

# **Solidarische Ökonomie als Motor regionaler Ökonomie**

Ardelaine in der Ardèche, Frankreich

**Claudia Sánchez Bajo (Hrsg.)**

Kassel 2009

Entwicklungsperspektiven Nr. 97  
Kassel 2009

kassel university press GmbH  
<[www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)>

ISBN print: 978-3-89958-686-2  
ISBN online: 978-3-89958-687-9  
URN: urn:nbn: de:0002-6870

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Übersetzung: Ingrid Kerdelhué, Jutta Borner

Titelfoto: H.-Friedrich Lammers

Umschlaggestaltung: Jörg Batschi, Grafik Design, Kassel

Universität Kassel  
FB 05  
Nora-Platiel-Str. 5  
34127 Kassel  
Tel.: 0049 561 804 3152  
Fax: 0049 561 804 3464  
<<http://www.uni-kassel.de/fb5/soziologie/sel/>>

- Die Debatte über *Entwicklungsperspektiven* steht überall auf der Tagesordnung. Einseitig an wirtschaftlichem Wachstum orientierte Vorstellungen haben verheerende materielle, soziale und psychische Auswirkungen in Lateinamerika, Afrika und Asien, aber auch in Europa und den USA. Obwohl das am Wirtschaftswachstum orientierte Konzept längst kritisiert wurde, ist es nach wie vor für die Richtung unserer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen nach innen und außen maßgeblich.
- Die Kritik muss mit konkreten *Entwicklungsperspektiven* für eine humanitäre Entwicklung verbunden werden. Technokratische Politik zur Entwicklung reicht ebenso wenig aus wie politische Utopien. Die Erarbeitung der Perspektiven ist in Wirklichkeit ein umfassender Lernprozess, der ein neues Verständnis von Politik und nicht zuletzt auch ein neues Rollenverständnis von Technikern und Sozialwissenschaftlern erfordert.
- So geht es in dieser Reihe *Entwicklungsperspektiven* darum, emanzipatorische Prozesse im Produktions- und Reproduktionsbereich (bzw. Ursachen für ihre Verhinderung) aufzuzeigen. In ihnen wird an die eigene Geschichte angeknüpft und die eigene Identität erneut gefunden. Die Analyse emanzipatorischer Erfahrungen in verschiedenen Bereichen (Gesundheit, Wohnungsbau, Bildung, Produktionsorganisation) können hier wie dort Schritte auf dem Weg der Lösung von Abhängigkeiten hin zur Selbstbestimmung klären helfen.

*Entwicklungsperspektiven* sind heute schwer zu erkennen, daher suchen wir

- Berichte aus der Erfahrung demokratischer Organisationen, Analysen anderer Gesellschaften und Kulturen sowie ihrer Wirtschafts- und Lebensweisen.
- Auswertungen von Erfahrungen in Entwicklungsprojekten.
- Dokumente mit Hilfe derer die Lernprozesse aus diesen Erfahrungen von Europa nach Lateinamerika und vice versa vermittelt werden können.

LATEINAMERIKA-DOKUMENTATIONSSTELLE

Universität Kassel

FB 5

34109 Kassel

## Inhaltsverzeichnis

<i>Claudia Sánchez Bajo</i> Einleitung Solidarische Ökonomie als Motor regionaler Ökonomie	5
<i>Béatrice Barras</i> Ardelaine, ein nachhaltiges Unternehmensmodell?	7
<i>RECIT</i> Ardelaine „Gemeinsam-Handeln“ mit Pragmatismus und Flexibilität auf dem Weg zu einem staatsbürgerlichen Ansatz	21
<i>Bruno Roelants</i> Schaffung nachhaltiger Arbeitsplätze und lokale Entwicklung: Die solidarische Ökonomie in Europa	27
<i>Claudia Sánchez Bajo</i> Schlussbemerkungen	35
Autoren	37

# Einleitung Solidarische Ökonomie als Motor regionaler Ökonomie

*Claudia Sánchez Bajo*<sup>1</sup>

Die Absicht dieser Publikation „Solidarische Ökonomie als Motor regionaler Ökonomie“ ist es, Erfahrungen und Wissen mitzuteilen, einen Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis sowie zwischen der Universität und ihrem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld herzustellen.

## **Die Autoren des Bandes**

Beatrice Barras, von Beruf Sprachtherapeutin, und Gérard Barras, von Beruf Architekt, begannen vor etwa dreißig Jahren zusammen mit einigen anderen Personen ein Projekt mit dem Ziel, ein Dorf in der Ardèche, Region Rhône-Alpes, im Zentrum Frankreichs, wiederzubeleben. Dieses Abenteuer führte sie dazu, verschiedene Organisationen und Initiativen zu gründen. So kamen sie in Berührung mit Behörden und anderen Akteuren der sozialen und solidarischen Ökonomie in Frankreich; sie beschäftigten sich mit sozialen und wirtschaftlichen Themen, indem sie Schulen dabei unterstützten, eine Beziehung zum Markt, darunter dem japanischen Markt, aufzubauen, und stellten in diesem Zusammenhang Überlegungen zur Globalisierung der Wirtschaft an. Da sie mit Wolle arbeiten, nennen sie sich "moutons rebelles", die rebellischen Schafe! Statt wie Schafe dem von anderen vorgezeichneten, normalen Weg zu folgen, sind sie denkende Schafe, die ihren eigenen Weg gehen.

Es folgt ein Aufsatz des Bürgerschulen-Netztes, einer neuen Bewegung in Frankreich, der es – auch anhand dieser Erfahrung – um die Ausbildung von Staatsbürgern geht.

Schließlich der Aufsatz von Bruno Roelants. Seine Studien reichen von Anthropologie in Italien über chinesische Medizin in China bis zu Labour Studies und Analyse der internationalen Entwicklung in Holland. Er hat sich mit

---

<sup>1</sup> Sechs Monate lang Gastdozentin an der Universität Kassel, wo sie drei Kurse angeboten hat. Einen in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Clarita Müller-Plantenberg über Solidarische Ökonomie, die beiden anderen über die Mondragón-Genossenschaft in Spanien sowie über Regionalismus, Politik und ökonomische Akteure in der EU und dem Mercosur. Dieses Seminar und der Aufenthalt in Kassel wurden vom DAAD unterstützt.

Entwicklungsthemen beschäftigt und war in verschiedenen Projekten tätig, insbesondere in China, Indien und Osteuropa. Derzeit ist er Generalsekretär von CECOP (European Confederation of Workers' Cooperatives, Social Cooperatives and Participative Enterprises) in Brüssel und der Weltorganisation dieser Genossenschaften, der CICOPA. Er zeigt, wie Projekte der solidarischen Ökonomie durch Zusammenarbeit, kritische Reflexion, Partizipation und Gemeinwesenarbeit über die Grenzen jeder einzelnen, isolierten Initiative hinausreichen.

Wenn es sich beim gegenwärtigen Zeitraum wirklich um die zweite große Transformation handelt, wie Polanyi gesagt hat, dann ist es wichtig, neue Wege zur Förderung einer endogenen Entwicklung, die demokratisch, einbeziehend, nachhaltig und friedlich ist, zu studieren, zu erforschen und zu ebnet. Dies ist ein wesentliches Thema für unsere Zukunft. Ich hoffe, wir tragen mit dieser Publikation einige gute Ideen zu diesem Thema bei.

# Ardelaine, ein nachhaltiges Unternehmensmodell?<sup>2</sup>

*Béatrice Barras*<sup>3</sup>

Ardelaine ist eine 1982 gegründete Produktionsgenossenschaft (SCOP)<sup>4</sup>, die, auf dem Gelände einer ehemaligen Spinnerei in der Ardèche, die lokale Wollproduktion wieder aufwerten will; sie beschäftigt heute etwa 30 Angestellte bei einem Umsatz von 1,2 Millionen Euro. Darüber hinaus ist Ardelaine auch ein Unternehmen der regionalen Entwicklung, das zwei Museen auf dem Gelände der Spinnerei eröffnet hat, sowie ein Strickatelier in einem sozial schwachen Stadtviertel von Valence. Ardelaine legt ebenso Wert auf die persönliche Entwicklung der Menschen, indem die Kooperative Zusammenarbeit und Vielseitigkeit in der Arbeit, Dezentralisierung und verantwortliche Entscheidungsfindung fördert. Schließlich handelt Ardelaine umweltfreundlich und zeigt so die drei Dimensionen in der Verantwortung eines Unternehmens für die Gesellschaft. Kann man darin eine Vorstufe eines soliden Unternehmens der Zukunft sehen?

Die Geschichte von Ardelaine hat 1972 angefangen, an einem Tag, als mein Mann Gérard und ich, in der Nähe der Wollspinnerei von Saint-Pierre-ville, in der Ardèche, spazieren gingen. Wie viele Leute in den 70er Jahren interessierten wir uns für Wolle und waren schockiert, dass Wolle als wertlos angesehen und auf den Misthaufen geworfen wurde. Vor der Spinnerei angekommen, stellten wir fest, dass sie eingestürzt war. Die Besitzerin, eine alte Dame, wohnte noch in einem der Gebäude, aber war nicht in der Lage, sie instand zu halten und überzeugt, dass alles zu Ende sei.

Diese Dame war so rührend und die Geschichte so traurig, dass wir begannen, den Ankauf der Spinnerei ins Auge zu fassen, um den gesamten Herstellungsvorgang wieder in Gang zu setzen. In der Tat hatten ökonomische Analysen bereits damals, lange vor der Globalisierung, aufgezeigt, dass der Preis eines Produktes in erster Linie durch den Handel entsteht, in geringerem Maße durch die Herstellung, während die Gewinnung des Rohstoffs fast nichts kostet. Wenn

---

<sup>2</sup> Vortrag am 18. September 2003, Protokoll von Élisabeth Bourguinat.

<sup>3</sup> Béatrice Barras ist Genossenschaftsmitglied der Arbeitergenossenschaft (SCOP) Ardelaine. Nach einer Ausbildung zur Logopädin, unternahm sie mit ihrem Ehemann die Restaurierung eines verfallenen Weilers in den Schluchten der Ardèche durch die „chantiers de jeunes“ (Ferienarbeitslager für Jugendliche). Das folgende Projekt war die Gründung der Kooperative „Ardelaine“ auf der Ruine einer alten Spinnerei. Von diesem Abenteuer erzählt sie im Buch „Moutons rebelles, Ardelaine, la fibre développement local, (Repas Verlag, 07190 Saint-Pierre-ville, 2003). <repas@wanadoo.fr>.

<sup>4</sup> SCOP = Société coopérative ouvrière de production.

man (aber) beide Enden dieser Kette hält, kann man diese schlechte Wertverteilung ausgleichen.

### **Die Kraft des Kollektivs**

Einige Jahre vorher hatten wir an einer wunderschönen Stelle in den Ardèche-Schluchten ein völlig in Trümmern liegendes Dorf entdeckt, das „Vieil Audon“. Wir hatten uns entschlossen, das Dorf wieder aufzubauen und schufen dafür die „Jugendlager für Ferienarbeit“. Wir wussten, welche Kraft ein Kollektiv entwickeln kann für die Realisierung eines gemeinsamen Projekts. Heute ist dieses nur zu Fuß erreichbare Dorf, nach jahrelanger Arbeit der Jugendlichen, wieder vollkommen instand gesetzt. Es gibt dort eine Besucherbetreuung, zahlreiche Angebote zur Weckung des Umweltbewusstseins, zur Eingliederung von Jugendlichen, usw.

Diese Erfahrungen hatten wir sehr interessant gefunden, aber wir wollten noch weitergehen, über die Ferienlager und die Freiwilligkeit hinaus, wir wollten diese Kraft des Kollektivs im Rahmen eines richtigen, nach ökonomischen Gesetzmäßigkeiten arbeitenden Unternehmens erproben. Wir wandten uns einfach an Freunde von den Jugendferienlagern, und drei Jahre später hatten wir ein fünfköpfiges Team zusammen: Catherine, die gerade ihren Abschluss in Management gemacht hatte; Fred, der als Bauarbeitergeselle auf Wanderschaft gewesen war; Pierre, der einen Abschluss als Agrartechniker hatte; Gérard, Architekt und ich selbst, Logopädin. Etwas später kam noch Pierre hinzu, der Mechaniker für Dieselmotoren und in der Marine gewesen war und seine Frau, Simone, Grundschullehrerin.

