dynamisch gesteuert werden, wie bereits im Abschnitt 2.8 als Koordinatontheorie des Geldes dargelegt. Deshalb ist der Leitsatz L-9 ein wichtiger Bestandteil des Leitbildes und muss in den weiteren Verfassungen noch stärker verankert und konkretisiert werden.

## 4.5. Systemdesign

### 4.5.1. Systembasierte Grundkonzeption

Als Nächstes stellt sich die Frage, wie ein Leitbild in eine Organisationsform umgewandelt werden kann. Dieses Problem der intentionalen Organisationsbildung wurde bisher kaum aufgegriffen und soll hier mit einem neuen Lösungsansatz angegangen werden. Die Frage, wie sich freie Individuen von den Leitsätzen ausgehend, denen sie hoffentlich größtenteils zustimmen, auch ganz konkret miteinander in Verbindung setzen, ein Kollektiv zur Zusammenarbeit bilden und sich organisieren können, kann in drei Teilen behandelt werden:

Der erste Teil, der hier nur kurz gestreift wird, ist die Frage der individualistischen Legitimation von kollektiven Regelungen. Einerseits müssen solche Regelungen in einem formellen Verfahren eingeführt werden, andererseits müssen für ihre Durchführung und allenfalls Durchsetzung auch eigens qualifizierte Personen oder Gremien betraut werden. Analog zu Kirsch (2004, S. 136f.) sollte ein freiheitlich-demokratischer Rechtsrahmen nur so viel wie nötig regeln, um möglichen kollektiven Zwang für einzelne möglichst klein zu halten. Außerdem sollten das Subsidiaritäts-

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

prinzip, hier besonders der sachgerechte föderale Aufbau, und Partizipationsmöglichkeiten, verbunden mit Transparenz, möglichst hochgehalten werden. Trotz aller diesbezüglichen Bemühungen wird nicht jeder Zwang für den Einzelnen im Kollektiv verschwinden. Um dieses Problem anzugehen, kann man, wie James M. Buchanan und Gordon Tullock gezeigt haben, den Widerspruch nicht auf der Ebene des Entscheidungsergebnisses beseitigen, weil da immer einige Menschen in genau ihrem Fall nicht damit einverstanden sein werden und so nie ein Konsens entsteht, sondern man sollte auf der Ebene des Entscheidungsverfahrens ansetzen, auf der ein constitutional consent, d.h. ein einstimmiges oder zumindest allgemein akzeptiertes Ergebnis, im Bereich des Möglichen liegt (Kirsch, 2004, S. 137f.).

Der zweite Teil führt zur Frage, wie die Werte und Leitsätze in die Praxis, d.h. in Normen und Handlungsanleitungen, transferiert werden können, und der dritte Teil besteht in der Frage, nach welchen strukturellen Grundprinzipien die gesuchte Organisation gebildet werden kann. Hier kommen nun zwei der im Kapitel 2.

Methodenbetrachtung vorgestellten systemischen Ansätze zum Einsatz:

- Abgeleitet von Parsons' Systemtheorie kann ein Grundschema als Rahmen bestimmt und als soziologische Basis verwendet werden. Dies wird als *Soziologisches System* bezeichnet.
- Abgeleitet von Beers Viable Systems Model kann innerhalb dieses Rahmens das eigentliche Funktionssystem der Organisation aufgebaut werden. Dies wird als *Organisationales System* bezeichnet.

Beide Ansätze kombiniert führen dann zu einer ersten systemischen Organisationsarchitektur der Vollgenossenschaft, die – angesichts der bisherigen Herleitung wenig erstaunlich – bereits einen hohen Grad an Komplexität erreicht.

##### 4.5.2. Verfassungen und Normenhierarchie

Als eine nächste Stufe zur Beschreibung der neuen Wirtschaftsgemeinschaft wurde hier abgeleitet von der in der Rechtswissenschaft verwendeten Normenhierarchie und von Parsons' AGIL-Schema ein erster Teil des Systemdesigns entworfen. Es transferiert den Wirkungsrahmen des Leitbildkonzeptes in „Verfassungen“, das heißt in durch die Mitglieder anerkannte Normen und Regeln als Handlungsrahmen (Institution, Organisation). Es verwendet den Begriff „Verfassungen“, der aus einer anderen Perspektive nicht die anzustrebenden Ziele der Handlungen als Projektion

in die Zukunft, sondern den Rahmen der Handlungen, innerhalb dessen gehandelt werden soll, angibt. Die Abgrenzung zur Grundkonzeption und zum Leitbild ist dabei nicht scharf, sondern wird durch den Konkretisierungsgrad und die Bezogenheit im Einzelfall entschieden. Während das Leitbild noch nicht genau unterscheidet, welcher Handlungsebene ein bestimmter Leitsatz zuzuordnen ist, wird im Systemdesign nun systematisch vorgegangen, um das Leitbild stufenweise in ein Rahmenwerk für die täglichen Handlungen zu transformieren. Dabei werden die einzelnen Leitsätze je nach ihrer Wirkungsrichtung auf eine bestimmte Ebene transponiert und durch weitere Prinzipien und Regeln ergänzt. Mit diesem Vorgehen könnte auch eine stufenweise Konsensbildung unter den Mitgliedern einer sich bildenden Vollgenossenschaft vonstattengehen, die es erlaubte, das Verständnis der umfangreichen kollektiven Regelungen in einem aufbauenden Prozess schrittweise zu vertiefen. Damit ist jedoch das grundsätzliche Verfassungsproblem: *„Wie können sich Kollektivmitglieder, die unterschiedliche, ja diametral entgegengesetzte Ansichten über die optimale Verfassung haben, auf eine Verfassung einigen?“* (Kirsch, 2004, S. 152) noch nicht gelöst. Es gibt jedoch Möglichkeiten auf methodischer Ebene, diese Schritte anzugehen. Hier können z.B. die von Kirsch vorgeschlagenen Lösungsansätze „veil of ignorance“ von Buchanan/Tullock und „cross-cutting cleavages“ von Rabushka/Shepsle angeführt werden (Kirsch, 2004, S. 155ff.). Der Fokus liegt hier aber auf der inhaltlichen und strukturellen Entwicklung des Modells und solche Umsetzungsansätze werden für die spätere Forschung zurückgestellt.

Es sollen als Nächstes also die Leitsätze zu einem Rahmenwerk von Verfassungen verdichtet werden. Im Modell wird hier eine Normenhierarchie verwendet, die analog zu den Prinzipien der staatlichen Normenhierarchie der Rechtsquellen<sup>220</sup> gesehen werden kann, indem die übergeordnete „Verfassung“ jeweils den Rahmen für die nächsttiefere Stufe bildet. Diese Logik wurde hier parallel gesetzt zum AGIL-Schema von Parsons. Wie im Abschnitt 2.5 zur Systemtheorie erwähnt, sind die Bereiche von Parsons aber anders angeordnet. Die hierarchische Verschachtelung der von Parsons in einem Quadrat auf gleicher Ebene gegenübergestellten

---

220 Z.B. stehen die Rechtsquellen in Deutschland in einer bestimmten Rangordnung:

Menschenrechte -> Völkerrecht -> Europarecht -> Bundesrecht -> Landesrecht  
 oder im nationalen Kontext: Grundgesetz / Verfassung -> Parlamentsgesetz ->  
 Rechtsverordnungen -> Satzungen

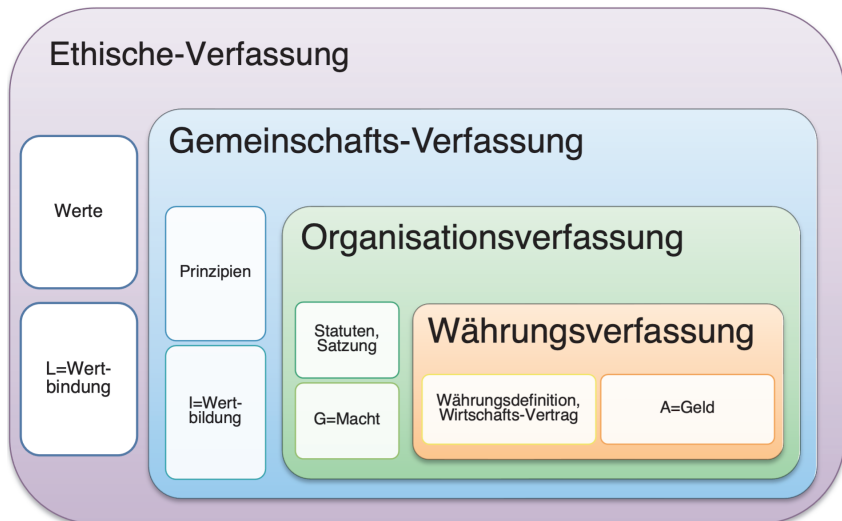
(<https://www.rechtswissenschaft-verstehen.de/oeffentliches-recht/oeffentliches-recht-grundlagen/normenhierarchie/>, Zugriff am 19.09.2019).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Begriffe wird hier im Sinne einer Fokussierung auf den wirtschaftlichen Bereich vorgenommen und bildet sich im Bau der Organisation ab. Die von Parsons intendierte Gleichwertigkeit im gesellschaftlichen Gesamt-zusammenhang wird damit nicht in Frage gestellt.

Das hier gewählte Vorgehen für das Vollgenossenschaftsmodell fokussiert mit einer stufenweisen Verdichtung und Präzisierung, ausgehend von ethischen Werten hin zu konkreten Handlungsregeln, auf den wirtschaftlichen Alltag. Jede Stufe ist im Rahmen der übergeordneten Ebene und der zugeordneten Thematik frei definierbar. In der Praxis greifen allerdings die bereits bestehenden kulturellen Grundlagen, staatlichen Gesetze und Regulierungen oder wirtschaftliche Gepflogenheiten in diese Verfassungen ein oder stehen ihnen zum Teil auch entgegen, und es müssten Kompromisse gefunden werden. Das Modell wird aber vorerst ohne Rücksicht darauf entworfen und kann wie folgt grafisch dargestellt werden<sup>221</sup>:

Abbildung 24: Normenhierarchie der Verfassungen, angelehnt an das AGIL-Schema



221 Die in Abschnitt 3.2.2 erwähnte Hierarchie Gemeinschaft -> Geldordnung -> Wirtschaft ist hier dahingehend erweitert, dass die Gemeinschaft als Organisation drei Verfassungsebenen hat, die engere Geldordnung durch die Währungsverfassung repräsentiert wird und die Wirtschaft darin ihren Rahmen findet.

Auch Johannes Heinrichs baut in seinem Vorschlag, den er ursprünglich als *Viergliederung* (Heinrichs, 2001) bezeichnete, die Systematik von Parsons so um und kommt auf ein ähnliches hierarchisches System mit den vier Ebenen, das er später *Wertstufendemokratie* nennt (vgl. Heinrichs, 2005, S. 82):

- *Legitimationssystem*
- *Kultursystem*
- *Politisches System*
- *Wirtschaftssystem*

Diese Bezeichnungen werden im Folgenden ebenfalls verwendet und in abgewandelter und erweiterter Anordnung weiterentwickelt.

Ein vergleichbarer Vorschlag, der ebenfalls auf einer Vertrags- oder Verfassungshierarchie aufbaut, wurde von der Gruppe von Lissabon (1997, S. 169–188) entworfen. Dabei werden vier globale Sozialverträge als Modell zur Durchsetzung von Kooperation vorgeschlagen.<sup>222</sup>

Im Folgenden werden die einzelnen Verfassungsrahmen noch weiter erläutert. Dieses Vorgehen weicht so von der bisherigen genossenschaftlichen Forschung ab, die auf diesem Gebiet meist eine historische Herleitung und Differenzierung der genossenschaftlichen Prinzipien vorschlägt. Z.B. unterscheidet Ringle (2007, S. 8) in seiner umfassenden Analyse zu genossenschaftlichen Prinzipien Wesensprinzipien und Verfahrensprinzipien, von denen Erstere noch in Absolutes Wesensprinzip und Strukturprinzipien unterteilt ist. Der Vorteil der obigen „soziologischen Herleitung“ ist, dass sie einen klaren Rahmen vorgibt, in den entsprechende Maximen und Regeln eingeordnet werden können. Die allfällige „Modernisierung“ als nicht mehr zeitgemäß erkannter Prinzipien (Ringle, 2007, S. 9) ändert so nichts an der Systematik, denn diese bleibt bestehen.

#### 4.5.2.1. Die ethische Verfassung (Werte)

Die Kulturelle Sphäre der Normerhaltung (L= latent pattern maintenance, Parsons) bildet die äußerste, grundlegendste, aber auch am schwierigsten

---

222 Die vier vorgeschlagenen globalen Verträge sind (Lissabon, die Gruppe von, 1997, S. 187):

- der Grundbedürfnisvertrag (beseitigt Ungleichheiten)
- der Kulturvertrag (Toleranz und interkultureller Dialog)
- der Demokratievertrag (globale Steuerung)
- der Erdvertrag (Durchsetzung der nachhaltigen Entwicklung).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

„ver-fassbare“ Grundlage. In einer „ethischen Verfassung“, die sich aber auf die Zuordnung von bestimmten, vorausgesetzten Werten beschränkt und diese bindend vorschreibt (vgl. Wertbindung, Parsons), werden die Grundwerte und Grundrechte verankert. Sie bilden die Grundlage der *Motivation zur Handlung*. Die Ausgangslage dazu sind ein bestimmtes Menschenbild und eine grundsätzliche Vorstellung von Gesellschaft und Zusammenleben. Über eine lange Zeit wurde dieses Fundament von den Religionen geprägt und gebildet. Mit der Reformation und Aufklärung und mit dem aufkommenden wissenschaftlichen Weltbild traten diese in den Hintergrund. Gerade die genossenschaftliche Bewegung hat nun, anfänglich basierend auf den Tatsachen der Not und Bedrängnis, auf neue Art und Weise versucht, wieder eine ethische Grundlage und Werte in den Bereich des wirtschaftlichen Zusammenseins hineinzubringen. Von Saint-Simon und Fourier über Owen und Proudhon bis hin zu Kropotkin und Landauer, Oppenheimer und Jäggi/Munding war die Ausgangslage stets ein positives, aufgeklärtes Menschenbild und eine Fokussierung auf dauerhaften und gemeinschaftsfördernden Werten. Diese bilden bis heute die Grundlage der genossenschaftlichen Bewegung und sind auch in den sechs „Basiswerten“ und vier „Mitgliederwerten“ als Teil der genossenschaftlichen Identität bei der International Co-operative Alliance (ICA) festgeschrieben.

*“Cooperatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity, and solidarity. In the tradition of their founders, cooperative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.”*<sup>223</sup>

Auf Deutsch werden also folgende Werte als Grundlage der Genossenschaften bezeichnet (Münkner, 2013, S. 57):

- Selbsthilfe
- Selbstverantwortung
- Demokratie
- Gleichheit
- Gerechtigkeit
- Solidarität

---

223 <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>, Zugriff 20.09.2019. Übersetzung durch den Autor: 'Genossenschaften basieren auf den Werten Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität. In der Tradition ihrer Gründer glauben die Genossenschaftsmitglieder an die ethischen Werte der Ehrlichkeit, Offenheit, sozialen Verantwortung und Sorge für andere.'

Dazu wird ergänzt, dass Genossenschaftsmitglieder einstehen für (ebd.):

- Ehrlichkeit
- Offenheit
- soziale Verantwortung
- Sorge für andere

Diese zehn Werte sind in ihrer spezifischen Formulierung und Zusammensetzung über einen längeren Prozess entstanden. Da das oben entwickelte Leitbild dieselben historischen Ursprünge hat, sind beide Ansätze in weiten Bereichen deckungsgleich. Einzig das Wort „Selbsthilfe“ müsste hier noch als „zusammenarbeitende Selbsthilfe“ (oder englisch „collaborative self-help“) präzisiert werden. Diese Betonung des dynamischen und fortwährenden Aspekts „arbeitend“ soll den Fokus von Selbsthilfe als individuellem und einmaligem Akt (z.B. Beitritt zu einer Genossenschaft und somit „ist mir ab dann geholfen“) auf ein Verständnis im Sinne des heutigen Arbeits- oder Mietvertrags, bei dem eine aktive Beziehung mit Leistung und Gegenleistung erwartet wird, verlagern. Diese Werteverstärkung bildet einen wichtigen Grundzug des vorliegenden Modells.

Das Förderungsprinzip, das Ringle (2007, S. 8) als die oberste Leitmaxime der Genossenschaft sieht und das in Deutschland durch die gesetzliche Verankerung einen hohen Status hat, wird in der Praxis stark auf die wirtschaftliche Ebene bezogen: „Werden die Mitglieder gefördert?“ Dieses Prinzip kann in einer Genossenschaft, in der die direkte Mitarbeit für die Genossenschaft einverlangt wird, nicht als zentral gesetzt werden.<sup>224</sup>

In dieser Verfassungsstufe müssten auch die Grundlagen des Mutualismus und der Sozialraumbildung (Schulz-Nieswandt, 2019, S. 16ff.) explizit dargelegt und berücksichtigt werden. Weitere Werte könnten dazu aufgenommen werden. Im ICA-Ansatz fehlen z.B. direkte Formulierungen zu:

- Verhältnis von Individuum und Gemeinschaft
- Stellung der Verbindlichkeit der Zusammenarbeit
- Verhältnis von Zusammenarbeit und Konkurrenz
- Stellung der Menschenrechte
- Thematik der Friedensförderung
- etc.

---

224 Jedes Mitglied müsste konsequenterweise auch Rechenschaft ablegen, ob es mit seiner Mitarbeit die ganze Genossenschaft fördert.

4.5.2.2. Die Gemeinschaftsverfassung (Prinzipien)

Als Nächstes erscheint die Sphäre des Gemeinwesens und der Normerhaltung (I= Integration, nach Parsons), die ich mit „Gemeinschafts-Verfassung“ betitelt habe. Hier werden die an sich noch handlungsneutralen Werte in Prinzipien verdichtet, die eine erkennbare Einheit, also in unserem Falle die Genossenschaft, umreißen und bereits auf eine erste Arbeitsteilung und Organisationsstruktur sowie übergeordnete Funktionen hindeuten (vgl. Brock et.al. S. 195). Die Werte müssen hier integriert werden, damit sie weiter zu Handlungsanleitungen verdichtet werden können. In diesem Sinne wird hier auch die Zuordnung „Wertbildung“ oder „Einfluss“ in der Medientheorie Parsons' (vgl. Brock et.al. S. 207) zu diesem Bereich verstanden.

Die *genossenschaftlichen Prinzipien*, die von der ICA festgeschrieben wurden, entsprechen diesem Bereich und „*dienen als Richtlinien, mit deren Hilfe sie ihre Werte in die Praxis umsetzen*“ (Münkner, 2013, S. 57).

