

SHARIT K. BHOWMIK

Arbeitergenossenschaften und Marginalität

Sharit K. Bhowmik – Professor für Soziologie und Direktor des Departements für Soziologie an der Universität Bombay in Indien, befaßt sich vor allem mit der Erforschung von Formen der Arbeiterselbstverwaltung, insbesondere mit den Arbeitern und ihren Organisationen im informellen Sektor; er ist Mitherausgeber der Zeitschrift der Indischen Soziologischen Gesellschaft (*Sociological Bulletin*) und Verantwortlicher für die Veröffentlichungen der Arbeitsgruppe für soziologische und sozial-anthropologische Studien des Indischen Rates für Sozialforschung.

»Die Form der Arbeit vieler, die in demselben Produktionsprozeß oder in verschiedenen, aber zusammenhängenden Produktionsprozessen planmäßig neben- und miteinander arbeiten, heißt Kooperation.« Karl Marx: Das Kapital. Erster Band, in: MEW, Bd. 23, S. 344.

Arbeitergenossenschaften sind bekanntlich Organisationen in Produktion oder Handel, die von den Angestellten dieser Organisationen selbst kontrolliert werden. Trotz der langen Geschichte solcher Genossenschaften in den entwickelteren Ländern (insbesondere Europas) stellen sie für Indien ein ziemlich neuartiges Phänomen dar. Dafür gibt es einige Beispiele für Arbeitergenossenschaften in Plantagen, Minen und im Industriesektor. Die Arbeiter der *Sonali Tea Estate*, einer Tee-Plantage, die ca. 500 Arbeiter im Bezirk Jalpaiguri in Westbengalen beschäftigt, gründeten 1974 die erste Arbeitergenossenschaft im indischen Plantagensektor. In Tripura werden fünf Teeplantagen von ihren Arbeitern seit Anfang der achtziger Jahre erfolgreich geführt. In Dalli Rajhara in der Nähe des Bhilai Stahlwerkes in Madhya Pradesh gibt es rund ein halbes Duzend (freie) genossenschaftliche Eisenerztagebaue. In Calcutta gibt es mindestens 20 industrielle Anlagen, die seit dem Anfang der achtziger Jahre von Arbeitergenossenschaften verwaltet werden. Allein die Tatsache, daß diese Arbeitergenossenschaften eineinhalb Dekaden überlebt haben, ist ein wichtiger Indiz für ihren Erfolg.

Arbeitergenossenschaften zwischen Selbstbestimmung und Abhängigkeit

Kooperation als Kehrseite der arbeitsteiligen Vereinzelung von Produzenten ist seit jeher ein wesentliches Element des menschlichen Reproduktionsprozesses. Die verschiedenen Formen des Austauschs sowie der gegenseitigen Hilfe und Zusammenarbeit, die bereits in vorindustriellen Gesellschaften unverzichtbar für das Überleben der Menschen waren, können in ihrer Gesamtheit als kooperative Tätigkeiten gefaßt werden. Dabei bilden sich mit der Zeit relativ stabile Kooperationssysteme heraus, die insbesondere den Austausch zwischen verschiedenen Produzentengruppen innerhalb eines Gemeinwesens regeln, so zum Beispiel das *jajmani* in indischen Dörfern. Diese Kooperationsformen bleiben in ihrer Wirkung allerdings auf kleinräumliche Strukturen beschränkt, sie funktionieren daher innerhalb unterschiedlicher Gesellschaftsformen und tragen erheblich zu deren Stabilisierung bei. Die moderne Genossenschaftsbewegung hat mit diesen archaischen Formen der Kooperation – abgesehen von den ganz allgemeinen Grundlagen des Zusammenwirkens arbeitsteiliger Produzenten – wenig gemein.

Ein Erörterung der Rolle von Arbeitergenossenschaften in den Produktionsbeziehungen heutiger Gesellschaften muß sich deshalb

jenseits allgemeiner Erkenntnisse zunächst den spezifischen Merkmalen dieser Kooperationsformen zuwenden. Derrick Jones nennt fünf wesentliche Charakteristika, die in gewissem Sinne als Definitionen dienen können. Erstens sind Genossenschaften selbständige Organisationen (nicht etwa Ableger eines anderen Unternehmens); zweitens vollzieht sich der Beitritt von selbst mitarbeitenden neuen Mitgliedern in der Regel durch die Einzahlung von Anteilen; drittens bestehen Vereinbarungen, die auf allen Ebenen die Mitwirkung der Mitglieder bei der Entscheidungsfindung sichern; viertens teilen sich die selbstarbeitenden Mitglieder das erwirtschaftete Einkommen nach Abzug der Produktionskosten; fünftens schließlich gelten die Prinzipien ›ein Mitglied – eine Stimme‹ und der Vorrang der Gemeininteressen vor dem Gewinnstreben (vgl. Jones 1978: 149).