### **Die Vorbereitung des Projekts**

Natürlich hatten wir kein Geld: Gerade genug, um mit einem kleinen Kredit der Besitzerin die Spinnereiruine abzukaufen, unter Überlassung des Wohnrechts für sie.

#### ***Geld zusammen bekommen***

Sieben Jahre lang haben manche zeitweise in ihren alten Berufen weitergearbeitet, um das notwendige Geld zusammen zu bekommen. Damit dies schneller ging, entschlossen wir uns, zu sparen indem wir so wenig Geld wie möglich ausgaben. Insbesondere auch durch Gemüseanbau im Garten, um den größten Teil unserer Ernährung selbst zu produzieren und indem wir Gebrauchsgüter geteilt haben: wir hatten z.B. nur zwei Autos, die wir je nach Bedarf genutzt haben. Außerdem hatten wir eine gemeinsame Wohnung in Valence gemietet, für die, die dort arbeiten gehen mussten.

#### ***Die Spinnerei wieder aufbauen***

In der freien Zeit zwischen zwei Zeitarbeitsverhältnissen und in den Zeiten der Arbeitslosigkeit fasste jeder bei den Bauarbeiten, unter der Leitung unseres Architekten und unseres Bauarbeitergesellen mit an. Damit wir unsere eigene



Energie erzeugen konnten, nahmen wir auch die Mühle der Spinnerei wieder in Betrieb, indem wir das alte Rad durch eine Turbine ersetzen.

### ***Kenntnisse erwerben***

Um das Projekt vorzubereiten, mussten wir auch die nötigen Kenntnisse für die Wollverarbeitung erwerben. Um unser Ziel zu erreichen, mussten wir lernen, Schafe zu scheren, Wolle zu waschen, sie zu glätten, zu spinnen, zu färben, zu stricken, zu weben, zu verkaufen, die Buchführung zu machen. Das waren viele verschiedene Berufe! Also hat einer beim technischen Institut für Schaf- und Ziegenhaltung Schafe scheren gelernt, einer ein Praktikum für Betriebsgründung gemacht, während ein dritter bei einem Matratzenhersteller gelernt hat, Wollmatratzen zu machen. Wir haben uns auch an unser Netzwerk gewandt: so hat z.B. ein befreundeter Wasserbau-Ingenieur ausgerechnet, wie groß das Gefälle des Kanals sein muss, um die Turbine in Gang zu setzen.

### ***Material sammeln***

Schließlich mussten wir die nötige Ausrüstung zusammenbringen. Vor Ort waren noch Maschinen vorhanden, die aber in so einem schlechten Zustand waren, dass wir sie nicht reparieren konnten. In Mazamet haben wir Gebrauchte gefunden, die unser Mechaniker gelernt hat zu demontieren und wieder zusammenzusetzen, um ihre Funktionsweise zu verstehen und sie zum Funktionieren zu bringen.

### ***Der große Sprung***

1982 fühlten wir uns bereit den „großen Sprung“ zu wagen. Wir versammelten etwa 15 Personen, die am Projekt teilnehmen wollten, darunter die sieben, die damit schon näher befasst waren. Für uns war klar, dass wir uns als Kooperative organisieren würden; die Föderation der SCOP half uns, Statuten zu erstellen und jeder hat zweihundert Francs für die Bildung einer Gesellschaft mit 3200 Francs Grundkapital – das gesetzliche Minimum – gezahlt.

### **Die Versorgung mit Wolle**

Die Versorgung mit dem Rohstoff stellte a priori kein Problem dar. Der Kanton (Landkreis) Saint-Pierreville hat die höchste Konzentration an Schafzucht in der Ardèche; hier werden ca. 85.000 Schafe für die Fleischproduktion gehalten, was gleichzeitig zur Erhaltung der Mittelgebirgslandschaft beiträgt, daher die hohen Subventionen. Die wichtigste Rasse ist die „Blanche du Massif central“, die eine interessante, weil feine und vor allem sehr krause Wolle hat mit viel Elastizität und Volumen, was ideal für die Herstellung von Matratzen und Decken ist.

Diese Wolle wurde weggeworfen, weil sie keinerlei Wert auf dem internationalen, von Australien, Neuseeland, Argentinien, Südafrika beherrschten Markt hatte. Diese Länder produzieren enorme Mengen in sehr homogener Qualität, womit sie die Preise kaputt machen. Aus gesundheitlichen Gründen müssen die

Schäfer jedoch die Schafe trotzdem weiter scheren lassen, was sie Geld kostete und Probleme machte, weil immer weniger Schafscherer ihre kleinen, im Gebirge verstreuten Herden übernehmen wollten.

Mit unserem Vorschlag ihre Schafe zu scheren und die Wolle zu kaufen, taten wir ihnen also einen doppelten Gefallen. Wir wurden dabei im Übrigen von der Schafzüchtergewerkschaft, die uns bei den Schäfern vorgestellt hat, unterstützt. Wir arbeiten derzeit mit ungefähr 300 Züchtern zusammen und scheren 50.000 Schafe. Das stellt eine Jahresproduktion von 60 Tonnen Wolle dar. Wir sortieren sie während der Schur nach Qualität (Sauberkeit, Länge, Feinheit), behalten zwei Drittel und verkaufen den Rest weiter. Nach der Wäsche bleiben nur noch 20 Tonnen übrig, der Rest ist Abfall aus Fett, Erde und Ausscheidungen.

Der Lohn für das Scheren beträgt einen Euro pro Schaf, für eine Arbeit, die etwa drei Minuten dauert, die aber gleichzeitig behutsam und kraftvoll ausgeführt werden muss. Außerdem muss man von Herde zu Herde gehen und jedes Mal die „Werkstatt“ aufbauen. Die Preise für Wolle wechseln je nach Jahr, aber wir zahlen immer einen wesentlich höheren, über dem Kurs liegenden, Preis. Als Gegenleistung haben wir mit den Schäfern eine Qualitätscharta ausgearbeitet: da wir die Wolle so natürlich wie möglich haben wollen, haben wir die Schäfer gebeten, die Mittel gegen Parasitenbefall, die sie benutzten, gegen Mittel aus der biologischen Landwirtschaft einzutauschen. Wir bemühen uns auch mit einem Gutscheinsystem, über das sie den Preis ihrer Wolle durch Kauf von Waren aus unseren Geschäften verdoppeln können, ihr Interesse an der Qualität der Wolle zu wecken.

## Die Produkte

Wir haben mit der Herstellung des am einfachsten und preiswertesten herzustellenden Produktes begonnen, der Wollmatratze, die außerdem noch den Vorteil hatte, dass die Leute sie als althergebrachtes Produkt kannten. Jedoch hatte sie einen etwas altmodischen Ruf, wir haben sie deshalb aufgepeppt, insbesondere durch die Entfernung der Streifen. Wir haben dann Bettdecken und Kissen gemacht, schließlich haben wir uns der Kleidung zugewandt und auf einer kleinen Haushaltsstrickmaschine zu arbeiten begonnen.

Eine Genossenschaftlerin, die als Leiharbeiterin in einer Strickwarenfabrik gearbeitet hatte, erfuhr dass diese Konkurs gemacht hatte und der Besitzer arbeitslos war. Wir haben ihn gebeten uns bei der Einrichtung eines Strick- und Konfektionsateliers zu helfen. Er hat uns in diese Welt eingeführt und geholfen, Maschinen zu kaufen. Dann hat er unter der Bedingung, dass wir uns in Valence niederlassen, weil er nicht nach Saint-Pierre gehen wollte, die Leitung übernommen. Daraufhin haben wir unser Atelier in einem der „heißen“ Stadtviertel von Valence eingerichtet. Die Sozialwohnungsbaugesellschaft der ZUP (zone à urbaniser en priorité)<sup>5</sup> von Valence versuchte nämlich diese Stadtviertel durch

---

<sup>5</sup> Wohnviertel, in die die Kommunen bevorzugt investieren.

die Ansiedlung von Geschäften und Werkstätten im Erdgeschoß der Wohnblöcke aufzuwerten.

### **Der Verkauf**

Am Anfang haben wir unsere Matratzen auf den örtlichen Märkten verkauft, was uns in der ganzen Region bekannt gemacht hat. Die (Verkaufs-)Ergebnisse entsprachen aber nicht unseren Erwartungen. Glücklicherweise begannen sich zu diesem Zeitpunkt die ökologischen Warenmessen zu entwickeln, wie der Salon „Marjolaine“ in Paris. Dort haben wir eine wirklich am Kauf von natürlichen Produkten interessierte Kundschaft gefunden, und das hat unseren wirtschaftlichen Aufschwung ermöglicht.

Wir haben diese Art der Vermarktung immer weiter entwickelt bis wir gemerkt haben, dass es widersprüchlich ist, lokale Entwicklung fördern zu wollen, aber gleichzeitig mit dem Lkw auf (sämtlichen) Straßen Frankreichs und Europas herumzufahren! Mit der Hilfe eines Freundes, der seinerseits an der Aufwertung der Seidenverarbeitung in den Cevennen arbeitete, und der außerdem das Verlagswesen kennt, haben wir einen Katalog für den Versandhandel erstellt.

Wir haben gleichzeitig auch den Verkauf vor Ort in unserem Geschäft entwickelt, indem wir die Touristen, die die Ardèche besuchen, angesprochen haben. Da wir ein bisschen abgelegen sind, haben wir die Idee gehabt, zunächst eins, dann zwei Museen zu eröffnen, die die Besucher anziehen und die ihnen ein kulturelles „Plus“ bieten: das erste Museum erklärt die Geschichte der Schafzucht und der verschiedenen Fabrikationstechniken von Wollprodukten in der Hauswirtschaft. Im zweiten geht es um den Übergang von der handwerklichen Produktion zur Industrialisierung. Der Erfolg ließ nicht auf sich warten: wir zählen jedes Jahr 20.000 Besucher.

### **Die Finanzierung der Entwicklung**

Am Anfang wagten wir nicht, Banken aufzusuchen oder den Conseil général<sup>6</sup>, denn wir wussten, sie würden uns auslachen. Sie würden sagen: „Haben Sie Marktanalysen gemacht? Wolle ist schon lange keine Marktlücke mehr! Es hat schon seinen Grund, dass alle mit der Wollproduktion aufgehört haben!“ Wir haben uns deshalb an die „Fondation de France“ gewandt, die ein Programm namens „Initiatives Territoire Emploi Ressource“<sup>7</sup> besaß und uns sehr unterstützt hat.

Anschließend haben wir Hilfen der öffentlichen Hand im Rahmen des Förderprogramms „Arbeitsplatz auf örtlicher Initiative“ erhalten, dann einen regionalen Zuschuss für die Schaffung von Arbeitsplätzen, der uns etwas Spielraum und Zeit zur Entwicklung gegeben hat. So konnten wir uns nach und nach mit einer Waschanlage, einem Wolltrockner, einer Kläranlage für das Waschwasser, einer Maschine für die Wollglättung ausstatten. Nun richten wir unsere Anstren-

<sup>6</sup> Oberstes Exekutivorgan eines Departements.

<sup>7</sup> Etwa: Heimische Initiativen für Beschäftigung und Mittel.

gungen auf die Verbesserung der Räumlichkeiten und der Arbeitsbedingungen, und wir schlossen den Kreis, indem wir uns endlich auch mit einer Spinnerei ausgestattet haben.

Paradoxerweise hat man uns bei der Schaffung unserer beiden Museen wesentlich mehr geholfen als bei der Entwicklung des produktiven Sektors des Unternehmens! Ein anderes Paradox der Hilfsmaßnahmen ist, dass viele Subventionen, insbesondere die des „Conseil Général“, an die Gemeinden gehen; diese sind aber sehr oft nicht in der Lage (funktionsfähige) Wirtschaftsunternehmen zu schaffen. Wir haben uns immer bemüht, als Unternehmen der örtlichen Wirtschaftsförderung anerkannt zu werden – mit einem gleichzeitig sozialen als auch ökonomischen Ziel –, das wirklich in der Lage ist, bei der Entwicklung ökonomischer Initiativen zu helfen; aber die Botschaft kommt nicht richtig rüber. Vor kurzem haben sich die Dinge jedoch mit der Entstehung der SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif)<sup>8</sup> etwas weiter entwickelt. Sie machen genau dies möglich: die Zusammenarbeit der Gemeinden mit den Kooperativen im Rahmen eines Projekts der örtlichen Wirtschaftsförderung.