Diese ICA-Prinzipien sind nicht die einzigen genossenschaftlichen Prinzipien, sondern wurden im Laufe der Genossenschaftsgeschichte sozusagen als Destillat und Verallgemeinerung in mehreren Schritten entwickelt. Der Ursprung kann in den neun Prinzipien der Rochdale-Pioniere gesehen werden, die durch G.J. Holyoake gesammelt, identifiziert und aufgeschrieben wurden (Birchall, 2011, S. 5). Die Prinzipien haben aber auch noch weiter zurückliegende Ursprünge<sup>225</sup>. Die zurzeit gültigen Genossenschaftlichen Prinzipien sind im Folgenden aufgelistet:

---

225 In den Guidance Notes to the Co-operative Principles (ICA 2015, p.57) findet sich eine Präzisierung: „The development of the rochdale model of co-operation and the operating practices subsequently defined as the Rochdale Principles are the direct result of education and learning. The Pioneers spent over a year developing their model of co-operation, learning from the experiences of the pioneers of co-operation from the time of Robert Owen, and with guidance from key co-operative figures such as George Jacob Holyoake. there are clear links between principles adopted by the Pioneers and those that were developed by the Co-operative Congress of 1832, which Robert Owen chaired. this shows that the Pioneers developed ideas rather than initiated them, a matter about which they themselves were always clear.“



Cooperative Principles (ICA)<sup>226</sup>

1. Voluntary and Open Membership
2. Democratic Member Control
3. Member Economic Participation
4. Autonomy and Independence
5. Education, Training, and Information
6. Cooperation among Cooperatives
7. Concern for Community

Es sind auch hier Überschneidungen mit den Werten erkennbar (z.B. Sorge für andere / Sorge für die Gemeinschaft), die aber fast unvermeidlich sind, denn eine absolut strikte Trennung der Verfassungsebenen ist durch die Mehrdeutigkeit und Vielseitigkeit praktisch aller Begriffe weder sinnvoll noch realisierbar. Wichtiger scheint der Orientierungsrahmen des Schemas zu sein: In welchen Zusammenhängen bewegt man sich: in einer Diskussion von Grundwerten oder im Prozess der Formung einer Organisation? Dazu sollten auf dieser Ebene auch Fragen des Umfeldes miteinbezogen werden, z.B.:

- Frage des Verhältnisses zum existierenden Staat als rechtlichem und gesellschaftlichem Rahmen, d.h. Verhältnis zur Staatsverfassung bzw. dem Grundgesetz
- Frage des Umganges mit bestehenden Elementen, die eine gegenteilige Strategie verfolgen (z.B. Konzerne) oder stören und behindern (Werbung, Manipulation)

Auf dieser Ebene kann auch ein Bezug zu den acht Gestaltungskriterien für „Commons“ von Ostrom (2009a) abgeleitet werden. Bei diesen handelt es sich um empirisch gestützte Regeln für die gemeinsame Bewirtschaftung von Allmenden oder Commons, die für eine Vollgenossenschaft ebenfalls gültig sein müssen, da diese ihren gemeinsamen Besitz ebenfalls gemeinsam nachhaltig verwalten will, d.h. als Ganzes die Regeln der Commons beachten muss. Die adaptierten, von Cox, Arnold und Villamayor-Thomas erweiterten Prinzipien lauten (vgl. Ostrom, 2009a, S. 422):

1. *Grenzen zwischen den Nutzern und Ressourcengrenzen*: Identifizierung von Ressourcen, definierte Mitgliedschafts-, Besitz- und Eigentumsverhältnisse, klare Definition der Gemeingüter

---

226 Übersetzung durch den Autor: ‚Freiwillige und offene Mitgliedschaft; demokratische Entscheidungsfindung durch die Mitglieder; wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder; Autonomie und Unabhängigkeit; Ausbildung, Fortbildung und Information; Kooperation zwischen Genossenschaften; Sorge für die Gemeinschaft‘ (vgl. Münkner 2013, S. 57f.).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

2. *Übereinstimmung mit lokalen Gegebenheiten und Übereinstimmung von Zuteilung und Bereitstellung (Kohärenz):* Definition von existierenden oder gewünschten lokalen Wirtschaftskreisläufen und Wirtschaftszusammenhängen in Übereinstimmung mit den Gegebenheiten. Die Verteilung von Kosten und Nutzen ist nachvollziehbar und kongruent.
3. *Gemeinschaftliche Entscheidungen:* demokratische Strukturen; die jeweils Betroffenen können alle mitbestimmen
4. *Monitoring der Nutzer und Monitoring der Ressource:* Transparenz durch entsprechende Strukturen, Informationen und/oder Vertrauenspersonen
5. *Abgestufte Sanktionen:* Die Sanktionen für Regelbrüche sind gestuft und beginnen bereits bei kleinen Verstößen mit leichten Bedingungen, werden danach stärker bei schwereren Verstößen oder Wiederholungen
6. *Konfliktlösungsmechanismen:* Konfliktlösungs- und Ausgleichsmechanismen, die schnell, einfach und vor Ort eingesetzt werden können
7. *Anerkennung:* Die Anerkennung der jeweiligen Regeln „von oben“ muss gesichert sein. Die Einbettung in staatliche Regelungen und die offizielle Anerkennung müssen erreicht (oder vielleicht erkämpft) werden.
8. *Eingebettete Institutionen:* Die Organisation oder „Commons“ soll sich vernetzen mit gleichgestellten oder komplementären Organisationen und in „verbundene Schichten“ eingegliedert werden (hier könnte man die föderale Organisationsform anführen)

Alle obigen Punkte sollten Teil der Gemeinschaftsverfassung sein und Richtlinien bieten, wie die konkrete Organisation gestaltet werden soll.

##### 4.5.2.3. Die Organisationsverfassung (Statuten, Satzung)

Es wird immer konkreter und die nächste Stufe in diesem Modell wird „Organisationsverfassung“ genannt. Hier werden die Satzungen oder Statuten angesiedelt, die z.B. auch auf dem entsprechenden staatlichen Recht (z.B. GenG) beruhen. Parsons setzt hier das Feld G und den Begriff der Macht, den wir im Organisationsschema mit Governance und dem ent-

sprechenden Management der Organisation im klassischen Sinn<sup>227</sup> annähern können. Die Organisationsverfassung setzt den „politischen Rahmen“ für die Diskussion von Entscheidungen und den Rahmen von Führung innerhalb der Organisation und für die Organisation als Ganzes. Hier geht es noch nicht darum, eine ganz bestimmte Satzung zu entwerfen, sondern die wichtigen Elemente zu beschreiben, die darin enthalten sein müssen, und auf die Unterschiede zu bestehenden Vorstellungen über Satzungen von Genossenschaften hinzuweisen. Ein Abgleich mit den existierenden gesetzlichen Grundlagen ist erst bei einer spezifischen Umsetzung sinnvoll und kann hier nicht geleistet werden. Folgende Punkte sind sinnvollerweise für die Vollgenossenschaft zu bestimmen und festzulegen:

- Die Gültigkeit der Ethischen Verfassung als die Grundwerte für die Organisation
- Die Gültigkeit der Gemeinschaftsverfassung als die Prinzipien oder das Leitbild der Organisation
- Der Organisationszweck oder Gegenstand des Unternehmens (GenG). Dieser kann direkt aus der Definition aus Abschnitt 4.4.3 adaptiert werden.
- Die Mitgliedschaft: Eintritt, „Rechte und Pflichten“, Austritt: Dabei steht die Vollgenossenschaft zwar prinzipiell allen offen, aber es gibt eine ganze Reihe von Bedingungen, die erfüllt werden müssen. In den Satzungen wird dazu der Rahmen abgesteckt. Weitere Einzelheiten werden im Abschnitt 4.6.2 zur Mitgliedschaft erläutert und festgelegt.
- Die Mitbestimmung: Auch die Mitbestimmung und die demokratischen Rechte werden in den Satzungen verankert. Dabei werden verschiedene Einflusskreise definiert und der Grundsatz der Betroffenheit festgesetzt. Das heißt, Entscheidungen werden primär von denen getroffen, die von den möglichen Auswirkungen betroffen sind. Die Befugnisse der Mitgliederversammlung oder Generalversammlung werden einerseits stark reduziert und von Routine entlastet, erhalten dafür andererseits eher einen Charakter von Volksabstimmungen zu wichtigen übergeordneten Themen und Initiativen.
- Die Organisationsstruktur ist eigentlich der strukturelle Teil der Führungs- und Mitbestimmungsprozesse und wird hier ebenfalls in den Grundzügen definiert. Die Vollgenossenschaft ist eine neue Unternehmensform, die deshalb auch fortschrittliche Methoden der „evolutionä-

---

227 Management kann z.B. in fünf Aufgabengebiete zusammengefasst werden: Führung, Steuerung, Willensbildung und -sicherung, Organisation und Innovation (Lichtsteiner et.al. 2013, S. 71).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

ren Organisation“ (Laloux) anwenden sollte. Dabei könnten z.B. die Modelle der Soziokratie<sup>228</sup> oder der Holakratie<sup>229</sup> gegenüber klassisch-hierarchischen Modellen bevorzugt werden.

- Die Existenz und Gültigkeit der Währungsverfassung für die Lenkung der wirtschaftlichen Vorgänge und die Gewährleistung des wirtschaftlichen Ausgleichs (siehe nächster Abschnitt).
- Satzungsänderungen, Auflösung der Genossenschaft: Diese Punkte sind analog zu den heutigen Bestimmungen, aber mit den entsprechenden Erweiterungen für die zusätzlichen Inhalte der Vollgenossenschaft zu bestimmen.

##### 4.5.2.4. Die Währungsverfassung (Währungsdefinition und Wirtschafts-Vertrag)

Die Währungsverfassung bildet das letzte Element der vier konkretisierten Verfassungsrahmen und enthält zwei Hauptteile: die Währungsdefinition und den eigentlichen Wirtschafts-Vertrag, das heißt die Bestimmungen zu einer effektiv gewollten und gemeinsam festgelegten wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Die Währungsdefinition stellt die Grundlage dar für die Herausgabe der eigenen Währung und enthält die Grundregeln und Verfahren, mit denen die Währung erzeugt, verteilt, zurückgeholt und wieder gelöscht werden kann.

Im Wirtschafts-Vertrag werden die Grundsätze der Einheit von Konsum und Produktion und die notwendigen Anhaltspunkte und Mittel zur Steuerung und Gestaltung der internen Wirtschaft festgelegt. Die interne Währung hat dabei einen entscheidenden wechselseitigen Einfluss auf die Präferenzbildung in Bezug auf die Bedürfnisse bei den Mitgliedern, denn nur das, was intern auch hergestellt oder bereitgestellt wird, kann damit bezogen werden.

Die Idee der Währungsverfassung als effektives „Betriebssystem“ einer Genossenschaft ist noch nirgends auffindbar und muss deshalb von Grunde auf entwickelt werden. Die vorgestellte Struktur stellt eine erste Skizze

---

228 „Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, bei dem alle Mitarbeiter auf ihrer Ebene mitentscheiden können. Dafür wird der ‚normalen‘ linearen Struktur eine Kreisstruktur hinzugefügt, in der alle Mitarbeiter zusammen mit der Führungskraft auf der Basis der Gleichwertigkeit entscheiden.“ (Rüther, 2010, S. 5)

229 Holakratie ist ein durch Brian Robertson aus der Soziokratie weiterentwickeltes Organisationsmodell, das ebenfalls aus Kreisen besteht, die sich mittels Rollen selbst organisieren (vgl. Rüther, 2018, S. 165ff.).

dar, was und in welcher Art geregelt werden sollte. Die Bestimmungen, die innerhalb der Währungsverfassung angesiedelt werden sollten, sind nach der „*Synthese der Geldbegriffe*“ von Elster (1923, S. 95) gegliedert:

- 1) Beteiligungsmöglichkeit (am Sozialprodukt)
- 2) Beteiligungsmittel (am Sozialprodukt)
- 3) Beteiligungsmaß (am Sozialprodukt)

Die vorgelagerte Währungsdefinition legt fest, was das Ziel und die Eigenschaften der internen Währung sind und wie sie entsprechend verwaltet werden muss. In einem Einführungsteil werden die Anschlüsse zu den höheren Verfassungsebenen gemacht. In einem nachgelagerten Teil werden die Beziehungen und Schnittstellen zur Außenwirtschaft behandelt.

*Der Einführungsteil enthält:*

- die Wertorientierungen und Bezüge zu den höherstehenden Verfassungen
- die generelle Zweckbestimmung der Wirtschaft einer Vollgenossenschaft, z.B. die Subsistenz, Vorrang der Bedürfnisse und angepasste Produktion, Einheit von Produzierenden und Konsumierenden
- Die Zielsetzung, dass die wirtschaftliche Tätigkeit der gemeinwohlorientierten Gewährleistung der wirtschaftlichen Bedürfnisse sowohl bezüglich Konsum als auch bezüglich Mitarbeit der Beteiligten dient<sup>230</sup>
- die Pflege und Entwicklung der Genossenschaft als eigenständige Produktion-Konsumation-Einheit und als Kultur- und Lebensraum

*Der Teil Währungsdefinition enthält:*

- Definition von „Währung“ und Abgrenzung gegenüber „Geld“ (vgl. Abschnitt 2.8.3)
- Name und Formen<sup>231</sup> der internen Währung
- zyklische Natur der internen Währung
- das Ziel der Währung: die Ermöglichung einer effektiven Koordination der Wirtschaftsaktivitäten und eine optimale Allokation von Ressourcen in den Diensten der Mitglieder und der Gesamtgenossenschaft

230 Vgl. Artikel 151 in der Bayrischen Verfassung: „*Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.*“ (<https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVerf-151>, Zugriff 01.03.2021)

231 Die Verwendung computergestützter elektronischer Währungen ist viel einfacher als die Verwendung von Bargeld und deshalb sehr zu empfehlen, aber die Form der Währung ist nicht wirklich ein entscheidendes Merkmal. Sie sollte einfach den Erwartungen der Mitglieder und den Möglichkeiten der genossenschaftlichen Verwaltung entsprechen.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

durch eine bestimmte Art der gegenseitigen Bewertung und Verrechnung mittels Zahleneinheiten

- die Definition der Instanzen und Methoden zur Herausgabe und der Rückzug der Währungseinheiten

*Der Teil Beteiligungsmöglichkeit enthält:*

- Die Verteilung einer angemessenen Kaufkraft auf alle Mitglieder in Form eines Grundausskommens (siehe dazu Abschnitt 4.8.3)
- Bestimmungen zur Nutzung und Verwaltung der Ressourcen
- die Bestimmung der Grenzen der internen und externen Geldwirtschaft und der geldfreien Räume
- die Grundlagen der interne Aufgabenvermittlungszentrale zur Koordination der Arbeitseinsätze
- die Vergütung der Beiträge und das notwendige Engagement für die Genossenschaft (qualitative Bestimmung)

*Der Teil Beteiligungsmittel enthält:*

- Grundlagen für die Arbeit des ökonomischen Steuerungs Ausschusses
- Grundlagen für die Arbeit der Währungsverwaltung (Kassa) und Ausgleichseinrichtung
- Definition der maßgebenden Rechnungszyklen und Clearingfristen (z.B. Tag, Monat, Jahr)
- Angaben und Regeln der Kontoführung und Buchhaltung

*Der Teil Beteiligungsmaß enthält:*

- Grenzen für den individuellen und kollektiven Währungsbesitz
- die Vergütung der Beiträge und das notwendige Engagement für die Genossenschaft (quantitative Bestimmung), d.h. Richtwerte für die Entschädigung der Basisarbeiten und deren Verhältnisse zu Spezialistenarbeiten
- die Definition von weiteren notwendigen Regelungsgrößen

*Der Teil Außenwirtschaft enthält:*

- Grundlagen zu den Verhältnissen der Binnenwirtschaft und der Außenwirtschaft
- Kapital, Besitz und Haftungsfragen: Die Definition der Schnittstelle zur Umwelt des umgebenden „Systems“ ist eine entscheidende Frage, die im Wirtschafts-Vertrag behandelt werden muss. Die Anschlussfähigkeit und die Übergänge stellen sicher, dass die Organisation im „System“ überleben kann, und sichern die Freiräume, die innerhalb der Organisation geschaffen werden können.
- Schnittstellen zu den Sozialversicherungen, zum Steuerrecht, zum Erbschaftsrecht etc.

Mit diesem Ansatz einer direkten Einbettung der Währung in die gewünschten wirtschaftlichen Strukturen unterscheidet sich das Vollgenossenschaftsmodell auch vom üblichen Ansatz der Komplementarwahrungen, Tauschsysteme oder Kooperationsringe. Diese gehen in den allermeisten Fällen von der Tauschtheorie aus, die erstens – wie bereits dargelegt – auf einer fehlerhaften historischen Herleitung des Geldes basiert und zweitens auf den Austausch zwischen nur zwei Personen fokussiert. Gorz beschreibt dies als grundlegendes Prinzip eines Kooperationsringes. Er geht von der Zahlungsfähigkeit eines jeden Menschen aus, die aus Fähigkeiten, Fertigkeiten und Begabungen bestehen, die andere brauchen können. Mit diesem *immateriellen Kapital* tritt er einem Kooperationsring (Tauschring) bei, bietet konkrete Formen seiner Zahlungsfähigkeit an und kann so auch die Dienstleistungen der anderen Mitglieder beanspruchen (vgl. Gorz, 2000, S. 149). Genau damit aber beschränkt sich ein solches System auf wirtschaftliche Nebensächlichkeiten und manövriert sich in eine Nische. Neben der entscheidenden Frage der Produktionsmittel bleiben auch die Kollektivleistungen unberücksichtigt. Diese Faktoren sind aber die entscheidenden in der Wirtschaftsleistung. Im Vollgenossenschaftsmodell wird auf diese fokussiert und dazu auch das *immaterielle Kapital* ergänzend aktiviert. Damit geht es eben nicht darum, eine neue Währung einzuführen, die allenfalls komplementär verwendet werden kann, sondern ein neues Wirtschaftssystem als Genossenschaftszusammenhang zu gründen und mit einer neuen integrierten Währung entscheidend zu verstärken.

