

Auf dem Weg



**CECOSESOLA**

# Auf dem Weg

Gelebte Utopie einer  
Kooperative in Venezuela

DIE BUCHMACHEREI

Zusammengestellt aus den folgenden Veröffentlichungen  
VON CECOSEOLA:

*Buscando una convivencia armónica*  
*Reflexiones en la búsqueda de nuestra transformación*  
Barquisimeto, Venezuela, 2003  
ISBN 980-6602-00-5

*Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos*  
Barquisimeto, Venezuela, 2007  
ISBN 978-980-6602-01-4

*¿Hacia un cerebro colectivo?*  
*De reuniones ... a espacios de encuentro*  
Barquisimeto, Venezuela, 2009  
ISBN 978-980-6602-03-8

Ausgewählt und herausgegeben  
von Georg Wolter, Peter Bach, Alix Arnold und Georg Rath  
Übersetzung aus dem venezolanischen Spanisch: Alix Arnold

Weitere Informationen und Kontakt zu CECOSEOLA:  
<http://cecoseola.blogspot.com>  
[info@cecoseola.org](mailto:info@cecoseola.org)

Wir danken dem Solidaritätsfonds der Hans-Böckler-Stiftung  
für den Zuschuss zu den Druckkosten.

Umschlaggestaltung: Joachim Römer, Köln  
Druck: Strauss Druck GmbH Mörlenbach

Die Buchmacherei  
Postfach 61 30 46  
10964 Berlin  
Tel: 030/81 85 77 59  
Fax: 03212 - 103 29 81  
[DieBuchmacherei@gmx.net](mailto:DieBuchmacherei@gmx.net)  
[www.DieBuchmacherei.de](http://www.DieBuchmacherei.de)

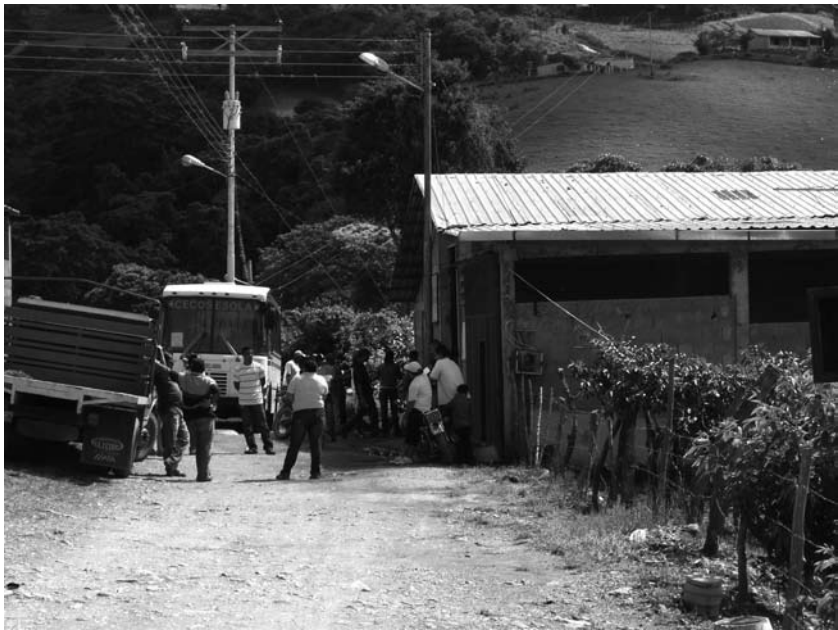
Februar 2012

ISBN 978-3-00-035400-7

© Diese Texte gehören allen, die die Hoffnung in sich tragen,  
eine solidarische Welt aufbauen zu können.

## Inhalt

- 7**    **Vorwort der HerausgeberInnen**
- 19**   **Die ersten zwanzig Jahre**  
Vom Kampf um den öffentlichen Nahverkehr zu den Wochenmärkten
- 51**   **Hier und heute die Welt, die wir wollen**  
Teil 1: Die emotionalen Grundlagen des Handelns  
Teil 2: Unser kultureller Hintergrund  
Teil 3: Auf dem Weg zur Harmonie
- 107**  **Auf dem Weg zu einem kollektiven Gehirn?**
- 131**  **Die Gesundheit selbst in die Hand nehmen**  
Eine neue Herausforderung: Das integrale Gesundheitszentrum  
Zur Entwicklung des Gesundheitssystems in Venezuela  
von Jorge Rath
- 143**  **Cecosesola im »Sozialismus des 21. Jahrhunderts«**  
von Alix Arnold
- 159**  **Nachwort**  
von John Holloway



»Cecososola hat unseren  
Begriff vom Machbaren  
verändert.«

# Vorwort der HerausgeberInnen

Cecosolesola feiert 2012 sein 45-jähriges Bestehen. Ein stolzes Alter, in dem die meisten Bewegungen längst zerschlagen, vereinnahmt oder in bürokratischen Mechanismen erstarrt sind. Was wir während unserer verschiedenen Besuche seit 1992 bei diesem Kooperativenverbund mitbekommen haben, macht jedoch einen völlig anderen, höchst lebendigen Eindruck. Ständig wird diskutiert, ohne festgelegte Tagesordnung, ohne Moderation oder Rednerliste, aber fast immer in konstruktiver respektvoller Atmosphäre. Erst nach und nach erschließt sich dem Besucher von außen dieses feine Geflecht von großen und kleinen, langen und kurzen Versammlungen, von Aussprachen und Schulungen, Austausch- und Lernprozessen. Mit dieser intensiven Gesprächskultur gelingt es den Kooperativistas von Cecosolesola, Selbstverwaltung ohne Chefs in einer Größenordnung zu betreiben, die nach hiesigen Erfahrungen schwer vorstellbar ist (siehe Kasten: *Cecosolesola in Zahlen*).

Es war ein langer Weg von den ersten Versuchen, die Vorstandsposten abzuschaffen, bis zur heutigen horizontalen Struktur, in der nicht mehr abgestimmt, sondern im Konsens entschieden wird. Das Projekt durchlebte heftige Krisen und stand ökonomisch mehrfach am Rande des Ruins. Immer wieder mussten für große und kleine Probleme Lösungen ge- und erfunden werden. Die Erfahrung, dies auch in scheinbar aussichtslosen Situationen kollektiv schaffen zu können, ist ein großer Reichtum – nicht nur für die Beteiligten.

Die Kooperativistas sagen von sich: »Wir sind organisierter als eine Bewegung und bewegter als eine Organisation.« Und tatsächlich vermittelt der Alltag in den Kooperativen den Eindruck, dass alles im Fluss ist. Dieselbe Person, die du gestern als Therapeut im Gesundheitszentrum getroffen hast, steht vielleicht morgen auf dem Gemüsemarkt als Verkäufer hinter dem Stand oder nach dem gemeinsamen Mittagessen an der Spüle. Rotation ist Prinzip: Niemand soll sich auf bestimmten Posten einbunkern oder es sich auf Kosten anderer bequem machen. Die Aufgaben in der Verwaltung werden immer wieder von neuen Kooperativistas übernommen, damit möglichst viele auch diese Bereiche kennenlernen und sich die entsprechenden Kompetenzen aneignen können. Wenn du bei Cecosolesola nach einem Zustand fragst, wird meist ein Prozess geschildert: Entwicklungen, Gefahren, Möglichkeiten, Rückschläge, Aussichten. So ist Cecosolesola nach fast einem halben Jahrhundert immer noch »auf dem Weg«. Der Versuch, die kapitalistisch-patriarchale Kultur zu überwinden und stattdessen zu einem solidarischen Miteinander zu kommen, wird mit Versammlungen und Diskussionen ständig weiter vorangetrieben.

Die Kooperativistas haben ihre Erfahrungen in Texten und Videos dokumentiert. BesucherInnen sind willkommen – auch bei all den Treffen und Versammlungen – und es findet sich immer jemand bereit, die Geschichte von Cecosolesola zu erzählen oder auch eine Führung durch die verschiedenen Arbeitsbereiche zu machen. Dabei ist der Stolz auf das kollektive Werk spürbar. Aber die Akti-



vistInnen wollen ihr Projekt keinesfalls als Modell verstanden wissen. Sie betonen, dass solche Prozesse von unten entstehen und die Beteiligten je nach ihrer Ausgangssituation ihren eigenen Weg finden müssen. Aber die von Cecososola festgehaltenen Erfahrungen können für diese eigenen Wege bereichernd sein, und in einer Hinsicht sind sie doch ein Modell: Für den Mut, Dinge anzupacken und Ziele anzustreben, die in dieser Gesellschaft nicht vorgesehen und eigentlich nicht machbar sind.

### Von Plätzen und Märkten

Tahrir in Kairo, Syntagma in Athen, Sol in Madrid, Liberty Plaza in New York ... Seit mit dem »arabischen Frühling« Anfang 2011 weltweit eine Zeit der Revolten eingeläutet wurde, sind Namen von Plätzen zu Symbolen für Protest und Rebellion geworden. Hier kommt die »Macht der Straße« zusammen, aber die besetzten Plätze sind auch Orte intensiver Diskussion und Suche. In den Camps organisieren die AktivistInnen ihr Leben (zeitweilig) kollektiv und sie experimentieren mit basisdemokratischen Formen der Entscheidungsfindung. Kapitalismus und repräsentative Demokratie sind offensichtlich in der Krise. Die kapitalistische Wirtschaft droht die ganze Welt in ein Desaster zu stürzen, und die Politik hat darauf außer einem hilflosen »Weiter so« keine Antwort zu bieten. Immer mehr Menschen fragen sich, wie das Desaster noch aufzuhalten ist, aber auch, wie eine »andere Welt« aussehen und wie wir unser Leben selbst in die Hand nehmen könnten, ohne Staat und Kapital. Seit die Rebellierenden 2001 in Argentinien ihren politischen Vertretern das selbstbewusste »*Que se vayan todos* – Haut doch alle ab« entgegen geschleudert haben, hat sich diese Krise der Repräsentanz an den verschiedensten Orten gezeigt. »Führerlose« Bewegungen, die sich von keiner Partei und keinem Funktionär etwas vorschreiben lassen wollen, erobern öffentliche Räume zurück, um sich selbst zu vertreten. In Lateinamerika werden diese Versuche, gemeinsam herrschaftsfrei zu entscheiden, als *horizontalidad* bezeichnet. Der deutsche Duden kennt als Bedeutung für *Horizontalität* bislang nur »waagerechte Lage«.