## Die Bilanz

Heute, 21 Jahre nach der Gründung von Ardelaine, haben wir 30 Angestellte (davon 18 Mitglieder), was 25 Vollzeitarbeitsplätze bedeutet. Unser Umsatz beläuft sich auf 1,2 Millionen Euro, und abgesehen von den ersten Jahren haben wir immer einen Gewinn von 3 bis 4% gemacht. Der Gewinn wird wie folgt verteilt: 45% werden unter den Angestellten aufgeteilt; 45% werden als gesetzliche Rücklagen für den Fortbestand des Unternehmens bereitgestellt; 10% gehen an die Anteilseigner. Wir haben uns dafür entschieden, dem Unternehmen die Mittel für seine Weiterentwicklung zu geben, und bekommen deshalb alle nur wenig mehr als den Mindestlohn. Im Ganzen haben wir 1,76 Millionen Euro investiert, davon wurden 87% selbst aufgebracht und 13% durch Subventionen.

Dank der Stärke und Kraft des Kollektivs ist es uns gelungen, die Wollverarbeitung in der Ardèche neu zu organisieren, wir haben Arbeitsplätze geschaffen und zur örtlichen Wirtschaftsentwicklung beigetragen. Um unser Werk zum Abschluss zu bringen, wollen wir noch ein Restaurant eröffnen, damit wir die Besucher unserer beiden Museen besser empfangen können. Die wahre Herausforderung wird dann sein, das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden seiner Gründer zu erhalten: zurzeit sind wir noch alle da, aber Gérard und ich haben schon wieder neue Pläne.

Die Schlussfolgerung, die wir aus diesem Projekt ziehen, ist sicherlich nicht, ein Modell vorzugeben. Wir wollen höchstens eine Quelle der Inspiration für andere Initiativen sein, im Positiven wie im Negativen.

---

<sup>8</sup> Etwa: Genossenschaften mit Interesse am Gemeinwohl.

## **Diskussion der Genossenschaftsmitglieder und Angestellten**

**Wortmeldung:** *Warum sind manche Angestellte Mitglieder und andere nicht?*

**Béatrice Barras:** Für die Gründer des Unternehmens waren die Satzung der Genossenschaft und das Prinzip „ein Mensch, eine Stimme“ selbstverständlich, aber vor Ort existiert keine wirkliche kooperative Kultur. Um nun die örtliche Entwicklung zu fördern, mussten wir den Bewohnern dieser Täler Arbeitsplätze anbieten. Wir hätten sie zwingen können, Mitglieder zu werden, jedenfalls nach einer gewissen Zeit (manche SCOP tun das), aber wir wollen den Leuten lieber die Wahl lassen.

**Wortmeldung:** *Wenn manche lieber nicht Mitglied werden wollen, heißt das also, dass es Zwänge gibt?*

**B. B.:** Natürlich: Man muss am Anfang etwas Kapital einbringen (ungefähr 800 Euro), 10% seines Monatslohns einzahlen, aber auch an Sitzungen teilnehmen und sich mehr einbringen als wenn man nur einfacher Angestellter wäre. Es gab eine Zeit, da tat sich eine Kluft auf zwischen den Mitgliedern, die sich enorm viel engagierten und den einfachen Angestellten, die nur ihre 35 Wochenstunden abarbeiteten. Letztere sahen das Mitgliedwerden daher lediglich als eine Verpflichtung an, mehr arbeiten zu müssen! Wir haben dieses Problem erkannt und uns entschlossen, diese beiden „Arbeitskulturen“ einander anzunähern. In der Praxis behandeln wir die Angestellten wie Mitglieder, selbst wenn sie nicht den Status haben, insbesondere informieren wir sie genauso gut; und im Übrigen passen wir darauf auf, dass die Mitglieder ihr Engagement ausgleichen und dass ihre Arbeitszeit etwa die gleiche wie die der anderen ist.

**Wortmeldung:** *Gibt es viel Wechsel?*

**B. B.:** Wir stellen Saisonkräfte für die Führungen im Museum ein, denn die Hälfte der 20.000 Besucher kommt im Sommer, aber ansonsten gibt es wenig Wechsel; von unseren 30 Leuten haben etwa 25 unbefristete Verträge, die meisten sind seit 10 oder 15 Jahren da.

## **Die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten der Genossenschaftsmitglieder**

**Wortmeldung:** *Auf der Veranstaltung mit „Ambiance Bois“, einem Unternehmen ähnlichen Typs wie Ihres, hat uns der Leiter, Marc Bourgeois, erklärt, dass ein Grundprinzip die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter sei; wie ist das bei Ihnen?*

**B. B.:** Diese vielseitige Verwendbarkeit gibt es bei uns auch, aber weniger systematisch. Bei „Ambiance Bois“ gibt es schwere Arbeit, die wenig Qualifikation verlangt und die jeder ausführen kann, wie Bretter in eine Maschine schieben. Bei uns erfordert fast jede Tätigkeit eine hohe Qualifikation, hingegen gibt es keine kaufmännischen Mitarbeiter und wir passen auf, dass jeder Aufgaben in der Produktion und in der Vermarktung ausführt, außer natürlich Leute, die

wirklich allergisch auf den Verkauf reagieren. Produzieren ist eine Sache, aber sein Produkt auch verkaufen zu können, verschafft eine große Befriedigung.

**Gérard Barras:** Die Tatsache, dass die Produzenten auch verkaufen, ermöglicht es ihnen, ständig zu testen, wie ihre Produkte bei den Kunden ankommen und wenn nötig, darauf zu reagieren. Das gibt uns viel Flexibilität, wie z.B. beim System des „Sentier“. Es ist eine Funktionsweise, die sich radikal von derjenigen der großen Unternehmen unterscheidet, die extrem zerstückelt sind, die Risiken mit diesem oder jenem Produkt eingehen, die Massenproduktion betreiben und die größten Schwierigkeiten haben, wieder auf die Beine zu kommen, falls ein Fehler passiert.

Eine andere Quelle der vielseitigen Verwendbarkeit hängt mit dem Saisoncharakter unserer Produktion zusammen: die Besucher kommen meistens im Sommer; wir bekommen die Wolle im Frühjahr; wir waschen sie im Herbst und im Winter, denn im Sommer gibt es nicht genug Wasser im Fluss. Dank der Vielseitigkeit unserer Mitarbeiter können wir ihnen so das ganze Jahr eine Beschäftigung sichern. Aber niemand soll unter etwas leiden müssen, wir suchen also nach ausgeglichenen Lösungen, die die Qualifikation eines jeden, seine Interessen, den Schweregrad der Arbeiten und ihren Wert berücksichtigen. Zum Beispiel ist es für den Scherer, der drei Monate im Jahr gebückt in Ställen oder seinem Lkw verbringt, sehr aufwertend auch Museumsführer zu sein.

## **Der Status des Museums**

**Wortmeldung:** *Welchen Status hat das Museum, einen Vereins- oder einen Genossenschaftsstatus?*

**B. B.:** Am Anfang dachten wir, ein Museum im Rahmen eines Unternehmens wäre nicht gut angesehen und haben deshalb einen Verein gegründet. Nach einer Weile sind wir uns darüber klar geworden, dass das eine sehr komplexe Verwaltung nach sich ziehen würde, denn damit die Mitglieder Führungen machen können, musste die SCOP (die Kooperative) dem Verein Arbeitszeit verkaufen. Im Übrigen haben wir festgestellt, dass sich die Mentalität der Leute geändert hat und dass sich die Unternehmensmuseen großer Beliebtheit erfreuen. Wir haben also das Museum wieder in die Kooperative zurückgeführt, was die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten erleichtert.

## **Wer trifft die Entscheidungen?**

**Wortmeldung:** *Marc Bourgeois hat uns erklärt, dass „Ambiance Bois“ jeden Freitag morgen seine Pforten schließt, um auf einer Art Generalversammlung alle Entscheidungen für die folgende Woche zu treffen. Weiterhin können jeden Tag in einer halbstündigen Pause notwendige Abänderungen vorgenommen werden. Wie werden die Entscheidungen bei Ihnen getroffen?*

**B. B.:** Wir arbeiten sehr viel in den einzelnen Abteilungen: Z.B. entscheidet die Matratzenwerkstatt selbständig über ihre Pläne, ihre Produktionsweise, ihre Lieferdaten, ihre Kontakte mit den Lieferanten. Das Strickwarenatelier geht noch

weiter und übernimmt seine Geschäfte ganz allein. Das Problem ist nachher der Informationsfluss zwischen den Abteilungen. Zu diesem Zweck haben wir Versammlungen organisiert und wir haben auch den Verwaltungsrat, aber es läuft vor allem auf informellem Weg.

**G. B.:** In klassischen Unternehmen steht die Struktur fest, die Arbeitsplätze sind definiert und man muss dann den Informationsfluss organisieren. Nun neigt aber jede Abteilung (Finanzabteilung, Verwaltung, Produktion, kaufmännische Abteilung, Personalabteilung) dazu, ihre eigene Fachsprache zu entwickeln und am Ende verstehen sich die Leute nicht mehr. Bei uns ermöglicht die Dezentralisierung die Verantwortlichkeit, und wir versuchen, die Rotation zwischen Produktion und kaufmännischer Abteilung so hoch zu halten, dass man sich gegenseitig versteht und die Entscheidungsfindung weniger spezialisiert ist; die verschiedenen Abteilungen fragen sich gegenseitig und die Entscheidungen werden relativ leicht getroffen.

**Wortmeldung:** *Und bei Konflikten?*

**B. B.:** Wir sind alle voneinander abhängig und deshalb darauf angewiesen, Lösungen zu finden. Manchmal erfordert das einfach nur ein bisschen Geduld; manchmal geht es nur über eine heftige Auseinandersetzung; und manchmal muss man eine Lösung finden, mit der alle einverstanden sind. Wenn bei Ardelaine nur Leute mit bösem Willen wären, würde das Unternehmen keine fünf Minuten durchhalten. Es funktioniert nur, weil die Leute sehr motiviert sind.

### **Askese oder Entfaltung**

**Wortmeldung:** *Die guten Ergebnisse, die Sie auch im ökonomischen Bereich erzielt haben, sind auf die Askese, beziehungsweise den Masochismus der Gründer zurückzuführen. Können Sie vernünftigerweise hoffen, dass andere mit dem gleichen Sinn für Aufopferung, gemessen an den Standards der heutigen französischen Gesellschaft, Ihre Nachfolge antreten?*

**G. B.:** Wenn Sie die Lebensbedingungen von jemand analysieren, der allein in einem Boot die Welt umsegelt, dann sind diese objektiv gesehen sicher entsetzlich! Alles ist relativ: Wenn Sie das machen, worauf Sie Lust haben, und es funktioniert, ist alles gut. Nehmen Sie das Beispiel unseres Kooperativmitglieds, das sich 17 Jahre bei der Marine verpflichtet hatte und das eigentlich sein Leben mit dem Bau von Unterseebooten hätte verbringen sollen; statt dessen war er an einer Firmengründung beteiligt, an der Gründung von zwei Museen, die heute sehr angesehen sind, und hat sehr verschiedener Maschinen wieder instand gesetzt. Als persönliches Lebensprojekt ist das sehr viel interessanter! Einmal hat mir am Ende eines Museumsbesuchs ein 75-jähriger Mann gesagt: „Ich war Ingenieur im Stahlbetonbau, Leiter einer Firma mit ca. 10 Ingenieuren und ich habe viel Geld verdient, aber wenn ich in meinem Leben Bilanz ziehe, dann ist das einzige, was mir bleibt, das Haus, das ich selbst gebaut habe.“ Vielleicht hätte er

seine Bilanz etwas früher ziehen und sein Leben ändern sollen. Natürlich kann man niemand zwingen, so zu leben wie wir. Das muss völlig freiwillig sein, sonst wird es tatsächlich zu Masochismus.