#### 4.5.3. Soziologisches System

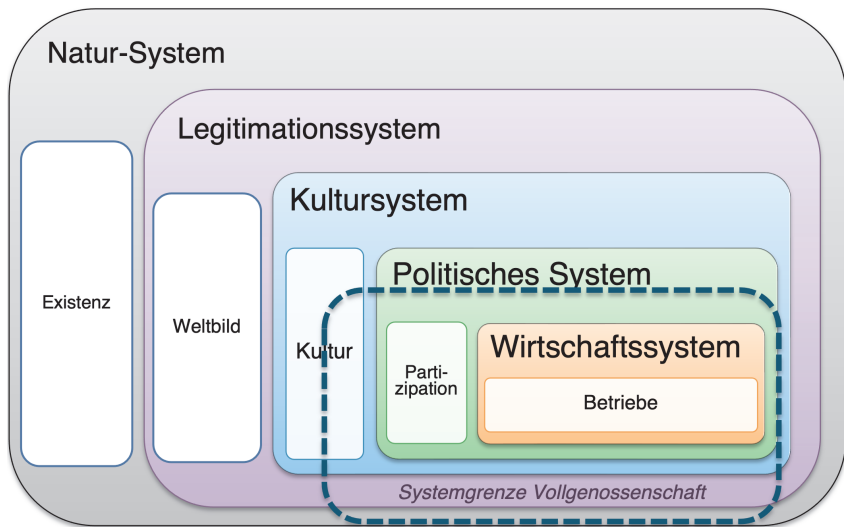
Mit der Verfassungshierarchie treten die Konturen der Vollgenossenschaft bereits stärker hervor. Im nächsten Schritt sollen die Systemgrenzen noch genauer bestimmt werden. Dazu muss das viergliedrige System von Parsons noch um einen weiteren Rahmen erweitert werden. Offensichtlich sind wir Menschen mit unserem sozialen System hier auf der Erde Teil des *Natur-Systems*, das heißt, wir sind in die natürliche Umwelt der Erde eingebettet. Mit dieser Erweiterung verbindet sich eine Anpassung der anderen Begriffe an diejenigen von Heinrichs (2005) und eine Kürze-Charakterisierung, was im jeweiligen Teilsystem stattfindet bzw. welche Kernaufgabe das System im Konzept der Vollgenossenschaft enthält:

- (N) Natur-System: Dieses ermöglicht unsere Existenz sowohl als Menschen als auch als Gesellschaft

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

- (L) Legitimationssystem: Dieses ermöglicht unser(e) Weltbild(er) als Grundlage aller Bedeutungsgebung, Kommunikation und Wertebildung. Die Vollgenossenschaft tritt hier als vorstellbare, anzustrebende Idee in Erscheinung.
- (K) Kultursystem: Dieses trägt „die Kultur“ als vielgestaltiges Zusammenwirken und eigentliches Dasein. Hier ist das eigentliche Leben in der Vollgenossenschaft angesiedelt.
- (P) Politisches System: Dieses trägt die Ausgestaltung der gegenseitigen Beziehungen, Ansprüche und Beiträge der Menschen und Menschengruppen. In der Vollgenossenschaft wird dies als „Partizipation“ („Mitgestaltung“, „Mitentscheidung“) bezeichnet.
- (W) Wirtschaftssystem: Dieses trägt die eigentliche Versorgung aller mit den lebensnotwendigen oder gewünschten Gütern und Diensten. Die Versorgung wird dabei durch Betriebe, also organisierte Zusammenarbeit, gewährleistet.

Abbildung 25: Erweiterte Gliederung in Teilsysteme und engere Systemgrenze Vollgenossenschaft



Die einzelne Vollgenossenschaft ist innerhalb dieser generellen gesellschaftlichen Systeme als eigenständiges System aufgebaut. Sie zentriert sich auf die Betriebe, integriert die Partizipation, induziert einen Teil der Kultur und steht auf den Fundamenten eines Legitimationssystems und



des Natur-Systems. Abbildung 25 zeigt eine ungefähre systemische Einordnung einer Vollgenossenschaft. Dies als „engere Systemgrenze“, so wie das von aussen wahrgenommen würde.

Die Vollgenossenschaft als Organisation und Unternehmung kann also vereinfacht als dreigliedrig betrachtet werden, was auf die klassische Dreiteilung der Gesellschaft als Grund-, Ordnungs- oder Verständnistraster<sup>232</sup> zurückführt:

- Wirtschaft
- Partizipation (Politik)
- Kultur

Innerhalb dieses dreiteiligen Rasters, das als Orientierungshilfe dient, können die entsprechenden Organe, die in einer voll funktionsfähigen Vollgenossenschaft tätig sein müssen, vorerst in einer „institutionellen Landkarte“ positioniert, d.h. allgemein festgehalten werden. Eine solche Landkarte wird in der Utopie *Neuwelt* im ersten Abschnitt dieses Kapitels verwendet, um die grobe Organisation und die Organe oder Institutionen, die vorhanden sind, zu zeigen (vgl. Abbildung 22).

Die eigentliche politische Leitung bleibt dabei nahe an der bestehenden Vorstellung von Mitgliederversammlung und Vorstand bzw. Aufsichtsrat. Der Kulturbereich würde von einer Art Universität geleitet, wo insbesondere die Grundlagen von Wissen und Information der Vollgenossenschaft selbst, aber auch des Werterahmens und der Interpretation von relevanter Information für die Genossenschaft unabhängig bearbeitet würde. Eine Aufgabe des „Wissensmanagements“, die in der Zeit von Fake News immer wichtiger wird. Der Wirtschaftsbereich würde durch einen „Ökonomischen Steuerungsausschuss“ geleitet, der die Sicherstellung der Versorgung aller Mitglieder und die gerechte Verteilung von Lasten und Ergebnissen verantwortet. Dieser Bereich wird weiter unten noch genauer ausgeführt. Die gesamte Aufbauorganisation könnte nun in ihren vielfältigen Beziehungen weiter spezifiziert werden.

---

232 Unter anderem schlägt auch Rudolf Steiner eine entsprechende Dreigliederung als Ordnungsraster der Gesellschaft nach Wirtschaftsleben, Rechtsleben und Geistesleben vor (vgl. Steiner, 2010). Hier wird allerdings die Dreigliederung nur als erste Erklärungsstufe verwendet und das vollgenossenschaftliche System danach als fünfgliedrig angenommen.

#### 4.5.4. Organisationales System

Im nächsten Schritt kann jetzt die eigentliche innere Gliederung der Vollgenossenschaft modelliert werden. Dazu wird das Viable Systems Model (siehe Abschnitt 2.6.2) als organisationales System adaptiert:

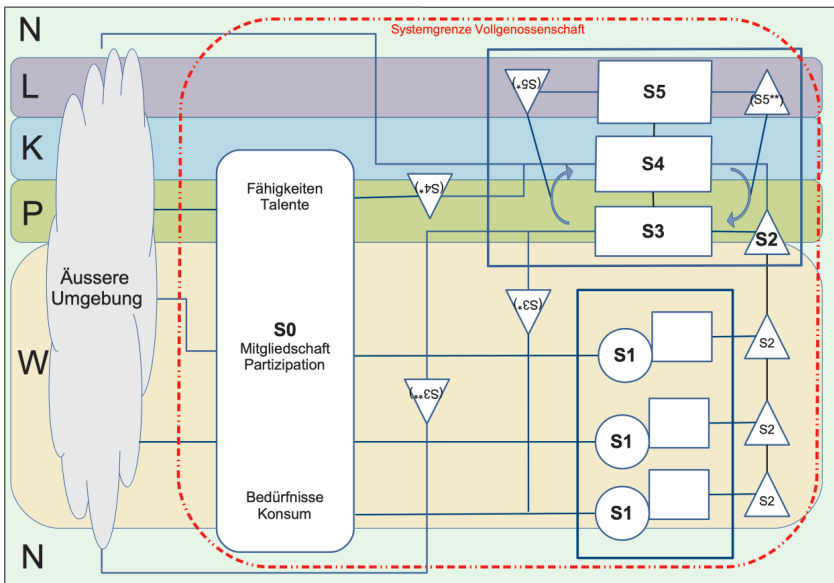
- Vom Teilsystem Umwelt (Environment) wird ein System „innere Umgebung“ als geschlossenes System (die Mitglieder als Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende) abgetrennt und integriert. Diese innere Umgebung wird hier als „nulltes System“ S0 bezeichnet und ebenfalls durch die Auditstelle S3\* erfasst. Die äußere Umgebung entspricht der bisherigen Vorstellung „Umwelt“ als offenes System außerhalb der Vollgenossenschaft. Die Beziehungen zum äußeren System werden durch eine zweite Auditstelle S3\*\* überwacht.
- Die Teilsysteme S2–S5 sind jeweils auch als Schnittstellen zwischen den Teilsystemen des soziologischen Systems konzipiert. Durch die Zuhilfenahme einer solchen Matrixfunktion können die Aufgaben dieser Teilsysteme genauer eingegrenzt und die notwendigen Organe besser bestimmt werden.
- Das Personal, also der Einsatz der Mitglieder als Arbeitskräfte, wird neu ebenfalls dargestellt. Die Arbeit und der richtige Einsatz und die Entwicklung der Menschen an sich wird damit stärker gewichtet als die eigentliche Produktion, was einen entscheidenden Teil des Vollgenossenschaftsmodells darstellt. D.h. es gibt eine Beziehung von S0 via S4 zu S2, wo der Einsatz des Personals koordiniert wird. Für die Überwachung einer optimalen Entwicklung der Fertigkeiten und Talente ist S4 zuständig, da es sich im Kern um eine kulturelle Frage und um einen wichtigen Zukunftsanteil handelt. Dafür wird eine zusätzliche Auditstelle S4\* eingeführt, die das Monitoring der Talente und Fähigkeiten der Mitglieder sicherstellt.
- Das oberste System S5 befasst sich hier mit dem Legitimationsrahmen und stellt sicher, dass dieser die Verbindungen zur Natur und Kultur nicht verliert. Hier sollte also die maximale Weisheit und Langfristigkeit konzentriert sein, die eine Vollgenossenschaft als lebensfähiges Gesamtsystem benötigt. S5 reicht deshalb über die Systemgrenzen der eigentlichen Genossenschaft hinaus.
- Die „Klammer“, die Beer hier in seinem Originalmodell setzt (vgl. Beer, 1985, p.136), in der System 5 die Interaktionen zwischen den Systemen 3 und 4 moderiert (vgl. Schwaninger, 2018, S. 5), wird hier mit den zwei Funktionen S5\* der Wertebeobachtung und mit S5\*\*

der Wertesteuerung, die für die Sanktionsmaßnahmen zuständig ist, ergänzt.

Dieses modifizierte Viable Systems Model kann nun kombiniert werden mit dem obigen soziologischen System (Abb. 25), das sozusagen als Hintergrund auftritt und eine verdeutlichte Zuordnung der Bereiche ermöglicht. Die Bereiche W, P, K, L<sup>233</sup> sind dabei leicht anders geordnet, und der Natur-Bereich (N) tritt hier als genereller Hintergrund auf und umfasst alles.

Das abstrakte, modifizierte Systemschaubild sieht folgendermaßen aus:

Abbildung 26: Organisationales System kombiniert mit soziologischem System



Die eigentliche Systemgrenze der Vollgenossenschaft ist hier nun genauer erkennbar. Sie greift mit den Systemen 4 und 5 auch in die K- und L-Bereich hinein. In einem nächsten Schritt wird nun dieses organisationale System konkretisiert und auf die effektiven Organe und ihr Zusammenwirken in der Vollgenossenschaft angewendet.

233 W = Wirtschaftssystem; P = Politisches System; K = Kultursystem; L = Legitimationssystem

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

##### 4.6. Organe und Zusammenwirken (Aufbauorganisation)

Die Aufbauorganisation einer Vollgenossenschaft wird, wie bereits aufgezeigt, anhand der skizzierten Anforderungen und notwendigen Funktionen sehr komplex. Dies soll auch nicht vermieden werden, sondern stellt einen notwendigen Schritt einer zusätzlichen Differenzierung dar, durch die die Genossenschaftsidee ihren eigentlichen Zweck besser und erfolgreicher erfüllen kann. Dazu genügt es eben nicht, die bisherigen Schablonen der bestehenden, sehr einfachen Unternehmensverfassungen (z.B. nach den bestehenden gesetzlichen Vorgaben) zu verwenden.

Die ganze Organisation mit ihren Organen muss nach den neuen Vorstellungen auch neu entworfen werden. Eine solche Komplexität könnte als „zu kompliziert“ abgelehnt werden. Dies ist aber kein stichhaltiges Argument, da einerseits das heutige Wirtschaftssystem gerade deshalb so kompliziert geworden ist, weil viele Dinge nicht richtig durchdacht sind oder von vielleicht einfachen, aber falschen Vorstellungen ausgehen. Andererseits können Menschen in der Technik und Produktion seit über zweihundert Jahren noch weit komplexere Gebilde und Prozesse erfolgreich handhaben<sup>234</sup>, und moderne erfolgreiche Unternehmen erreichen einen hohen Grad an organisationaler Komplexität, gerade wenn sie z.B. versuchen, agile Methoden, dezentrale Ansätze oder Selbstorganisation zu nutzen. Dazu gibt es aktuell größere Bewegungen wie z.B. in der viel diskutierten Organisationsmodelltheorie von Laloux (2015) oder schon in älteren Werken, wie durch Bergmann (1996) dargestellt.

##### 4.6.1. Die gesamte Organisationsarchitektur der Vollgenossenschaft

Ausgehend vom Schema im letzten Abschnitt (Abbildung 26) und von der bereits zuvor gezeigten „Landkarte“ (Abbildung 22) kann nun eine Konkretisierung der Architektur mit den wichtigsten voraussichtlichen Organen und Betrieben erfolgen, die eine Vollgenossenschaft besitzen muss. Die System-Komponenten werden in einzelnen Organen repräsentiert und teilweise zusammengefasst oder differenziert, dies im Sinne einer möglichen praxisbezogenen Organbildung, die allenfalls bei der Umsetzung

---

234 Man denke z.B. an die Komplexität des Vorhabens, eine Sonde wie z.B. Perseverance (2020) zum Mars zu senden, die dann dort als Fahrzeug herumfahren kann und sogar noch imstande ist, Material für einen Rückflug bereitzustellen.



#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Auf der Ebene S4 ist die eigentliche Gesamtleitung der Vollgenossenschaft angesiedelt, die auch die „Generalversammlung“, d.h. die direkte Demokratie, auf dieser Ebene einschließt. Eine wichtige Zuständigkeit hier ist die Talentförderung und Weiterbildung, d.h. insbesondere auch die Bildung aller Mitglieder „zum freien Menschen“ und „zur freien Gemeinschaft“. Einerseits heißt dies im modernen Sinne fachliche und charakterliche Förderung und individuelle Berufs- und Spezialbildung, andererseits – im genossenschaftshistorischen Sinn – die Entwicklung und Pflege der ideellen und geistigen Grundlagen<sup>235</sup>. Diese Förderung und Entwicklung der Mitglieder ist bei der Vollgenossenschaft entscheidend, denn es handelt sich häufig um lebenslange Mitgliedschaften, bei denen Mitglieder ihren ganzen Lebensprozess durchlaufen. Ebenfalls wird auf der Ebene S4 die Beziehung zur und Integration in die Gesamtgesellschaft erfasst und geprägt.

Die Ebene S3 verdichtet diese und sichert den Übergang vom politischen zum wirtschaftlichen System. Zentral ist der Ökonomische Steuerungsausschuss, der alle Konsumtions- und Produktionsdaten sammelt und die Grundlagen der Investitions- und Planungstätigkeit bereitstellt. Einerseits fließt dies in die Gesamtsteuerung, das eigentliche Management der vollgenossenschaftlichen Betriebe (Aufgabenvermittlung und Betriebssteuerung), sowie die Haushalte (Cluster, Quartiere, Hauskreise, z.B. im Bereich Wohnraumvermittlung und Clusterpartizipation) ein, andererseits wird durch die Ausgleichseinrichtung z.B. für die Konsumentenseite das notwendige Gegengewicht geschaffen und ein Teil der internen Währung im System direkt bedarfsgerecht zugeteilt. Das wird durch die Kassa und die Gesamtbuchhaltung in der internen Währung reflektiert und liefert wiederum die Echtzeitdaten der wirtschaftlichen Vorgänge.

Die eigentliche Lebensbasis bildet das operationale System (Teilsysteme S0 bis S2), das hier im zweiten Schema (Abbildung 28) dargestellt wird.

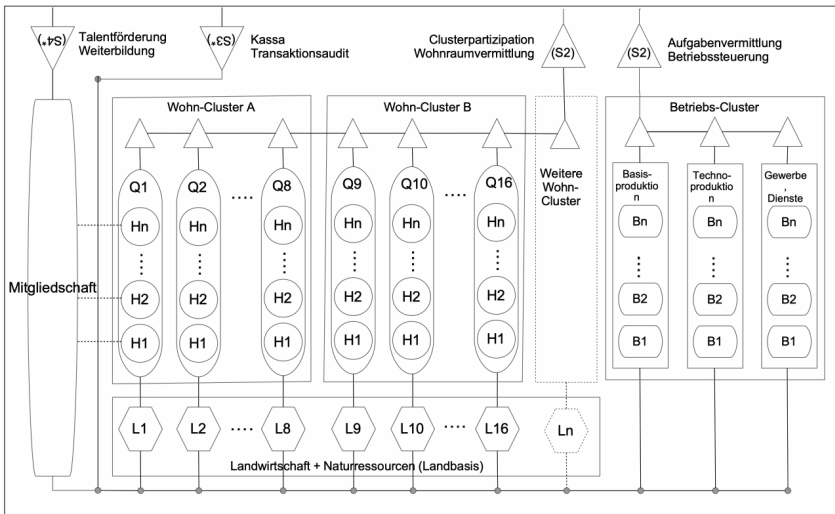
Die Mitgliedschaft als Funktionssystem S0 enthält die Individuen, die der Vollgenossenschaft angeschlossen sind, ihre Grundrechte und ihre Pflichten, den Konsum und die Produktivkraft sowie den Ein- und Austritt. Sie ist die Grundlage der Partizipation und Ausgangsort des Zwecks der ganzen Genossenschaft. Die Individuen sind sowohl an die interne

---

235 Hier kann durchaus wieder auf die Erkenntnisse von Pestalozzi zurückgegriffen werden oder – wie in den Leitsätzen und Erziehungsprinzipien für die Siedlungsgenossenschaft Freidorf formuliert –: „Gemeinschaftssinn und Gemeinschaftsgeist müssen vom Innersten her aus jeder Siedlerseele auf dem Grunde geistiger Freiheit geweckt und stetig gesteigert werden.“ (V.S.K. 1922, III.3.c)

Währung und damit an die Kassa und S3 als auch über die Talentförderung an S4 angeschlossen. Sie wohnen in einem Haus, das Teil eines Hauskreises (H1, H2, ...Hn) ist (systemisch jeweils S1). Dieser ist Teil eines Quartiers (Q1...Qn), das jeweils eine eigene Koordinationsstelle (S2) z.B. für die Wohnraumvermittlung hat. Jedes Quartier besitzt zugeordnete Landwirtschaftsbetriebe (L1...Ln), bei denen die Mitglieder jeweils mitarbeiten.

Abbildung 28: Organisationsarchitektur der Vollgenossenschaft: Das operationale System



Eine Anzahl von (in diesem Fall z.B. acht) Quartieren bildet einen Wohn-Cluster. Die Vollgenossenschaft besteht aus mehreren Wohn-Clustern (A, B, ...). Die Mitglieder sind aber natürlich auch die Mitarbeitenden der Betriebe und nach ihren Talenten und Fähigkeiten via Aufgabenvermittlung und Betriebssteuerung in den jeweiligen Betrieben (B1...Bn) im Einsatz. Die Betriebe sind ebenfalls möglichst sinnvoll in Einheiten gegliedert, hier z.B. in Basisproduktion (Lebensnotwendiges, Waschmittel, Kosmetika, Arznei, Möbel, Kleider etc.), in Technoproduktion (Betriebsmittel, Maschinen, Vorrichtungen, Geräte, Werkzeuge etc.) und Gewerbe/Dienste (Pflege, Beratung, Gastronomie, Hotellerie etc.). Die Landwirtschaft und Nahrungsmittelproduktion sind in einem separaten Cluster Landbasis (vgl. Neustart Schweiz) zusammengefasst.