Unter diesen Bestimmungen der Grundzüge von Genossenschaften sind einige von besonderer Bedeutung. Da wäre vor allem das für die Beurteilung des Erfolgs solcher Kooperativen wichtige Prinzip, daß die Arbeiter selbst nicht nur Miteigentümer sind, sondern auch aktiv in das Management der Organisation einbezogen werden. Dahinter verbirgt sich die wichtige Frage nach dem Verhältnis von Eigentum und Kontrolle. Die Arbeiter können nämlich sehr wohl gemeinsame (Mit)Eigentümer eines Unternehmens sein, ohne es tatsächlich zu kontrollieren. Die Entscheidungsmacht über das Geschäftsgebaren der Firma muß nicht zwangsläufig bei den (formalen) Eigentümern liegen. So ist es für Genossenschaften, die von der (indischen) Regierung gefördert werden, durchaus typisch, daß die Vertreter des zuständigen Ministeriums den unternehmerischen Entscheidungsprozeß in weit höherem Maße kontrollieren als die Genossenschaftsmitglieder selbst. Die Mitglieder sind zwar Eigentümer, aber über ihr Eigentum wird von anderen bestimmt. Solche Genossenschaften sind daher weniger selbständige Einrichtungen als vielmehr Anhängsel der Regierung. Ähnliches trifft auch auf jene Kooperativen zu, die von außen, von ›übergeordneten Strukturen‹ wie politischen Parteien oder Gewerkschaften fremdbestimmt werden. Manche Genossenschaften, die ursprünglich zur Unterstützung wirtschaftlich schwacher Gruppen entstanden, wurden auch von skrupellosen Unternehmern usurpiert. So wurde 1996 ein Fall aufgedeckt, bei dem einige große Lederfirmen eine Reihe von Lederarbeitergenossenschaften mit dem Ziel unter ihre Kontrolle gebracht hatten, sich illegal die für diese Genossenschaften bereitgestellten staatlichen Fördermittel anzueignen.

Trotz dieser Probleme sind Genossenschaften, wenn es ihnen gelingt, ihre Selbständigkeit zu bewahren und die demokratische Beteiligung an Entscheidungsprozessen zu sichern, ein sehr wirksames Mittel zur Stärkung gerade jener, die unter prekären Bedingungen ihr Überleben wirtschaftlich sichern müssen.

Genossenschaften und sozialer Aufstieg

Die Ursprünge der Genossenschaftsidee als eine soziale Bewegung, die sich der Verbesserung der Lebensbedingungen armer Bevölkerungsschichten verschrieben hat, gehen zurück in die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts und sind vor allem mit den philosophischen Ansichten von Robert Owen verbunden. Die erste Genossenschaft

Robert Owen (1771 – 1858) – Fabrikant und utopischer Sozialist, betrieb im schottischen New Lanark eine Baumwollspinnerei, in der für die Arbeiter (für diese Zeit unübliche) menschenwürdige Lebensbedingungen hergestellt wurden; Owen war überzeugt, daß die Lohnsklaverei und die Unterdrückung der Arbeiter einer effektiven Produktion hinderlich waren; er setzte sich für die Einführung von Fabrikgesetzen zur Sicherung sozialer Mindeststandards ein; trat für die Errichtung landwirtschaftlich-industrieller, auf kollektivem Eigentum beruhender Gemeinwesen ein; Friedrich Engels zählte ihn zu den bedeutendsten Köpfen aller Zeiten.

entstand 1844 als von einigen arbeitslosen Webern gemeinschaftlich geführter Laden in Toad Lane (Rochdale). Ihr Ziel bestand darin, Arbeitern Lebensmittel zu einem fairen Preis zu verkaufen. Die Initiatoren sahen in ihrem Projekt einen ersten Schritt auf dem Weg zu einer sozialistischen Gesellschaft, die insbesondere auf dem Prinzip der Wirtschaftsdemokratie gründen sollte. Der Laden in Rochdale diente für viele Genossenschaften in England, den Vereinigten Staaten und in Europa als Vorbild. Seine Organisationsprinzipien wurden von Genossenschaftsbewegungen überall in der Welt übernommen – insbesondere die Prinzipien ›ein Mitglied – eine Stimme‹ (im Gegensatz zum nach Anteilen bemessenen Stimmrecht in Aktiengesellschaften), der Verkauf zu Marktpreisen, die Verteilung des Gewinns unter den Mitgliedern auf der Grundlage der geeigneten Anteile und eingeschränkte Verzinsung des Anlagekapitals.

Friedrich W. Raiffeisen (1818 – 1888) – begründete zusammen mit Franz H. Schultze-Delitzsch das Genossenschaftswesen in der Landwirtschaft (insbesondere landwirtschaftliche Kreditgenossenschaften).

Die Genossenschaftsbewegung war also von Anfang darauf gerichtet, die Fähigkeiten der bestehenden (kapitalistischen) Gesellschaftsordnung durch ein Mehr an gegenseitiger Hilfe und eine gerechtere Verteilung zu mildern. Schon das unterscheidet sie deutlich von den vorkapitalistischen Formen der (dörflichen) Kooperation. Die Pioniere der Genossenschaftsbewegung – die Aktivisten von Rochdale, Robert Owen in England und Friedrich W. Raiffeisen in Deutschland – propagierten diese Form der Produktionsorganisation als Alternative zum brutalen ausbeuterischen Charakter des Kapitalismus im 19. Jahrhundert. Für sie waren Genossenschaften ein Mittel, mit dessen Hilfe der Kapitalismus überwunden und durch eine auf mehr Gleichheit und Gerechtigkeit beruhende Gesellschaft ersetzt werden könnte. Genossenschaften sind aus dieser Perspektive keine Organisationen, die innerhalb einer bestehenden Gesellschaftsform funktionale Enklaven bilden, sie sind Instrumente gesellschaftlicher Transformation. Das unterscheidet sie nicht nur von privatkapitalistischen Unternehmen, sondern auch von traditionellen Formen des reziproken Austauschs und der Kooperation.