Wir haben noch wenig Erfahrung in horizontaler Organisation und solidarischem Miteinander. In jedem Kampf gegen kapitalistische Verhältnisse und in jedem unserer Projekte, das sich gegen diese Strukturen richtet, merken wir, wie Elemente der alten Gesellschaft, die wir mit uns rumschleppen, uns gefangen halten. Gleichzeitig machen wir auf besetzten Plätzen und in besetzten Betrieben aber die Erfahrung, wie schnell sich das Zusammenleben und der Umgang miteinander verändern und welche ungeahnten Fähigkeiten die Beteiligten entwickeln können. In solchen Momenten von Bewegung spüren wir, wie viel Poesie des Lebens uns vorenthalten wird, und wir bekommen gleichzeitig eine Ahnung von den Möglichkeiten, anders zu leben.

Auf die umfassenden Systemfragen, die inzwischen auf manchen Plätzen ge-

## CECOSESOLA in Zahlen

**Central Cooperativa de Servicio Sociales del Estado Lara:** Der Dachverband der Kooperativen für soziale Dienstleistungen im Bundesland Lara wurde Ende 1967 gegründet. Lara liegt im Westen Venezuelas. Hauptstadt ist Barquisimeto mit einer Million EinwohnerInnen. Hier betreibt Cecosesola drei **Wochenmärkte**, auf denen sich jede Woche 55 000 Familien – etwa ein Viertel der Stadtbevölkerung – mit Obst, Gemüse und Lebensmitteln versorgen. 450 Tonnen Obst und Gemüse werden wöchentlich verkauft. Die Preise liegen durchschnittlich 30 Prozent unter denen von privatwirtschaftlich betriebenen Märkten. Daneben gibt es einen Laden für Haushaltsgeräte und Möbel, in dem Mitglieder die Produkte mit Ratenzahlungen ohne die üblichen hohen Zinsen kaufen können.

In den sechs Projekten der **Gesundheitsversorgung** werden pro Jahr 190 000 Behandlungen durchgeführt. 2009 wurde das neu erbaute Gesundheitszentrum CICS eingeweiht. Hier werden alternative Behandlungsmethoden wie Akupunktur und Massagen angeboten, aber auch chirurgische Eingriffe sowie Labor- und Röntgenuntersuchungen. Die Preise liegen 60 Prozent unter denen privater Kliniken. Für Mitglieder der Kooperativen sind bestimmte Behandlungen kostenlos.

Das erste Projekt von Cecosesola war ein **Beerdigungsinstitut**. Es ist heute das größte in der Region; 20 000 Familien zahlen hier monatlich kleine Beiträge ein. Das Institut betreibt eine eigene Sargproduktion. Zum Verbund gehören weiterhin **Landwirtschaftsbetriebe**: Zwölf Organisationen in den Bundesstaaten Lara und Trujillo mit mehr als 200 landwirtschaftlichen Kleinbetrieben (2-3 Hektar) beliefern die Märkte. In einigen Betrieben wird versucht, Agrochemie durch biologische Methoden zu ersetzen. Kleine **Produktionsgenossenschaften** stellen Lebensmittel her, die auf den Märkten verkauft werden: Brot, Vollkornnudeln, Getreideflocken, Tomatensauce, Kräuter, Gewürze, Honig, Fruchtmarmelade usw. Außerdem gibt es **Transportbetriebe**, eine Sparkasse und andere **Finanzierungs- und Solidaritätsfonds**. 2010 betrug der Umsatz aller dieser Unternehmen 430 Millionen Bolívares – 100 Millionen US-Dollar nach dem offiziellen Kurs.

Über fünfzig Basisorganisationen mit insgesamt 20 000 Mitgliedern (Beschäftigte und NutzerInnen) sind dem Verbund angeschlossen. 1200 Kooperativistas arbeiten als »Hauptamtliche« (*trabajadores asociados*) bei Cecosesola. Sie bekommen ihren Unterhalt direkt vom Gesamtverbund. In Abgrenzung von der Lohnarbeit wird diese wöchentliche Auszahlung »Vorschuss« (*anticipo*) genannt. Die Höhe entspricht etwa dem Doppelten

des Mindestlohns. (Der monatliche Mindestlohn wurde im Oktober 2011 auf 1552 Bolívars angehoben – 361 US-Dollar nach offiziellem Kurs. Da der Tausch reglementiert ist, existiert ein Schwarzmarkt, auf dem der US-Dollar etwa das Doppelte des offiziellen Kurses von 4,30 Bolívars kostet). Der Vorschuss ist nicht für alle gleich, sondern richtet sich nach dem Bedarf: Wer z.B. Kinder hat, bekommt mehr. Die Hauptamtlichen arbeiten rotierend in den Kernbereichen des Verbandes.

Nach dem neuen Gesetz von 2001 müssen Kooperativen nicht mehr zwingend einen Vorstand haben. Hierarchische Posten sind seitdem bei Cecosesola abgeschafft. Sämtliche Mitglieder können sich jederzeit auf allen Ebenen mit den gleichen Rechten einmischen. Entscheidungen werden im Konsens getroffen und erneut zur Diskussion gestellt, falls jemand im Nachhinein sein Nicht-Einverständnis erklärt, unabhängig davon, ob die Person an der Entscheidung beteiligt oder abwesend war. 2011 fanden etwa 3000 der wöchentlichen Treffen in einzelnen Kooperativen und Projekten statt, sowie 300 übergreifende Versammlungen.

Angaben nach der Webseite von CECOSOLA  
<http://cecosesola.blogspot.com>

stellt werden, kann Cecosesola nur bedingt eine Antwort sein. Intern wurden hier enorme Veränderungen erreicht: Nicht die ökonomische Effizienz steht an oberster Stelle, sondern die menschlichen Beziehungen; statt Spezialistentum wird die Rotation gefördert, und anstelle von Kampfabstimmungen finden Diskussionen bis zum Konsens statt. Die KonsumentInnen der Dienstleistungen werden in den Prozess mit einbezogen. Auf den Gemüsemärkten gibt es nicht nur preiswerte Lebensmittel zu kaufen; die Märkte sollen auch Treffpunkte sein. Per Lautsprecher wird über diverse Ereignisse und Themen informiert, und ein Platz mit Essens- und Getränkeständen lädt zum Verweilen ein. Das gute Verhältnis der Kooperativistas zu den Menschen in der Region hat dem Projekt in manchen schwierigen Momenten das Überleben gesichert. Aber all diese Errungenschaften ändern nichts daran, dass Cecosesola sich in den Zwängen des kapitalistischen Marktes bewegen und behaupten muss. Dass ein paar Leute »anders arbeiten« macht dem System nicht unbedingt zu schaffen – auch wenn es bei Cecosesola schon relativ viele sind. Insofern ist das Projekt keine Antwort, und manche Kooperativistas beklagen ein bekanntes Dilemma: Selbstveränderung und Basisdemokratie nehmen viel Zeit in Anspruch, sodass oft keine Energie mehr bleibt, sich außerhalb politisch einzumischen. Wer im Kleinen an konkreten Veränderungen werkelt, verliert gelegentlich das große Ganze aus den Augen.

Aber: Die große revolutionäre Veränderung ist nicht denkbar ohne die vielen Veränderungen im Kleinen. Bei näherer Betrachtung findet sich hinter großen Streiks und Bewegungen, die scheinbar spontan ausbrechen, immer eine Vorgeschichte von vielen kleinen Schritten, mit denen Menschen Widerstand geleistet, »Nein« gesagt, subversiv die Regeln ausgehebelt oder solidarische Netze geknüpft haben. Oder eben – wie bei Cecocoesola – schon mal einen Vorgriff auf zukünftige Verhältnisse gewagt haben. All diese Erfahrungen können Bausteine sein für die Verwirklichung unserer Utopien. Und mit seiner Dimension von Beteiligung und Kontinuität gehört der Verbund Cecocoesola sicherlich zu den größeren Bausteinen. Eine Selbstverwaltung in dieser Größenordnung und mit dieser gesellschaftlichen Relevanz hat es in der brd noch nicht gegeben, und von den zahlreichen »Alternativbetrieben« der 1970er Jahre ist nicht mehr viel übriggeblieben. Grund genug, einen Blick über den Atlantik zu werfen und die Erfahrungen aus Barquisimeto hier zugänglich zu machen.

#### Erfahrung, Diskussion, Reflexion – Ein Lesebuch

Die Kooperativistas nehmen sich viel Zeit für Selbstschulung und Reflexion. Neben den regelmäßigen Treffen, bei denen es um konkrete Fragen der Arbeit und des Projektes geht, gibt es immer wieder ganztägige Diskussionsveranstaltungen. Bei der Analyse ihrer Erfahrungen legen sie besonderes Gewicht auf die kulturellen Grundlagen, die unser Handeln bestimmen. Wie haben sich in Venezuela die alten Sammlerkulturen mit der von den Spaniern importierten westlich-patriarchalen Kultur vermischt? Wie beeinflusst diese Gefühlsgrundlage das Handeln? Kapitalismus und repräsentative Demokratie entsprechen als Systeme dieser Kultur und Gefühlswelt. Der Kapitalismus ist kein uns äußerliches Ding, das wir einfach abschaffen oder zerschlagen könnten, sondern ein Verhältnis, das wir mit unserem Handeln täglich herstellen. Aber in diesem Alltagshandeln gibt es auch solidarische Ansätze, die das System infrage stellen. An diese gilt es anzuknüpfen.