#### 4.6.2. Mitgliedschaft

Wie oben bereits erwähnt muss die Mitgliedschaft bzw. „das Mitglied“ als „Zentralorgan“, Grundkörper und Basis aller weiteren Organe definiert werden. Die Mitgliedschaft bei einer Vollgenossenschaft definiert sich durch eine umfassende freiwillige Zugehörigkeit mit gegenseitigen Verbindlichkeiten und Rechten und kann als Wahl-Gesellschaftsvertrag verstanden werden.<sup>236</sup> Die Vollgenossenschaft kann damit, was die wirtschaftliche Zugehörigkeit anbelangt, auch den heutigen Staat in einigen Belangen ersetzen. Im Gegensatz zum heutigen Staatsverständnis, das eine Wahl der Staatsbürgerschaft nur in nebengeordneten Fällen (z.B. Antrag auf Einbürgerung nach langjährigem Wohnen im Staatsgebiet) behandelt und die „Mitgliedschaft“ bei einem Staat faktisch als Geburtsattribut der entsprechenden Person betrachtet, ist die Wahl der Mitgliedschaft bei einer Vollgenossenschaft ein freier und reversibler Prozess, also eine Art Vertragsverhältnis, das Arbeitsvertrag, Mietvertrag, Ausbildungsvertrag, Sozial- und Krankenversicherung und viele Bürgerrechte beinhaltet. Deshalb sind auch Verfahren und Prozesse zum Ein- und Austritt besonders sorgfältig zu regeln. Dabei sind beide Vertragsparteien, Mitglied und Genossenschaft, in ihren Interessen und Gegebenheiten ausgeglichen zu berücksichtigen. Zum Bereich Mitgliedschaft gehören folgende Prozesse und Verfahren:

- bekannt gegebene Eintrittsbedingungen der Vollgenossenschaft (z.B. verfügbare Wohnmöglichkeiten, verfügbare Arbeitsmöglichkeiten, anstehende Aufgaben, gesuchte Fähigkeiten, verfügbare Versorgungskapazitäten)
- Eintrittswünsche des Mitglieds (wie z.B. persönlicher Aufnahmewunsch, Motivation, Arbeits- und Wohnwünsche)
- daraus folgend ein Bewerbungsverfahren mit der Aufnahme der Eignungen und Fähigkeiten des Mitglieds und Abgleichung mit dem Angebot und den Möglichkeiten der Vollgenossenschaft
- effektive Aufnahme, Zuteilung und „Einschulung“
- Verfahren zur Pflege und zum Erhalt der Mitgliedschaft, Partizipationsbestimmungen, Definition von Übergängen (z.B. Einschulung, „Pensionierung“) etc.

---

236 Vielleicht als eine Mischung aus den Vorstellungen von Rousseau zum *contrat social* (Gesellschaftsvertrag) (Rousseau, 2001) und Goethe zu den Wahlverwandtschaften (Goethe, 2017) als individuell wählbarer Gesellschaftsvertrag vorstellbar.



- Verfahren zur Konfliktklärung zwischen Mitglied und Genossenschaft sowie zwischen Mitgliedern
- Abgrenzungen und Regelung der Zuständigkeiten zwischen äußeren (staatlichen) Gesetzen und internen Bestimmungen
- reguläre Kündigung und (stufenweiser) Austritt (Aufgabenverantwortung, Mitarbeit, Wohnen, Kapitaleinsatz etc.)
- allfällige Ausschlussverfahren und Rekursmöglichkeiten

Langfristig ist beim Austritt anzustreben, dass austretende Mitglieder automatisch das Recht haben, bei einer anderen Vollgenossenschaft unterzukommen, notfalls bei einer „Auffangeinrichtung“ aller Vollgenossenschaften, um keine exklusive Gesellschaft der privilegierten Vollgenossenschaftsmitglieder aufzubauen, die unerwünschte Elemente ausscheidet, sondern um den Integrationsgedanken inhärent zu verwirklichen.

Zentraler Unterschied zu einer heutigen Mitgliedschaft in einer Genossenschaft ist das Verständnis von echter Kooperation, das heißt der Umfang der Anrechte und die Art und Weise der Verpflichtungen. Dies drückt sich in einem neuen multiprofessionellen Verständnis von Arbeit und Beruf und einem hohen Stellenwert von Partizipation, d.h. Mitgestaltung und Mitsprache in sehr vielen Belangen, aus.

Ganz grob führt das für die Mitglieder zu einem zeitlichen Engagement in drei Teilen:

- 1) Arbeitszeit: Zeit für die Mitarbeit in mehreren Betrieben gleichzeitig, sei es für
  - a. Spezialistenarbeit, Führungsarbeit
  - b. allgemeine Arbeit
  - c. Hilfsarbeit, dazu gehört meist auch die Beteiligung in der Landwirtschaft
  - d. Weiterbildungsarbeit
- 2) Partizipationszeit: Zeit für die diversen Mitsprache- und Entscheidungsprozesse auf allen Stufen:
  - a. Informationsgewinnung und Verarbeitung
  - b. Planung, Absprachen
  - c. Verhandlungen
  - d. Entscheidungsfindung
- 3) Selbstzeit: Zeit für die persönlichen Belange:
  - a. Konsum, Verpflegung
  - b. Haushaltsführung
  - c. Erholung, Körperpflege
  - d. Kulturzeit
  - e. Freizeit

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Ein Wochen-Zeitbudget eines durchschnittlichen Mitglieds in einer Vollgenossenschaft (inklusive des Anteiles an Schlaf) könnte wie folgt aussehen:

Tabelle 8: Wöchentliches Zeitbudget eines durchschnittlichen Mitglieds (Beispiel)

Zeitbereich	Tätigkeit	Zeitaufwand	Zeitaufwand2
Arbeitszeit	Spezialistenarbeit im Betrieb 1	20	
	Einfache Mitarbeit im Betrieb 2	8	
	Hilfsarbeit in der Landwirtschaft	4	32
Partizipationszeit	Partizipation Ebene1	8	
	Partizipation Ebene2	5	
	Partizipation Ebene3	3	16
Selbstzeit	Haushaltzeit, Verpflegung	24	
	Freizeit, Erholung	40	
	Schlaf	56	120
Total Wochenstunden		168	168

Die Betriebe und die Landwirtschaft sind dabei Teile der Genossenschaft. In der Mitgliedschaft werden also Mitarbeit und Mitbestimmung direkt und verpflichtend eingebaut. Eine gewisse Mitarbeit in Betrieben außerhalb der Genossenschaft wäre auf freiwilliger Basis auch möglich, würde aber die Verpflichtung zur Mitbestimmung nicht auflösen. Dies im Unterschied zu den meisten heutigen Genossenschaften, bei denen die Mitarbeit meist freiwillig und nach dem Lustprinzip geregelt wird, wohingegen die gleichzeitige Mitarbeit im bestehenden kapitalistischen System nicht nur verpflichtend, sondern überlebenswichtig ist, was aber nicht hinterfragt wird.

#### 4.6.3. Führung und Partizipation

Eine wichtige Frage ist, wie die geforderte intensive Beteiligung und Partizipation der Mitglieder bei Entscheidungen auf vielen Gebieten und die Gesamtführung koordiniert und mit heutigen Methoden bewerkstelligt werden können. Dazu können im Rahmen dieser Skizze vorerst nur drei essenzielle Fragen (nach Guy Kirsch) gestellt werden, auf die bereits Engelhardt in Bezug auf die Umsetzbarkeit von Utopien hingewiesen hat (vgl. Engelhardt, 1980), deren vorläufige Beantwortung dann zu einer bestimmten Art von Organgestaltung in der Vollgenossenschaft führt (vgl. Kirsch, 1977, S. 885):

1. Wovon hängt es ab, ob ein einzelnes Mitglied eigene Vorstellungen über gesamtgenossenschaftliche Ziele, die akzeptierter Entscheidungsgegenstand des Kollektivs sind, mit Erfolg in den Kollektiventscheid einbringen kann?
2. Wovon hängt es ab, ob die Vorstellungen eines einzelnen Mitglieds über gesamtgenossenschaftliche Ziele als Agenda des Entscheidungskollektivs, also auf dessen Traktandenliste, zugelassen sind?
3. Wovon hängt es ab, ob ein einzelnes Mitglied zu Vorstellungen über gesamtgenossenschaftliche Ziele gelangt, die einen Bezug zu seinen Bedürfnissen haben und hinreichend präzise und konkret sind, um handlungsorientierend zu sein?

Eine weitere Frage ist, wie Führung stabilisiert und wie der Machtmissbrauch durch geeignete Maßnahmen verhindert werden kann. Eine Möglichkeit ist die Idee der Gewaltenteilung, in die dann „Checks & Balances“<sup>237</sup> eingebaut werden. Diese „für damals umstürzende, für heute dürftige, ‚trikolorische‘ (dreifarbige) Gewaltenteilung aus den Zeiten der Französischen Revolution“ (Heinrichs, 2005, S. 49) muss aber für die heutigen Verhältnisse weiterentwickelt werden. Heinrichs schlägt dazu ein „gestuftes Kompetenzsystem von vier Parlamenten“ (ebd.) vor. Der Ansatz auf Stufe einer Genossenschaft strebt nicht eine parlamentarische Vorstellung an, sondern muss konkrete Organe als Führungs-, Umsetzungs- und Entscheidungsinstanzen zur Erfüllung des Gesamtzwecks umreißen, die sich auch gegenseitig kontrollieren und begrenzen können.

Vielleicht könnte eine soziokratische Form der Partizipation auf die Strukturen der Vollgenossenschaft adaptiert werden:

*„Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, bei dem alle Mitarbeiter auf ihrer Ebene mitentscheiden können. Dafür wird der ‘normalen’ linearen Struktur eine Kreisstruktur hinzugefügt, in der alle Mitarbeiter zusammen mit der Führungskraft auf der Basis der Gleichwertigkeit entscheiden. Alle Grundsatz- und Rahmenentscheidungen werden gemeinsam im Konsent getroffen, das heißt, keiner der Beteiligten hat einen schwerwiegenden, argumentierten Einwand gegen einen Beschluss.“* (Rüther, 2010, S. 5)

---

237 Checks & Balances, d.h. ‚Hemmungen und Gegengewichte‘, ist ein Konzept aus der parlamentarischen Demokratie zur Begrenzung der Macht, das auch als Gewaltenschränkung bezeichnet wird (<https://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40460/gewaltenverschraenkung>, Zugriff: 20.09.2021)

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Generell könnte die Partizipation in drei Ebenen eingeteilt werden:

- Stufe 1: Partizipation an der Basis, d.h. in Basisgruppen, Hauskreisen, Lerngruppen und Qualitätszirkeln
- Stufe 2: Partizipation in den übergeordneten Strukturen, d.h. in Quartieren, Betriebsgruppen und Fachverbänden
- Stufe 3: Partizipation in den Dachstrukturen, d.h. in Clustern sowie in gesamtgenossenschaftlichen Belangen

Im Vollgenossenschaftsmodell ist wie aufgezeigt durch die Gliederung in Wirtschaftliches, Politisch-Partizipatives und Kulturelles System eine Integration von *Checks & Balances* sehr einfach möglich. Dies erfordert zusammen mit dem insgesamt föderativen Aufbau der Vollgenossenschaft wache und engagierte Mitglieder mit entsprechenden Zeitressourcen und Fähigkeiten. Diese Fragen und die weitere Ausgestaltung der notwendigen Organe müssten in der weiteren Forschung und Entwicklung eine hohe Priorität erhalten.

Ebenfalls einen wichtige Aspekt stellt die strategische Führung einer Vollgenossenschaft dar. Insbesondere die erste Genossenschaft, die sich bilden würde, müsste mit einer sehr klaren Strategie ihr absolut eigenständiges Konzept verfolgen und umsetzen. Die idealtypische genossenschaftliche Handlungsregel nach Erik Boetcher: *„Handle stets so, dass Du Deine Position zwar auf dem Markt behauptest, dass aus Deiner Tätigkeit aber vor allem die Mitglieder, die Dich beauftragt haben, den größtmöglichen Nutzen ziehen können.“* (zitiert nach Blome-Drees, 2018, S. 241f.) müsste wohl wie folgt erweitert und auf kollektive Führung zugeschnitten werden: *Handelt stets so, dass Ihr Eure Eigenständigkeit und gegenseitigen Wirtschaftsbeziehungen ausbaut, so dass Ihr als Mitglieder den größtmöglichen Anteil und Nutzen aus den Aktivitäten der Genossenschaft ziehen könnt, und beschäftigt Euch nur insoweit mit „dem Markt“, als dass Ihr daraus Ressourcen und Mittel ziehen könnt, die Euch weiterbringen.*

##### 4.6.4. Ökonomischer Steuerungsausschuss

Der Ökonomische Steuerungsausschuss ist das Gremium oder Organ, das die Umsetzung der Währungsverfassung und damit den „Wirtschafts-Vertrag“ innerhalb der Vollgenossenschaft lenkt und steuert. Damit wird eine gesamtheitliche wirtschaftliche Organisation und Entwicklung der Volle-

nossenschaft sichergestellt.<sup>238</sup> Der Ausschuss hat dabei folgende Funktionen:

1. Stabilisierung und Ausgleich (den Kurs halten)
2. Richtungsbestimmung und Investitionen (den weiteren Kurs bestimmen)
3. Grenzbestimmung und Transformation (den kontrollierten wirtschaftlichen Austausch mit der Außenwelt)

Die drei Punkte noch etwas ausgeführt (vgl. auch Abschnitt 4.3.5) lauten:

1. Alle wesentlichen Wirtschaftsvorgänge werden mit der internen Währung gebucht und sind so (bei elektronischer Verbuchung) als Daten in Echtzeit vorhanden. Die zentralen Größen sind die Gesamtheit der beigetragenen Leistungen (Produktion) im Verhältnis zur Gesamtheit der bezogenen Leistungen (Konsumption) für alle Mitglieder, für alle Betriebe und für die Genossenschaft als Ganzes. Dies muss abgeglichen werden mit dem Erfüllungsgrad der Aufgaben, den Lagerbeständen, den laufenden Projektständen etc. sowie mit den angemeldeten Bedürfnissen der Mitglieder und den vorgesehenen Bestellungen der Betriebe. Daraus werden Ausgleichsmaßnahmen, Erleichterungen oder Restriktionen beschlossen. Jedes Mitglied erhält dazu ein Grundauskommen, das für den Basisbedarf ausreicht und gekoppelt ist an die vorhandenen Grundleistungen. Die regelmäßige Anpassung des Grundauskommens wird ebenfalls vom Ausschuss überwacht. Diese Entscheidungen zum laufenden Betrieb dienen dem „Kurshalten“, d.h. der Stabilisierung des Systems.
2. Die zukünftige Entwicklung wird wirtschaftlich gesehen durch Investitionen gesteuert. Dazu zählen Investitionen in Produktionskapazitäten und in neue Projekte und Ideen wie auch in den Aufbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten bei den Mitgliedern. Diese Tätigkeit der Kommission erfordert eine breite Kooperation mit allen Bereichen der Vollgenossenschaft. Entscheidungen dafür werden häufig im Bereich

---

238 Diese Idee wurde in den wichtigsten Ansätzen auch im Syndikalismus angestrebt, der die Aufgabe einer gesamtheitlichen Organisation der Wirtschaft durch Arbeiterbörsen und Industrieverbände vorsah und ebenfalls eine entsprechende Rechnung und Planung vorsah: „Würden nun bei einer stegreichen Revolution die Arbeiter vor das Problem des sozialistischen Aufbaus gestellt, so würde sich jede Arbeiterbörse in eine Art statistisches Büro verwandeln, und sämtliche Häuser, Lebensmittel, Kleider, usw. unter ihre Verwaltung nehmen. Die Arbeiterbörse hätte die Aufgabe, den Konsum zu organisieren und durch die Allgemeine Föderation der Arbeiterbörsen wäre man dann leicht imstande, den Gesamtverbrauch des Landes zu berechnen und auf die einfachste Art organisieren zu können.“ (Rocker, 1919, S. 3)

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

der Partizipation (Politik) getroffen, die Kommission gibt dazu jeweils als Sachverständigenrat die Rahmenwerte (wie z.B. das Budget) vor und veranlasst nach getroffener Entscheidung die Umsetzung.

3. Die Vollgenossenschaft rechnet ihre gesamten wirtschaftlichen Aktivitäten in ihrer internen Währung ab und steuert sowohl kurzfristige Zahlungsvorgänge als auch langfristige Investitionen über diese Währung. Sie pflegt damit ein eigenständiges Wertgefüge, das nicht direkt kompatibel mit der wirtschaftlichen Außenwelt ist. Deshalb müssen Transaktionen über die wirtschaftlichen Grenzen („Handel“) besonders behandelt und richtig „transformiert“ werden. Die Überwachung dieser Vorgänge und die jeweilige Anpassung der Grenzen und Transformationsfunktionen sind wichtige Aufgaben des Ausschusses.

Der Steuerungsausschuss wird dabei durch schlanke und angepasste Informationstechnologie in Verbindung mit Entscheidungsstrukturen demokratischer oder soziokratischer Art unterstützt. Dabei geht es auch darum, geeignete Beurteilungsgrößen zu verwenden, mittels derer die Wünsche und Möglichkeiten der Mitglieder mit den Erfordernissen und Zielgrößen der gesamten Genossenschaft in Abgleich gebracht werden können. Dazu folgen weitere Hinweise im Abschnitt „Regelungsgrößen“.