**B. B.:** Es stimmt, dass uns die Nachfolgefrage Sorge bereitet, aber ich persönlich bin optimistisch: wir stellen nur Leute aufgrund von Initiativbewerbungen ein und die Leute, die sich heutzutage vorstellen, sind immer höher qualifiziert. Neulich haben wir eine junge Frau mit einem Universitätsabschluss in kognitiven Wissenschaften eingestellt, die froh ist, bei uns auf dem Mindestlohnniveau zu arbeiten: für sie ist wichtig, eine interessante Arbeit zu haben, in einem Umfeld, das sie respektiert und wo sie Initiativen ergreifen kann. Die Nachfolge wird durch Menschen gesichert werden, für die diese Werte mehr zählen als die Lohnhöhe.

**G. B.:** Man muss auch unterstreichen, dass unsere Nachfolger die ganze Arbeit der Organisation des Unternehmens nicht mehr zu machen brauchen: sie werden (lediglich) ein Arbeitsinstrument am Leben erhalten müssen, das schon sehr stark strukturiert ist.

### **Gegen Modelle**

**Wortmeldung:** *Sie haben auf einer begrenzten, lokalen Ebene Erfolg gehabt. Glauben Sie nicht, dass, damit diese Vorgehensweise größeren Einfluss hat, es wirksamer wäre, die soziale Verantwortung der Großunternehmen zu entwickeln?*

**G. B.:** Ich persönlich bin für kulturelle Vielfalt: es stört mich nicht, wenn es mehrere Ansätze gibt, im Gegenteil: in der Natur sind die unterschiedlichen Gattungen komplementär, stellen so im Endeffekt eine Art Gleichgewicht her. Ich habe den Eindruck, man sucht immer das Universalmodell, die Lösung, die alle Probleme lösen kann; aber in meiner Erfahrung gibt es so etwas nicht. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass in einer Gruppe alle sehr unterschiedliche Kenntnisse, Denkweisen, Überzeugungen haben und dass man zu einem Ergebnis kommt, wenn man diesen ganzen Reichtum zur Synergie führt.

**Wortmeldung:** *Hinter ihrem Ansatz steht sicherlich eine politische Absicht: Erscheint Ihnen Ihr Unternehmen als eine lebensfähige Alternative zur globalisierten Wollindustrie?*

**G. B.:** Es ist frappierend zu sehen wie schwer es uns fällt, uns vom Gedanken gut des 19. Jahrhunderts zu lösen. Wir sind immer noch von der Modellbildung, der Universalität, der Massenproduktion fasziniert. Ich persönlich bleibe lieber in der Welt des Lebendigen, deren Charakteristika u. a. die unvollkommene Reproduktion ist, denn die industrielle Produktion, die auf der vollkommenen Reproduktion basiert, erweist sich am Ende oft als kontraproduktiv. Das passiert



im Augenblick mit dem Label „Bio“, das von den Anhängern des Vereins „Natur und Fortschritt“ (Nature et Progrès) erfunden wurde, und das gerade von den großen Verteilungswegen vereinnahmt wird; in den USA gibt es schon so genannte biologische, 10.000 Hektar große Farmen, die unterbezahlte Arbeiter beschäftigen. Was fehlt, besonders in Frankreich, sind nicht Modelle, sondern Menschen, die vor Ort Initiativen ergreifen, die sich bewegen, die die Wirklichkeit anders organisieren. Man sollte seine ganze Anstrengung darauf verwenden, diese Art Handlungstyp auszubilden und nicht darauf, vorgebliche Modelle zu imitieren.

### **Probleme selbst lösen**

**Wortmeldung:** *Sie übertreiben doch wohl ein bisschen: Wenn ihr Unternehmen Erfolg hatte, dann doch wegen einer Anzahl von Gründen, die sie trotz allem versuchen können zu bestimmen, um diese Erfahrung weiterzugeben.*

**G. B.:** Unsere „Allergie“ gegen Modelle kommt u .a. daher, dass wir sehr viel Umgang hatten mit Fachleuten für regionale Entwicklung und wir haben gemerkt, dass diejenigen, denen man auf den großen Versammlungen das Wort gab, in der Regel nicht die sind, die mit den Handlungsrealitäten vertraut sind. Oft dienen Modelle vor allem dazu, bestimmte Vertreter von Institutionen zu beruhigen und ihnen das Gefühl zu vermitteln, zu etwas nütze zu sein, aber konkret bringen sie nichts, weil das Lebendige nicht reproduzierbar ist. Wir leben noch mit mechanistischem Gedankengut, obwohl das Gedankengut des Lebendigen viel reicher ist, viel komplexer, auf eine viel größere Vielfalt an Organisationsmodellen hinausläuft. Das ist die Botschaft, die ich in der Ausbildung zum Umwelttechniker zu vermitteln versuche, wo ich meine Zeit damit zubringe, zusammen mit anderen Professoren dieses Studienganges, die Gewissheiten der Schüler zu zerschlagen. Es gibt z.B. eine klassische Umweltanalyse die darin besteht, die Ressourcen und Zwänge ausfindig zu machen; aber nichts ist einfacher als zu zeigen, dass ein Zwang eine Ressource werden kann und umgekehrt!

**Wortmeldung:** *Wenn man Ihnen zuhört, kommt man nicht umhin zu denken, dass Sie eine ungeheuer wichtige Rolle spielen könnten in der Beratung lokaler Institutionen und sie an dem Fachwissen, das Sie gesammelt haben, teilhaben lassen könnten.*

**G. B.:** Ich bin nicht sicher, dass wir so nützlich wären. Wenn man auf Schwierigkeiten stößt, ist es oft besser, man hat keinen „dritten Mann“, der die Probleme für uns lösen könnte und uns vom wesentlichen abhalten würde: man muss lernen, zu seinem eigenen Problem auf Distanz zu gehen und es selbst zu lösen.

## Welche Kosten für die Verbraucher?

**Wortmeldung:** *Ihr Projekt scheint mir ökonomisch lebensfähig, aber was sind die Kosten für die Verbraucher?*

**B. B.:** Man kann die Frage auch anders stellen: „Warum akzeptieren es die Kunden, für manche Pullover mehr zu bezahlen (als für andere)?“ In manchen Fällen wegen der Marke; bei uns deswegen, weil wir erklären, welche wirklichen Kosten im Verkaufspreis stecken. Wenn ich will, dass mein Pullover von jemand hergestellt wird, der Sozialabgaben und Rentenbeiträge zahlt, kostet er mehr. Wenn man akzeptiert, dass er von jemand hergestellt wird, den man sterben lässt, wenn er krank wird oder im Alter keine finanziellen Mittel mehr hat, dann ist der Pullover billiger. Genauso ist es mit dem Umweltschutz: Pullover in einem Unternehmen herzustellen, das seine Abwässer reinigt, ist teurer als wenn man seine Produktion in Länder ohne Umweltschutzauflagen verlegt. Natürlich sind nicht alle Leute für diese Argumente zugänglich.

**G. B.:** Der gerechte Preis eines Produkts ist nicht einfach zu definieren, und man kann sich sicherlich nicht nur auf ökonomische Daten beziehen, zunächst mal weil es nicht wirklich Pullover sind, die wir verkaufen: wer braucht heutzutage einen Pullover in Frankreich? Niemand! Die Leute haben schon genug Pullover. Was sie suchen, ist eine bestimmte Qualität, in Bezug auf das Material, aber auch z.B. die Tatsache, dass er dazu beigetragen hat, eine regionale Wirtschaft zu restrukturieren oder die Umwelt zu schützen. Im Moment jedenfalls scheint es, als ob wir einen Markt gefunden hätten, denn unsere Pullover verkaufen sich!

## Die Misserfolge der 70er Jahre

**Wortmeldung:** *In den 70er Jahren wurden zahlreiche Experimente dieses Typs unternommen und viele scheiterten. Haben Sie diese Fehlschläge analysiert und die Gründe dafür, warum manche, wie Ihr Versuch, Erfolg hatten?*

**G. B.:** Wir haben uns sehr für die kommunitären Bewegungen dieser Jahre in der Ardèche interessiert und wir waren über die Tatsache verwundert, dass die meisten sich als marginal bezeichneten: wie kann man sich denn am Rande der Gesellschaft befinden? Die Gesellschaft kann keinen Rand haben, sie schließt alle Menschen ein! Wir selbst haben uns immer als normale Leute angesehen und haben uns übrigens sehr gut an unsere Umgebung angepasst: Die Leute sahen uns arbeiten, sichtbare Dinge machen wie Gebäude und Werkstätten errichten. Wir haben uns nicht exhibitionistisch verhalten oder abweichend und so waren die Beziehungen gut.

**B. B.:** Unser Erfolg erklärt sich sicher auch dadurch, dass wir trotz allem gewisse grundlegende Kenntnisse und praktisches Know-how hatten; wenn man kein Geld hat, muss man alles selbst machen: Bauen, elektrische Leitungen legen, technische Dinge machen, Verwaltung und Geschäftsführung lernen, usw.

Wenn man nicht über diese praktische Intelligenz verfügt, muss man alles machen lassen, und dann ist es so teuer, dass es für viele Leute unerschwinglich wird.

### **Genies oder gewöhnliche Menschen?**

**Wortmeldung:** *Wenn ich Ihnen so zuhöre, fühle ich dreierlei: Bewunderung für diesen wundervollen Erfolg; Ratlosigkeit, weil Sie lauter Bedingungen, die zum Misserfolg führen mussten, akkumuliert haben, indem Sie nämlich ein weit abgelegenes Dorf in der Ardèche gewählt haben, eine verfallene Fabrik, eine völlig aufgegebene Branche, eine Funktionsweise, die etwas vom Kibbuz und von der Kolchose hat, zwei kollektive Systeme, die versagt haben, und trotzdem hat es funktioniert; und schließlich empfinde ich eine gewisse Verärgerung, weil Sie an diesem Ort, an dem wir uns befinden, der Hochschule, und vor diesem Publikum mit einer Natürlichkeit sprechen, einer Einfachheit, ohne Komplexe und einem Wissen, die wirklich nicht „normal“ sind. Wie können Sie es wagen, zu behaupten Sie wären gewöhnliche Menschen?*

**G. B.:** Unser einziges Verdienst ist es vielleicht, die unterschiedlichen Intelligenzformen aufgewertet und „entspezialisiert“ zu haben, die im heutigen Schulsystem sorgfältig getrennt, kanalisiert und hierarchisiert werden. In meiner Jugend half ich Archäologen auf ihren Ausgrabungsstätten; während ich im Staub kratzte, lehrten sie mich die Geschichte meines Departments. Zur gleichen Zeit hatte ich einen Geschichtslehrer, den ich blöd und unerträglich fand, und er mich auch. Eines Tages, als die Archäologen eine wichtige Entdeckung gemacht hatten, besucht er das Ausgrabungsfeld und dann habe ich ihm alles erklärt, weil ich wesentlich mehr über die Geschichte der Region wusste als er. Das beweist, dass es unterschiedliche Formen des Wissens gibt, des Know-how, und auch unterschiedliche Formen der Pädagogik. Die Gesellschaft funktioniert nur, weil sich unterschiedliche Intelligenzformen ergänzen und verbinden und ich glaube, das ist auch einer der Gründe, warum unser Unternehmen erfolgreich ist.

**B. B.:** An den neuen Aktivitäten, die wir gerne beginnen würden, motiviert uns übrigens die Ausbildung am meisten: Im heutigen Schul- und Ausbildungssystem gibt es so wenig Förderung der Kreativität, Ermunterung zum initiativen Handeln, aber auch zum kollektiven Handeln! Es gibt auch so wenig Orte, die Stärke des Kollektivs zu erproben! An dieser Stelle gäbe es wirklich viel zu tun!