Das Ergebnis dieser Analyse hat Cecocoesola in zwei Büchern und einer Broschüre veröffentlicht. Für die deutsche Ausgabe haben wir Teile dieser Veröffentlichungen ausgewählt. Der Text **Die ersten 20 Jahre: Vom Kampf um den öffentlichen Nahverkehr zu den Wochenmärkten** erzählt die Geschichte des Projekts: Sie beginnt mit einem Beerdigungsinstitut, um den Mitgliedern trotz geringer finanzieller Mittel würdige Bestattungen zu ermöglichen. Aus einer Kampagne gegen Fahrpreiserhöhungen entsteht 1975 die Idee, ein alternatives Transportsystem aufzubauen. Die Übernahme des öffentlichen Transports der Stadt stellt Cecocoesola vor neue Herausforderungen – intern, aber auch in der Auseinandersetzung mit der Regierung, der die Selbstverwaltung zunehmend gefährlich erscheint. Nachdem die Busse staatlicherseits beschlagnahmt und zerstört wurden, stehen die Kooperativistas praktisch vor dem Ruin. Aber sie

nehmen einen neuen Anlauf. Ab 1983 bauen sie die Gemüsemärkte auf, die heute das Zentrum der Aktivitäten bilden.

In dem Kapitel **Hier und heute die Welt, die wir wollen** versuchen die Kooperativistas, sich selbst und anderen die Dimensionen und die Bedeutung ihres Projekts kollektiver Selbstveränderung klar zu machen. Um dem üblichen, von der westlichen instrumentellen Vernunft geprägten Blick auf solche Projekte zu entkommen, greifen sie z.B. Ansätze des chilenischen Biologen und Philosophen Humberto R. Maturana auf, der mit seinem einflussreichen Begriff der »Autopoiesis« (von griechisch *autos* »selbst« und *poiein* »schaffen, bauen«) die Prozesse lebendiger, sich spontan selbsterzeugender Systeme präziser bestimmen will. Im Zentrum seiner Theorie steht die These, dass es in lebendigen Systemen keine Trennung zwischen Erzeuger und Erzeugnis gibt. Daran orientieren sich die Kooperativistas theoretisch und praktisch: Das eigentliche Produkt ihrer kollektiven Produktionen ist diese Kollektivität selbst – die zwar auch die von ihnen hergestellten Nahrungsmittel, Gesundheitsversorgung usw. benötigt, aber nicht als eine entfremdete und in Tauschwerten zu fassende Objektivität, sondern als notwendige Dimension des ständigen kollektiven Prozesses der Selbstveränderung. Um nicht in die von der westlichen Kultur geprägten Effizienz- und Managementorientierungen abzugleiten, wie es in vielen anderen Kooperativprojekten naturwüchsig geschieht, beschwören sie regelrecht ihren Bruch mit der herrschenden Kultur und machen sich selber immer wieder klar, wie stark und prägend die alltäglichen Einflüsse sind, die ihrer Orientierung entgegenstehen. Dabei können sie auch deshalb einen Rückhalt in der Philosophie von Maturana finden, weil er sich radikal gegen den üblichen Determinismus in Evolutions- und Entwicklungsvorstellungen wendet. Autopoietische Systeme entwickeln sich nicht einfach als »Anpassung« oder »Reaktion« auf ihre Umwelt, sondern erzeugen ständig etwas völlig Neues, was dann auch der sogenannten Umwelt einen anderen Sinn verleiht und sie verändert.

Im dritten Text **Auf dem Weg zu einem kollektiven Gehirn?** verbinden sie diese theoretische Perspektive wieder konkreter mit der Geschichte ihres Projekts und der Entwicklung ihrer Versammlungskultur. Unter rein produktionslogischen und effektivitätsorientierten Kriterien mag es unsinnig erscheinen, alle möglichen Fragen und Entscheidungen in endlosen Versammlungen immer wieder von Neuem durchzusprechen. Aber hierin liegt für sie der Weg, zu einer höheren Form von Kollektivität zu gelangen, die nicht mehr im Formalismus einer bürgerlichen Demokratie mit Mehrheitsentscheidungen und formeller Repräsentation stecken bleibt, sondern zu einer intellektuellen und gefühlsmäßigen Kollektivität wird, einem »kollektiven Gehirn«, einem »general intellect«.

Das neueste Großprojekt von Cecosesola ist das Integrale Kooperative Gesundheitszentrum CICS, das im März 2009 eingeweiht wurde. In dem Abschnitt **Die Gesundheit selbst in die Hand nehmen** drucken wir einen aktualisierten

Artikel von Jorge Rath über das Gesundheitszentrum nach, der 2009 in der Zeitschrift *Contraste* erschien. Er geht dabei auch auf die Frage ein, wie sich das CICS zwischen der privaten und der staatlich-bolivarianischen Gesundheitsversorgung verortet, deren Entwicklung er in einem zweiten Artikel darstellt.

Wenn hierzulande von Venezuela die Rede ist, dreht sich das Gespräch meist nur um eine Person: Hugo Chávez. Auch in Venezuela enden Diskussionen über die Regierungspolitik häufig in einem erregten Schlagabtausch zwischen zwei Lagern: Für oder gegen Chávez. Bei Cecosesola werden solche Debatten vergleichsweise unaufgeregt geführt, obwohl es selbstverständlich auch hier Befürworter und Gegner des umstrittenen Regierungschefs gibt. Die Unabhängigkeit gegenüber Parteien und Regierungen zu wahren, ist jedoch erklärtes Prinzip. Im gemeinsamen Projekt Cecosesola soll es keine Rolle spielen, an welche Götter die einzelnen Kooperativistas glauben oder welchen Parteien sie jeweils anhängen. Unter der Chávez-Regierung wurde 2001 ein neues Kooperativengesetz erlassen und 2005 der »Sozialismus des 21. Jahrhunderts« proklamiert, in dem der solidarischen Ökonomie – mit Kooperativen und selbstverwalteten Betrieben – zentrale Bedeutung zugeschrieben wird. Tatsächlich stieg die Anzahl der registrierten Kooperativen von 800 beim Amtsantritt von Chávez 1999 bis 2008 auf beeindruckende 260 000. Aber selbst nach offiziellen Statistiken funktionierten davon real weniger als 40 Prozent. In vielen Fällen gründeten Einzelpersonen auf dem Papier Kooperativen, um Zuschüsse abzugreifen. Aber auch bei den arbeitenden Kooperativen unterscheiden sich viele in ihrer Funktionsweise kaum von herkömmlichen Unternehmen. Die Kooperativistas von Cecosesola sehen dies als weiteren Beleg für ihre These, dass Selbstorganisation und Hierarchieabbau nicht von oben angeordnet werden können.

Zu der Frage, was sich durch die neue Regierung für das alte Projekt Cecosesola geändert hat, haben wir im November 2010 ein Gruppengespräch mit zehn Kooperativistas geführt. Auszüge aus diesem Gespräch und aus einem weiteren Interview mit einem langjährigen Cecosesola-Mitglied finden sich in unserem Beitrag **Cecosesola im »Sozialismus des 21. Jahrhunderts«**, der auch auf den politischen Kontext der Entstehungsgeschichte eingeht. Und schließlich haben wir John Holloway, der Cecosesola schon mehrfach besucht hat, um ein **Nachwort** gebeten.

Wir danken allen Compañeras und Compañeros, die uns bei unseren Besuchen in Barquisimeto begleitet und in ihre Cecosesola-Welt mitgenommen haben, und besonders Georg »Jorge« Rath, der als unser Redaktionsmitglied vor Ort maßgeblich zum Entstehen dieser deutschen Ausgabe beigetragen hat.

*Georg Wolter, Peter Bach, Alix Arnold*  
Köln, Ende 2011

## Editorische Notiz

Die Idee, das erste (und zu diesem Zeitpunkt einzige) Buch von Cecosesola ins Deutsche zu übersetzen, entstand Ende 2006, als zwei Kooperativistas von Cecosesola an dem Kongress »Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus« in Berlin teilnahmen. Dieses Übersetzungsprojekt kam nicht zustande, und so griffen wir zwei Jahre später in Köln die Idee wieder auf. Mittlerweile war bereits die nächste Veröffentlichung der Kooperativistas erschienen.

Das Buch von 2003 *Buscando una convivencia armónica. Reflexiones en la búsqueda de nuestra transformación* (etwa: Auf der Suche nach neuen Formen des engagierten Miteinanders) hatten sie in erster Linie geschrieben, um die vielen Einzelheiten der bewegten Geschichte von Cecosesola nicht in Vergessenheit geraten zu lassen. Es enthält bereits Überlegungen zu persönlichen Veränderungsprozessen und den kulturellen Hintergründen des Handelns. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Beschreibung der Ereignisse und Projekte. 2007 kam das zweite Buch heraus: *Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos* (Hier und heute die Welt, die wir wollen, aufbauen). Es entstand, nachdem einige Kooperativistas sich näher mit Schriften von Humberto Maturana beschäftigt hatten. In dieser Diskussion wurden die Überlegungen zum kulturellen Hintergrund präzisiert. Auf die Geschichte von Cecosesola wird bei dieser Analyse immer wieder Bezug genommen; sie wird aber nicht mehr systematisch dargestellt. Für die deutsche Ausgabe wollten wir deshalb in Absprache mit den Kooperativistas aus zwei Büchern eins machen. Wir wählten Teile zur Geschichte aus dem ersten Buch aus, und kürzten die theoretischen Überlegungen aus dem zweiten Buch um Wiederholungen. Aber dann kam 2009 der nächste interessante Text aus Barquisimeto. Die Broschüre *¿Hacia un cerebro colectivo? De reuniones ... a espacios de encuentro* (Auf dem Weg zu einem kollektiven Gehirn? Aus formalen Versammlungen werden Orte der Begegnung) macht die Herausbildung der Versammlungskultur deutlich und entwickelt die Idee von Konsens und kollektiven Kriterien weiter. Wir beschlossen, auch diesen Text (etwas gekürzt) in das Buch aufzunehmen, obwohl einige Wiederholungen unvermeidlich waren. Herausgekommen ist also ein Lesebuch mit mehreren eigenständigen Texten. Es empfiehlt sich, den ersten Teil zur Geschichte als erstes zu lesen. Ansonsten ist die Reihenfolge beliebig.