##### 4.6.5. Ausgleichseinrichtung und Kassa

Die interne Währung braucht nun auch ein Organ, das die Herausgabe, Verwaltung und den Rückzug der Währung effektiv umsetzt. Diese Funktionen werden in den konventionellen Währungen durch ein komplexes Konglomerat von Zentralbank, Geschäftsbanken und weiteren Finanzintermediären übernommen. Dabei agieren diese Unternehmen (inklusive der Zentralbank) in einer Gewinnlogik und „verkaufen“ Geld jeweils mit einer Zusatzmarge, dem Zins, womit sie dem wirtschaftlichen System an seiner Quelle Energie entziehen. Außerdem werden Investitionen nicht nach ihrem eigentlichen Nutzen für die Gesellschaft, sondern bevorzugt nach ihrem monetären Gewinn beurteilt, was zu Einseitigkeit und Ressourcenplünderung beiträgt. In einer Vollgenossenschaft werden diese Störungen durch die eigene Währung, den Wirtschafts-Vertrag und den Steuerungsausschuss laufend eliminiert. Die Verwaltung der Währung obliegt nun einer „Kassa“, die eng verbunden ist mit einer Ausgleichseinrichtung. Die Kassa zahlt z.B. das Grundauskommen aus oder zieht geschuldete Taxen ein und kann die notwendige Übersicht zu allen Transaktionen und Kontoständen liefern. Durch die Zusammenlegung solcher

Funktionen kann nicht nur effizienter gearbeitet werden, sondern die Geldflüsse können viel effektiver miteinander verknüpft werden. Gleichzeitig können alle relevanten Daten der internen Wirtschaft, die sich in Geldflüssen oder -beständen ausdrücken, sofort und in Echtzeit dargestellt werden. Hier könnte sich auch eine positive Version des heute so kritisch zu beurteilenden „Data-Mining“ etablieren. Während heute meist ohne Wissen und ohne Zustimmung der Nutzer von Online-Diensten und insbesondere auch von Zahlungsdienstleistern eine große Zahl von relevanten Informationen als Daten kopiert und für eigennützige Zwecke der Firmen weiterverwendet werden (vgl. Fabisch, 2020), werden bei einer Vollgenossenschaft in einem internen gesicherten Netz die Daten der Nutzer, d.h. der Mitglieder, nach transparenten und von diesen genehmigten Verfahren ausschließlich zur Steuerung der internen Wirtschaft und damit auch wieder zum direkten Nutzen der Mitglieder verwendet. Dabei wird die Informationsrichtung im Prinzip umgedreht: Das Mitglied erhält z.B. aufgrund seines Kaufverhaltens keine Vorschläge, was es noch alles kaufen könnte, sondern anhand der konkreten Wünsche und Käufe der Mitglieder erhalten die Betriebe die Aufforderung, was und wie viel sie herstellen sollen, um nur genau so viel zu produzieren, wie benötigt wird. Wenn der Verbrauch zurückgeht, wirkt sich dies nicht als Katastrophe in Betriebsschließungen aus, sondern in einer Entlastung der Ressourcennutzung und zusätzlicher Zeit für die betreffenden Betriebe, in der z.B. die Qualität gesteigert werden kann oder kulturelle Ziele angestrebt werden können.

Die Ausgleichseinrichtung dient dazu, die verschiedenen zeitlichen Prozesse auf kollektiver Ebene, z.B. Auf- oder Abbau von Kapazitäten, Entwicklungsvorhaben oder Krisen und Katastrophenvorsorge, mit denjenigen auf individueller Ebene, im Wesentlichen der Lebensaltersprozess, Krankheiten und Regeneration, in einen Ausgleich zu bringen. Dazu werden Reserven bereitgestellt, angepasst oder verschoben und Sicherungssysteme initiiert, betreut und unterhalten. Die interne Währung kann dabei als wichtige Kenngröße verwendet werden. Reserven in dieser Währung bedeuten dann brachliegende Leistungsbereitschaft, Lagerkapazitäten oder nicht ausgeschöpfte Potenziale. Weitere Hinweise dazu im Abschnitt zu den Regelungsgrößen.

##### 4.6.6. Aufgabenvermittlung, Talentförderung

Schließlich ist im Kulturbereich die Talentförderung angesiedelt, die eine Förderung der Talente mit der Aufgabenvermittlung abgleicht, wobei diese Vermittlung die Zuteilung der Aufgaben koordiniert. Diese beiden Stellen sind – wie bereits erwähnt – gerade nicht dem wirtschaftlichen Bereich zugeordnet, um die Aspekte der Förderung der persönlichen Entwicklung und der gemeinsamen Kultur möglichst unabhängig von den engen Sachzwängen der Betriebe verfolgen zu können. Denn in einer Vollgenossenschaft ist das Ziel, *„eine Arbeitssituation zu schaffen, in welcher der Mensch sein Leben und seine Energie für etwas einsetzt, das für ihn einen Sinn hat, wobei er weiß was er tut, wo er einen Einfluß auf das hat, was er tut und wo er sich mit seinen Mitmenschen eins und nicht getrennt von ihnen fühlt“*, wie Erich Fromm das in seinen *„Wegen aus einer kranken Gesellschaft“* formulierte (Fromm, 2020a, S. 271). Die angestrebte Veränderung der Arbeit zu einer humaneren Form und zu einem adäquaten Beitrag an den Bedarf der Gemeinschaft beinhaltet auch die persönliche Entwicklung jedes einzelnen Mitglieds und die Findung einer Balance zwischen den verschiedenen Ansprüchen von Gemeinschaft und Individuum. Die eigentliche wirtschaftliche Tätigkeit ist innerhalb der neuen Strukturen der Vollgenossenschaft ein untergeordneter Teil, der aber eben nicht wie heute als abgespaltenen Bereich existiert, sondern der direkt verbunden ist mit politischer Tätigkeit, Freizeit und persönlichem Leben (vgl. Fromm, 2020a, S. 275). Die Bereiche überschneiden sich stark und sollen eine vielfältige Tätigkeit der Mitglieder ermöglichen. Für das Individuum wird ein Lebens-Entwicklungsmodell zugrunde gelegt, das auch ein „lebenslanges Lernen“ durch Beitragen und Arbeiten beinhaltet. Dabei gilt es, jeweils eine gute Mischung der verschiedenen Phasen des Lebens zu erreichen, der Lernphase, der Anwendungsphase und der Meisterungsphase. Diese werden tendenziell immer gleichzeitig vorhanden sein. Das heißt, ein Mitglied arbeitet sich an einem Ort in neue Aufgaben ein, übernimmt an einem anderen Ort Aufgaben, die es bereits gut und routinemäßig ausführen kann, und leistet an einem dritten Ort einen Beitrag als Expertin oder Führungskraft. Das führt zu einer zyklischen Entwicklung und einer Fortbewegung durch verschiedene Bereiche. Ein „Lebensjob“ ist so nicht vorgesehen, obwohl vor allem im höheren Alter auch stabile und länger dauernde Einsätze nicht ausgeschlossen sind. Über eine gewisse Zeitdauer soll dabei ein ausgeglichenes Verhältnis von Geben (Dienen) und Nehmen (Selbstverwirklichung) angestrebt werden.



Das Kollektiv auf der anderen Seite hat ebenfalls ein Entwicklungsmodell im Hintergrund, das sich in entsprechenden Bedürfnissen manifestiert. Es kann grob in drei Bereiche oder Phasen unterteilt werden:

- Basisaufgaben, die aus den menschlichen Grundbedingungen stammen und die immer wieder zu erledigen sind, um die Grundstrukturen aufrechtzuerhalten. Dazu gehören vor allem klassische Haushaltsaufgaben wie kochen, putzen, waschen, pflegen etc. aber auch Kinder erziehen und integrieren oder Infrastrukturen wie Straßen und Wasserleitungen unterhalten.
- Komplexaufgaben, die sich daraus ergeben, die Fülle der Basisaufgaben zu koordinieren, zu optimieren, Ressourcen zuzuteilen, Probleme zu lösen, Fehler und Krankheiten zu lindern und zu beheben. Dazu gehören viele Führungs- und Leitungsaufgaben, aber auch medizinische Aufgaben, Feuerwehr, Polizei und ähnliche.
- Kreativaufgaben, die sich aus der notwendigen Weiterentwicklung und aus der intrinsischen Kreativität des Lebens ergeben. Dazu gehört alles, was neu und erstmalig zu machen ist, Projekte, Neubauten, Kunst, Forschung und Erfindungen, aber auch kleinere Einfälle zur Verzierung und Verschönerung des Lebens.

Die Aufgabenvermittlung und die Talentförderung helfen mit und unterstützen die Verbindung von individueller und kollektiver Entwicklung primär durch die Herstellung von Transparenz der Möglichkeiten und der Bedürfnisse der Mitglieder (als Individuen) sowie der Bedürfnisse des Kollektivs (als Betriebe, Gruppen, Stellen, Bereiche und Projekte). Zusätzlich werden Vermittlungs- und Talentförderungsdienste wie Weiterbildung angeboten. Diese beiden Organe übernehmen also einen Teil der Funktionen, die heute beim Personalwesen („Human Resources“), bei der Berufsberatung oder der Personalvermittlung untergebracht sind. Zusätzlich können aber auch wertvolle Informationen zum Gesamtzustand der Vollgenossenschaft, den vorhandenen Talenten und Möglichkeiten, aber auch den fehlenden Fähigkeiten und unbefriedigenden Einsatzmöglichkeiten gewonnen werden, die beim ökonomischen Steuerungsausschuss eingebracht und bei der Suche nach besseren Lösungen mitberücksichtigt werden.

#### 4.6.7. Wohnraumvermittlung

Ein wichtiger Aspekt der Vollgenossenschaft ist die Versorgung der Mitglieder mit Wohnraum. Grundsätzlich sollte jedem Mitglied eine adäquate

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Wohnmöglichkeit innerhalb der Genossenschaft angeboten werden können. Da weder alle Mitglieder gleich sind noch alle Wohnungen gleiche Qualitäten haben, ist die Wohnraumvermittlung eine anspruchsvolle Aufgabe innerhalb des Partizipationsbereiches. Der Ansatz, der dabei gewählt wird, ist eine möglichst dezentrale Lösung durch die bestehenden Hauskreise (Bewohnende in Häusern mit enger Nachbarschaft oder bei großen Gebäuden desselben Hauses). Dabei suchen diese in der Regel Nachmietende selbst oder können direkt von Interessentinnen angefragt werden. Die Wohnraumvermittlung koordiniert auf Quartiers- und Clusterebene jeweils die entsprechenden Vermittlungsplattformen und vermittelt bei Schwierigkeiten in der Vergabe oder der Suche von Wohnplätzen. Auch bei Konflikten oder bei Bau- und Veränderungsvorhaben ist sie aktiv involviert. Ihre Hauptaufgabe ist aber die übergeordnete Koordination des Wohnraumes und aller anderen Gebäude und Nutzflächen sowie die Koordination der Immobilienbewirtschaftung und Verwaltung für die Gesamtgenossenschaft.

Vorbilder für dieses System gibt es z.B. beim Modell der Wogeno Zürich<sup>239</sup> oder beim Mietshäuser Syndikat<sup>240</sup>.

#### 4.7. Prozesse (Ablauforganisation)

In der klassischen (betriebswirtschaftlichen) Organisationslehre und insbesondere in der Organisationspraxis wird vorgeschlagen, zuerst eine Aufgaben- und Arbeitsanalyse vorzunehmen, die dann in einem nächsten Schritt durch Synthese zu Stellen und Abteilungen, also zur Aufbauorganisation bzw. zu Prozessen und Prozessketten, also zur Ablauforganisation, führen können. Diese beiden Organisationsstrukturen zusammengefasst repräsentieren dann die Gesamtorganisation (vgl. Vahs, S. 49–59).

Weil in dieser „auf dem Reißbrett“ entstandenen Modellskizze die Möglichkeit der Analyse von Arbeit und Aufgaben noch sehr eingeschränkt möglich ist, sind die Inhalte dieses Abschnittes skizzenhaft dargestellt und als generische Grundlage einer Prozessgestaltung in der neuen Vollgenossenschaft zu verstehen.

---

239 Wogeno, Genossenschaft selbstverwalteter Häuser, <https://www.wogeno-zuerich.ch>, Zugriff: 20.09.2021

240 Das Mietshäuser Syndikat ist der als GmbH organisierte Verbund von heute 168 Hausprojekten in Deutschland, die ebenfalls als GmbHs organisiert sind, <https://www.syndikat.org/de/>, Zugriff: 20.09.2021

Ganz grundlegend sollen die Prozesse wie gesagt nach dem genossenschaftlichen Modell gestaltet sein, das heißt so, dass die Mitglieder sowohl Produzierende als auch Konsumierende darstellen. Dies hat konsequenterweise eine Aufhebung der bisherigen linearen und getrennten Betrachtung von Produktion und Konsum zur Folge, in der der Mensch und seine Arbeit als reines Aufwandelement in der Produktion verstanden werden. Es müssen vermehrt zirkuläre Prozesse betrachtet werden, und die Prozessgestaltung in der Produktion wird nun mit einer zweiten Optimierungsaufgabe bei der Qualität und Zuteilung der Aufgaben erweitert. Ebenfalls müssen neue Prozesse bei der Bedürfniserfassung und beim Bestellwesen sowie bei der Abstimmung der Gemeinschaftsleistungen und Investitionen bereitgestellt werden. Diese drei Fälle sollen hier etwas genauer untersucht werden.

#### 4.7.1. Optimale Aufgabenverteilung und Rationalisierung

Eine Prämisse der (bisherigen) Wirtschaft lautete, dass ein qualitativ gutes Endresultat (Produkt) mit möglichst geringem Aufwand an Energie, Arbeit und Rohstoffen herzustellen sei (ökonomisches Prinzip, vgl. Gabler 2006, S. 256). Das kann soweit beibehalten werden. Die neue, zweite, gleichberechtigte Forderung lautet nun, dass die Herstellung für alle beteiligten Menschen auch einen optimalen Arbeitsplatz zu schaffen hat. Das heißt, die Qualitäten, Qualifikationen und Arbeitsmöglichkeiten der beteiligten Mitglieder sollen nun ebenfalls möglichst ideal erfüllt werden. Damit wird das bisherige, selten hinterfragte Verständnis von Rationalisierung als immer weiter fortschreitender Prozess der Eliminierung menschlicher Arbeit stark in Frage gestellt. Andererseits erfüllt genau diese Erweiterung das traditionelle sozialistische Postulat einer „echten“ Genossenschaft. Dies hat weitreichende Folgen: *„Das Proletariat kann sich eben aus dem Kapitalverhältnis nur befreien, indem es das rein menschliche Verhältnis von Menschen zu Menschen an seine Stelle setzt: das genossenschaftliche Verhältnis der Arbeitenden. Damit hört nicht nur die Herrschaft des Menschen über den Menschen auf, sondern es werden auch gleichzeitig die Menschen Herren ihrer selbst: nicht mehr Knechte von ihnen scheinbar unabhängigen sozialen Gesetzen, sondern unmittelbare Vollstrecker ihres Willens.“* (Polanyi, 2005b, S. 143)

Konkret könnte das folgendermaßen aussehen: In der Vollgenossenschaft arbeiten z.B. zehn Personen in der Schuhherstellung für den internen Gebrauch. Dabei werden sie von verschiedenen Maschinen unterstützt. Nun gibt es drei junge Menschen, die sich unbedingt mit der

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Schuhherstellung beschäftigen wollen und dafür auch entsprechende Voraussetzungen mitbringen. Niemand von den bestehenden Mitarbeitern möchte aber zu einer anderen Stelle wechseln. Die Schuhproduktion wird neu also mit 13 Mitarbeitenden betrieben und sobald die neuen eingearbeitet sind, werden einige Maschinen aus der Produktion in reduziertem Betrieb gefahren oder stillgelegt. In einer Wirtschaft, die wirklich auf den Bedarf ausgerichtet ist, wäre das vorstellbar. Die Schuhe werden dadurch zwar kurzfristig teurer, aber gleichzeitig sinken die Kosten für unausgelastete oder an unbefriedigenden Stellen beschäftigte Mitglieder (Gesundheitskosten, Verwaltung, Ersatzkonsum etc.). Außerdem überwiegt die erzielte Effizienz und Qualität, denn in der gesamten Managementforschung wird die Motivation der Mitarbeitenden als entscheidend für das Ergebnis bezeichnet: *„Die effiziente Verwendung der menschlichen Ressourcen ist das zentrale Problem des Managements.“* (Gellermann, 1974, S. 356) Dabei bilden die intrinsische Motivation und Selbstmotivation eine maßgebende Basis (vgl. Gmür / Thommen, 2011, S. 97ff.), die sich in einer Vollgenossenschaft durch das neue System der Zusammenführung von Arbeitsaufgaben und Mitarbeitenden optimal erweitern kann.

Die hier beschriebene Änderung der Arbeitsprozesse Richtung Verinnerlichung und intensiverer Kooperation wird auch aufseiten der Standard-Betriebswirtschaft in Bezug auf profitorientierte Unternehmen proklamiert. Zum Beispiel wurden dort die Konzepte von „Prosumenten“ (Toffler, 1980) und des „virtuellen Unternehmens“ mit dem Kunden als Co-Produzenten (Davidow / Malone, 1993) als eine Fortsetzung und konsequente Weiterentwicklung der Lean-Production-Idee (Ulich, 1995) vorgestellt. Dies wurde dann z.B. von Flieger (2016) als „Prosumentenkooperation“ für Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften wieder zurück in die Genossenschaftsidee transferiert. Obwohl aber die zentrale Stellung der Mitarbeitenden und eine befriedigende Arbeit für sie als Ziel definiert wird, wird dieses bisher nicht als übergeordnetes gesellschaftliches Ziel jeder Unternehmung anerkannt. Die Gestaltung der Arbeit hat so in der Regel eine untergeordnete Funktion. Dies ändert sich in einer Vollgenossenschaft.