Die mit Genossenschaften verbundenen Ziele reichen folglich weit darüber hinaus, Unternehmen auf gegenseitigem Vorteil zu sein. Hier geht es neben der Verwirklichung individueller Interessen um den Fortschritt der Gemeinschaft insgesamt. Die Bedeutung von Genossenschaften kann daher auch nicht allein an ihrem materiellen Ertrag gemessen werden. Vielmehr gilt es, ihre Rolle bei der Verbesserung der Lebensbedingungen komplex zu betrachten. Neben den genannten Prinzipien bezüglich Mitgliedschaft, Mitbestimmung und Kontrolle sind nämlich auch ihr Beitrag zur Verbesserung des Bildungsniveaus der Mitglieder und besondere Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Genossenschaften von Bedeutung (vgl. NCUI 1969: 10). Im weiteren soll es vor allem um diese Aspekte der Genossenschaftsbewegung gehen.

Wie oben bereits dargestellt, ist die Mitgliedschaft in Genossenschaften einerseits freiwillig, andererseits verpflichtend. Jeder, der die formalen Voraussetzungen erfüllt, kann Mitglied werden. Hat er aber diesen Schritt vollzogen, ist er auch gehalten, für die Interessen und Ziele der Genossenschaft aktiv einzutreten. Unter den Bedingungen einer Genossenschaft, in der sich vor allem Marginalisierte zusammenfinden, um ihre Lebensbedingungen gemeinschaftlich zu

verbessern, heißt dies auch, daß es erheblicher Anstrengung im Bildungsbereich bedarf, damit die bisher Benachteiligten überhaupt in die Lage versetzt werden, ihre Mitwirkungsrechte und -pflichten wahrzunehmen.

Dieser Bildungsaspekt wird vor allem in den von der (indischen) Regierung geförderten Genossenschaften oft vernachlässigt. Besonders Regierungsangestellte stehen unter öffentlichem Erwartungsdruck. Und ihr Erfolg wird in der Regel an der Anzahl der Mitglieder im jeweiligen Projekt gemessen. Um die Mitgliederzahl rasch zu vergrößern, üben sie deshalb mitunter auch Druck aus, ohne die Neuen ausreichend über den Zweck der Genossenschaft und ihre Funktionsweise aufzuklären. Unter diesen Bedingungen bleiben die Mitglieder der Genossenschaft gegenüber meist passiv und entfremdet. Die Führungsrolle wird dann entweder von einer kleinen Gruppe ›interessierter‹ Mitglieder oder aber unmittelbar von Regierungsangestellten übernommen.

Da der Zweck einer Genossenschaft weit darüber hinaus geht, ihren Mitgliedern wirtschaftliche Vorteile zu sichern, ist die demokratische Beteiligung an alltäglichen Management- und Entscheidungsprozessen von großer Bedeutung – gerade dadurch unterscheidet sie sich von anderen Unternehmensformen. Die Beteiligung der Mitglieder wiederum läßt sich auch nicht auf eine Art Wahl reduzieren, bei der Gewählte mit der Führung ›beauftragt‹ werden. Vielmehr handelt es sich um einen Prozeß kontinuierlicher Mitwirkung mit weitreichenden Konsequenzen. In Entwicklungsländern wie Indien können Genossenschaften wesentlich dazu beitragen, das Selbstbewußtsein vor allem der marginalisierten gesellschaftlichen Gruppen wie Landarbeiter oder Beschäftigte im informellen Sektor zu stärken. Diesen Schichten wird in der Regel die Fähigkeit abgesprochen, eigenverantwortlich selbst über jene Belange zu entscheiden, die sie unmittelbar betreffen. Genossenschaften können gerade hier Veränderungen bewirken, weil sie auf die Beteiligung ihrer Mitglieder angewiesen sind und so das Selbstbewußtsein der Akteure stärken.

Probleme demokratischer Kontrolle

Die Herausbildung von Genossenschaften als demokratisch-partizipatorische Organisationen ist nicht zuletzt auch deshalb so schwierig, weil sie sich von herkömmlichen Unternehmen stark unterscheiden. Letztere funktionieren mittels einer hierarchischen Organisation, bei der die untergeordnete Ebene ihre Legitimation und Autorität von der jeweils übergeordneten erhält. Die hierarchisch-autoritative Struktur in Genossenschaften unterscheidet sich davon grundlegend. Hier liegt die letztendliche Entscheidungsbefugnis in den Händen der Mitglieder. Alle Verwaltungseinheiten einer Genossenschaft sind daher in letzter Instanz den Mitgliedern gegenüber rechenschaftspflichtig. Die mit der Führung der Geschäfte Beauftragten werden von den Mitgliedern bestimmt (oft gewählt) und haben eine Vertrauensposition inne; das heißt, sie müssen regelmäßig über ihre Tätigkeit berichten und können bei Vertrauensverlust abgesetzt beziehungsweise ersetzt werden. »Nichts unterscheidet genossenschaftliche Unternehmen möglicherweise mehr von den verschiedenen Formen