Die Texte und Videos von Cecosesola dienen nicht zuletzt der Selbstverständigung in der Kooperative. Für die Diskussionstage im November 2010 wurde zum Beispiel die für Cecosesola so wichtige Geschichte des Kampfes um die Fahrpreise und die Buskooperative, über die im ersten Buch berichtet wird, in einer Präsentation zusammengefasst. Anhand von Fotos, Flugblättern und Zeitungsausschnitten erzählten ältere Kooperativistas den inzwischen eingestiegenen neuen Generationen die Geschichte des Projekts.

Bei manchen der Texte von Cecosesola mag man sich fragen, welche Bedeutung sie angesichts ihres intellektuellen und philosophischen Zuschnitts für die Basisarbeit auf den Wochenmärkten und für die alltägliche Praxis der Kooperativen haben. Als Bücher, als gedruckte Texte, spielen sie in den Kooperativen tatsächlich keine große Rolle. Die Kultur des Bücherlesens ist in Venezuela und bei Cecosesola nicht sonderlich ausgeprägt. Aber die Überlegungen, Themen und Beispiele aus den Veröffentlichungen werden immer wieder in die verschiedenen Versammlungen eingebracht und dort diskutiert. Nur wenige Kooperativistas haben Texte von Humberto Maturana oder John Holloway gelesen. Aber vielen sind deren Ideen aus Versamlungsbeiträgen und Diskussionen geläufig, und sie konnten die Autoren, die als Referenten zu Diskussionstagen eingeladen wurden, selbst kennenlernen. Geschrieben werden die Cecosesola-Texte von Einzelnen und dann in kleinen Gruppen diskutiert. Aber sie sind nicht das Werk Einzelner, und auch nicht – wie man bei der häufigen Erwähnung des »persönlichen Transformationsprozesses« vielleicht denken könnte – das Werk einer kleinen Selbsterfahrungsgruppe. Die Texte sind Ergebnis einer kollektiven Diskussion, mit der hunderte ArbeiterInnen ihren Arbeitsalltag analysieren und verändern.

Wer Interesse an den spanischen Originaltexten (siehe Impressum) hat, kann sich direkt an die Kooperativistas von Cecosesola wenden: [escuela@cecosesola.org](mailto:escuela@cecosesola.org)

Die erwähnte Präsentation von 2010 *Pasaje a medio. Orgullo de Barquisimeto* (Der Stolz von Barquisimeto: Keine Fahrpreiserhöhung) kann hier angesehen werden: <http://cecosesola.blogspot.com/p/publicaciones.html>







# Die ersten zwanzig Jahre

Vom Kampf um den  
öffentlichen Nahverkehr  
zu den Wochenmärkten

aus: CECOSOLA

*Buscando una convivencia armónica*

*Reflexiones en la búsqueda de nuestra transformación*

Barquisimeto, Venezuela 2003

Cecosesola wurde Ende 1967 gegründet. Wir beginnen mit der Erzählung der Geschichte im Jahr 1974. Damals führte eine Reihe von Ereignissen bei den Kooperativen im Bundesstaat Lara zu drastischen Veränderungen, die mit der Zeit auch in einigen anderen Bundesstaaten im Westen Venezuelas Wirkung zeigten. Aber zunächst kurz zur Vorgeschichte: Die Kooperativenbewegung in Barquisimeto und angrenzenden Regionen erlebte ab 1965 einen großen Aufschwung. Die Initiative ging vor allem von einigen Priestern einer hier tätigen Ordensgemeinschaft aus. Fast alle neuen Kooperativen waren im Spar- und Kreditwesen tätig. Die meisten hatten ihren Sitz in den ärmeren Stadtteilen von Barquisimeto und den kleinen Dörfern auf dem Land. Es bestanden enorme Unterschiede zwischen den Beratern, die Unterricht erteilten und ihr Wissen »an das Volk« weitergaben, und den Kooperativen-Mitgliedern, die »angehalten wurden«, die Zügel selbst in die Hand zu nehmen. Die Berater brachten den zukünftigen Führungspersonen bei, was Buchhaltung ist, wie man Versammlungen leitet und Akten führt. Die Kooperativen wurden auch als »Volksuniversität« bezeichnet, weil man dort Fähigkeiten erwerben konnte, die es später leichter machten, woanders einen Job zu finden oder sich sonstwie durchzuschlagen.

Ende 1967 gründeten zehn Kooperativen auf einer Versammlung den Dachverband Cecosesola. Dieser sollte in erster Linie den Mitgliedern dieser Kooperativen einen Beerdigungsservice anbieten, was einzelnen Basiskooperativen nach dem damaligen Versicherungsgesetz praktisch unmöglich war.<sup>1</sup>

### Der anfängliche Zauber ist bald dahin

Cecosesola begann – ebenso wie die einzelnen Kooperativen, die in dieser Zeit gegründet wurden – mit viel unbezahlter Arbeit und Enthusiasmus sowie mit breiter Beteiligung. Aber schon 1974 erlahmte dieser Begeisterungsschub zusehends, und mit ihm auch die aktive Teilnahme der Mitglieder. Die Kooperativen hatten sich Schritt für Schritt der traditionellen vertikalen Struktur unserer Gesellschaft angepasst.

Zum Beispiel hatte die Leitung von Cecosesola 1974 ein Schild an ihrem Büro angebracht: »Versammlungsraum der Geschäftsleitung«. Das Büro war so klein, dass kaum die fünf Führungspersonen hineinpassten, und sie tagten hinter verschlossener Tür. Damals gab es eine klare Hierarchie: Die Leitung stand über dem Geschäftsführer, der hatte einen Assistenten und darunter kamen die übrigen Beschäftigten (Fahrer, HelferInnen, Sekretärinnen). Der Geschäftsleiter verdiente fast doppelt so viel wie sein Assistent, und die Sekretärinnen bekamen nur knapp ein Viertel seines Gehalts. Obwohl die Leitungsfunktionen ehrenamtlich waren, gab es bei den jährlichen Versammlungen von Cecosesola immer heftige Machtkämpfe um diese Posten, da sie durchaus mit Prestige verbunden

<sup>1</sup> Siehe S. 143ff., *Cecosesola im »Sozialismus des 21. Jahrhunderts«*.

und gute Startpositionen für eine politische Karriere waren. Außerdem konnten die Führungspersonen ohne Belege Spesen geltend machen, was manche weidlich ausnutzten. Da wurden schon mal für eine eintägige Konferenz in einem 90 Kilometer entfernten Ort Ausgaben in der Höhe eines Monatsgehalts des Assistenten abgerechnet. Auf diese Weise ging Cecosesola den Weg so vieler Basisinitiativen: Sie werden mit viel Begeisterung und Engagement gegründet, aber dann holt die herrschende Struktur sie ein und sie verwandeln sich in autoritäre bürokratische Organisationen, die zudem noch der Korruption anheimfallen.

### Erste Fragezeichen ...

Dieser Niedergang führte bei vielen Mitgliedern der Kooperativen zu wachsender Unzufriedenheit. Sie sahen, dass fast nur noch die Beschlüsse der Geschäftsleitung zählten. Die ArbeiterInnen beteiligten sich kaum noch. Aber 1972 war eine Gruppe junger Berater<sup>3</sup> nach Barquisimeto gekommen, die anfangs mit den Priestern zusammen arbeiteten. Sie waren gut ausgebildet und voller Idealismus, und sie organisierten sofort Zusammenkünfte, um die aktuellen Tendenzen in der Kooperativenbewegung zu diskutieren. Dort wurde die starke Abhängigkeit von den Priestern infrage gestellt und auch das Konzept, die Kooperativen als Betriebe zu sehen, die nur dem Wohl der eigenen Mitglieder dienen sollten, ohne sich um die allgemeinen sozialen Probleme zu kümmern. Die Gespräche drehten sich um die Möglichkeit, in den Kooperativen nicht nur fachliches Wissen zu erwerben, sondern auch Solidarität und gesellschaftliche Verantwortung zu entwickeln. So könnte im Kleinen begonnen werden, eine Gesellschaft nach unseren Vorstellungen aufzubauen. Aber war das in den bestehenden Kooperativen des Spar- und Kreditwesens möglich, in denen die Mitglieder sich nur sporadisch trafen? So entstand der Vorschlag, Konsum-Kooperativen aufzubauen und einen Markt, der groß genug wäre, auch Produktionskooperativen einzubeziehen.

Damals war Cecosesola in der Region die einzige Kooperative mit einer größeren Zahl von Vollzeitbeschäftigten. Aber ausgerechnet sie hatten außerhalb ihrer konkreten Arbeit nichts miteinander zu tun. Sie trafen sich allenfalls bei der Lohnauszahlung – die Arbeiterinnen wöchentlich und die Angestellten alle vierzehn Tage. Versammlungen fanden fast gar nicht statt.

### ... auch zur eigenen Rolle

Für die weitere Entwicklung war es entscheidend, dass auch die BeraterInnen untereinander diskutierten und ihre Rolle infrage stellten. »Armen Menschen soll man keine Fische schenken, sondern ihnen das Fischen beibringen«. Dieser beliebte Spruch gilt als feststehende Weisheit, als gelungene Problemlösung und

2 Zu den Beratern der Fundación OCM siehe S.146f.

als Rechtfertigung für die Rolle von Beratern. Aber bei genauerem Hinsehen zeigt sich hierin die typische Logik der patriarchalen Kultur, alles voneinander zu trennen. Es wird unterstellt, dass es nur eine bestimmte Form des Fischens gibt, mit klar aufgeteilten Rollen, zwischen denen sich nichts bewegt: Der eine verschenkt Fisch und der andere lehrt das Fischen; die eine hat und die andere hat nichts; der eine gibt und der andere nimmt; die eine verfügt über Wissen und die andere nicht. Aus dieser Logik folgt die Hierarchie zwischen denen da oben, die haben und/oder wissen, und den Anderen da unten. Eine strikte Trennung zwischen denen, die geben, und denen, die passiv nehmen, und diejenigen, die geben, bekommen dafür nichts, weil es keinen Austausch gibt. Ein Verhältnis wie eine Einbahnstraße. Dabei ist die Rolle des Beraters bequem und birgt wenig Risiko. Wenn die Geschichte gut ausgeht, kann der Berater sich mit dem Erfolg brüsten. Geht sie schlecht aus, verliert er in der Regel wenig und kann darauf verweisen, dass die Beratenen seinen Empfehlungen eben nicht richtig gefolgt sind.