##### 4.7.2. Bedürfniserfassungs- und Bestellwesen

Neben einem völlig veränderten Prozess der Personalrekrutierung ist auch der Prozess der Auftragserteilung oder Bestellung gänzlich neu zu gestalten. Eine entscheidende Frage für die Herstellung von Produkten und

Dienstleistungen ist, wie und wann die Nutzung stattfinden soll. Die bestehende Marktökonomie verwendet hier die Abstrakta von „Angebot und Nachfrage“, die „aufeinandertreffen würden“, worauf dann mittels des Preises eine Abgleichung passieren sollte. Diese vage Vorstellung ist für die Steuerung einer Vollgenossenschaft nicht verwendbar und wird übrigens auch in der realen Wirtschaft nicht so gehandhabt. Hier werden drei Wege vorgeschlagen, wie dieser Prozess zielführend ausgestaltet werden könnte:

- 1) Erweitertes Bestellwesen: Die Konsumenten werden viel stärker dazu angehalten, Produkte und Dienste vorzubestellen, die anschließend dann auf Termin für sie bereitgestellt werden. Dies erlaubt eine sehr genaue Steuerung der Produktion und eliminiert Produktionsüberschüsse. Allerdings stellt das Ansprüche an die Konsumenten, die so den richtigen Verbrauch vorausplanen oder flexibel reagieren müssen. Dies ist nicht auf allen Gebieten möglich (z.B. Gesundheitsbereich).
- 2) Systeminhärente Auswertung und Rückkoppelung: Die Konsumentendaten (Kaufverhalten) können wie heute ausgewertet werden, und die Konsumenten können zusätzlich befragt werden. Die Daten werden aber im Gegensatz zu heute nicht zu einer Ausweitung des Konsums verwendet, sondern im Gegenteil zu einer Abschätzung eines stationären Grundkonsums. Das Konsumdepot oder der „Supermarkt“ kann aufgrund der aktuellen Verkäufe und einer Prognose jeweils „richtig“ nachbestellen und so einen kontinuierlichen Güterfluss gewährleisten. Die Preise der Güter bleiben aber konstant. Es gibt keine Verkaufstreiber, und „Sonderaktionen“ sind echte Vorgänge in den wenigen Fällen, in denen die Mengenabschätzungen versagt haben und Überschüsse vor dem Verderben bewahrt werden müssen.
- 3) Die Bereitstellung von übergeordneten Dienstleistungen und Gemeinschaftsleistungen (kommunale Leistungen, öffentliche Güter) wird nach einem demokratischen Verfahren geregelt. Die Frage lautet: „Welche Dienste und welche Infrastruktur brauchen wir und welche davon wollen wir uns leisten?“ Das „leisten“ ist dabei ganz direkt gemeint, denn was beschlossen wird, muss danach auch durch Mitglieder in interner Währung oder direkter Arbeit „abgeleistet“, d.h. umgesetzt werden. Die Leistungen werden sinnvollerweise periodisch überprüft und angepasst. Für die entsprechenden Entscheidungen werden die Interessenlagen unterschieden. Die Stimmen der effektiven Nutzer, der Leister (Betreiber), der Nicht-Nutzer und der Ökonomische Steuerungsausschuss sollten dabei separat behandelt und gewertet werden, um ein brauchbares Resultat zu erhalten. Im nächsten Abschnitt erfolgen noch weitere Erläuterungen dazu.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Alle drei Möglichkeiten könnten dabei auch parallel angewendet werden, um eine optimale Versorgung sicherzustellen. Die Idee des klassischen, aber sehr primitiven und durch die Konkurrenzidee auch unerbittlichen Marktes wird dabei ersetzt durch:

- intelligente Erfassung und Abgleich aller Bedürfnisse
  - auf die gesamte Genossenschaft (inklusive Mitglieder) bezogenes Ressourcenmanagement
  - eine gelenkte Preisgestaltung mit den Daten aus einer Gesamtrechnung
- Dies bedeutet konkret eine Rückkehr von der heutigen „*Economy of Discount*“, der Billig-billig-Ökonomie, hin zu einer „*Economy of Needs*“, also einer Versorgungsökonomie (Bosshart, 2004, S. 16f), allerdings mit einer anderen Vorstellung von Versorgung, die einen viel stärkerem Fokus auf „Sorge“, also Care, legt. Die Vorstellung einer „Care-Ökonomie“, die in den letzten Jahren von heterodoxen Ökonominen wie Riane Eisler (2007), Kate Raworth (2018) oder Ina Praetorius (2015) entwickelt wurde, passt deshalb auch zum Vollgenossenschaftsmodell. Eine weitere Ausarbeitung der Prozesse müsste sinnvollerweise in einer Fallstudie mittels einer Simulation oder in einem konkreten Praxisfall erfolgen.

#### 4.7.3. Abgestimmte Gemeinschaftsleistungen und Investitionen

Eine wichtige Aufgabe, um den Aufbau, das Bestehen und die langfristige Weiterentwicklung einer Vollgenossenschaft zu sichern, sind die beauftragten Gemeinschaftsleistungen und die Investitionen. Diese werden hier in der klassischen Weise der Doppik von Kommunalen Haushaltsplänen (Gemeindebudgets in der Schweiz) unterschieden. Im Ergebnisbereich muss entschieden werden, welche Leistungen der Genossenschaft in einer nächsten Rechnungsperiode für die Mitglieder erbracht werden sollen. Dies betrifft insbesondere die Infrastruktur und Serviceleistungen mit den entsprechenden Konsequenzen für den zu planenden Aufwand. Im Finanzhaushalt muss über die Investitionen in die Produktionsmittel (im weitesten Sinne), die notwendig sind, um diese Gemeinschaftsleistungen erbringen zu können, entschieden werden. In beiden Fällen kann unterschieden werden, ob es um die Weiterführung bestehender Angebote, um deren Aus- oder Abbau oder um die Schaffung neuer Angebote geht. Hierzu ein Beispiel:

Die Genossenschafter können entscheiden, dass sie erstens als Gemeinschaftsleistung einen Schneeräumungsdienst auch im Folgejahr haben möchten (mit geschätzten X Arbeitsstunden, die entgolten werden) und

zweitens als Investition dafür Y neue stabile Schaufeln (mit geschätztem Totalpreis Z) anschaffen wollen, die die alten reparaturanfälligen Modelle ersetzen sollen. Bei Investitionen könnte ein Entscheid sein, eine Anzahl Wohnhäuser zu kaufen, um die Genossenschaft zu vergrößern, oder eine Solaranlage zur Stromerzeugung für die Genossenschaft zu bauen. Dabei unterscheidet sich das Vorgehen nicht grundsätzlich von demjenigen einer heutigen Kommune oder Gemeinde, nur dass die Mitglieder sowohl in die Vorbereitungs- und Entscheidungsprozesse als auch in die Ausführung viel stärker direkt einbezogen werden und dass alle Maßnahmen und Entscheidungen immer auch auf ihre Gesamtwirkung auf alle Mitglieder und auf die Genossenschaft als Ganzes überprüft werden.

Eine gewisse Vorstellung zu den gewünschten Prozessen in der Vollgenossenschaft kann der Bürgerhaushalt liefern, der auch partizipativer Haushalt oder Beteiligungshaushalt, englisch „*participatory budget*“ bzw. in der Tätigkeitsform „*participatory budgeting*“ genannt. Es handelt sich um eine 1989 in Porto Alegre, Brasilien, entwickelte, direkte Art von Bürgerbeteiligung. Der Bürgerhaushalt ist ein demokratischer Prozess, bei dem Gemeindeglieder entscheiden, wie ein Teil des öffentlichen Haushalts ausgegeben wird. Der Bürgerhaushalt hat sich in über 7.000 Städten auf der ganzen Welt verbreitet und wurde eingesetzt, um über die Teile der Budgets von Staaten, Landkreisen, Städten, Wohnungsbaubehörden, Schulen und anderen Institutionen zu entscheiden.<sup>241</sup> Die Erfahrungen, die damit gemacht wurden, lassen sich besonders leicht in einer Genossenschaft umsetzen. In der Schweiz existiert an vielen Orten noch die physische Gemeindeversammlung, an der direkte Budgetentscheide (Haushaltzuweisungen) gemacht werden können. Auch dieses Modell ließe sich für die Einrichtung von entsprechenden Verfahren in der Vollgenossenschaft als Vorbild verwenden.

#### 4.8. Regelungsgrößen

In diesem Abschnitt soll auf einige Regelungsgrößen und Indikatoren eingegangen werden, die für eine Beurteilung der Funktionen und für die Steuerung einer Vollgenossenschaft adäquat und zielführend sein könnten. Entscheidend ist dabei, dass viele Indikatoren zur Beurteilung einer Volkswirtschaft oder eines Unternehmens, die heute verwendet werden, auf Prämissen aufbauen, die nicht mit denjenigen einer Vollgenossen-

---

241 Vgl. <https://www.participatorybudgeting.org/what-is-pb/> (Zugriff 02.03.21).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

schaft im Einklang stehen.<sup>242</sup> Die Verwendung dieser Werte ist daher nicht zielführend oder sogar schädlich und muss vermieden werden. Es sind neue Indikatoren zu entwickeln und zu verwenden, zu denen hier einige Vorschläge im Sinne einer ersten Skizze gemacht werden.

Vorerst wird noch ein stark idealisiertes Bild der Wirtschaft als reine Produktions-Konsumtionswirtschaft (Leistungswirtschaft) ohne Handel, Investitionen, Alterung, Spekulation etc. betrachtet. Dies ist eine mögliche Vereinfachung, die insofern berechtigt ist, als dass sie einen großen Teil der menschlichen Grundbedürfnisse (Trinken, Essen, Kleiden, Wohnen) umfasst und in der Vollgenossenschaft möglichst auch durch direkten Arbeitseinsatz befriedigt werden soll.

##### 4.8.1. Gleichgewichtsbedingung

Als eine wichtige Grundfunktion einer Währung wurde bereits die Regelung der Beteiligungsmöglichkeit der verschiedenen Akteure am gemeinsamen Sozialprodukt genannt. Dies geht zusammen mit einer Verpflichtung zu einer Beitragsleistung an das gemeinsame Sozialprodukt. Es kann daraus ein Gleichgewicht postuliert werden. Wichtig ist hier aber zu betonen, dass es sich dabei um ein komplexes System handelt, das effektiv nichtlinear ist. Das Gleichgewicht ist dabei nicht statisch oder stabil und unter Umständen auch nicht eindeutig (vgl. Helbing/ Kirman, 2013). Komplexe Systeme können auch nicht mittels konventioneller mathematischer Methoden „berechnet“, sondern nur mit anderen Methoden wie beispielsweise Simulationen angenähert werden (vgl. dazu Kap. 5.3). Die folgenden Gleichungen sind deshalb nur als erste Annäherungen und Gedankenstützen zu verstehen.

Es kann hier für den erwünschten Versorgungszustand und innerhalb eines definierten Zeitraumes (Periode) vereinfacht folgende Gleichgewichtsbedingung für die gesamte Vollgenossenschaft angegeben werden, die sich auch schon in der Vollgenossenschaftsdefinition spiegelt:

Die Gesamtheit der beigetragenen Leistungen, d.h. Güter, Dienste und Beiträge (Production,  $L_p$ ), ist gleich der Gesamtheit der bezogenen Leis-

---

242 Ein bekanntes Beispiel dafür ist das Bruttoinlandprodukt, das nicht nur positive Beiträge zur Wirtschaft enthält, sondern auch alle Schadenfälle und Zerstörungen, die geldwertmässig nicht unterschieden werden (vgl. Diefenbacher / Zieschank, 2011), und das deshalb nicht als „Fortschrittsindikator“ taugt.



tungen, d.h. des Verbrauchs (Consumption,  $L_C$ )<sup>243</sup>, in einer Periode  $\Delta t$  (erste Form der Gleichgewichtsbedingung):

$$(I) L_{P_t} = L_{C_t}$$

Um diesen Zustand überhaupt zu erreichen, müssen durch geeignete Organisation (Bewirtschaftung) die Bedürfnisse der Konsumseite mit den Möglichkeiten der Produktion in Einklang gebracht werden, ein klassisches, aber auch sehr komplexes Steuerungs- oder Optimierungsvorhaben (siehe Vorschläge im letzten Abschnitt). Außerdem bietet diese Gleichung vorerst nur eine sehr abstrakte Vorstellung und muss an vielen Stellen modifiziert werden, um praxistauglich zu sein. Es müssten vielerlei Schwankungen berücksichtigt werden, wenn beispielsweise im Sommer mehr gearbeitet und Vorräte angelegt und dann im Winter weniger gearbeitet, dafür mehr konsumiert würde, wenn die Genossenschaft wachsen oder schrumpfen sollte, wenn Mitglieder für größere Ausgaben Ersparnisse anlegen würden etc. Das heißt, die Gleichgewichtsbedingung in der Vollgenossenschaft ist dynamisch über die Zeit zu sehen. Langfristig kann allerdings nur das konsumiert werden, was produziert worden ist, und das sollte sich optimalerweise ausgleichen. Man müsste also periodenweise rechnen und praktischerweise nicht eine Nullfunktion annehmen, sondern ein bereits vorhandenes Produktionsniveau, quasi den bestehenden Vorrat, den die Natur und die Vergangenheit bereits zur Verfügung stellen ( $L_{PV}$ ). Dieses Niveau wird dann periodisch (zu bestimmten Zeiten  $t_x$ ) überprüft.

$$(II) L_{PV_{t_1}} = L_{PV_{t_0}} + L_{P_{t_1}} - L_{C_{t_1}}$$

Wenn dieses Niveau grösser als null und am Ende der Periode wieder gleich ist, hätte man ein konstantes Niveau, das eine lebensfähige, „nachhaltige“ Wirtschaft indiziert. Bei steigendem oder sinkendem Wert hätte man entsprechend eine wachsende oder schrumpfende Wirtschaft:

Konstante, „nachhaltige“ Wirtschaft:

$$(IIa) L_{PV_{t_0}} = L_{PV_{t_1}} \text{ (d.h. } L_{P_{t_1}} = L_{C_{t_1}} \text{)}$$

---

243 Dies ist noch keine streng mathematische Formulierung, sondern erst die Darstellung einer idealisierten Gleichgewichtsbedingung in dynamischem Fluss.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Wachsende Wirtschaft:

$$(IIb) L_{PV_{t_0}} < L_{PV_{t_1}} \text{ (d.h. } L_{P_{t_1}} > L_{C_{t_1}} \text{)}$$

Schrumpfende Wirtschaft:

$$(IIc) L_{PV_{t_0}} > L_{PV_{t_1}} \text{ (d.h. } L_{P_{t_1}} < L_{C_{t_1}} \text{)}$$

Um diese Leistungen berechnen zu können, muss man sie bewerten, und das wird vermutlich mittels des Wertmaßstabes „Geld“, d.h. durch eine Bewertung in der internen Währung, geschehen. Dabei entstehen aber Ungenauigkeiten und Bewertungsfehler, die soweit als möglich berücksichtigt werden müssen. Außerdem sind auch qualitative Aspekte wichtig und müssen einbezogen werden, um zu einer fundierten Aussage zu kommen. Auf Einzelheiten und die Darstellung mittels einer Währung wird in den nächsten Abschnitten nochmals Bezug genommen.

Da sich die Gesamtwirtschaft der Vollgenossenschaft aus Teilwirtschaften zusammensetzt, muss zwischen Einzelakteuren (Individuen, Unternehmen, Teilgemeinschaften) und dem Gesamtsystem unterschieden werden. Auch für die Teilsysteme kann je eine solche Gleichgewichts- oder Niveau- bedingung aufgestellt werden. Insgesamt ergibt sich dadurch die Frage der Gesamtrechnung oder Rechnungslegung der Vollgenossenschaft.

##### 4.8.2. Rechnungslegung

Als Folge dieser Bewertung und des geforderten Gleichgewichts bzw. der Niveauekontrolle resultiert eine Buchhaltung oder Rechnungslegung sowohl des Gesamtsystems als auch der Teilsysteme (Betriebe, Cluster, Quartiere, Häuser, Individuen). Es wird dabei nicht nur berechnet, was hereinkommt oder ausgegeben wird, sondern die zeitliche Folge und die Differenz zwischen „output“ und „input“ müssen ebenfalls erfasst werden. Ebenfalls entscheidend ist die gewählte Periodizität für die Bestimmung des Gleichgewichts. Die Zahlen, die verwendet werden, sind damit nicht mehr beliebige, sondern erhalten einen systematischen Zusammenhang. Sie werden gekoppelt an Werte und an Perioden und unterwerfen sich bestimmten Regeln, d.h. sie werden in einer Währung erfasst und ausgedrückt. Die Zahlen einer Währung sind also abstrakt ausgedrückt endliche, wert- und zeitgekoppelte Beträge, die von einer Zahlungsgemeinschaft garantiert werden. „Wie ist nun [eine] Übersicht zu gewinnen über

*[diese] Wirtschaft, welche die Beziehung jedes ihrer charakteristischen Elemente zur Forderung der Produktivität einerseits, zu den Forderungen des sozialen Rechtes andererseits, ziffernmäßig aufweist?*“ (Polanyi, 2015, S. 79). Dies ist eine erste Schlüsselfrage, die sich bereits Polanyi stellte und die hier bei der Vollgenossenschaft aus ganz praktischen Gründen ebenfalls gestellt werden muss.

Damit soll auch auf die korrigierte Vorstellung von Rechnungslegung nach Polanyi (2015, S. 75) hingewiesen werden:

1. Die Wirtschaftstatsachen in der Vollgenossenschaft sind Erscheinungen erster Ordnung.
2. Die Rechnungsbegriffe sollen aus den praktischen Notwendigkeiten für eine Übersicht der Erscheinungen erster Ordnung geschaffen werden und sind somit Erscheinungen zweiter Ordnung.
3. Die Deutung dieser Rechnungsbegriffe als Teil der Wirtschaftslehre sind somit Erscheinungen dritter Ordnung.

Entscheidend bei der Rechnungslegung einer Vollgenossenschaft, die in ihrem Kern dem Typus der funktionell organisierten sozialistischen Übergangswirtschaft entspricht, die Polanyi (2015, S. 96f.) betrachtet, ist es, die Rechnungen immer wieder an den Wirtschaftstatsachen zu orientieren und zu eichen. Eingeschliffene Kennzahlen und Abstraktionen (Ebene dritter Ordnung) sind damit mit Bedacht zu nutzen und immer wieder auf den Gesamtzusammenhang zu beziehen. Die Rechnungslegung liefert zwar wichtige quantitative Indikatoren zur Steuerung des Gesamtsystems, aber sie muss mit qualitativen Indikatoren und den Willensäußerungen und Befindlichkeiten der Mitglieder abgeglichen werden.

Effektiv heißt das in Weiterentwicklung des letzten Abschnittes, dass die Produktion von Leistungen nun mittels einer Währungseinheit mit Preisen bewertet und damit quantifiziert wird. Es handelt sich dabei um eine relative und zirkuläre Bewertung, die den Ökonomen in der Vergangenheit immer wieder große Schwierigkeiten bereitet hat, obwohl sie sich in der Praxis sehr einfach handhaben lässt. Die idealisierte Form einer reinen Verbrauchswirtschaft lautet innerhalb einer bestimmten Periodendauer  $Dt$ .

Alle (i) Produkte (P) multipliziert mit ihren Preisen (p) werden gekauft durch alle (k) Konsumenten (C) mit ihren gesamten Löhnen (s). Die Summe ist gleichzeitig der totale Umsatz aller (m) Transaktionen mit ihren jeweiligen Beträgen (M) (vgl. Martignoni, 2018c, S. 25) innerhalb der Periode  $Dt$ :

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

aus (I)  $L_{p_t} = L_{c_t}$  folgt (III) 
$$\sum_{i=1}^j P_i * p_i = \sum_{k=1}^l C_k * s_k = \sum_{m=1}^n M_m$$

Mit dieser Periodifizierung wird gleichzeitig die umstrittene Quantitätsgleichung (Fisher, 1912, p.24) fassbar: Es braucht kein „Preisniveau“, sondern die konkreten Preise der konkreten Produkte im Moment des Verkaufs und die Geschwindigkeit erweisen sich als stochastische Bewegung der Verkäufe. Das heißt, es braucht nur eine saubere Periodenbestimmung und Abgrenzung der Zahlungen (vgl. Martignoni, 2016c).