der Bürokratie als die Basis der Autoritätsbeziehungen in ihnen. Genossenschaftlich demokratische Organisationen lehnen jegliche bürokratische Rechtfertigung von Autorität ab. In ihnen gründet sich Autorität weder auf bürokratisch-formale Rechtfertigungen noch auf überlegenes Fachwissen, sondern ausschließlich auf den Willen der Gemeinschaft« (Rothschild/Whit 1986: 51). Das schließt natürlich ein, daß es zu chaotischen Situationen kommen kann, in denen sich die unterschiedlichen Interessen der Mitglieder gegenseitig paralisieren. Deshalb ist ein gemeinsames Bewußtsein von den Zielen der Genossenschaft eine elementare Voraussetzung für ihr Funktionieren. Auf dieser Grundlage muß es folglich die Möglichkeit geben, Beschlüsse zu fassen, die für alle bindend sind. Die Voraussetzung für diese verpflichtende Wirkung bleibt jedoch, daß die Beschlüsse selbst Ergebnis eines demokratischen Prozesses sind (vgl. Rothschild/Whit 1986: 51).

Zweifellos ist diese Art und Weise der Entscheidungsfindung jedoch auch ein schwerwiegendes Handicap. Ständig müssen auf allen Ebenen Diskussionen geführt werden, die schließlich in ein allgemein akzeptiertes Resultat münden sollen. Die Mühen eines solchen Vorgehens begünstigen natürlich die Tendenz, am Ende doch Zuflucht zu autoritären, bürokratischen Prozeduren zu nehmen. Entscheidungen werden dann von einigen wenigen – entweder von einem ernannten Gremium oder gar von einem durch die Regierung ernannten Verwalter – getroffen. Die demokratische Beteiligung beschränkt sich folglich auf die Ernennung der Mitglieder der Geschäftsführung. Damit wird über den Verlust wichtiger demokratischer Prinzipien die eigentliche Grundlage der Genossenschaft sukzessive unterminiert. Hier kommt dann das bereits erwähnte Problem des Auseinanderfallens von Eigentum und Kontrolle wieder zum Vorschein. Auch wenn solche Organisationen wirtschaftlich erfolgreich sein sollten, stellen sie doch keine Genossenschaften im eigentlichen Sinne mehr dar.

Im Falle von Betriebsübernahmen durch die Belegschaft besteht das tatsächliche Problem also weniger im Akt der Aneignung als vielmehr in dem, was danach folgt. Dies belegen auch die später noch zu diskutierenden Beispiele. Nach einer Stabilisierungsperiode, die im allgemeinen unter lebhafter Beteiligung der Genossenschaftsmitglieder verläuft, macht sich regelmäßig verstärkt eine Tendenz zur Bürokratisierung geltend. Oft erlangt der Initiator der Betriebsübernahme oder ein Gewerkschaftsfunktionär (häufig ein und dieselbe Person) eine zentrale Machtposition. Die demokratischen Prozeduren verschwinden nach und nach und gleichzeitig wird den einfachen Mitgliedern das Funktionieren der Genossenschaft eher gleichgültig.

Dem kann im Grunde nur dadurch entgegen gewirkt werden, daß sich alle Mitglieder ständig weiterbilden, ihr Wissen über die Führungsprinzipien und Ziel der Genossenschaftsbewegung sowie ihre Kompetenz stetig erweitern. Bildungsarbeit innerhalb von Genossenschaften muß den Arbeitern vermitteln, daß ihre Organisation zutiefst mit der Veränderung ihres gesamten Lebens verbunden ist, indem sie von bloßen Befehlsempfängern zu Beteiligten in eigenverantwortlichen Entscheidungsprozessen werden. Erschwert wird eine solche Wandlung allerdings dadurch, daß es kein universell gül-

tiges System demokratischer Mitwirkung gibt. Jede Genossenschaft muß ihren eigenen angemessenen Weg der Beteiligung ihrer Mitglieder finden. Die Schwierigkeiten bei der ›Erfindung‹ solcher spezifischer Formen demokratischer Mitwirkung sind nicht gering zu schätzen, zumal von der Lösung dieses Problems die Zukunft der Genossenschaft abhängt.

Auf der anderen Seite ist die Bewältigung dieser Herausforderung weniger kompliziert, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. In allen Unternehmen existieren Systeme demokratischer Entscheidungsfindung, die herkömmlicherweise allerdings auf das Top-Management beschränkt sind. Auf den unteren Ebenen nimmt die Möglichkeit zur Beteiligung dann in der Regel stark ab; an die Stelle von Diskussionen über Varianten tritt mehr und mehr die Ausgabe von Anweisungen, die widerspruchsfrei zu befolgen sind. Wichtig ist hier allerdings das Prinzip der Entscheidungsfindung als solches: Nicht ein einzelner entscheidet, sondern kleine, dazu bestimmte, sich regelmäßig treffende Gruppen – Aufsichtsräte, Komitees, geschäftsführende Vorstände usw. Das Problem besteht also darin, funktionale Strukturen zu schaffen, die dem Arbeitsprozeß angemessen sind und die gleichzeitig die Beteiligung aller sichern. Statt jedoch lediglich an der Spitze entscheidungsmächtige Gruppen zu bilden, ist es notwendig, auf allen Ebenen kompetente Gruppen zu schaffen, die miteinander kommunizieren und schließlich entscheiden.