**Wortmeldung:** *André Maurois ordnete die Menschen in drei Kategorien: die gewöhnlichen Menschen, die Menschen mit Talent, die Genies. Er glaubte, dass für die erste Gruppe, die große Mehrheit der Menschen, das Leben ein gefährlicher Ort sei. Das Ziel des Lebens sei es demnach, irgendwie mit ihm fertig zu werden. Die zweite Gruppe hat die Furcht überwunden und für sie ist das Ziel des Lebens, bewundert zu werden. Was nun die Genies betrifft, so ertragen sie*

*die Welt, so wie sie sie vorgefunden haben nicht, und ihr Ziel ist es, sie zu verändern. Ich brauche Ihnen nicht zu sagen, in welche Kategorie ich Sie einordne.*

**Wortmeldung:** *Es stört mich ein bisschen, Sie als Genie zu bezeichnen: das scheint den Wunsch zu verraten, dass diese Art von Experiment die Ausnahme bleibt und nicht reproduzierbar sein sollte. Ich für meinen Teil habe es wunderbar gefunden, Ihnen zu zuhören: in den 70er Jahren kannte ich viele Gruppen, die sich an ähnlichen Experimenten versucht haben und gescheitert sind. Diese Gruppen haben in der Tat die Marginalität gewählt, weil sie das Scheitern des „Mai 68“ zur Kenntnis genommen haben. Aber Sie haben in der Tat einen viel angriffslustigeren Weg gewählt, für unsere Gesellschaft, die sich in ihrer augenblicklichen Verfassung für unsterblich hält. Sie haben sich nicht an den Rand gestellt, Sie sind mit Absicht mitten in der Gesellschaft geblieben, und obwohl Sie gleichzeitig eine radikal andere Funktionsweise angenommen haben, waren Sie erfolgreich. Und dieser Erfolg ist reines Gift für die Verfechter der Philosophie des 19. Jahrhunderts.*

*Aus dem Französischen von Ingrid Kerdelhué*

# **Ardelaine „Gemeinsam-Handeln“ mit Pragmatismus und Flexibilität auf dem Weg zu einem staatsbürgerlichen Ansatz**

*RECIT (Netz von Bürgerschulen)<sup>1</sup>*

Das Projekt Ardelaine fängt in den 70er Jahren mit den Betreuern der Jugendprojekte von „Vieil Audon“ an. Ihnen wird die schwierige Situation in der Ardèche bewusst: 1975 wird die Wolle, die keinen Wert mehr hatte, weggeworfen, die jungen Leute ziehen weg, die Strukturen sind zerstört. Sieben junge Leute kaufen die letzte, zufällig gefundene, schon halb verfallene Spinnerei der Region. Heute sind es 30 Leute, die als wichtige Handlungsträger der Region anerkannt sind.

Bei Ardelaine geht es vor allem um das Problem der Entwicklung eines (geographischen) Gebietes, um den Platz und die Verwurzelung in diesem Gebiet; es geht darum, den eigenen Alltag mit eigenen Werten in Einklang zu bringen.

Das gesamte Team zeigt uns, wie eine experimentelle, für das Können eines jeden und seine Fähigkeit sich zu entwickeln, offene Vorgehensweise, voller Bescheidenheit und Optimismus, täglich Früchte trägt. Es zeigt uns, wie das mit viel Pragmatismus und Flexibilität geführte „Gemeinsame Handeln“ jeden bei seinem staatsbürgerlichen Handeln begleiten kann.

## **Erziehen als Handelnder: eine ertragreiche Veränderung**

### **Sein (eigenes) Wissen neu entdecken**

Die Gruppe der sieben Gründer ist sehr heterogen. Sie haben eine gemeinsame Vergangenheit, nämlich die freiwillige Arbeit in „Vieil Audon“ und die Lust, zusammen etwas zu unternehmen, wo man beim Handeln lernt (learning by doing): das ist das Modell des lernenden Unternehmens, wo jeder im Laufe der Jahre umlernen kann, sein Können neu entdecken, überdenken kann. Durch die Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen und die anschließende Anwendung ihres Wissens fängt die Gruppe an, die Schur, die eher unsachgemäß von den Schafzüchtern vorgenommen wurde, in die Hand zu nehmen und verbessert dann nach und nach die Qualität der Wolle durch die verschiedenen Verarbeitungsgänge bis zur fertigen Ware.

Anstatt sich auf Untersuchungen und Expertisen zu stützen, die, wie sie schnell verstehen, die Realität nur partiell abbilden, gehen sie auf die Landwirte

---

<sup>1</sup> Eine neue Bewegung in Frankreich, die an der Erziehung zur Staatsbürgerlichkeit arbeitet.

zu und bilden sich so nach und nach selbst aus, durch das forschende Handeln, eine ihrer Zeit vorausseilende Vorgehensweise. Schließlich verkaufen sie ihre Produkte und finden Kunden in ganz Europa.

Diese Vorgehensweise führt zu großer Mobilität. Niemand bleibt fest in einer bestimmten Rolle, sondern geht kreativ mit seinem Können um, kann sich anpassen und vorwärts kommen, und das alles auf ganz einfache Art und Weise. Die Stärke des Teams ist seine Vielfalt, die es ihm ermöglicht hat, offen zu bleiben und seine Anpassungsfähigkeit: Jeder war in der Lage, neue Berufe zu lernen.

Vom Einzelnen bis zum ganzen Unternehmen basiert das Projekt auf der Akzeptanz von Veränderung, die auch die Angst vor dem Misserfolg nimmt: Im schlimmsten Falle machen wir es eben anders! Es ist für jeden einzelnen Teilnehmer am Projekt ein allmählicher Lernprozess von Staatsbürgerlichkeit. Das Projekt basiert nicht auf Ideologie oder Dogmatismus, sondern immer auf Erfahrung. Alle lernen zusammen, jeder vom anderen.

Der Begriff „Erziehen“ aus dem Untertitel beschreibt den Prozess nicht deutlich, es handelt sich eher um „Selbsterziehung“.

### **Schulung der Verbraucher**

Um überleben zu können, hat Ardelaine schnell seine Aktivitäten vervielfacht: Das 1989 gegründete Museum hat fast 290.000 Besucher empfangen, die dort die verschiedenen „Wollberufe“ entdeckt, die Werkstätten besichtigt und über ihre Kaufgewohnheiten nachgedacht haben.

Das Museum, wo auch Produkte verkauft werden können, ist durch seine Filmvorführungen und Informationstafeln usw. ebenfalls ein Ort der Bildung.

Die Verkäufer von Ardelaine haben alle gleichzeitig auch andere Aufgaben (z. B. in der Herstellung und in der Verwaltung). Sie sind nicht extern, gehören auch zum Unternehmen, was ihnen ermöglicht, die Verbraucher wirklich über das Produkt der Region zu informieren.

Im Übrigen hat das Team durch seine Arbeit und Disziplin den einheimischen Bewohnern gezeigt, dass es möglich ist, qualitativ hochwertige Arbeit, die allen zugute kommt, zu leisten. Das ruft natürlich Fragen und auch Neid hervor. Aber insgesamt ist die einheimische Bevölkerung mit der Zeit sehr zufrieden mit dem Projekt ... und manche nehmen daran teil.

Es werden jedoch keine „Volksbildungsmaßnahmen“ anvisiert, weder in Bezug auf die Einheimischen, noch auf die Züchter, bei denen Ardelaine schert (auch sie sind nicht die Verbraucher). Das resultiert aus der Entscheidung: Handeln statt Predigen. Wer mehr wissen und den Geist des Projekts teilen will, kann jederzeit dazukommen und mitmachen.

## **„Gemeinsam-Handeln“ als Weg zum Engagement**

### **Ein Verein der Arbeiterproduktionsgenossenschaften SCOP2 für die Bildung der Angestellten – Pädagogik der Verantwortung**

Der Ansatz der Erziehung zum Handelnden zeigt uns, wie wichtig das Handeln beim Selbstlernen ist und bei der eventuellen Weitergabe des Gelernten an die Menschen um uns herum. Aber damit sich das Projekt entwickelt, muss es, wie wir gesehen haben, von einem echten Team und dem Sinn Aller für Kooperation getragen werden.

Das Unternehmen ist das Werk jedes Einzelnen, im Team. Seine Struktur drückt diese Bindung aus. In einer SCOP gibt es keine Möglichkeit, sich durch den Verkauf des Unternehmens zu bereichern, keine Spekulation<sup>3</sup>. Man könnte es ein gemeinnütziges Unternehmen nennen. Dies zeigt sich in der gerechten Verteilung der Güter – die Löhne sind fast gleich, sie entsprechen dem Mindestlohn – und durch den Willen, positiv in der Region, die dadurch besser strukturiert und verjüngt wird, zu wirken.

Die Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Jeder kann Anteile am Unternehmen, auf der Basis von ein Mensch = eine Stimme, erwerben. Die Kooperationsbereitschaft ermöglicht es jedem, sich mit seinem Tempo nach seinen Vorstellungen zu engagieren. Nicht alle Angestellten sind Teilhaber und nicht alle Teilhaber sind angestellt. Es gibt auch solidarische Kunden, manche sind Gesellschafter, andere nicht; sie wollen das Unternehmen auf unterschiedliche Arten unterstützen. Es bildet sich ein Netz, das Verbraucher und Unternehmen verbindet.

Darin zeigt sich die Flexibilität der Strukturen, sie ist wesentlich, damit jeder seinen eigenen Weg zum Engagement und seinen Platz finden kann.

### **Das Beispiel Fontbarlettes: im städtischen Umfeld**

Als Ardelaine dann eine Fertigungsabteilung plante, entschied man sich für Valence, um die dort vorhandenen Erfahrungen zu nutzen, aber insbesondere um eine Verbindung zum städtischen Umfeld herzustellen.

Meriem Fradj hat sich also in der Nähe dieser neuen Werkstätten niedergelassen, in Fontbarlettes, und hat dort ein heruntergekommenes, zerstückeltes Viertel vorgefunden. Durch die Schaffung eines Vereins, des „Mat“ sollten die Bewohner nach und nach auf die gleiche Art und Weise wie in St. Pierreville, dem Ort der ersten Ansiedlung des Projektes, mobilisiert werden: Wie gestaltet man ein Umfeld durch das „Gemeinsame-Handeln“.

Ein Beispiel dafür ist die Gartenanlage Rigaud, eine gemeinschaftlich genutzte Anlage in der nah gelegenen Stadt, in der die Verarbeitung der Wolle durch Migrantinnen organisiert wurde. In dieser Anlage treffen sich die Bewoh-

<sup>2</sup> Societé coopérative ouvrière de production.

<sup>3</sup> Literaturhinweis für diejenigen, die genauere Fragen haben: „Rebellische Schafe“ Editions REPAS, zur Geschichte von Ardelaine, „Die Kooperative, eine andere Art zu unternehmen“ Editions SCOPEDIT.

ner, alle Generationen, miteinander. Heute befindet sich das Projekt in einer ruhigeren Phase, aber das Projekt entwickelt sich mit seinem eigenen Tempo. Vielleicht wird es in zwei Jahren ganz anders sein: man findet hier die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Ardelaine wieder.

### **Das Einüben<sup>4</sup>**

Dieser kollektive Geist beruht auch auf einer gemeinsamen Identität. Jeder übernimmt praktisch alle Aufgaben, zu irgendeinem Zeitpunkt, und jeder kennt jeden im Team.

### **Fröhliche Flexibilität**

Damit sich jeder glücklich und an seinem Platz fühlt, muss sich jeder die Geschichte und Lebensweise des Unternehmens zu eigen machen. Die „Zwischenbilanzen“ machen möglich, dass man die Tätigkeiten von allen mehr oder weniger mitverfolgen kann. Am Ende einer Arbeitsphase (Verkaufstournée, Wäsche, Fertigstellung des Katalogs) präsentieren die jeweils Verantwortlichen für diese Tätigkeiten dem Rest des Teams ihre Arbeit in „leichter“ und lustiger Form (Theaterszenen, Fotos, usw.) Das verhindert Machtübernahmen und ermöglicht, dass Bemerkungen der einen oder anderen gehört werden.

### **Die gemeinsame Geschichte unterstützen und nähren, ein permanenter Vorgang**

Im Zuge der Entwicklung, der Vergrößerung des Unternehmens muss sichergestellt werden, dass alle die Geschichte des Unternehmens kennen lernen und sich damit identifizieren. Der ursprüngliche Kern des Teams ist noch da, aber wenn jemand geht, wird er sein Können an andere weitergegeben haben. Dazu muss man sich auf die Fragen: „Warum funktioniert es“ und „wie kann es weiter funktionieren“ konzentrieren. Die Übergabe läuft über den persönlichen Kontakt, über das Verstehen seiner eigenen und der gemeinsamen Geschichte.