1974 haben wir begonnen, über diese Logik der Trennungen nachzudenken, und die Diskussion darüber dauert bis heute an. Damals löste sich infolge dieser Diskussion die Rolle der BeraterInnen, die mit wenig eigenem Risiko die Kooperativenbewegung von außen kritisierten, allmählich auf. Sie wurden zu einem Teil von »Uns«, also von derjenigen Gruppe, die sich innerhalb unseres Dachverbandes Gedanken darüber machte, wie wir die eingeschlagene Richtung der Bewegung ändern könnten. Gemeinsam machten wir es uns zur Aufgabe, einen lebendigen Raum zu schaffen, um dort ein wenig von der Gesellschaft, die uns vorschwebt, vorwegnehmen zu können.

## **Vom Wirtschaftsbetrieb zur Organisation in Bewegung – die ersten Schritte**

Im April 1974 gab es mehrere Treffen dieser Gruppe, die aus etwa 50 Mitgliedern von Kooperativen aus der Region bestand. Der Wunsch nach Veränderung lag in der Luft. Als herauskam, dass der Geschäftsführer systematisch Gelder veruntreute, war der Anlass für konkrete Schritte gegeben. Auf einer außerordentlichen Versammlung im Juni wurde die Geschäftsleitung ausgetauscht und von Kooperativistas übernommen, die für die Veränderung standen. Bis dahin hatte das Schild »Versammlungsraum der Geschäftsleitung« noch an seinem Platz gehangen. Seitdem wurde es mal in irgendwelchen Ecken des Lagers, mal im Parkhaus des Beerdigungsinstituts gesehen – als kleine Erinnerung an die bürokratische Phase von Cecosesola (die allerdings in bestimmten Denk- und Verhaltensweisen bis heute hin und wieder zum Vorschein kommt).

Mit der neuen Geschäftsleitung kam der Veränderungsprozess, der bis heute andauert, richtig in Gang. Gleich nach der außerordentlichen Versammlung wurden regelmäßige regionale Zusammenkünfte der Mitglieder eingerichtet und

Treffen der Beschäftigten. Dort kamen in Gruppengesprächen nun auch persönliche Verhaltensweisen zur Sprache. Daraus wurden später die Versammlungen, in denen die ArbeiterInnen von Cecosesola Situationen aus dem Arbeitsalltag analysierten. Bei der nächsten ordentlichen Versammlung Ende 1974 beschlossen wir mit großer Beteiligung den ersten Jahresplan unseres Dachverbandes. Aber noch bevor das Jahr zu Ende ging, kam es zu einem Ereignis, das die Zukunft unserer Bewegung entscheidend bestimmen sollte.

### Keine Fahrpreiserhöhung – Auf die Straße!

Seit September machten die Busunternehmer Druck für eine Anhebung der staatlich regulierten Fahrpreise von 0,25 auf 0,50 Bolívar, also eine schlagartige Verdoppelung der Preise. Aber damals brodelte es nicht nur bei Cecosesola, sondern auch in den Arbeiterstadtteilen von Barquisimeto. Dort entstanden immer neue Gruppierungen, die sich für soziale Gerechtigkeit einsetzten – vor allem christliche Basisgruppen und linke Kulturgruppen (Musik, Film, Theater). Wie nicht anders zu erwarten, löste die Ankündigung einer möglichen Fahrpreiserhöhung in den ärmeren Stadtteilen heftige Proteste aus. Der Konflikt um die Fahrpreise entbrannte genau in der Zeit, in der wir darüber diskutierten, dass wir die Kooperativen nicht als einen Archipel von Wirtschaftsbetrieben sehen wollten, die nur für die eigenen Mitglieder da waren. Wir wollten aus ihnen stattdessen eine Basisorganisation machen, die sich auch um soziale Probleme kümmern sollte. Also ergriffen wir sofort die Gelegenheit, öffentlich gegen die Fahrpreiserhöhung aufzutreten. Welche weitreichenden Ereignisse diese Presse-Erklärung nach sich ziehen, und welche Verantwortlichkeiten damit auf uns zukommen würden, konnte damals niemand ahnen.

Als die Busunternehmer am 10. Dezember 1974 den öffentlichen Verkehr bestreiken ließen, riefen wir über das Radio zu einer Protestkundgebung vor dem Rathaus auf. In der zugespitzten politischen Situation in Barquisimeto kam trotz kurzfristigen Aufrufs und fehlender Transportmittel eine enorm große Demonstration zustande, die von der Polizei angegriffen wurde. 50 Personen wurden festgenommen. Auf der Wache – wo viele von uns zum ersten Mal waren – trafen sich Mitglieder von Kooperativen, christlichen und Kultur-Gruppen. In dem Kampf um die öffentlichen Verkehrsmittel in Barquisimeto sollten wir uns zukünftig noch oft begegnen. Die Festnahme bestärkte unsere Überzeugung, nicht mehr Betrieb sein, sondern Bewegung werden zu wollen. In nur einem Jahr hatte Cecosesola seine bürokratische Phase hinter sich gelassen, war auf die Straße gegangen und hatte sich einer sozialen Bewegung angeschlossen.

### Die ersten Reaktionen

Mit dem Führungswechsel auf der außerordentlichen Versammlung wollten wir unter anderem erreichen, dass sich mehr Kooperativistas beteiligen, und wir

wollten die Macht der Geschäftsleitung zurückdrängen. Die Ereignisse von 1974 führten dazu, dass nach und nach eine kommunitäre Organisation entstand, an der Mitglieder wie Nicht-Mitglieder beteiligt waren, und die immer schwerer durch einzelne Personen oder mit unternehmerischen und verwaltungstechnischen Konzepten zu kontrollieren war. Es ist schon paradox, dass wir diesen Prozess genau von der Machtposition aus angestoßen haben, die einige andere so gerne innegehabt hätten. Für manche Leute schien die Kontrolle über Cecotesola ein Selbstzweck zu sein, den sie einfacher erreichen konnten, solange es sich um einen reinen Wirtschaftsbetrieb handelte. Vielleicht versuchten sie deshalb mit allen Kräften, den Prozess hin zu einer offeneren und flexibleren Organisation zu verhindern.

1975 begannen diese Leute, eine Oppositionsgruppe zu bilden. Mit von der Partie waren einige Mitglieder der früheren Geschäftsleitung, die abgesetzt worden waren, aber auch andere Kooperativenmitglieder und einige der anfänglich beteiligten Priester. Letztere nutzten den Einfluss, den sie durch ihre wichtige Rolle in der Gründungsphase der regionalen Kooperativenbewegung gewonnen hatten. Diese Gruppe verfügte über geschulte Redner, einen guten Zugang zu den Medien, beste politische Kontakte und großen Einfluss bei den Cecotesola angeschlossenen Kooperativen, aus deren VertreterInnen die Versammlungen unseres Dachverbandes bestanden. Von diesem Moment an wurden die Auseinandersetzungen – bis zum Höhepunkt 1980 – immer schärfer.

#### Zum alten Preis und in Arbeiterhand

1975 kam es zu großen Mobilisierungen. Jedes Mal wenn die Busunternehmer mit Streik drohten, um die Preiserhöhung durchzusetzen, oder wenn sie versuchten, einseitig die Preise heraufzusetzen, gingen wir auf die Straße. Aber mit der Zeit verbrauchte sich unsere Mobilisierungsfähigkeit. Daraufhin kamen wir bei uns und bei gemeinsamen Versammlungen mit anderen Gruppen zu dem Schluss, dass wir selbst einen konkreten Lösungsvorschlag für ein öffentliches Transportsystem machen müssten. Andernfalls würden sie früher oder später die Fahrpreiserhöhung doch durchsetzen. So entstand der Vorschlag, eine gemeinnützige Transportkooperative zu gründen (SCT – *Servicio Cooperativo de Transporte*). Sie sollte unter Beteiligung der Beschäftigten und der NutzerInnen von Cecotesola betrieben werden.

Viele Mitglieder der Kulturgruppen standen dem Projekt ablehnend gegenüber. Ihr Ziel war es, »die Widersprüche innerhalb der Gesellschaft zu verschärfen«. Das Projekt SCT fanden sie reformistisch, sie traten stattdessen für ein städtisches Transportunternehmen ein, obwohl ihnen das Scheitern ähnlicher Versuche in anderen Landesteilen bekannt war. Ihnen ging es weniger um eine Lösung des Transportproblems als darum, den Konflikt am Laufen zu halten, um dort weiter agitieren zu können. Andere konnten mit der Idee einer selbst-



verwalteten öffentlichen Dienstleistung nichts anfangen, da das doch Aufgabe des Staates sei.

In der Logik der Trennungen wird der Staat nur als Apparat und etwas den Bürgern Äußerliches gesehen. Aufgabe der BürgerInnen wäre es demnach allenfalls, darüber zu wachen, dass der Staat seine Rolle gut erfüllt. Auch diejenigen Kooperativenmitglieder, die sich den beginnenden Veränderungen im Dachverband widersetzen, wollten von dem SCT-Projekt nichts wissen. Ihre Idealvorstellung wäre eine übliche Transportkooperative gewesen: im Privatbesitz der Beschäftigten, ohne nennenswerte Beteiligung der NutzerInnen. Wieder standen wir vor der Alternative: Betrieb oder Bewegung?

Im November 1975 lag der Projektvorschlag für den SCT ausgearbeitet vor. Wir reichten einen Kreditantrag bei *Corpoindustria* ein, der staatlichen Finanzierungsstelle für Kooperativen und Klein- oder Mittelbetriebe. Der Stadtrat, der unter dem Druck der Ereignisse stand, unterstützte den Antrag. Der Vorschlag war gewagt: Es sollten 235 Busse angeschafft werden, einschließlich der notwendigen Werkzeuge und Ersatzteile für die nächsten drei Jahre, und die entsprechenden Betriebsräume gebaut werden. Es ging um eine Summe von 28,5 Millionen Bolívares (etwa 6,85 Millionen us-Dollar). *Corpoindustria* weigerte sich zunächst, den Kredit zu geben, aber nachdem der Staatspräsident interveniert hatte, bewilligten sie 8,5 Millionen Bolívares (knapp 2 Millionen us-Dollar). Diese Summe reichte gerade, um 92 Busse zu kaufen.