Theorie und Realität

Nach diesen eher theoretischen Überlegungen wird im folgenden versucht, anhand praktischer Beispiele zu analysieren, wie sich die Existenzbedingungen von Genossenschaften in der Realität darstellen. Insbesondere geht es dabei zunächst um jene Umstände, unter denen es zur Übernahme von Produktion und Management durch die Belegschaften und zur Bildung von Genossenschaften kommt.

Wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten kommt, ist in der Regel vor allem die Belegschaft von den Folgen elementar betroffen. Um ihren Arbeitsplatz zu erhalten, von dem ihr Überleben abhängt, stellen sich die Arbeiter der Herausforderung, die Geschäfte der Firma nunmehr in die eigenen Hände zu nehmen. Allerdings geschieht dies keineswegs in allen Unternehmen, die in wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind oder gar geschlossen werden. Die geschäftliche Lage der Firma allein kann also nicht ausschlaggebend für die Gründung einer Genossenschaft sein.

Ein Analyse von Arbeitergenossenschaften in Indien fördert drei Umstände zutage, die für ihre Bildung und ihr Überleben von Bedeutung sind. Erstens spielen die Gewerkschaften eine zentrale Rolle sowohl bei der Popularisierung der Idee als auch später bei der praktischen Beratung und Unterstützung der Genossenschaften. Zweitens müssen die Arbeiter selbst die Idee akzeptieren, selbst aktiv werden und entsprechende Organisationsstrukturen schaffen. Schließlich hängt das Gelingen des Vorhabens zum dritten wesentlich vom Verhalten des Staates ab. Darüber hinaus gibt es weitere wichtige Faktoren wie die Art der Produktion und den Konkurrenzdruck durch privatkapitalistische Unternehmen, von denen die Erfolgchancen maßgeblich beeinflusst werden. Im folgenden werden

diese Umstände anhand von Genossenschaften in der Teeproduktion und im Bergbau untersucht.

Der Tee-Plantagen-Sektor ist der größte formelle Arbeitgeber in Indien. In ihm sind zirka eine Million ständige und eine halbe Million Saisonarbeiter beschäftigt, von denen etwas mehr als die Hälfte Frauen sind. Da Tee-Plantagen zum organisierten (formellen) Bereich der Wirtschaft gehören, sind die Arbeitskräfte durch rechtliche Regelung geschützt. Aufgrund ihrer relativen Isolation, des niedrigen Bildungsniveaus und der niedrigen Löhne gehören die Arbeiter jedoch zugleich zu den am wenigsten entwickelten im formellen Sektor. Und trotzdem finden sich gerade hier die erfolgreichsten genossenschaftlichen Unternehmungen.

1 acre entspricht 40,47 Ar oder 0,4047 Hektar (500 acres entsprechen daher einer Fläche von etwas über 200 Hektar).

Die *Saongaon Tea and Allied Plantation Worker's Co-operative* im Distrikt Jalpaiguri in Westbengalen war eine der ersten Arbeitergenossenschaften im indischen Teesektor überhaupt. Sie wurde im September 1974 mit 498 Mitgliedern gegründet. Die etwa 500 acres große Plantage arbeitete vor der Übernahme durch die Arbeiter jahrelang mit Verlusten und wurde schließlich von den Eigentümern geschlossen. Das Unternehmen wurde auf Beschluß der geschäftsführenden Direktoren mit allen Verbindlichkeiten an die Arbeiter übereignet. Obwohl keine förmliche Übergabe stattfand, wurde die Genossenschaft auf der Grundlage dieses Beschlusses registriert.

Die Genossenschaft bewirtschaftete die Plantage bis 1979. In dieser Zeit erlebte sie eine beispiellose Entwicklung. Der Einsatz von Dünger, Pestiziden und Herbiziden wurde erhöht, die Arbeiter verbesserten die Pflege der Teebüsche und die Anbaufläche wurde ausgedehnt. In der Folge stiegen die Erträge deutlich an.

Im Gegensatz zu anderen neu gegründeten Genossenschaften erhielt die Saongaon-Kooperative keinerlei Kredite, Zuwendungen oder Subventionen. Die Maßnahmen zur Produktionssteigerung mußten folglich alle aus dem Verkauf der unverarbeiteten Teeblätter bestritten werden. Trotzdem war es möglich, Ersparnisse von 700 000 Rupien zu erwirtschaften, einen Jeep und einen Traktor anzuschaffen und ein Lagerhaus zu bauen. Eine unrühmliche Seite des ganzen ist zudem, daß die Genossenschaft trotz dieser beeindruckenden Erfolge auch bei der Links-Front-Regierung, die 1977 an die Macht kam, keine Unterstützung fand. 1978 mußte die Genossenschaft ihre Aktivitäten aufgrund einer gerichtlichen Verfügung sogar einstellen. Den Hintergrund dafür bildete der Einspruch einer Person, die behauptete, der neue rechtmäßige Eigentümer der Plantage zu sein. Dieser Fall zog sich schließlich bis 1998 hin, bis er vom Obersten Gericht endgültig abgewiesen wurde. Obwohl die Eigentumsfrage seitdem geklärt ist, war es der Genossenschaft bisher nicht möglich, ihre Geschäftstätigkeit wieder aufzunehmen, da die Regierung durch eine staatliche Gesellschaft mittlerweile das Management der Plantage übernommen hat.