Das ist auch der Fall in Fontbarlettes, wo Fotos auf Stellwänden große Momente des Vereins zeigen, auf denen die Leute sich als Teil des gemeinsamen Projekts sehen können.

### ***Eine Suche nach Kohärenz, für sich und für sein Umfeld***

Um nicht vom Alltag überwältigt zu werden, um die Veränderungen der Zeit mit großem ökonomischen Realismus wahrzunehmen, das Unternehmen zu entwickeln ohne es zu verfälschen, muss man über klare und präzise Werte, die an jedem Wendepunkt genauer definiert werden müssen, verfügen.

Zum Beispiel hat sich das Team gegen einen japanischen Auftrag, typisch französische Bauernjacken aus Rohwolle herzustellen, entschieden. Dazu hätte man den Betrieb wesentlich vergrößern müssen, also die erforderliche Qualität

---

<sup>4</sup> Le tuilage



der Wolle, die lokale Herkunft – Massif Central – die sorgfältige Schur, die heute noch von Ardelaine durchgeführt wird, aufgeben müssen. Aus ähnlichen Gründen hat man bisher auch immer den Massenvertrieb abgelehnt.

In diesen entscheidenden Momenten ist es notwendig, dass alle zusammen Bilanz ziehen, gemeinsam über die Werte, die uns antreiben, sprechen und entsprechend eine Wahl treffen. Das verlangt Disziplin von allen, das Anhören von abweichenden Meinungen.

Es stellt sich auch die Frage der Größenordnung. Das ist heute eine Kernfrage. Wie kann man das Wichtigste: das Menschliche, den Austausch, das Lernen, die Bindungen und eine gemeinsame Geschichte im Mittelpunkt des Projekts bewahren, wenn das Unternehmen sich vergrößert? Heute ist die Rede von der Schaffung neuer, zusätzlicher Projekte, um das Unternehmen nicht vergrößern zu müssen.

### ***Perspektive. Anpassungsfähigkeit***

Ardelaine wird die pluralistische Vorgehensweise weiterverfolgen und dabei seine hervorragende Qualität behalten.

Mit dem Rückgang der europäischen Subventionen für die Fleischproduktion lastet z.B. eine große Bedrohung auf der Region, die zu 70% von Tieraufzucht lebt. Aus der Sicht der Erziehung zum „Gemeinsamen-Handeln“ würde Ardelaine gerne ein Restaurant, das Schaffleisch anbietet, unterstützen.

### **Ausbildung: Zusammenarbeit als Kompetenz**

Die bis dato entwickelten Unternehmensarten, die auf Individualismus und maßlosem Liberalismus basieren, funktionieren schlecht und die Unternehmensleistungen verstehen jetzt langsam, dass sie sich weiterentwickeln müssen um zu überleben<sup>5</sup>. Andere Unternehmen, Banken wenden sich bereits an Ardelaine wegen deren konkreter Erfahrungen auf dem Gebiet der Zusammenarbeit, um ihre Angestellten für andere Arbeitsweisen ausbilden zu können.

Es ist noch nicht prioritär, aber Ardelaine stellt sich vor, Fortbildungskurse außer Haus anzubieten, um die Wichtigkeit der Kooperation auch innerhalb kommerzieller Unternehmen, zu unterstreichen.

Diese Ausbildungsmaßnahmen sind auch aktive Widerstandsansätze. Nehmen wir das Beispiel der Normen, die den europäischen Handel mit dem Rest der Welt kontrollieren – die Kleinproduzenten im Süden können nicht nach Frankreich exportieren, denn sie produzieren nicht normenkonform. Der Widerstand gegen die Normen kann erfolgen, indem man sie umgeht: Z.B. hat ein Umwelterziehungsnetz in der Schule rechtlich anerkennen lassen, dass man seine Salate essen kann, wenn man sie mit Essigwasser wäscht; dadurch entsprechen sie den Lebensmittelnormen auf Umwegen. Es geht also darum, jeden zur

---

<sup>5</sup> Die Krise des CPE (etwa: Ersteinstillungsvertrag) hat gezeigt, dass die alten Funktionsweisen nicht mehr akzeptiert werden.

Wachsamkeit und zum Erfindungsreichtum zu erziehen, um zu widerstehen und etwas aktiv aufzubauen.

### **Schlussfolgerung**

Das Erleben des Projekts einer entschlossenen sozialen Veränderung, die auf klaren Werten basiert, aber auch auf einem großen Pragmatismus und systematischen Ausprobieren beruht, hat uns sehr beeindruckt. Dieses Vorgehen in Bescheidenheit stützt sich auf die Unterschiedlichkeit und Komplementarität des Teams und auf seine Entwicklungsfähigkeit. Es fokussiert nur das, was veränderbar ist und verliert dabei nie den Sinn aus den Augen.

Natürlich braucht man eine motivierte Kerngruppe, die das Projekt trägt, alles hängt vom Kontext und den Menschen ab. Es gibt keine fertigen Rezepte. Aber im Mittelpunkt dieses Projekts der Erziehung seiner Teilnehmer zur Staatsbürgerschaft steht das sichere Wissen, dass man, wenn man sich selbst und sein Umfeld mobilisieren will, HANDELN muss, zusammen, mit begrenztem Anspruch und indem man zeigt, dass man sich anpassen kann und keine Angst vor Misserfolgen hat.

*Aus dem Französischen von Ingrid Kerdelhué*

# Schaffung nachhaltiger Arbeitsplätze und lokale Entwicklung: Die solidarische Ökonomie in Europa

*Bruno Roelants<sup>1</sup>*

Meine Funktion besteht darin, ein etwas allgemeineres Bild zu geben, so etwas wie einen Hut auf die vorangehende Präsentation von Ardelaine zu setzen. Ich will versuchen, sie zu ergänzen und zu sehen, ob es – ich würde nicht sagen Regeln, aber – gemeinsame Nenner, Methoden oder Systeme gibt, mit deren Hilfe Projekte wie diese auch in anderen Ländern der Welt entwickelt werden können.

Zunächst ist zu sagen, dass Sie etwas über eine sehr lokale Erfahrung erfahren haben; man hat den Eindruck, dass es sich um eine kleine Angelegenheit in einem kleinen Dorf handelt. Das ist wirklich sehr hübsch, ganz wunderbar, völlig kohärent, aber die Frage ist: Gibt es solche Erfahrungen auch andernorts? Kann man von einem Phänomen dieser Art sprechen? Ist in der Welt eine Entwicklung bei den Erfahrungen mit solchen Projekten zu beobachten?

Die von mir hier vertretene Organisation CECOP umfasst mehrere zehntausend solcher Unternehmen, die im Prinzip alle demselben Modell folgen, das Beatrice erklärt hat; es handelt sich um Arbeitergenossenschaften, in denen die Arbeiter Mitglieder sind und die Mitglieder Arbeiter, wo die meisten Arbeiter Mitglieder sind und deshalb ein hoher Grad von Partizipation am Entscheidungsprozess besteht etc.. Nicht alle diese Unternehmen haben dasselbe Kohärenzniveau bezüglich der lokalen Entwicklung, nicht alle sind lokale Entwicklungsgenossenschaften, aber die meisten von ihnen haben Auswirkungen auf die lokale Entwicklung.

Wir sprechen von 65.000 Unternehmen in Europa und wenn wir andere Weltregionen einbeziehen, sind es sogar noch mehr; wenn wir allgemein über Unternehmen der sozialen und solidarischen Ökonomie sprechen, erhalten wir einen noch höheren Anteil an der Gesamtwirtschaft.

Wir können davon ausgehen, dass in Europa etwa 10% der Wirtschaft und Beschäftigung mit diesem Typ von Ökonomie zu tun haben; es handelt sich um einen endogenen, nicht finanziellen Teil der Wirtschaft und vermutlich ist die globale Bedeutung dieses Teils der Ökonomie noch größer, allerdings liegen dazu keine Daten vor. Würde diese Ökonomie nicht existieren, gäbe es sofort eine Krise.

---

<sup>1</sup> Generalsekretär von CECOP, European Confederation of worker and social cooperatives (Europäischer Verband von Arbeiter- und Sozialgenossenschaften).

Wir sprechen von einer Beziehungsökonomie, das ist sehr wichtig:

- Beziehungen zwischen Personen: Erstens ist diese Ökonomie, wie Ardelaine zeigt, eine Ökonomie, in der individuelle Personen miteinander in Beziehung stehen; die Basis dieser Ökonomie sind Mitglieder, die Eigentümer, nicht Aktieninhaber sind; sie beruht darauf, dass Mitglieder, die Mitentscheidungsträger ihres Unternehmens sind, sich nicht auf der Grundlage der Profitmaximierung aufeinander beziehen, sondern auf der Grundlage anderer Bedeutungen, die dem Unternehmen und der Tatsache der Mitgliedschaft verliehen werden.
- Beziehungen zwischen verschiedenen Personengruppen wie bei Ardelaine: Da haben wir die Arbeiter, die Kunden, die Schäfer, die nicht auf der Grundlage der Profitmaximierung miteinander in Beziehung treten. Dann gibt es die Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmen in der Umgebung, in verschiedenen Regionen, im selben Land, in Europa und in der Welt. Durch eine Anzahl von Institutionen, Organisationen, Verbänden etc. verfügt dieses System über ein ziemlich hohes Niveau von Beziehungen und Austauschkanälen, was ziemlich einzigartig ist.

Wir haben es also mit einem System, mit einer Phänomenologie von einerseits kleinen Erfahrungen wie Ardelaine zu tun, in dem aber andererseits eine sehr große Erfahrung über Organisation, Organisationen und miteinander verbundenen Netzwerken vorhanden ist.

Beatrice und Gérard haben zwar nicht darüber referiert, aber sie stehen in enger Verbindung zu anderen Projekten, zu anderen Netzwerken; sie sind an viel größeren Angelegenheiten beteiligt als nur an ihrer eigenen Erfahrung in ihrem eigenen Dorf, und das ist nur ein Symptom dafür, wovon ich spreche.

Ich spreche über eine horizontale Ökonomie und auch über eine Mesoökonomie. Da geht es nicht um Mikro oder Makro.

In bestimmten Fällen gibt es große, recht gut integrierte Unternehmensgruppen – im spezifischen Fall von Ardelaine ist dies nicht der Fall – wie beispielsweise Mondragon in Spanien. Aber selbst wenn ein solches Integrationsniveau nicht erreicht wird, stehen diese Akteure mit anderen in Verbindung und tauschen sich mit ihnen über ihre wirtschaftlichen Erfahrungen und ökonomischen Konzepte aus.

Wir möchten weiterhin darauf hinweisen, dass wir in unserem Sektor Arbeiter und Mitglieder sind, Menschen, die versuchen, Lösungen für ihre eigenen Probleme zu finden. Und allein die Erfahrung, dass die Arbeiter die Eigentümer der Genossenschaft sind, setzt eine unglaubliche Kreativität frei; das können wir in der ganzen Welt beobachten, ohne dass deshalb notwendigerweise das nachgeahmt wird, was andere tun.

Wie ich bereits am Anfang gesagt habe, waren nicht alle von Ardelaine überzeugt; nicht alle haben dasselbe Bewusstsein für lokale Entwicklung, u.a. auch deshalb, weil nicht alle wie Ardelaine begonnen haben.

Aufgrund weltweiter Erfahrung können wir Folgendes festhalten: Wo immer wir ein Stück der Wirtschaft nehmen, können wir – wie im Tal der Ardèche – für lokale Entwicklung tätig sein. Wenn wir es anders machen wollen als Ardelaine, dann machen wir es eben anders. Vielleicht sind auch die Bedingungen nicht dieselben:

In Schweden gibt es Krippen und Kindergärten, die nach demselben Modell funktionieren; wir haben Genossenschaften mit behinderten Menschen, die Buchhaltungsdienste für eine Gemeinde in Norditalien und andere, die gärtnerische Dienstleistungen für eine Gemeinde erbringen. In den USA habe ich eine Genossenschaft gesehen, die in einem Dorf Solaranlagen installierte. In Rajasthan in Indien habe ich Weber besucht, die Genossenschaften angehörten, die ausgestorben gewesen waren und wiederbelebt wurden; diese Menschen hatten zuvor in den städtischen Slums gelebt und konnten in ihre Dörfer zurückkehren, weil sie die Gelegenheit erhielten, in Konsortien von Webergewerkschaften zu arbeiten.