### Wer ersetzt den Chef?

Während wir auf die Busse warteten, beschäftigten wir uns mit der Frage, wie wir den Selbstveränderungsprozess, den wir gerade erst angefangen hatten, in dieser neuen Aktivität weitertreiben könnten. Vor allem machte uns Sorge, ob wir Mechanismen finden würden, auch die neu hinzukommenden Arbeiter einzubeziehen. Wie könnte ein von den ArbeiterInnen selbst verwalteter Transportbetrieb aussehen? In wenigen Monaten wuchs die Cecososola-Belegschaft von zwölf auf mehr als 170 Beschäftigte an. 1979 waren wir schon 300. Die meisten Neuen hatten nichts mit dem Kampf um den SCT zu tun gehabt und keinerlei Erfahrung mit kommunitären Organisationen. Sie kamen, weil sie einen besser bezahlten und sichereren Arbeitsplatz suchten. Aber trotz dieser Schwierigkeiten war in der Gruppe von etwa fünfzig Personen, die sich auf die Ankunft der Busse vorbereitete, viel Optimismus zu spüren. Wir begannen nach Kriterien zu arbeiten, die noch heute gelten. Wir waren auf der Suche nach einer Form der Selbstorganisation, bei der es keine Instanz gibt, die von oben oder von außen die Disziplin durchsetzt. Aber wir merkten, dass uns noch etwas fehlte, um uns wirklich selbst zu organisieren. Wir fragten uns: Was können wir an die Stelle der Disziplin setzen, die in unserer patriarchalen Kultur für die Aufrechterhaltung der Ordnung sorgt? Wie können wir eine andere Art von Ordnung herstellen? Was füllt die

Lücke, die in unserer Kultur entsteht, wenn es keine Hierarchie mehr gibt? Und wie ersetzen wir den Chef? Ökonomisch schwebte uns eine Organisation ohne Profitinteresse und Akkumulation von Überschüssen vor. Alles Erwirtschaftete sollte dem kommunitären Prozess dienen.

Im Mai 1976 kamen die Busse. Der Beteiligungsprozess konnte beginnen, aber mit der großen Belegschaft gestaltete er sich schwierig. Viele neue Kollegen fanden es merkwürdig, wenn wir die Arbeit in der Kooperative als Lebensform bezeichneten oder in diesem Zusammenhang von persönlicher Veränderung redeten. Und vielleicht fanden sie es sogar noch merkwürdiger, ohne Chefs zu arbeiten. Manche machten daraus: »Wenn es keinen Chef gibt, dann bin ich der Chef«. Also taten sie nur, wozu sie gerade Lust hatten, stellten Forderungen und verlangten Privilegien, ohne irgendeine Verantwortung zu übernehmen. Wenn in unserer Kultur die Autorität des Chefs wegfällt, wird dies als Lücke empfunden, die irgendwie gefüllt werden muss. »Der König ist tot, es lebe der König«, heißt es im Sprichwort. Die Abschaffung von Chefs und Hierarchien lässt sich nicht anordnen, genauso wenig wie der Aufbau von Vertrauensverhältnissen untereinander. Aber mit der Zeit fanden wir in der täglichen Arbeit Antworten auf unsere Fragen.

In den natürlichen Ökosystemen ist das Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten ein spontaner Lebensprozess, der das Ganze im Gleichgewicht hält. Das Organisieren dieses Gleichgewichts beruht größtenteils auf Kooperation. Konkurrenzstreben tritt nur vereinzelt auf. Im menschlichen Zusammenleben scheint Letzteres sich immer mehr als entscheidender Organisationsfaktor herausgebildet zu haben. An die Stelle des harmonischen Miteinanders hat unsere Kultur Kontrolle und von oben durchgesetzte Disziplin gesetzt, denn Machtbeziehungen beruhen auf Angst und müssen in jeder Hinsicht kontrolliert werden.

Daher kommt es uns, von heute aus betrachtet, ziemlich verwegen vor, dass wir einen Prozess der Selbstorganisation mit einer so großen Gruppe von ArbeiterInnen begonnen haben, von denen die meisten aus typischen Arbeiter-Chef-Verhältnissen kamen. Auch wir selbst, die wir diesen Prozess in Richtung auf mehr Beteiligung vorantreiben wollten, hatten darin noch wenig Erfahrung. Wir konnten allenfalls auf unsere etwas vagen Ansprüche zurückgreifen. Und der Prozess des Abbaus von Macht begann in einem dafür ungünstigen Klima: Wir kamen selbst gerade aus einem Machtkampf – dem Kampf um die Fahrpreiserhöhung.

### **Machtkämpfe: Wie Motten zum Licht ...**

Einige von uns, die an dem Kampf um den SCT beteiligt gewesen waren, begannen dort zu arbeiten: in der Fortbildung, der Verwaltung, der Wartung und bei den Gesprächen und Verhandlungen mit den staatlichen Stellen. Gemeinsam

bildeten wir ein Team, das die Selbstverwaltung vorantreiben sollte. Da wir zu wenige FahrerInnen hatten, konnte jeder beim SCT anfangen, der über ein Minimum an Berufserfahrung verfügte und einen kleinen Einstellungstest bestand. Die meisten von ihnen hatten vorher als Selbstständige für Busunternehmen in Barquisimeto oder anderen Städten gearbeitet und waren nur für die gefahrenen Schichten bezahlt worden, ohne weitere Anrechte zu haben. Im SCT fanden sie nicht nur große Beteiligungsmöglichkeiten – was sie gar nicht kannten – sondern sie hatten auch zum ersten Mal in ihrem Leben einen regelmäßigen Wochenlohn, Sozialleistungen und Sozialversicherung, bezahlten Urlaub und Weihnachtsgeld (in unserem Fall zwei Monatslöhne). Das Leben der meisten unserer Fahrer war von der unmittelbaren Beschäftigung mit konkreten Problemen und ihrem Individualismus geprägt. Es ist schon skurril, dass der erste interne Konflikt gleich zu Anfang ausbrach, weil viele das Prinzip der wöchentlichen Lohnzahlungen nicht verstanden oder ihm nicht vertrauten. Sie wollten ihren Lohn lieber am Ende jeder Schicht haben.

Jeder, der neu anfang, nahm zunächst an einer Informationsveranstaltung teil. Wir begannen sofort Abteilungsversammlungen abzuhalten, um die Verwaltung des Betriebes mit allen zusammen anzugehen. Der nächste Schritt war der Vorschlag, die Koordinatoren der jeweiligen Abteilungen auf diesen Versammlungen zu wählen. Aber schon nach wenigen Monaten wurde dieser Prozess durch äußere Faktoren unterbrochen. Diese »Faktoren« fühlten sich entweder dadurch angezogen, dass Cecosola immer mehr zu einem Machtfaktor wurde, oder sie hatten im Kampf um die Beibehaltung des alten Fahrpreises auf der anderen Seite gestanden.

### Parteipolitische Manipulation

Die meisten aus unserem Team, das für den Beteiligungsprozess stand, waren nie Mitglied irgendeiner Partei gewesen. Die Ausnahme waren zwei Partei-Aktivistinnen, die anscheinend eine Gelegenheit witterten, sich ein bisschen Macht zu verschaffen, und innerhalb der Organisation eine Gewerkschaft aufbauen wollten. Sie behaupteten, dass die Bilanzen gefälscht seien und dass der Betrieb große Überschüsse erwirtschaftete, die erhebliche Lohnerhöhungen erlauben würden. Sie begannen eine systematische Agitation, schafften die Abteilungsversammlungen ab und verlangten sogar eine Extra-Bezahlung für die Teilnahme daran. Sie wollten, dass alles nur noch in großen Versammlungen diskutiert werden sollte, wo die Berufssagitatoren den Ton angaben und mit lautstarken Reden ihren Standpunkt durchsetzten. So wurden die Räume für Reflexion und Analyse zunehmend eingeschränkt und die Organisation für parteipolitische Ziele manipuliert.

Im September und Oktober 1976 verfiel der SCT in absolutes Chaos. »Rette sich wer kann« war das Prinzip. Es gab keine von oben diktierte Ordnung mehr, aber es hatte sich auch keine andere Art von Ordnung herausgebildet.

Auf der einen Seite standen die Parteikader, die ihre Gewerkschaft aufbauen wollten, und auf der anderen Seite die »Bosse«, wie sie uns nannten – das Team, das den Selbstverwaltungsprozess vorantrieb. In diesen Momenten und in den folgenden Krisen spielten die persönlichen Gespräche eine entscheidende Rolle. Die meisten Arbeiter setzten sich miteinander in Verbindung, einer nach dem anderen, und versuchten sich Klarheit zu verschaffen über diese Manipulation für äußerliche Interessen. Die Bilanzen wurden offengelegt, damit eine Kommission von ArbeiterInnen sich davon überzeugen konnte, dass die Behauptung der angeblichen Überschüsse falsch war. So schlug den Vertretern der Gewerkschaft von Seiten der ArbeiterInnen immer stärkere Ablehnung entgegen, und ein paar Wochen später zogen sie ihren Antrag auf gesetzliche Anerkennung zurück. Diesen Kadern blieb nichts anderes übrig, als sich mit der Oppositionsgruppe zusammenzutun, die sich innerhalb der Kooperativenbewegung gebildet hatte. Sie wurden zu ihren redegewandten Sprechern und waren in den nächsten drei Jahren damit beschäftigt, mit öffentlichen Erklärungen über angebliche Unregelmäßigkeiten bei Cecosesola Aufsehen zu erregen.