Die „Geldmenge“ im Sinne der während einer Periode vorhandenen Menge (Zahl) der Währung  $M_T$  setzt sich zusammen aus der Transaktionssumme als dynamischem Anteil  $M_d$  und einem statischen Anteil von Währung  $M_s$ , die ungebraucht auf den Konten liegt, also in der entsprechenden Periode nur als Potenzial in Erscheinung<sup>244</sup> tritt (Martignoni, 2018c, S. 25):

$$(IV) M_T = M_s + M_d = M_s + \sum_{m=1}^n M_m$$

Damit ist eine Basis der Rechnungslegung geschaffen, die den zentralsten Wirtschaftszusammenhang, die Produktion in den Diensten der Bedürfnisse (des Konsums), erfasst und mit dem Bewertungssystem „Geld“ verknüpft. Selbstverständlich müssen diese Zusammenhänge noch weiter ausgearbeitet werden, um auch komplexere Erscheinungen wie z.B. Investitionserfordernisse einzubeziehen. Die Unterscheidung in eine „Rechnung Natur“ und eine „Rechnung Gesellschaft“, die Polanyi in seiner sozialistischen Rechnungslegung vorschlägt, wird hier durch die periodische Betrachtung in einem eigenständigen Währungssystem insofern weiterentwickelt, als dass die Löhne als Rahmenkosten (Kosten, die gegeben sind durch die Natur, das heißt das „Überleben im arbeitsfähigen Zustand“ der Mitglieder) auf das Grundauskommen verschoben und die Leistungslöhne damit ebenfalls zu den gesellschaftlichen Kosten gezählt werden (siehe auch nächster Abschnitt). Die „Sozialen Rohstoffpreise“ beinhalten hingegen alle primären Ressourcen, d.h. neben eigentlichen Rohstoffen auch Energie und alle tierischen und pflanzlichen Erzeugnisse (vgl. Polanyi, 2005a, S. 104).

---

244 Dies ist auch gültig im Falle von Bargeld, wobei hier meist kein vollständiger Überblick möglich ist, in welchen Zuständen oder Prozessschritten sich die Scheine und Münzen gerade befinden.

## 4.8.3. Grundauskommen und Grundformel der Teilung

Wie bereits ausgeführt, sollen die Mitglieder der Vollgenossenschaft ein „Grundauskommen“ erhalten. Dieser Begriff wird hier als Kontrast zum Begriff „bedingungsloses Grundeinkommen“ verwendet und soll stärker betonen, dass damit im Prinzip das Menschenrecht auf Existenz gemeint ist, das u.a. darin besteht, allen ein Auskommen zu ermöglichen (vgl. Goehler, 2021). Es basiert einerseits auf der Vorstellung einer gerechten, in erster Näherung gleichmäßigen Teilung des Vorhandenen (im Rahmen der Vollgenossenschaft) unter allen Beteiligten. Fichte beschreibt diesen an sich sehr simplen Vorstellungsschritt folgendermaßen: *„Setze man eine bestimmte Summe möglicher Thätigkeit in einer gewissen Wirkungssphäre, als die Eine Größe. Die aus dieser Thätigkeit erfolgende Annehmlichkeit des Lebens ist der Werth dieser Größe. Setze man eine bestimmte Anzahl Individuen, als die zweite Größe. Theilet den Werth der ersteren Größe zu gleichen Theilen unter die Individuen; und ihr findet, was unter den gegebenen Umständen jeder bekommen solle. Wäre die erste Summe grösser, oder die zweite kleiner, so bekäme freilich jeder einen grösseren Theil; aber hierin könnt ihr nichts ändern; eure Sache ist lediglich, dass das Vorhandene unter alle gleich vertheilt werde.“* (Fichte, 1800, S. 401f.)

Hier ist aus heutiger Sicht eine Erweiterung vorzunehmen: Es sind nicht nur die „Thätigkeiten“ (= Leistungen), die betrachtet werden müssen, sondern insbesondere auch die Ressourcen, das heißt das Recht auf Ressourcennutzung, das in die Rechnung einbezogen werden muss. Hier wird auf eine verbreitete Begründung für ein Grundeinkommen abgestellt, die z.B. Ruh (2016, S. 27f.) als „Dividende für Basisgüter“ wie beispielsweise die Bodennutzung bezeichnet. Dieser Wert wird in der herrschenden Wirtschaft vielfach von privaten Eigentümern abgeschöpft und ist effektiv als ein praktisch leistungsloses Einkommen zu betrachten, da einfach der Zugang zu einem bereits vorhandenen Gut kontrolliert und dann monetarisiert wird.<sup>245</sup> Diese Wertebasis kann nach dem Fichte'schen Vorschlag zu gleichen Teilen aufgeteilt als Grundauskommen ausbezahlt werden. Dieses bestimmt sich jedoch nicht nur nach dem Vorhandenen, sondern richtet sich nach den Grundbedürfnissen. Wenn die Vollgenossenschaft idealerweise genügend Ressourcen (Grundstücke, Gebäude, Rohstoffe, Produktionsmittel) im Eigentum hat, deren Erträge den Grundbedarf aller

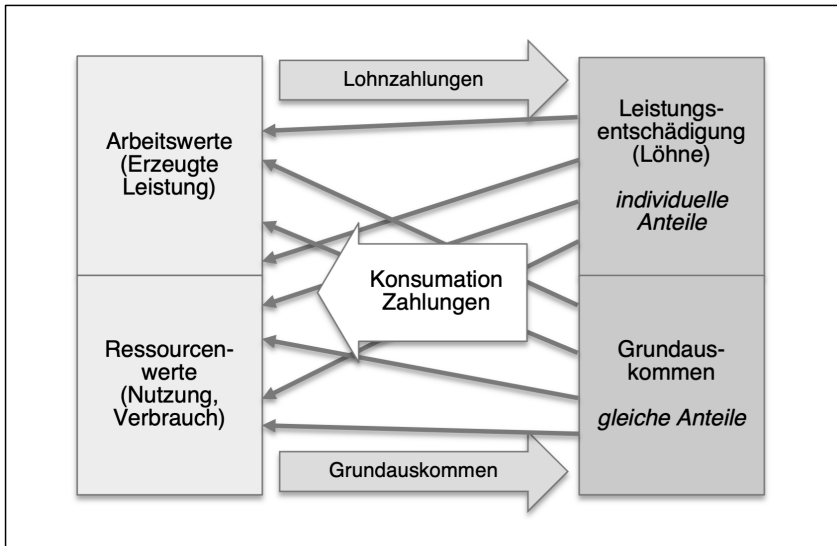
---

245 Vgl. dazu auch die umfassenden Untersuchungen insbesondere zum Thema „Bodenwert“ z.B. von Henry George (2017), Silvio Gesell (1984), Franz Oppenheimer (1914, 1932) oder Werner Rosenberger (1997).

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Mitglieder decken können, wäre es möglich, alle geleisteten Arbeiten als zusätzliche Werte individuell zu verteilen (z.B. entlohnen nach erbrachter Leistung). Der Vorschlag für das Grundauskommen einer Vollgenossenschaft kann damit wie folgt dargestellt werden:

Abbildung 29: Periodische Wertekongruenz und Grundauskommen im Idealfall



Die Ausgezählte Summe aller Grundauskommen plus alle Löhne würde hier also wieder (periodisch) der Summe aller bezahlten Preise für Güter und Dienste (Arbeitswerte plus Ressourcenwerte) entsprechen. Daher muss die Gleichgewichtsbedingung (I) (vgl. Abschnitt 4.8.1) zu einer zweiten Form erweitert werden.

D.h.  $L_{P_t} = L_{C_t}$  wird zu:

$$(V) L_{AP_t} + L_{RP_t} = L_{CL_t} + L_{CG_t}$$

Die Gesamtheit der beigetragenen Leistungen durch Produktion (Arbeit)  $L_{AP_t}$  und die beigetragenen Leistungen durch die Ressourcen (Nutzung)  $L_{RP_t}$  sind gleich der bezogenen Leistung (Konsum) aus den Löhnen  $L_{CL_t}$  und den bezogenen Leistungen (Konsum) aus den Grundauskommen  $L_{CG_t}$ .

Übersetzt in die Währungsform mithilfe von Gleichung (III) heißt das, dass die Preise der Produkte aus zwei Anteilen bestehen, dem Arbeitspreis

$pa$  und dem Ressourcenpreis  $pr$ ; die „Löhne“ der Konsumenten bestehen nun ebenfalls aus zwei Teilen, dem eigentlichen Lohn  $sl$  und dem Grundauskommen  $sg$ :

$$(VI) \sum_{i=1}^j P_i * (pa_i + pr_i) = \sum_{k=1}^l C_k * (sl_k + sg_k) = \sum_{m=1}^n M_m$$

Damit ist, immer noch stark vereinfacht, eine verbesserte Basis gelegt, um die interne Wirtschaft adäquat zu steuern.

#### 4.8.4. Erfüllungsgrad

Mit der Definition von „Vollgenossenschaft“ im Abschnitt 4.4.3 besteht nun auch die Möglichkeit einer „Messung“ des Erfüllungsgrades (V): Wie „voll“ ist die Genossenschaft? Dabei werden alle (konkreten, wirtschaftlichen) Bedürfnisse der Mitglieder erhoben und festgestellt, wie viele davon durch die Arbeit der gleichen Mitglieder und durch die Gemeinschaft insgesamt erfüllt werden können und wie viele durch außenstehende Menschen, Betriebe und Strukturen erfüllt werden. Dies geht weit über den Ansatz der Konsumgenossenschaftsbewegung zu einer Vollversorgung mit Waren (V.S.K., 1922, S. 10) hinaus und umfasst alle in Geldwerten abgebildeten oder abbildbaren Bedürfnisse.

Die Menge der Bedürfnisse (B) ist dabei sowohl vom Grad der individuellen Ansprüche (j) als auch von der Zahl (n) und Verschiedenheit (v) der Mitglieder abhängig. Die Möglichkeit, genau diese zu erfüllen, also die Produktionskraft oder Leistung zur Bedürfniserfüllung (L), steigt mit der Zahl der mitarbeitenden Mitglieder (k), deren Fähigkeiten und Wissen (f), mit dem Organisationsgrad (g) und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (r). Entscheidend ist hier der Anteil der Leistungen, der zur Erfüllung der Bedürfnisse der Mitglieder ( $L_{MB}$ ) dienen kann.

Bei einer „totalen“ Vollgenossenschaft ist dabei:

$$(VII) B = L_{BM}$$

Der „Erfüllungsgrad“ bezogen auf die Mitglieder und eine bestimmte Periode wäre entsprechend:

$$(VIII) V = \frac{L_{BM}}{B} = \frac{\text{Summe aller bedürfnisbezogenen Leistungen}}{\text{Summe aller Bedürfnisse}} = 1 \text{ (d.h. 100\%)}$$

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Bei einer beliebigen Genossenschaft stellt es sich, mit den einzelnen Faktoren ergänzt, wie folgt dar (diese Erweiterung dient nur dem Verständnis und ist als eine inhaltliche Näherung zu sehen, nicht als eine direkte Methode der Berechnung):

$$(IX) V = \frac{L_{BM}}{B} = \frac{(\sum_{i=1}^k (k_i * f_i)) * g * r}{(\sum_{i=1}^n (n_i * j_i)) * v} \leq 1$$

Dabei ist  $n \geq k$ , d.h. die Zahl der Mitglieder ist grösser oder gleich der Zahl der mitarbeitenden Mitglieder, da allenfalls Kinder, Alte, Kranke, invalide Personen nicht mitarbeiten.

Ein sehr vereinfachtes Beispiel soll illustrieren, wie das nun gerechnet werden könnte:

Eine Genossenschaft habe 10 Mitglieder, davon wohnen 8 Mitglieder in einem Genossenschaftshaus und zahlen da ihre Miete von 1'000 pro Monat. Je Mitglied seien Bedürfnisse im Wert von 4'000 Einheiten pro Monat als geschätztes Potenzial ermittelt worden. Der Erfüllungsgrad der Genossenschaft ist somit:

$$V = \frac{(8 * 1000)}{10 * 4000} = 0.2 = 20\%$$

Eine „überevolute“ Genossenschaft ( $>1$ ) ist dabei nicht möglich, weil nicht die gesamte Leistung betrachtet wird, sondern nur diejenige, die den Mitgliedern zugutekommt. Das schließt nicht aus, dass, wenn der gesamte Eigenverbrauch aus eigener Kraft gedeckt werden kann, noch ein zusätzlicher Überschuss „für den Markt“ produziert würde. Dies ist möglicherweise in einer Föderation von Vollgenossenschaften sinnvoll, auch um z.B. schwächere Mitgliedergenossenschaften oder Neugründungen zu unterstützen oder in Krisenfällen zur Sicherstellung der Versorgung.

Diese quantitative Betrachtung dient hier nur als Denkmodell und soll nicht dazu verleiten, die Qualität und Reihenfolge der Bedürfnisse außer Acht zu lassen. Nahrung, Wasser, Wohnung und Gesundheit haben vermutlich Vorrang vor Bedürfnissen wie Unterhaltung oder Abwechslung (Maslow). Die jeweils gültige Rangfolge muss in einer Vollgenossenschaft im regelmäßigen Diskurs ermittelt und gemeinsam festgelegt werden.



Der Erfüllungsgrad könnte auch bei einer Teilgenossenschaft gemessen<sup>246</sup> werden und so allenfalls einen Anhaltspunkt für den bis heute nicht befriedigend gelösten Wert für die Intensität der „Förderung“ der Mitglieder liefern.

#### 4.9. Die mögliche Skalierung des Modells

Als Nächstes sollen noch einige Gesichtspunkte einer Skalierung des Vollgenossenschaftsmodells untersucht werden:

- föderale Strukturen
- mögliche Größenverhältnisse und Zahlen
- das übergeordnete Währungs- und Clearingsystem

##### 4.9.1. Föderale Strukturen

Bereits im Leitbild verankert ist die Vorstellung eines föderalen Aufbaus, sei es innerhalb einer Vollgenossenschaft über diese hinaus. Landauer betont die Notwendigkeit dieser Form: *„Die Grundform der sozialistischen Kultur ist der Bund der selbständig wirtschaftenden und untereinander tauschenden Gemeinden.“* (Landauer, 1919, S. 130) Er doppelt später nach mit der Begründung, dass eine föderale Ordnung und der Sozialistische Gedanke in sich verbunden seien: *„Gesellschaft ist eine Gesellschaft von Gesellschaften von Gesellschaften; ein Bund von Bündeln, von Bündeln; ein Gemeinwesen von Gemeinschaften von Gemeinden; eine Republik von Republiken von Republiken. Da nur ist Freiheit und Ordnung, da nur ist Geist; ein Geist welcher Selbständigkeit und Gemeinschaft, Verbindung und Unabhängigkeit ist.“* (Landauer, 1919, S. 131)

Eine Gestaltung von Gesellschaft durch eine mögliche Ausbreitung des Konzepts von solchen Vollgenossenschaften auf föderaler Basis passt auch zu den Überlegungen Proudhons, der das Prinzip des Föderalismus als grundlegend-aufbauende Kraft des Staates und der Gesellschaft ansieht. Proudhon betont, dass das eigentlich zu lösende Problem des Föderalismus nicht das politische, sondern ein wirtschaftliches sei. Um eine solche

---

246 Dabei würde man vermutlich auf die Geldumsätze in konventioneller Währung abstellen, was einer gewissen Verzerrung führen würde. Bei einer Wohngenossenschaft könnte z.B. ein Bereich von 20 Prozent erreicht werden, wogegen eine Genossenschaftsbank vielleicht nur 1–2 Prozent erreichen würde.

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Konföderation zu erreichen, sei das Wirtschaftsrecht als Grundlage des föderativen Rechts und der politischen Ordnung zu setzen (vgl. Buber, 1950, S. 55): *„Es gibt Mutualität, Gegenseitigkeit, wenn in einer Industrie alle Arbeiter, statt für einen Unternehmer zu arbeiten, der für sie bezahlt und ihr Produkt behält, für einander arbeiten und so zu einem gemeinsamen Produkt zusammenwirken, dessen Gewinn sie untereinander teilen. Debnt nun das Prinzip der Gegenseitigkeit, das die Arbeiter jeder Gruppe vereint, auf die Arbeitsgenossenschaften, als Einheiten gefaßt aus, und ihr habt eine Form der Zivilisation geschaffen, die unter allen Gesichtspunkten, dem politischen, dem wirtschaftlichen, dem ästhetischen, sich völlig von den früheren Zivilisationen unterscheiden wird.“* Oder in einer späteren Kurzfassung: *„alle assoziiert und alle frei.“* (Proudhon, 1865, zitiert in Buber, 1950, S. 55–56). Kropotkin führt diese Gedanken weiter und schreibt in seiner Autobiografie: *„...eine Gesellschaft von Gleichen, die nicht gezwungen sein werden, ihre Hände und Köpfe an diejenigen zu verkaufen, die es vorziehen, sie in völlig willkürlicher Weise zu beschäftigen, sondern die in der Lage sein werden, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sinnvoll auf die Produktion anzuwenden im Zusammenhang eines Organismus, der so aufgebaut ist, daß er alle auf das Erreichen der größtmöglichen allgemeinen Wohlfahrt gerichtete Anstrengungen vereinigt, während jeder individuellen Initiative voller und freier Spielraum gelassen wird. Diese Gesellschaft wird sich aus einer Vielzahl von Assoziationen aufbauen, die sich zu allen Zusammenarbeit und Föderation erfordernden Vorhaben föderieren werden“* (Kropotkin, 2002, S. 429).