In Argentinien gibt es den Fall eines Unternehmens, das Traktoren herstellt; es war das einzige mit argentinischem Kapital und wurde von den Arbeitern übernommen. Es stellt direkt oder indirekt 40% der Arbeitsplätze der Kleinstadt, in der es angesiedelt ist. Sie können sich vorstellen, dass die Schließung dieses Unternehmens den Tod der kleinen Stadt bedeuten würde.

Natürlich ist dieses Projekt nicht wie Ardelaine, aber es geht darum, das Mögliche zu tun, Arbeitsplätze zu retten und zu versuchen, auf dieser Basis etwas zu machen und von da aus eine Entwicklung in Gang zu bringen. Wir könnten auch das Beispiel von Krankenhäusern in Costa Rica anführen, die ebenfalls genossenschaftlich organisiert sind. Durch sie ist eine neue Art von Beziehung zur Bevölkerung im Bereich der öffentlichen Gesundheitsversorgung entstanden. Ich könnte viele solcher Beispiele aufzählen und in allen Fällen wird versucht, gemeinsame Systeme aufzubauen, etwas Kohärentes zu schaffen, das über das Unternehmen als solches hinausgeht. So wird ein Netzwerk aufgebaut. Ich möchte betonen, dass das eine lange Zeit in Anspruch nimmt; Sie haben ja gehört, dass es bei Ardelaine 35 Jahre gedauert hat.

Es handelt sich nicht nur um eine Mesoökonomie, sondern um eine Ökonomie, die über lange Zeit besteht und vor allem darauf basiert, nachhaltige Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern. Es erfordert natürlich von den Arbeiter-Unternehmern eine langfristige Vision, um ein Unternehmen für viele Jahrzehnte aufzubauen, das eine neue Art von Unternehmensstrategie verfolgt.

Es handelt sich um ein anderes Konzept von Ökonomie. Manchmal bestehen diese Unternehmen Jahrhunderte; ich mache keinen Witz, in Italien gibt es genossenschaftlich organisierte Unternehmen, die ihren hundertsten Geburtstag

gefeiert haben, und in Bulgarien hat kürzlich eine Genossenschaft ihr hundert-zehnjähriges Bestehen gefeiert.

Ich spreche von sehr langfristigen Erfahrungen mit einer sehr langsamen Entwicklung: Lokale Entwicklung geht langsam vonstatten und wir müssen von einem viel langsameren Konzept ausgehen als bei den Konzepten über soziale Einbeziehung und die Schaffung von Arbeitsplätzen, die derzeit vorherrschen. Es handelt sich um viel längere Zeiträume als diejenigen, mit denen Regierungen und Consultants, die über Unternehmensgründungen sprechen, umzugehen gewohnt sind.

Wie gesagt, errichten wir ein nachhaltiges System nachhaltiger Arbeitsplätze, das auf regionale Entwicklung ausgerichtet ist; für andere Personen, die eine Region entwickeln wollen, ist es wichtig, das zu verstehen. Wenn man etwas Derartiges anfängt, muss man sich von Anfang an darüber im Klaren sein, dass diese Arbeit eine sehr lange Zeit in Anspruch nehmen wird. Davon darf man sich nicht entmutigen lassen und in größeren Netzwerken arbeiten, denen Institutionen angehören wie beispielsweise die Kammern für soziale Ökonomie in Frankreich, Strukturen die öffentlich oder privat sein können oder eine Mischung aus privat und öffentlich, oder wie ein Genossenschaftszentrum in Schottland, oder die 25 in Schweden existierenden Zentren zur Förderung von lokaler Entwicklung und von Genossenschaften. Aber das ist kein Rezept und es geht auch nicht darum, einfach Förderinstitutionen zu schaffen.

Natürlich braucht man als erstes die Menschen. Der Präsident meiner eigenen Organisation pflegt zu sagen: "Im Endeffekt gibt es keine Genossenschaften, sondern nur Genossenschafter". Deshalb ist es notwendig einen harten Kern von ganz hartnäckigen Leuten zu haben, die wissen, was sie wollen, und die bis zum Schluss hartnäckig bleiben. In einer ganz anderen Erfahrung, in Mondragon, waren es fünf hartnäckige Menschen, nur fünf Menschen, und Mondragon ist heute weltweit bekannt.

Ich glaube nicht, dass die Mitglieder von Ardelaine sich vorstellen konnten, dass sie 35 Jahre später so berühmt sein würden, denn sie sind wirklich in allen Netzwerken sehr bekannt. Ardelaine ist in vielen Ländern sehr bekannt geworden. Zum Schluss möchte ich noch betonen, dass es wichtig ist, die historische Tradition neu zu bewerten: Die Tatsache, dass man über die Zukunft mit einer sehr langfristigen Perspektive nachdenken muss, bedeutet auch, dass das Genossenschaftssystem und die soziale und solidarische Ökonomie nicht neu sind. Wir vergessen, dass es schon viele vor uns gegeben hat und dass es eine reiche Tradition gibt, die wir uns zunutze machen können. In Frankreich wurde die erste Arbeitergenossenschaft 1831 in Paris gegründet, früher als andere, von denen wir wissen. In Deutschland gibt es viele interessante Traditionen, die auf das 19. Jahrhundert zurückgehen, beispielweise das ursprüngliche Raiffeisensystem oder das System von Schultze-Delitsch zur Dorfentwicklung. In diesem Land gibt es eine unglaublich reiche Tradition, die aufgenommen werden sollte, um vorwärtszukommen. Ein Teil der Modernisierung Deutschlands und vor allem

der ländlichen Gegenden war die Folge der Arbeit dieser Pioniere und der Menschen, die ihnen folgten.

Seien Sie nicht pessimistisch oder fatalistisch. Es ist sehr wichtig zu denken, "das ist möglich".

*Frage von Clarita Müller-Plantenberg:*

Ich denke, es sollte erwähnt werden, dass Genossenschaften "Erzieher" sind. Das ist ein sehr wichtiger Aspekt. Ein weiteres Thema ist, dass Großkapital den Menschen Dinge wegnimmt wie beispielsweise ein großes Energieprojekt in Nordhessen, das den Bauern ihren Wohlstand weggenommen hat. Solidarische Ökonomie muss also propositiv sein, um ein Bezugssystem zu bieten, und das ist etwas, was in Deutschland fehlt.

*Antwort:*

Claritas Idee ist sehr interessant. Der Vorschlag sollte Anregungen beinhalten, wie man ein Unternehmen gründet, wie man dabei konkret vorgeht, nicht nur eine Reflexion bezüglich der unternehmerischen Ebene. Das ist schwierig, aber es sollte getan werden.

Die Frage von Bildung und Unternehmen in Arbeiterhand ist sehr wichtig: Ich habe sie nicht erwähnt, aber Sie könnten sie so verstehen: Eine Arbeitergenossenschaft ist eine Schule und hat Auswirkungen auf die gesamte Art, wie Menschen produzieren. Wenn die Beteiligten Arbeitermitglieder sind, tendieren sie dazu, anders zu produzieren, weil sie verschiedene Aufgaben im Unternehmen kennenlernen wollen; sie sind bereit, Risiken einzugehen und haben im Unternehmen eine stärkere horizontale Mobilität: Einfache Arbeiter erhalten Gelegenheit, verschiedene Dinge zu tun und erlangen die Erfahrung eines "Unternehmers", was unter dem Gesichtspunkt der Verantwortung Bildung bedeutet.

*Frage:*

Meines Erachtens ist Ihre Schätzung, dass die soziale Ökonomie 10% der Gesamtwirtschaft ausmacht, viel zu hoch. In Deutschland stellt sie höchstens 2% der Arbeitsplätze und ihr Anteil am Umsatz ist noch geringer. Die globalisierte Wirtschaft zieht Geld aus dem System, man denke nur daran, was mit Nokia passiert. Es ist eine unausgewogene Ökonomie.

*Antwort:*

Was Ihre Frage angeht, so stellt die soziale Ökonomie tatsächlich zwischen 7% und 12% des BIP. Können wir eine echte globale Alternative zu einer Ökonomie sein wie Sie sagen?

Wie Sie wissen, wurden Berechnungen angestellt, denen zufolge die 300 größten Genossenschaften und Vereine auf Gegenseitigkeit fast die Größe des

kanadischen BIP haben. Wenn man dies auf Weltebene hochrechnet, so handelt es sich um einen beträchtlichen Anteil an der Weltwirtschaft. Andererseits ist diese Ökonomie weitaus schwächer als die andere. Natürlich haben wir einen langen Weg vor uns, damit wir als System kooperieren können. Davon sind wir noch weit entfernt und es ist ein langer Weg bis beispielsweise die Banken Projekte produktiver Unternehmen der sozialen Ökonomie besser fördern werden.

Auch bei der Frage besserer Nord-Süd-Beziehungen – wie können Konsumgenossenschaften nicht nur im Bereich des fairen Handels aktiv sein, sondern auch die Produkte des genossenschaftlichen Systems aufnehmen? Da befinden wir uns noch in der Prähistorie des Systems. Es gibt einige zaghafte Erfahrungen auf diesem Gebiet, aber es gibt ein riesiges Potenzial und die Tatsache, dass die Akteure sich treffen, sich kennenlernen und darüber reden, ist zumindest ein Zeichen für eine Art von politischem Willen. Auch hier sprechen wir von einer langfristigen Perspektive, nicht von fünf, nicht einmal von fünfzehn Jahren.

*Frage:*

Unternehmen, die nach ihrer Rechtsform Genossenschaften sind, sind nicht notwendig echte Genossenschaften. Die reale Solidarität hängt nicht von der Rechtsform eines Unternehmens ab.

*Antwort:*

Es gibt Länder, in denen diese verschiedenen Genossenschaftstypen – selbst solche, die vielleicht nicht als vollständige Genossenschaften bezeichnet werden können, zumindest nach unseren Standards – auf nationaler Ebene besser in gemeinsamen Systemen integriert sind und denen es gelingt, hinsichtlich der genossenschaftlichen Entwicklung mehr zu tun, indem sie neue Genossenschaftstypen fördern, einschließlich solcher, die sich um lokale Entwicklung kümmern, wie dies bei Ardelaine der Fall ist. Es ist wichtig festzuhalten, dass diese Akteure im Wesentlichen dieselben Standards vertreten. Ob sie sie vollständig in die Praxis umsetzen oder die Hälfte von ihnen anwenden, ist eine andere Frage, aber keine von ihnen – nicht einmal Raiffeisen auf der Höhe ihrer ökonomischen Macht - kann sagen, dass sie diese Standards nicht teilt. Diese Art der Integration auf nationaler Ebene bietet die Möglichkeit gemeinsamer Projekte, selbst für Menschen, die Kilometer voneinander entfernt leben. Ein Beispiel dafür sind die verschiedenen Genossenschaftssektoren in Italien: Trotz ihrer Differenzen schaffen sie es, sich zu treffen und an einem Tisch miteinander zu reden und gemeinsame Systeme zu gründen. 3% des Überschusses aller italienischen Genossenschaften fließen in einen gemeinsamen Fonds; diese Mittel stammen vorwiegend von Konsum- und Bankgenossenschaften und kommen in erster Linie Arbeiter- und sozialen Genossenschaften zugute.

Es gibt eine gemeinsame Philosophie oder ein gemeinsames Wissen; selbst wenn wir politische Differenzen haben, teilen wir doch dieses kleine Etwas von



Wertprinzipien. Lasst uns also das zusammenbringen und sehen, was wir gemeinsam tun können.

*Aus dem Englischen von Jutta Borner*



# Schlussbemerkungen

*Claudia Sánchez Bajo*

Es ist ganz wundervoll, wie es den Gründern von Ardelaine ausgehend von einem so einfachen Produkt wie Wolle gelingt, die frühe Periode der Industrialisierung und Globalisierung des Wollsektors mit seinen Konsequenzen für Europa zu durchdenken, zu analysieren und zu erklären und schließlich zu erkennen, wie man die Wollproduktions- und Distributionskette als Genossenschaft in einem kleinen Dorf in Frankreich wieder aufbauen kann. Sie haben erkannt, dass die einzige Möglichkeit darin besteht, den Wert der gesamten Kette wieder herzustellen und nicht nur der Genossenschaft selbst als einem Abschnitt der Verarbeitung des Rohmaterials.