### Die Transport-Innung

Neben dem SCT gab es drei kleine Busunternehmen, die jeweils zwischen zwölf und zwanzig Busse besaßen. Das größte war Mitglied der Transport-Innung des Bundesstaates Lara. Diese Innung unterstützte das Unternehmen bei dem Versuch, die Fahrpreise zu erhöhen. Deshalb war Cecosesola ihr ein Dorn im Auge. Nun war der Vorsitzende dieser Innung zufälligerweise früher einer der Vorsitzenden von Cecosesola gewesen und zu diesem Zeitpunkt Vorsitzender einer Kooperative innerhalb unseres Dachverbandes. Außerdem war er in der Oppositionsgruppe aktiv, die gegen den SCT vorging. Auf einer Versammlung von Cecosesola war beschlossen worden, hier nachzuforschen. Dabei kam heraus, dass dieser Vorsitzende der Transport-Innung dafür gesorgt hatte, dass in einer großen Lokalzeitung Vorwürfe gegen Cecosesola veröffentlicht wurden. Der Journalist war Mitglied seiner Kooperative. Dieselben Anschuldigungen hatte der Innungs-Vorsitzende bei *Corpoindustria* vorgebracht und dafür den Journalisten als Zeugen benannt.

Diese Verleumdung verfehlte nicht ihre Wirkung bei *Corpoindustria*. Sie stellten die Auszahlung des restlichen Kredits für zwanzig weitere Busse zurück, bis die Beschuldigungen mit einer Rechnungsprüfung widerlegt werden konnten.

### Das Transport-Syndikat

Im Transport-Syndikat unserer Stadt waren diejenigen Transportfirmen und Selbständigen zusammengeschlossen, die Personentransport mit PKWs und Kleinbussen betrieben. Mit den Bussen von Cecosesola wurde damals ein Groß-

teil der Bevölkerung befördert. Die Weigerung von Cecosesola, die Fahrpreise zu erhöhen, beschneidet auch die Möglichkeiten dieses Verbandes, dessen Hauptzweck darin bestand, regelmäßig für seine Mitglieder Fahrpreiserhöhungen zu erreichen.

Angesichts des Mangels an Fahrern war es für den Verband nicht schwer, Arbeiter in den SCT einzuschleusen. Für eine Gewerkschaftsgründung muss ihnen der SCT wie ein Paradies vorgekommen sein. Sie konnten Treffen abhalten, wann und wo immer sie wollten, und ihre Meinungen und Kritik in den Medien verbreiten, ohne irgendwelche Repressalien befürchten zu müssen. Der Verband wollte damit die vollständige Kontrolle über den öffentlichen Verkehr in der Stadt erlangen und außerdem durch übertriebene Lohnforderungen und das Verbreiten von internem Chaos Cecosesola zur Anhebung der Fahrpreise zwingen.

Dieser zweite Versuch, eine Gewerkschaft innerhalb von Cecosesola aufzubauen, wäre leicht zu stoppen gewesen. Aber damals erschien es uns pädagogisch wertvoller, ihre rechtliche Anerkennung zuzulassen. Wir vertrauten darauf, dass sich in dem Beteiligungsprozess, der wieder in Gang gekommen war, schnell herausstellen würde, dass bei ArbeiterInnen, die alle Möglichkeiten haben, sich direkt an den Entscheidungen der Organisation zu beteiligen, eine Gewerkschaft als Vermittlung weder Sinn noch Zweck hat. Im Verlauf der Diskussion über einen Tarifvertrag, die die Gewerkschaft im SCT angestoßen hatte, wurde klar, dass diese »Gewerkschaftsführer« nicht nur überflüssig waren, sondern außerdem ihre Position ausnützten, um sich persönlich zu bereichern. Die Diskussion über den Tarifvertrag zog sich mehrere Monate hin und endete mit einer Versammlung aller etwa 200 Arbeiterinnen. Dort legte die Gewerkschaft den Vorschlag für eine Lohnerhöhung in der Größenordnung von 200 Prozent vor, dem aber nur ihre noch verbliebenen drei Anführer zustimmten. Nachdem dieser Vorschlag abgelehnt worden war, wurde eine Erhöhung von zehn Prozent beschlossen, was den finanziellen Möglichkeiten unserer Organisation entsprach. Danach gab es im SCT keine Gewerkschaft mehr.

Ein Ereignis, das in einer selbstverwalteten Organisation durchaus als negativ angesehen werden könnte, wurde so für uns wieder zu einem Element der Fortbildung, um zu verstehen, welche Bedeutung die direkte Beteiligung ohne Vermittlung hat, und um uns kollektiv Klarheit über unsere ökonomische Situation zu verschaffen: Wo Schmalhans Küchenmeister ist, kann mensch eben keine großen Gelage feiern.

## **Auf dem Weg zu einer neuen Ordnung**

Die gerade geschilderten Ereignisse trugen sich in den ersten vierzehn Monaten des SCT zu. Nach dem anfänglichen Chaos bildete sich nach und nach eine

Ordnung heraus. Dafür waren vor allem die persönlichen Gespräche wichtig, in denen Informationen ausgetauscht und Vertrauensverhältnisse aufgebaut wurden. Außerdem trugen zwei Angriffe von außen dazu bei, dass viele neu hinzugekommene ArbeiterInnen begannen, sich mit der Organisation zu identifizieren.

Da der Kredit von *Corpoindustria* nur für den Kauf von 92 Bussen ausreichte, mussten wir das Geld für die übrigen Kosten nach und nach irgendwie auftreiben. Die Stadtverwaltung hatte uns ein Gelände für den Betriebshof und die Werkstätten des SCT zugesagt. Während darüber noch verhandelt wurde, arbeiteten wir auf einem Gelände mit Werkstatt, das wir von einer Kooperative unseres Dachverbandes gemietet hatten. Die Mehrheit der Leitung dieser Kooperative war an der internen Opposition gegen den SCT beteiligt. So dauerte es nicht lange, bis die ersten Briefe mit Mieterhöhungen ankamen, und schließlich setzten sie uns eine Frist von 24 Stunden, das Gelände zu verlassen. Wegen dieses Ultimatums gab es eine spontane Versammlung aller ArbeiterInnen, auf der wir uns entschieden, sofort auf das angebotene städtische Gelände umzuziehen. Der Umzug von Werkstatt, Büros und Bussen ging in zwei Stunden über die Bühne. In dem neuen staubigen Domizil, das wir liebevoll »unseren Sandhaufen« nannten, gab es keinerlei Unterstand. Alles lag und stand unter freiem Himmel. Die Fahrer selbst bildeten Brigaden für Tag- und Nachtwachen. So begann die Identifizierung mit der Organisation zu wachsen.

### Angriffe in den Medien

Die Kritik, die der Vorsitzende der Transport-Innung über die Lokalpresse verbreitete, beschränkte sich nicht darauf, an der Organisation SCT herumzumäkeln. Sie waren so unklug, die Fahrer als »verantwortungslose Asphalt-Mörder« zu diffamieren. Dies führte zur sofortigen und einhelligen Reaktion aller ArbeiterInnen, die Organisation zu verteidigen. Im Kampf gegen den gemeinsamen Feind begann ein Vereinigungsprozess. Dieser beruhte nicht auf tiefgehenden gemeinsamen Überzeugungen. Es war eher ein Gefühl der Selbstverteidigung. Aber dieser und andere Angriffe von außen waren für uns Gelegenheiten, uns auszutauschen und Vertrauen untereinander zu entwickeln. So entdeckten wir gemeinsam, wozu unsere Organisation gut war.

Als Antwort auf die Angriffe in der Presse organisierten wir am 27. August 1977 einen großen Autokorso mit unseren Bussen sowie LKWs und anderen Fahrzeugen von Kooperativen aus dem ganzen Land. Diese Unterstützung einer regionalen und landesweiten Bewegung zu spüren, hat uns sehr geholfen, unser Zugehörigkeitsgefühl zu einer Organisation und zu einem »Wir«, das über die unmittelbaren persönlichen Beziehungen hinausging, weiter zu entwickeln.

## Auf Krücken

Mit der großen Anzahl neu hinzugekommener Arbeiter nicht leicht, eine eigene Ordnung zu entwickeln. Viele von ihnen brachten aus den Busunternehmen, wo sie unter rigiden und unmenschlichen Arbeiter-Chef-Verhältnissen gearbeitet hatten, Macken und egoistische Verhaltensweisen mit. Dieses Relikt aus der Welt der Unternehmer war wie ein Buckel, den wir erst einmal loswerden mussten. Die Situation wurde dadurch verschärft, dass der SCT aus einem sozialen Kampf entstanden war, durch den Cecosesola, ohne es zu wollen, eine gewisse Macht erlangt hatte – für die einen Anlass zu Furcht, für andere Objekt der Begierde. Wir hatten ständig mit eingeschleusten Berufssaboteuren oder InformantInnen zu tun, die für die Gegner des SCT arbeiteten. Wir unternahmen alle möglichen Anstrengungen, uns dadurch nicht lahmlegen zu lassen, aber diese Situation behinderte unseren Prozess der Selbstorganisierung.

Wir hielten es deshalb für notwendig, provisorische Maßnahmen einzuführen, die nur so lange gelten sollten, wie sie nötig waren – wie Krücken, die man so lange benutzt, bis die Beine wieder genug Kraft haben. Genauso wenig wie man eine Landwirtschaft mit einem Schlag von Kunstdünger auf Bio-Anbau umstellen kann, lassen sich Selbstorganisierungsprozesse als Sofortmaßnahme verordnen.

Seit dem ersten Versuch, intern eine Gewerkschaft zu gründen, hatte es keine Abteilungsversammlungen mehr gegeben. Deshalb benannten wir Anfang 1977 Koordinatoren für jede Abteilung und einen Hauptkoordinator. Diese Ernennungen fanden mit der größtmöglichen Beteiligung all derjenigen ArbeiterInnen statt, die sich mit der Organisation identifizierten. Den meisten so Ernannten war bewusst, dass sie so flexibel wie möglich handeln und sich selbst mit der Zeit in dieser Rolle überflüssig machen sollten, während die Abteilungsversammlungen wieder eingeführt und die ArbeiterInnen wieder selbst die Verwaltung übernehmen würden. Praktisch gab es mit den Koordinatoren einige Probleme. Manche erfüllten diese Funktion zu streng und zu hierarchisch, andere stellten sich als eingeschleuste Störer heraus.