Für die Entstehung von Kooperativen im Tee-Sektor von Tripura waren nicht zuletzt die Besonderheiten der dortigen Situation von Bedeutung. Der Anbau von Tee ist der einzige größere formelle Wirtschaftszweig und ist daher für die Regierung von besonderer Wichtigkeit. Die Lage in diesem Sektor war 1977, als die Links-Front die Regierung übernahm, allerdings besorgniserregend – vor

allem infolge schlechten Managements war die Produktivität sehr niedrig, viele Plantagen waren zudem bereits geschlossen. Da die Regierung nicht zuletzt aufgrund finanzieller Engpässe nicht imstande war, die Unternehmungen selbst fortzuführen, unterstützte sie die Idee des Generalsekretärs der *Tripura Tea Worker's Union*, Shaktipada Bhattacharya, Genossenschaften zu gründen. Bhattacharya initiierte im Dezember 1979 mit der *Tea Plantation Worker's Co-operative Society* die erste Genossenschaft, die die neu angelegte Plantage *Tachai* im Distrikt Nord-Tripura bewirtschaftete. Mitglieder dieser Genossenschaft wurden vor allem entlassene Plantagenarbeiter aus der Region. Wesentlich beeinflusst durch dieses Beispiel erlaubte die Regierung 1980 Arbeitern die genossenschaftliche Übernahme und Weiterführung von Plantagen, die bereits länger als ein Jahr stillgelegt waren. Gegründet wurden so die Genossenschaften in Dirgabari (West-Tripura) sowie Ludua und Lilagarth (Süd-Tripura). 1983 wurde schließlich die Plantage in Darangdilla (Nord-Tripura) von den Arbeitern übernommen. Vier weitere Genossenschaften entstanden 1986. Außer der Plantage *Tachai* handelt es sich um Unternehmen, die von ihren ursprünglichen Eigentümern bereits aufgegeben waren und sich zum Zeitpunkt der Übernahme in einem heruntergekommenen Zustand befanden.

Die Erträge waren folglich zunächst sehr niedrig, so daß diese Genossenschaften zum Überleben auf staatliche Beihilfen und Kredite angewiesen blieben. Als jedoch 1988 die Links-Front abgewählt wurde, hatte die neue Regierung nichts eiligeres zu tun, als diese finanzielle Unterstützung einzustellen, weil es sich bei den Genossenschaften angeblich um ›willkürliche Schöpfungen‹ der alten Machthaber gehandelt habe. Von den insgesamt neun Genossenschaften mußten infolgedessen die vier, die erst 1986 gegründet wurden, aufgeben werden, während die zwischen 1979 und 1983 entstandenen – aufgrund ihrer besseren Finanzausstattung – überlebten. Dies ist auch deshalb ein Erfolg, weil die übernommenen Plantagen ursprünglich in einem sehr schlechten Zustand waren (drei von ihnen waren bereits länger als zwei Jahre stillgelegt) und trotzdem – vor allem durch eine verantwortungsvolle und weitsichtige Betriebsführung – die finanzielle Überlebensfähigkeit erreicht werden konnte.

All diesen Genossenschaftsgründungen ist gemeinsam, daß sie von den örtlichen, den kommunistischen Parteien nahestehenden Gewerkschaftsorganisationen CITU und AITUC unterstützt wurden. Genau genommen stammt auch die Idee selbst von dort. Auch nach der Gründung haben die Gewerkschaften die Arbeitergenossenschaften intensiv unterstützt. Ein weiteres gemeinsames Merkmal ist der Umstand, daß in allen Fällen das Engagement der einfachen Arbeiter bemerkenswert hoch ist und von den Führern gefördert wird. Mit 100 bis 150 Mitgliedern handelt es sich in Tripura um relativ kleine Genossenschaften, die von einem, aus sieben bis neun Vertretern bestehenden, gewählten geschäftsführenden Ausschuß geleitet werden. Vorsitzender des Ausschusses, der über alle funktionalen Belange der Genossenschaft entscheidet, sind in der Regeln die örtlichen Gewerkschaftsführer. Vor der Entscheidung über wichtige Fragen beraten die Arbeiter gemeinsam mit der Geschäftsführung, die zudem regelmäßig über die wirtschaftliche Situation des Betriebes berichten.

In Indien bestehen zwei kommunistische Parteien nebeneinander – die 1925 gegründete *Communist Party of India* (CPI) und die *Communist Party of India/Marxist* (CPI/M), die sich 1964 von der CPI abspaltete. Beide verfügen über ihnen nahestehende Gewerkschaften. Die CITU (Centre of Indian Trade Unions) ist mit der CPI/M liiert, während die CPI traditionell mit dem AITUC (All Indian Trade Union Congress) verbunden ist.