Eine Vielzahl von Vollgenossenschaften, die alle eine hohe wirtschaftliche Autonomie aufweisen, könnte sich also zusammenschließen zu Föderationen und diese würden sich auf einer höheren Ebene wiederum zusammenschließen etc., bis zur Ebene der weltweiten Föderation aller Vollgenossenschaftsföderationen. Dabei wären die Kriterien des Zusammenschlusses in erster Linie wirtschaftliche: Diejenigen Vollgenossenschaften, die einen hohen Grad von wirtschaftlichem Austausch hätten, würden sich zuerst zusammenschließen. D.h. Föderationen im Zusammenhang mit Liefer- und Wertschöpfungsketten oder „gemeinsamen Märkten“ würden dominieren. Die rein geografischen und auf der lückenlosen Aufteilung des Bodens beruhenden Kriterien wie heute im föderativen Aufbau der Staaten (Gemeinden/Kommunen, Bezirke/Landkreise, Kantone/Länder etc.) würden in den Hintergrund treten, bzw. ein „duales System“ könnte sich etablieren. Proudhon unterscheidet dazu z.B. zwei Strukturarten, die bei einer zukünftigen Gesellschaftsordnung ineinandergreifen würden: eine wirtschaftliche, „agrar-industrielle Föderation“ als Föderation der Werkgruppen, die hier als „Föderation der Vollgenossenschaften“ bezeichnet

werden könnte, und eine politische, die auf einer Dezentralisation der Macht, auf der Teilung und Subsidiarisierung der Gewalten sowie einer möglichst lokalen und direkten Verwaltung der Einheiten beruhen würde (vgl. Buber 1967, S. 59)

#### 4.9.2. Größen und Zahlen

Wie groß soll nun eine Vollgenossenschaft gemäß dem neuen Modell sein? Im Utopieteil wurde für die fiktive Wirtschaftsgemeinschaft *Neuwelt* am Rhein eine Zahl von 160'000 Mitgliedern genannt, die in acht Cluster mit insgesamt 56 Quartieren und 1540 Hauskreisen leben würden, wobei nicht gesagt wurde, welchen Streubereich diese Einteilung aufweist. Durchschnittlich kämen hier 103.9 Mitglieder auf einen Hauskreis (der meist aus mehreren Häusern bestünde), 2'857 Mitglieder auf ein Quartier und 20'000 Mitglieder auf einen Cluster. Diese Zahlen sind als illustrierende Annahmen zu verstehen, denn die Frage einer „richtigen Größe“ einer relativ abgeschlossenen wirtschaftlichen Grundeinheit ist hier noch nicht zu beantworten. Dennoch werden in den meisten, stärker ausgearbeiteten Gesellschaftsutopien Zahlen genannt. So werden z.B. bei Neustart Schweiz „5 Module des globalen Commons“ unterschieden (Neustart Schweiz, 2016, S. 29ff. und 2013; 2019)<sup>247</sup>:

- Nachbarschaften (ca. 500 Bewohner)
- Quartiere (zwischen 10'000 und 50'000 Bewohnende oder 20 und 40 Nachbarschaften)
- Städte (ohne genaue Zahlenangabe)
- Regionen (ohne genaue Zahlenangabe)
- Territorien (600 weltweit)

Häufig wird hier auch versucht, auf einer wissenschaftlichen Grundlage zu einer optimalen Gruppengröße zu gelangen, z.B. mittels der Dunbar-Zahl<sup>248</sup>. Eine entscheidende Komponente neben den sozialen und kognitiven Möglichkeiten für die Größe der Vollgenossenschaft ist die Frage, wie viele und welche wirtschaftlichen Bedürfnisse der Mitglieder intern abge-

---

247 Die Angaben sind nicht in allen Publikationen gleich, es bestehen aber ähnliche Spannweiten.

248 Die Dunbar Zahl wurde als theoretische „kognitive Grenze“ der Anzahl an Menschen, mit denen eine Einzelperson soziale Beziehungen unterhalten kann, von Robin Dunbar entwickelt und bewegt sich je nach Interpretation bei 150-250 Personen. (Dunbar, 1993)

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

deckt werden sollten (Eigenversorgungsgrad bzw. angestrebter Erfüllungsgrad V). Dies entscheidet auch über den Spezialisierungsgrad und damit über den Grad der Arbeitsteilung. Eine solche Größe kann näherungsweise mit der Zahl der mitarbeitenden Menschen bestimmt werden. Dies nennt Durkheim *dynamische oder moralische Dichte*, d.h. je mehr Individuen in genügend nahem Kontakt wechselseitig aufeinander wirken, desto höher ist die mögliche Arbeitsteilung (vgl. Durkheim, 2012, S. 315). Diese Dichte wird heute durch die elektronischen Kommunikationsmittel weiter erhöht und sollte in einer Vollgenossenschaft durch die intendierte direkte Zusammenarbeit aller Mitglieder nochmals stark erhöht sein. Die Arbeitsteilung wird aber wie gesagt nicht mehr nur auf Spezialistentum ausgerichtet sein, sondern jedes Mitglied wird bewusst auch seine eigene Arbeit auf verschiedene Domänen aufteilen, wie im Abschnitt 4.3.7 mit den einzelnen Lebensbeispielen aufgezeigt wurde. Die Arbeitsteilung wird damit noch stärker zu einer gesamtheitlichen Arbeitsverteilung. Damit wird auch der Wert einer umfassenden Bildung und von zusammenhängendem Wissen gegenüber dem Spezialistenwissen wieder viel stärker positioniert werden müssen. Einen Rückschluss auf eine konkrete Zahl für die optimale Größe einer Vollgenossenschaft würde einer genaueren Untersuchung bedürfen, die hier nicht geliefert werden kann. Dabei müssten neben der Arbeitsteilung auch noch Aspekte von Solidarität und Gabenethik (Mauss), logistische und arbeitstechnische Fragen und eine Betrachtung aller Ressourcen miteinbezogen werden. Hier wird deshalb vorerst nur eine „Hausnummer“ in Anlehnung an die durchschnittliche Einwohnerzahl von größeren deutschen Städten in einer Größenordnung von 100'000 Mitgliedern, d.h. ca. ein Bereich zwischen 50'000 und 200'000 Mitgliedern als mögliche stabile Grundlage einer Vollgenossenschaft angenommen.<sup>249</sup>

Weiter müsste auch noch der zugehörige Anteil an Landwirtschaftsland überschlagen werden. Es kann hier z.B. mit den Zahlen von Neustart Schweiz gerechnet werden. Dort wird die benötigte Fläche für eine weitgehende Selbstversorgung pro 1'000 Mitglieder und mit einem klimagerecht reduzierten Konsum von tierischen Produkten in Westeuropa auf etwa 160 ha Acker und Weideland geschätzt (vgl. Neustart Schweiz, 2016, S. 151). Entsprechend bräuchte die Vollgenossenschaft Neuwelt etwa 25'600 ha

---

249 Überschlagsrechnung mit den 250 grössten Städten in Deutschland (von Berlin mit 3'669'491 Einwohnern bis Nettetal mit 42'496 Einwohnern). Durchschnittliche Einwohnerzahl: 147'580; Median: 69'346. (Destatis Daten aus dem Gemeindeverzeichnis, Stand 31.12.2019, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/05-staedte.html>).

(256 km<sup>2</sup>) Agrarland. Diese Werte scheinen realistisch und machbar zu sein.<sup>250</sup> Bei einer weiteren Ausarbeitung und Konkretisierung des Modells wäre die Entwicklung von zielführenden Größenparametern ein wichtiger Aspekt, der hier aber nicht vertieft werden kann.

#### 4.9.3. Außenhandel und übergeordnete Clearing-Systeme

In Bezug auf die internen Währungen der einzelnen Vollgenossenschaften muss hier noch die Frage des „Außenhandels“ gelöst werden. Außerhalb der eigenen Vollgenossenschaften hat die interne Währung bekanntlich keinen Wert und darf dort auch nicht verwendet werden, da sonst eine Verfälschung in der Rechnung und Steuerung der Binnenwirtschaft auftritt. Wie wird nun der Handel zwischen den Vollgenossenschaften oder auch der Übertritt von Mitgliedern, die vielleicht in ihrer alten Genossenschaft noch Guthaben oder Schulden haben, zur neuen Genossenschaft geregelt? Wie können Mitglieder von Genossenschaften in den Urlaub an einem anderen Ort fahren? etc.

Alle diese Fragen laufen auf eine Währungstransformation hinaus. Es wird hier bewusst nicht von „Währungstausch“ oder gar „Kauf“ und „Verkauf“ gesprochen. Solange es nur wenige Vollgenossenschaften gibt, würde jede von diesen für jede der anderen ein separates Konto in der eigenen Währung eröffnen. Die Genossenschaften wären also de facto gegenseitig Mitglieder. Diese Konten hätten gewisse Überzugs- und Kontostandslimiten. Bei einem Kauf aus A in der Genossenschaft B würde die Kaufsumme der Genossenschaft B auf ihrem Konto in A gutgeschrieben. Gleichzeitig würde der Genossenschaft A auf ihrem Konto bei B ein entsprechender Betrag abgebogen. Der Kurs, also das Verhältnis einer Umrechnung von Währung A zu Währung B, wäre eine Verhandlungssache, die sich aus den bilateralen Bedürfnissen ergäbe, sodass keine der beiden Vollgenossenschaften bei der anderen mittelfristig zu stark ins Minus oder Plus kommen könnte (ausgeglichene Handelsbilanz).

---

250 Eine entsprechende Hochrechnung auf ganz Deutschland käme bei 83,133 Mio. Einwohnern auf eine insgesamt benötigte Agrarfläche von 133'012 km<sup>2</sup>. Die effektive landwirtschaftlich genutzte Fläche betrug 2019 47.6 Prozent der Landesfläche von 349'360 km<sup>2</sup>, also 166'295 km<sup>2</sup>. Somit könnte das ganze Land theoretisch vollgenossenschaftlich versorgt werden. (Daten: Destatis Statistisches Länderprofil Deutschland, Zugriff 17. Dez. 2020, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Internationales/Laenderprofile/deutschland.html>)

#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Bei einer größeren Zahl von Vollgenossenschaften wäre es viel einfacher, eine gemeinsame übergeordnete Verrechnungswährung zu kreieren und die Transaktionen über eine Clearingzentrale auszugleichen. Hier könnte unmittelbar auf das Bancor-Modell von John Maynard Keynes zurückgegriffen werden (Keynes, 1989).

Der Zahlungsverkehr mit den konventionellen Währungen würde insofern anders ablaufen, als dass die Vollgenossenschaft ihre Währung möglichst komplett gegenüber diesen abschirmen sollte („Firewall“) und deshalb zwar ein Bankkonto bei einer konventionellen Bank hätte, über das alle Einnahmen und notwendigen Ausgaben der Genossenschaft als Ganzes in konventioneller Währung abgewickelt werden. Bei Bedarf von Mitgliedern, die konventionelle Währung zu nutzen, müsste die Transaktion aber beobachtet und allenfalls bewilligt werden, und der Umrechnungskurs würde rein intern bestimmt werden. Entscheidend für die Bildung des Transformationskurses (Umrechnungsfaktors) sind immer die wirtschaftlichen Gegebenheiten der Gesamtorganisation, die mit den Forderungen oder Anforderungen der Organisation des Handelspartners abgeglichen werden müssen. Dieser Vorgang wird in der konventionellen Währung durch „den Markt“, also durch die möglichst weitgehende Verschleierung der verantwortlichen Akteure, abgebildet. In der Vollgenossenschaft würden diese Transformationsvorgänge im Gegensatz dazu möglichst transparent und bewusst durch klar bezeichnete, möglichst subsidiäre Instanzen wahrgenommen und entschieden. Die entstandenen Konsequenzen würden ebenfalls mitgetragen und als Lernfeld genutzt.

Alle diese Vorgänge sind mit der heutigen Entwicklung von informationstechnischen Systemen um einige Dimensionen einfacher geworden als früher. Dezentrale Lösungen z.B. mittels Blockchain-Technologie sind auch für kleinere Organisationen erschwinglich und beherrschbar geworden und ermöglichen eine hohe Transparenz und einfache Handhabung der hier vorgeschlagenen oder ähnlicher Systeme. Dieses Thema müsste also noch vertieft betrachtet werden. Allerdings bliebe dafür Zeit, bis mehrere stabile Vollgenossenschaften in Funktion wären.

##### 4.10. Einbettung

Dieser letzte Abschnitt der Modellskizze beleuchtet knapp die mögliche Einbettung einer Vollgenossenschaft in die bestehenden Strukturen von Wirtschaft und Recht (Staat). Damit wird hier der Begriff der Einbettung vorerst nur in einer oberflächlichen Bedeutung und nicht in einem sozio-

logischen Sinne verwendet. Der auch auf Polanyi zurückgehende Begriff der Einbettung („embeddedness“), ein zentrales Paradigma der neuen Wirtschaftssoziologie (Degens, 2018, S. 83), meint in diesem Sinne, „*dass wirtschaftliches Handeln keine separate Sphäre menschlichen Handelns ist, sondern stets von außerökonomischen, sozialen, politischen, kulturellen und religiösen Bedeutungen abhängig ist und durch diese beeinflusst wird*“ (Degens, 2018, S. 83). Diese Art der Einbettung des Vollgenossenschaftsmodells wurde zum Teil in der Herleitung berücksichtigt und könnte in weiteren Forschungsschritten in Bezug auf das ganze Modell aufgegriffen werden. Bei einer Utopie müsste dabei die gedanklich-kulturelle Einbettung der Idee von der potenziellen Einbettung einer verwirklichten Utopie unterschieden werden. Hier sollen aber wie gesagt vorerst nur einige „praktische Aspekte“ der Einbettung einer Vollgenossenschaft in die politischen und wirtschaftlichen Strukturen angesprochen werden, weil sie zu den unmittelbaren Fragen gehören, die auftreten, wenn Teile des Modells z.B. im Rahmen von Planspielen (vgl. Abschnitt 5.4.3) einer ersten Diskussion ausgesetzt werden. Dazu ein paar erste Fragen und Antworten:

- Kann eine Vollgenossenschaft als gewöhnliche Genossenschaft gegründet und eingetragen werden?

Anfänglich ja. Die Statuten würden sicher sehr spezifisch verfasst werden müssen, und viele Zusatzanforderungen würden in zusätzlichen Bestimmungen (Reglementen) festgehalten. In Deutschland wären die Prüfverbände stark gefordert, weil die Rechnungslegung einer Vollgenossenschaft in interne und externe Rechnung aufgeteilt wäre.

- Wie kommt eine Vollgenossenschaft zu genügend Kapital?  
Anfänglich durch Anteilscheine der Mitglieder, wie andere Genossenschaften auch. Später durch Selbstkreditierung in der internen Währung und durch die Re-Investition von erarbeiteten Überschüssen.
- Wie kann die Genossenschaft innert nützlicher Zeit auf eine genügend lebensfähige Größe wachsen?

Eine Vollgenossenschaft braucht eine gewisse Minimalgröße, um eine existenzielle Wirksamkeit für die Mitglieder zu erreichen. Vermutlich wäre ein Start als größere Unternehmung sinnvoll, d.h. eine Vorbereitungsphase von einigen Jahren, in der die notwendigen Mitglieder rekrutiert, Grundstücke, Wohnhäuser und Arbeitsstätten gekauft oder durch Verträge gesichert und die Strukturen aufgebaut werden könnten. Dann würde der effektive Start z.B. mit mehr als 10'000 Mitgliedern erfolgen. Danach wären weiteres



#### 4. Skizze eines neuen Vollgenossenschaftsmodells

Wachstum und gleichzeitige Konsolidierung angesagt. Das ist zwar eine anspruchsvolle Aufgabe, entspricht aber im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen und Großprojekten an anderen Stellen in der Wirtschaft durchaus dem Stand der Erfahrung und des Wissens.

- Wie steht es um die steuerlichen Fragen, insbesondere für Mitglieder?  
Für die Vollgenossenschaft gelten in der konventionellen Gesellschaft die steuerlichen Grundsätze für Unternehmen. Die Mitglieder sind im Rahmen ihrer Beiträge angestellt, sodass sie Löhne in interner Währung erhalten. Diese muss umgerechnet werden, ist dann konventionell sozialversicherungspflichtig und unterliegt ebenfalls der Einkommenssteuer. Diese doppelte Besteuerung ist vermutlich am Anfang schwer zu umgehen und bedingt, dass die Vollgenossenschaft hohe Ausgaben in konventioneller Währung durch entsprechende externe Einnahmen erwirtschaften muss. Dies ist eine hohe Hürde, die durch entsprechende Vorstöße beim Gesetzgeber mittelfristig beseitigt werden sollte. Denn die Vollgenossenschaft erspart dem Staat auch massive Kosten, weil in diversen Bereichen (von Straßenfeger bis zu vielen Gesundheitsmaßnahmen, Alterspflege und Sozialkosten/Hartz-4) Entlastungen gewährt werden. Dies sollte mit staatlichen Stellen verhandelbar werden (je nach Land einfacher bis sehr schwierig).
- Wie können zwei Renten- und Sozialversicherungssysteme nebeneinander bestehen?  
Die Vollgenossenschaft hat den Anspruch, für ihre Mitglieder eine lebenslängliche Versorgung mit den notwendigen Lebensgrundlagen zu garantieren. Dazu baut sie verschiedene Systeme auf, die ihre Mitglieder absichern. Gleichzeitig bestehen die staatlichen Systeme weiter und die Menschen haben so sozusagen „zwei Sozialversicherungsnummern“. Dies ist aber auch heute ohne Weiteres möglich bei Menschen, die gewisse Zeit im Ausland gearbeitet haben. Die Vollgenossenschaft wird ihre Systeme am Anfang komplementär ausgestalten. Die Mitglieder erhalten zusätzliche Sicherheiten zu den Beiträgen, die sie aus dem konventionellen System beziehen. Später, wenn die Vollgenossenschaft größer ist, wird ein System eingeführt, bei dem die Mitglieder ihre Einkünfte von den äußeren Systemen teilweise oder ganz an die Genossenschaft abtreten und dafür eine volle Versorgung durch die Genossenschaft erhalten.
- Wie werden die Übergänge zur bestehenden Wirtschaft ausgestaltet?



Dies ist sicher ein anspruchsvoller Bereich, der einerseits durch geschickte Regelung und strukturelle Vorgaben angegangen werden kann, andererseits aber auch wichtige psychologische und ideologische Seiten hat, die erfolgskritisch wirken und deshalb beachtet werden müssen. Generell können durch die vorhandene wirtschaftliche Abgrenzung durch die interne Währung bereits viele Elemente des Übergangs auch durch halbautomatisierte Systeme wie z.B. das Clearing-System unterstützt werden. Für die psychologischen und ideologischen Elemente braucht es Bildungsmöglichkeiten, Coachings und eine starke „eigene Lehre und Forschung“ an der als „Genossenschaftsuniversität“ bezeichneten internen Institution.

Als mögliche Diskussions- und Argumentationsbasis gegenüber den konventionellen Strukturen und Instanzen könnte das Konzept des Sozialkapitals (Bourdieu, 2012) verwendet werden. Die Vollgenossenschaft muss gemäß ihrem eigenen Modell eine starke Bildung von Sozialkapital anstreben, denn *„Gesellschaftliche Kohärenz (Makroebene) basiert auf der gelingenden Bildung von Sozialkapital (Mesoebene), die wiederum ermöglicht wird durch empathiefähige Personen (Mikroebene).“* (Schulz-Nieswandt, 2005, S. 2) Das heißt, die komplexe wirtschaftliche Kooperation (Makroebene) der Vollgenossenschaft muss eine vernetzte, von einer Gegenseitigkeitsökonomik getragene Form des (lokalen) Zusammenlebens ermöglichen oder erzeugen, die durch ein Vertrauensklima geprägt ist (vgl. ebd.). Damit bündelt und strukturiert eine Vollgenossenschaft Sozialkapital: *„Diese Form des sozialen Zusammenlebens (auf der Mesoebene) fundiert sodann (auf der Makroebene) gesellschaftliche Risikobewältigung (Ebene der sozialen Sicherungssysteme), basiert jedoch (auf der Mikroebene) auf gelungener Sozialisation, die die Menschen zur Ich-Stärke, Selbständigkeit und Selbstverantwortlichkeit erzieht, aber auch – durch Generierung von Empathiekompetenzen (infolge gelungener Erziehung zur Bindungsfähigkeit auf der Grundlage gemachter Bindungserfahrungen) – zur sozialen Mitverantwortung.“* (Schulz-Nieswandt, 2005, S. 2) Dieses im positiven Sinne gesellschaftsstabilisierende Sozialkapital kann als weiteres „Verhandlungsargument“ in die Diskussion mit dem Gesetzgeber um einen Sonderstatus der Vollgenossenschaften eingebracht werden.

Einige weitere Aspekte werden in Abschnitt 5.5.2 behandelt.