Bruno Roelants baute auf dieser Denkweise auf, als er über die verschiedenen Entwicklungssysteme durch Genossenschaften im Rahmen einer solidarischen Ökonomie sprach. Dabei möchte ich den Gedanken unterstreichen, dass solche Initiativen nicht nur als Motor regionaler Ökonomie dienen, sondern auch als Motor, um eine deindustrialisierte und entvölkerte Region neu zu beleben.

Die Beiträge machen deutlich, dass ein gewisser Prozess zu beobachten ist, ein langsamer, nachhaltiger Prozess, der einer sich ausbreitenden Welle gleicht, die lokalen Wohlstand schafft, der gleichmäßiger verteilt und gleichmäßiger in die Gemeinschaft eingebunden ist.

Zunächst entsteht ein Deliberations- und Dialogprozess, oft in Zusammenhang mit Erfahrungen im Bildungsbereich, bis sich dann eine kleine Gruppe definitiv in einem gemeinsamen Projekt engagiert. Ich würde das die Bildungsphase nennen. Zweitens wird ein genossenschaftliches Unternehmen aufgebaut und damit ergeben sich konkrete wirtschaftliche Erfahrungen: die ökonomische Phase. An dritter Stelle steht der graduelle Einsatz für lokale soziale Bedürfnisse mit neuen Projekten, die bei Bedarf andere Formen annehmen können, beispielsweise Vereine, Gemeinwesenarbeit, Einsatz für andere, damit sie Zugang zu angemessenen Lebensbedingungen oder Menschenrechten erhalten. Und schließlich bleiben die Projekte nicht isoliert, im Gegenteil, sie sind in zahlreichen Netzwerken und Organisationen aktiv und auf der Grundlage der ständigen Reflexion über Veränderungen analysieren sie Lösungen und schlagen neue Lösungen vor.

Weiterhin ist zu beobachten, dass auch dann, wenn die erste Idee vage ist, immer deutlich ist, welches Problem angegangen werden muss. Und Lösungen scheinen nur durch gemeinsames Handeln und eine starke Beteiligung unter gleichen Bedingungen realisierbar zu sein; gleichzeitig müssen diese Lösungen angemessen und innovativ sein. Sie müssen imstande sein, bestehende Teufels-

kreise zu durchbrechen. Wenn die Lösungen sich als durchführbar erwiesen haben, können sich gegebenenfalls die aktiven Mitglieder der Rechtssphäre zuwenden, um den neuen Formen des Wirtschaftens einen formalen Rahmen zu geben.

Es besteht die Notwendigkeit zu weiteren Studien und Forschungen über Initiativen wie Ardelaine, um ihre Erfahrungen und ihre Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft auszuwerten.

## **Autoren**

### **Béatrice Barras**

Sprachtherapeutin, Genossenschaftsmitglied der Arbeitergenossenschaft SCOP, gründete vor ca. 30 Jahren die Kooperative Ardelaine in der Ardèche/Frankreich. 2003 veröffentlichte sie das Buch „Moutons rebelles, Ardelaine, la fibre développement local“.

### **Gérard Barras**

Architekt, Mitgründer von Ardelaine. Mitglied des RECIT (Netz von Bürgerschulen) und der SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production).

### **Bruno Roelants**

Master in Entwicklung und Generalsekretär von CECOP (Zusammenschluss europäischer Genossenschaften) und CICOPA (Internationale Organisation von Produktivgenossenschaften, Industrie, Handwerk und Dienstleistungen, eine spezialisierte Organisation der Internationales Genossenschafts-Allianz), Brüssel  
<[www.cecop.coop](http://www.cecop.coop)> <[www.cicopa.coop](http://www.cicopa.coop)>

### **Claudia Sánchez Bajo**

Expertin des Ökonomischen und Sozialen Komitees der Europäischen Kommission.

Gastprofessur im Wintersemester 2007/2008 im Fachgebiet „Soziologie der Entwicklungsländer“ an der Universität Kassel.



# LADOK – Entwicklungsperspektiven

## Verzeichnis der lieferbaren Schriften

- 50 J. Dandler, J.R. Hernandez, P.L. Swepston: Rechte indigener Völker. Zum Abkommen 169 der OIT. 1994, 114 S., 8,20 €
- 51/52 Alberto Chirif T., Pedro García, Richard Chase Smith (Hrsg.): Der Indianer und sein Territorium. 1994, 230 S., 13,30 €
- 53 Projektgruppe: Tropenholz in Kassel. Deutschland und die Ökologie der Welt. 1994, 94 S., 6,10 €
- 54 Martin Hartmann: Der moderne Kannibalismus, Futtermittelimporte und regionale Agrarstruktur. 1994, 65 S., 5,10 €
- 55 Ute Wilke: Indianische Völker Boliviens und "Entwicklung" – Kritische Betrachtung des Weltbankprogrammes "Tierras Bajas del Este" und Auswirkungen auf die Ayoréo-Indianer. 1994, 144 S., 8,20 €
- 56 Ute Wilke: Ein indianisches Lesebuch. Zweisprachig, 1995, 64 S., 6,10 €
- 57 Guilherme Costa Delgado: Süd-Süd Dialog, Anmerkungen zu den Perspektiven portugiesischsprachiger Länder. 1995, 21 S., 4,10 €
- 58 Clarita Müller-Plantenberg (Hrsg.): Indigene Perspektiven – Eine Debatte der Organisationen indigener Völker des Amazonasbeckens. 1996, 51 S., 5,10 €
- 59/60 GhK + Elni (Hrsg.): Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte indigener Völker. 1996, 274 S., €14,30
- 61 A. Achito, G. Alonso Velez, A. Alvarez Aristizabal u.a.: Kollektive geistige Eigentumsrechte und Biodiversität. 1997, 111 S., 7,20 €
- 62 Alfredo Wagner Berno de Almeida: Soziale Bewegungen und Staat im brasilianischen Amazonasgebiet. 1998, 33 S., 4,10 €
- 63 Isabel Guillen Pinto: Die Aluminiumproduktion in Venezuela. Externalisierte Kosten zu Lasten von Gesellschaft und Natur. 1998, 116 S., 7,20 €
- 64 Sabine Meißner: Produktlinienanalyse als ökonomisches Instrument – exemplifiziert am Waschmitteltensid Plantaren. 1998, 145 S., 9,20 €
- 65 Jörg Handrack: Genossenschaftlicher Zinnbergbau in Bolivien. Internationale Sonderstellung und Perspektiven im Vergleich zum brasilianischen Zinnbergbau. 1998, 68 S., €5,10
- 66/67 Kassel 2003, 206 S. plus Kartenwerk, 25.00 €

- 68 Kashyapa A.S. Yapa: Prähispanische Ingenieurtechnik in Lateinamerika und ihre Bedeutung für die Gegenwart. 2000, 73 S., 6,10 €
- 69/70 Wolfram Heise: Die Rechtssituation indigener Völker in Chile. Eine rechtsethnologische Analyse der chilenischen Indianergesetzgebung (No 19.253) von 1993 vor dem Hintergrund der Schutzbestimmungen im Völkerrecht. 2000, 365 S., 16,40 €
- 71/72 Dieter Gawora: Urucu. Soziale, ökologische und ökonomische Auswirkungen des Erdöl- und Erdgasprojektes Urucu im Bundesstaat Amazonas (Brasilien). 2001, 314 S., 14,30 €
- 73/74 Klima-Bündnis e.V., ONIC, CECOIN: Erdöl-, Erdgas-, Bauxit-, Kohle- und Goldförderung auf indigenen Territorien. Kolumbien, Peru und Venezuela. 2004, 142 S., 15,00 €
- 75 Marcelo Sampaio Carneiro: Bäuerliche Landwirtschaft und Großprojekte. Die 90er Jahre im Bundesstaat Maranhão (Brasilien). 2002, 32 S., 5,00. €
- 76 Anja Umbach-Daniel: Biogasgemeinschaftsanlagen in der deutschen Landwirtschaft. Sozio-ökonomische und kulturelle Hemmnisse und Fördermöglichkeiten einer erneuerbaren Energietechnik. 2002, 194 S., 12,00 €
- 77/78 Clarita Müller-Plantenberg: Zukunft für Alle ist möglich. Soziale Gerechtigkeit und nachhaltiger Naturbezug als grenzübergreifende Herausforderungen. an interdisciplinary challenge. Kassel 2003, 178 S. plus CD-ROM, 15,00 €
- 79 DAAD: Universities and Rio + 10 – Paths of sustainability in the regions Eva Becker: Umwelt und Konsum. Einstellung und Verhalten der Deutschen zur Umwelt. 1998, 143 S., 9,20 €
- 80 H. Feldt, D. Gawora, A. Nufer u.a.: Ein anderes Amazonien ist möglich. Träume, Visionen und Perspektiven aus Amazonien, Zusammengetragen zum 60. Geburtstag von Clarita Müller-Plantenberg. Kassel 2003, 176 S., 11,00 €
- 81/82 Franziska Zimmermann: Baumplantagen zur Zellstoffproduktion. Sozio-ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen in Venezuela. Kassel 2005, 217 S., 13,00 €
- 83/84 Clarita Müller-Plantenberg, Wolfgang Nitsch, Irmtraud Schlosser, Loccumer Initiative Kritischer WissenschaftlerInnen: Solidarische Ökonomie in Brasilien und Europa – Wege zur konkreten Utopie. Internationale Sommerschule Imshausen. Kassel 2005, 229 S., 13,00€



- 85/86 Clarita Müller-Plantenberg: Solidarische Ökonomie in Europa – Betriebe und regionale Entwicklung. Internationale Sommerschule Imshausen. Kassel 2007, 296 S., 15,00 €
- 87 Viviana Uriona: Solidarische Ökonomie in Argentinien nach der Krise von 2001. Strategische Debatten und praktische Erfahrungen. Kassel 2007, 104 S., 10,00 €
- 88 Frank Muster: Rotschlamm. Reststoff aus der Aluminiumoxidproduktion – Ökologischer Rucksack oder Input für Produktionsprozesse? Kassel 2008, 136 S., 10,00 €
- 89/90 Alexandra Urán Carmona: Colombia – un Estado Militarizado de Competencia. Las Fallas Estructurales para Alcanzar la Explotación Sustentable de los Recursos Naturales. Kassel 2008, 353 S., 15,00 €
- 91/92 Clarita Müller-Plantenberg, Joachim Perels: Kritik eines technokratischen Europa - Der Politische Widerstand und die Konzeption einer europäischen Verfassung. Kassel 2008, 262 S., 13,00 €
- 93 Jacqueline Bernardi: Solidarische Ökonomie. Selbstverwaltung und Demokratie in Brasilien und Deutschland. Kassel 2009, 151 S., €12,00.
- 94 Clarita Müller-Plantenberg, Alexandra Stenzel: Atlas der Solidarischen Ökonomie in Nordhessen. Strategie für eine nachhaltige Zukunft. Kassel 2008. 127 S., €19,00.
- 95 Clarita Müller-Plantenberg: Der Bildungsprozess beim Aufbau der Solidarischen Ökonomie. KIGG-Kolloquium an der Universität Kassel im Januar 2008. 172 S.
- 96 Heidi Feldt. Konfliktregelung in der Erdölindustrie im ecuadorianischen Amazonasgebiet und venezolanischen Orinokobecken. Kassel 2008. €12,00.

## **SONDERDRUCKE:**

Clarita MÜLLER-PLANTENBERG (Hrsg.): Indianergebiete und Großprojekte in Brasilien. Kassel 1988, 527 S., für Institute € 30,70, für Einzelpersonen €25,60

Projektgruppe "Ökologie und Entwicklung" der GhK (Hrsg.): Amazonien – eine indianische Kulturlandschaft, 1988, €5,10

Bezugsadresse:

Universität Kassel

FB 5, Lateinamerika-Dokumentationsstelle

34109 Kassel

Tel.: 0561/804-3152

Fax: 0561/804-3464

Email: [eperspektiven@uni-kassel.de](mailto:eperspektiven@uni-kassel.de)