Die Erfahrungen dieser Genossenschaften zeigen, daß selbst wenig gebildete Arbeiter in der Lage sind, ihre Angelegenheiten selbstständig zu regeln, wenn ihnen dazu die Möglichkeit gegeben und die nötige Unterstützung gewährt wird. Das ist zweifellos das wichtigste Ergebnis genossenschaftlicher Organisation. In der Tat ist es Arbeitern, die jahrelang vom Management unterdrückt und bevormundet wurden, sogar gelungen, ihre Genossenschaften effektiver zu führen als dies das ehemalige ›professionelle‹ Management konnte. Ironischerweise ist auch das Scheitern der Saongaon-Kooperative Ausdruck ihres Erfolgs – wäre sie nicht erfolgreich gewesen, hätte wohl kein angeblicher ›Eigentümer‹ versucht, sich ihrer zu bemächtigen.

Weitere instruktive Beispiele für die Entwicklungsprobleme und -erfolge von Genossenschaften finden sich insbesondere im Eisenerzbergbau von Dalli Rajhara. In dieser Region entstanden Arbeitergenossenschaften, die im Tagebau Eisenerz fördern und damit das Bhilai Stahlwerk, ein Unternehmen der staatlichen *Steel Authority of India Limited*, beliefern. Eisenerz wird hier auf zwei unterschiedlichen Wegen gefördert – zum einen durch den modernen mechanisierten Bergbau, der vom Stahlwerk selbst ausgeführt wird, und zum anderen durch Pächter, die auf kleinen Parzellen die Lagerstätten mit Hilfe manueller Arbeit und einfacher Werkzeuge ausbeuten.

Die größtenteils von ehemaligen Arbeitern aus Bailadilla seit 1969 gegründeten Genossenschaften in Dalli Rajhara arbeiten ebenfalls auf gepachtetem Land. Als damals die ebenfalls dem Bhilai Stahlwerk gehörenden Vorkommen in Bailadilla aufgegeben wurden, wurde den freigesetzten Arbeitern mit Unterstützung der Regierung angeboten, in Dalli Rajhara in genossenschaftlichen Unternehmen weiter im Erzbergbau zu arbeiten. Insgesamt wurden auf Initiative der Regierung sieben Genossenschaften mit etwa 3 500 Mitgliedern geschaffen. Jede dieser Unternehmungen hat mehr als 300, die größte sogar 800 Mitglieder. Ihnen wurden entsprechende Parzellen zugewiesen, so daß sie nicht gezwungen waren, auf den üblichen Versteigerungen der Lose zusammen mit den anderen Pächtern zu bieten.

Jedoch stellte sich bald heraus, daß die ihnen zugewiesenen Parzellen unterdurchschnittlich ergiebig waren oder nur Erz geringerer Qualität enthielten, so daß auch die Erlöse niedriger ausfielen. Trotzdem haben sich die Genossenschaften aufgrund der höheren Arbeitsproduktivität sehr erfolgreich entwickelt.

Etwa um 1977 nahm die Gewerkschaftsbewegung, der sich auch die Genossenschaftsmitglieder anschlossen, unter der Führung des eher radikal eingestellten Shankar Guha Neogy in Dalli Rajhara einen bemerkenswerten Aufschwung. Einige der Genossenschaften entschieden sich unter dem Einfluß dieser Bewegung dafür, sich nicht länger mit Landzuweisungen zu begnügen, sondern nunmehr in den Wettbewerb um die besten Lose mit den Pächtern einzutreten. Dadurch haben sich die Spannungen zwischen Genossenschaften und Pächtern erheblich zugespitzt. Einige Pächter, die offenbar über Verbindungen zur Politik verfügten, wandten verstärkt illegale Praktiken an, um sich ertragreiche Parzellen zu sichern. Auch wurden Vorwürfe laut, daß das Management des Stahlwerks zum Teil korrupt sei und die Pächter begünstige. All dies ändert jedoch nichts

daran, daß sich die Genossenschaften nicht zuletzt aufgrund ihrer effektiven und ehrlichen Führung insgesamt gut entwickelt haben.

Die größte Genossenschaft mit zirka 800 Mitgliedern erzielte besonders beeindruckende Erfolge. Hier liegen nicht nur die Löhne über dem Durchschnitt, die Genossenschaft unterstützt zudem Vereine und betreibt eine kostenlose Grundschule mit fast 500 Schülern. Dies zeigt, daß Arbeitergenossenschaften effektive Organisationen zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Marginalisierten sein können.

Auch bei den im Erzbergbau aktiven Genossenschaften beteiligen sich die Arbeiter engagiert an der demokratischen Entscheidungsfindung. Viele Mitglieder sind in Arbeitsgruppen aktiv, die wiederum mit der Geschäftsführung und mit den Gewerkschaften zusammenarbeiten. Gerade die enge Verbindung zu den Gewerkschaften hat sich als sehr nützlich erwiesen. Nicht zuletzt dadurch wurde verhindert, daß sich die Pächter mit ihren unfairen Methoden gegen die Genossenschaften durchsetzen konnten.

Die Kooperation mit den Gewerkschaften hat allerdings auch eine Schattenseite. Ermutigt durch die Erfolge, hätte man erwarten können, daß die Gewerkschaften genossenschaftliche Aktivitäten auch unter den Lohnarbeitern auf den Pachtparzellen fördern. Hier sah die gewerkschaftliche Strategie jedoch anders aus. Die Gewerkschaften kämpften vor allem darum, daß diese Arbeiter vom Stahlwerk als reguläre Beschäftigte übernommen wurden. Diesem Ziel hätte die Ausweitung des Genossenschaftsmodells entgegen gestanden. Die Ironie des Ganzen besteht also darin, daß eine an sich radikal anti-kapitalistische Gewerkschaftsbewegung es vorzieht, für die Arbeiter ›ordentliche‹ ausbeuterische Lohnverhältnisse einzufordern, statt ihnen den Weg in eine selbstbestimmte Tätigkeit zu ebnen.

Fazit

Zusammenfassend lassen sich nun einige grundsätzliche Aussagen zu den notwendigen Bedingungen für eine erfolgreiche Entwicklung von Genossenschaften machen.

Zwar ist für das Funktionieren von Arbeitergenossenschaften die aktive Beteiligung der Mitglieder unerlässlich, es zeigt sich jedoch, daß nicht alle Fragen, insbesondere der Produktionsorganisation, ohne die Hilfe von Fachkräften gelöst werden können. So wurde die Saongaon-Kooperative beispielsweise von erfahrenen Managern beraten, die vor allem an der Planung der Ernterhythmen mitwirkten. Ähnliche Formen externer Beratung wurden auch in Tripura praktiziert. Die Genossenschaften in Dalli Rajhara mußten Verwaltungskräfte anstellen, nachdem die Mitglieder sich nicht in der Lage zeigten, die Buchhaltung zu bewältigen. Diese Formen der Einbeziehung von Fachpersonal haben allerdings nirgends dazu geführt, daß die Mitglieder die Kontrolle über ihre Organisation verloren haben.

Ferner hat sich herausgestellt, daß die Wahl der Geschäfts-führungsorgane nicht die einzige Form demokratischer Mitwirkung ist. Als in mancher Hinsicht viel wichtiger haben sich Aktivitäten erwiesen, in denen die ›einfachen‹ Mitglieder direkt in den Entscheidungsprozeß einbezogen wurden. In Dalli Rajhara wurde dies zum Beispiel mit Hilfe von Arbeitsgruppen erreicht. Bei den Genossen-

schaften im Tee-Sektor dominierten dagegen regelmäßig stattfindende Mitgliederversammlungen als wichtiges Mittel der Information und Meinungsbildung.

Die Gewerkschaften haben in allen analysierten Fällen eine herausragende Rolle gespielt. Von dort geht in der Regel die Idee und der erste Impuls für die Gründung aus. Durch die Mobilisierung und politische Bildung der Arbeiter sowie nicht zuletzt durch ihren Einfluß auf Regierungen leisten die Gewerkschaften einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung und damit zum Gelingen der Genossenschaftsprojekte. Und sie sind in gewisser Weise die Garanten der oben beschriebenen Formen demokratischer Beteiligung.

Ein weiterer wichtiger Faktor für den Erfolg von Genossenschaftsprojekten vor allem in der schwierigen Startphase ist die Unterstützung durch staatliche Stellen. Am Anfang, insbesondere dann, wenn heruntergewirtschaftete Unternehmen übernommen werden, können die Genossenschaften kaum ohne fremde Hilfe auskommen. Der Staat muß dann für die notwendigen Zuschüsse sorgen oder als Bürge für Kredite einspringen. Dies zeigt sich vor allem auch in der Entwicklung der Genossenschaften in Tripura. Auch dort, wo der Staat keine finanziellen Mittel bereit gestellt hat – wie in Dalli Rajhara und bei der Saongaon Kooperative –, leistet er doch einen wesentlichen Beitrag, indem die jeweiligen Regierungen die notwendigen rechtlichen Regelungen schufen. In dem Maße, wie sich die finanzielle Situation der Genossenschaften verbessert, nimmt auch ihre Abhängigkeit von staatlicher Unterstützung ab.

Sicherlich gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Faktoren, von denen der Erfolg genossenschaftlicher Organisationen im jeweiligen Einzelfall beeinflußt wird. Der hier diskutierte Komplex von Bedingungen hat sich jedoch als zentral erwiesen.

Literatur

- Bhowmik, Sharit (1981): *Class Formation in the Plantation System*, New Delhi.
Bhowmik, Sharit (1988): *Strangling Worker's Initiative: Fate of Workers Co-operatives in Tripura*, in: *Economic and Political Weekly*, 3 December.
Jones, Derrick C. (1978): *Producer Co-operatives in Industrialised Western Economies. An Overview*, in: *Annals of Public and Co-operative Economy*, 49(1978)2.
NCUI (National Co-operative Union of India) (1969): *Report of the Commission on Co-operative Principles*, New Delhi.
Rothschild, J., Whit, R. (1986): *The Co-operative Workplace*, Cambridge.

(aus dem Englischen von ARNDT HOPFMANN)