Der Posten des Hauptkoordinators wurde schon nach wenigen Wochen wieder abgeschafft, und der Rolle der anderen Koordinatoren entzogen wir in dem Prozess immer mehr die Bedeutung. Im zweiten Halbjahr 1977 hatten wir unser Haus halbwegs in Ordnung gebracht. Hilfreich waren dabei die Diskussion um den Tarifvertrag, das entsprechende Verschwinden der Gewerkschaft, der Umzug auf unser eigenes Gelände und der große Autokorso gewesen. Jetzt war eine konstruktive Kraft zu spüren und wir konnten zu unseren Wurzeln zurückkehren: zu den Leuten in den Stadtteilen, wo der Kampf um den Fahrpreis, aus dem der SCT entstanden war, begonnen hatte.

## Gemeinsam mit der Bevölkerung für mehr soziale Gerechtigkeit

Wir haben unsere Kooperativen immer im Zusammenhang mit den sozialen Kämpfen gesehen. Um die Barrieren abzubauen, die üblicherweise zwischen DienstleisterInnen und NutzerInnen bestehen, organisierten wir Zusammenkünfte in den Stadtteilen, auf der Straße oder in Hinterhöfen. Dabei diskutierten wir über das Streckennetz, die Fahrpläne, Taktzeiten und den Fahrpreis. Manchmal kam auch der Vorschlag, eine Bewohnerin des Stadtteils beim SCT einzustellen. Die Versammlungen fanden einigermaßen regelmäßig statt. So konnte festgestellt werden, was aus den vorherigen Übereinkünften geworden war. Gelegentlich wurde während der Fahrt in den Bussen in größerer Runde diskutiert, mit den jeweiligen Passagieren. Diese wurden informiert und nach ihrer Meinung gefragt. Bei diesen Diskussionen und Analysen kristallisierten sich zwei Themen heraus, die bis 1980 Anlass für größere Mobilisierungen sein sollten: Zum einen die Notwendigkeit, weitere Busse anzuschaffen, um den Service auf den bestehenden Linien zu verbessern und neue Linien in bisher nicht angefahrne Stadtteile einzurichten; zum anderen die Festschreibung des Fahrpreises auf 0,25 Bolívar.

### Bis an die Grenzen des Machbaren

Die Berechnungen zur Wirtschaftlichkeit des SCT, die *Corpoindustria* vorgelegt worden waren, beinhalteten die Möglichkeit, den Fahrpreis bis 1987 auf 0,25 Bolívar zu halten, falls der Kredit es zuließe, die benötigten Ersatzteile für drei Jahre im Voraus zu kaufen und damit den Effekt der grassierenden Inflation zu mindern. Die bewilligte Kreditsumme lag aber deutlich darunter. Die Ersatzteile mussten nach und nach gekauft werden, zu den jeweiligen Tagespreisen. Die Reduzierung des Fuhrparks von den ursprünglich beantragten 235 auf nur 92 Busse führte ebenfalls zu Verlusten, da eingeplante Spareffekte wegfielen. Als wir den Kredit unterschrieben (wobei sie uns keine Alternative ließen), war uns von daher schon klar, dass es sehr schwierig sein würde, den »halben« Fahrpreis über längere Zeit aufrechtzuerhalten. Seit 1976 war der Fahrpreis in den großen Städten nämlich schon auf 0,50 Bolívar erhöht worden. Ab 1979 bekamen die Busunternehmen in Caracas 1 Bolívar pro Fahrgast. Die Hälfte dieses Preises bezahlte der Kunde, die andere Hälfte wurde subventioniert. Zwischen 1976 und 1980 war Barquisimeto die einzige Stadt, in der sich der Fahrpreis bei 0,25 Bolívar hielt.

Trotz der knappen Mittel hatte der Transport-Service eine gute Qualität. Eine Studie im Auftrag des Stadtrats zeigte, dass der SCT in Venezuela beispielhaft war für seine effiziente Organisation und geringen Kosten. Trotzdem wurde es immer schwieriger, für den SCT staatliche Unterstützung zu bekommen. Dies stand in offenem Widerspruch zu den millionenschweren Subventionen, die den Bus-



unternehmen in Caracas problemlos bewilligt wurden, obwohl sie für schlechte Servicequalität und miserable Arbeitsbedingungen bekannt waren.

### Demonstrationen in Caracas

Ende 1977 begann eine Phase wachsender Mobilisierungen. Dreimal gingen wir in Caracas auf die Straße, um für die Erhöhung des Kredits und eine Subventionierung des Fahrpreises zu demonstrieren. Wir machten diese Fahrten an einem Tag, Hin- und Rückfahrt in weniger als 24 Stunden. An der dritten Reise nahmen 4000 Personen teil. Bei der Ankunft in der Hauptstadt sammelten wir uns am Denkmal *Paseo Los Próceres* und fuhren von dort als beeindruckende Schlange von 80 einheitlich lackierten Bussen ins Zentrum. Dort hielten wir Kundgebungen ab, bei denen es immer wieder zu harten Polizei-Einsätzen kam. Für die Fahrten hatte es offene Aufrufe in den Stadtteilen von Barquisimeto und auch in den Bussen gegeben. Jeder konnte mitfahren. Manche ließen keine Demonstration aus, trotz der Anstrengung, die eine solche stundenlange Busfahrt auf Plastiksitzen, auf denen man kaum schlafen konnte, bedeutet.

Später konnte in Barquisimeto eine offene Bürgerversammlung zum Thema des öffentlichen Transports durchgesetzt werden. Obwohl die Versammlung abends stattfand, war die Beteiligung überwältigend. Die städtische Aula war überfüllt. Als Ergebnis der ganzen Mobilisierungen bekamen wir 1978 einen Kredit für den Kauf 35 weiterer Busse, und der Stadtrat bewilligte einen Zuschuss von acht Centimos pro Fahrgast für den Zeitraum von April bis Dezember. Dieser Zuschuss war nach den laufenden Kosten berechnet worden und enthielt einen (zu gering bemessenen) Inflationsausgleich. Die aufgehäuften Schulden wurden nicht berücksichtigt, und Gewinne waren nicht vorgesehen.

### Wehe, wenn sie sich zusammentun ...

Während einerseits die Unterstützung für den SCT zunahm, formierte sich auf lokaler Ebene Widerstand gegen ihn. Von der Staatsregierung, einigen Vertretern von *Corpoindustria* (der staatlichen Förderungsstelle für Klein- und Mittelbetriebe) und *Fundacomún* (des Regionalinstituts für soziale Projektförderung) wurde das Projekt mit Sympathie betrachtet, und wir konnten auf die uneingeschränkte Unterstützung der staatlichen Aufsichtsbehörde für Kooperativen zählen. Aber in Barquisimeto scharten sich Kräfte zusammen, die den SCT ausbremsen wollten. Die interne Oppositionsgruppe versuchte auf den jährlichen Vollversammlungen immer wieder, die Leitung abzusetzen. Mit Hinweis auf die Schulden behaupteten sie, dass der SCT das Beerdigungsinstitut mit in den Ruin treiben und ein Bankrott von Cecosesola auch die angeschlossenen Kooperativen gefährden würde. Einige Kooperativen, die noch unter dem Einfluss der Kirche standen, wurden von den Pfarrern ihrer Gemeinden unter Druck gesetzt.

Selbst von der Kanzel wurde gegen Cecosesola gepredigt. Trotzdem wurde auf allen Vollversammlungen die Unterstützung für den SCT bestätigt.

Die Hetzkampagne in den Medien nahm an Schärfe zu und die Gegner des SCT intensivierten ihre »politischen Kontakte«. Ständig waren im Radio Angriffe gegen Cecosesola von Seiten des Transport-Syndikats zu hören. Dieses versuchte, die Parteien vereint gegen den SCT aufzubringen, indem es behauptete, der Verband Cecosesola habe wesentlich mehr Mobilisierungskraft als die politischen Parteien, er bediene sich dazu der Mitglieder sämtlicher Parteien und sei von daher ein gefährlicher Rivale. Auch die interne Opposition stand dem in nichts nach und nutzte ihren guten Zugang zu den Medien. Eines ihrer Mitglieder besaß mehrere Radiosender, und über ihre politischen Kontakte bekamen sie breiten Raum in der Presse, wo sie in teilweise ganzseitigen Artikeln den SCT angriffen.

Die »gesellschaftlich relevanten Kräfte« der Stadt kannten kaum jemanden von uns. Das machte es einfach, die unglaublichsten Gerüchte auszustreuen. Auf politischer Ebene wurden wir mal als Faschisten, mal als Anarchisten und links-extreme Militante angefeindet. Man muss dazu wissen, dass es damals kaum eine nennenswerte Basisorganisation gab, die nicht unter Kontrolle einer der beiden großen Parteien<sup>3</sup> stand. Das Wort Zivilgesellschaft in seiner heutigen Bedeutung gab es noch nicht. Die Version, die am meisten einschlug und für viele bald als feststehende Wahrheit galt, besagte, dass wir in Finanzfragen unfähig und in Korruption verwickelt seien und gleichzeitig linksextreme Militante, die Guerrillabewegungen in Kolumbien (M 19) und El Salvador finanzierten. Und all das, während wir doch nur den halben Fahrpreis kassierten! Wir konnten uns kaum vorstellen, dass jemand einem solchen Unsinn Glauben schenkte, und nahmen das alles nicht so ernst.

### Begegnung mit der Studentenbewegung

Im Februar 1979 trat eine neue Regierung an und es wurden neue Gouverneure ernannt. Mit der Unterstützung, die wir von Institutionen wie *Corpoindustria* oder der Kooperativen-Aufsichtsbehörde bekommen hatten, war es vorbei. In Barquisimeto blieb der alte Stadtrat noch bis zu den Wahlen im Juni bestehen.

Im Januar 1979 waren die Kosten pro Fahrgast auf 0,50 Bolívar gestiegen. Der SCT verlangte weiterhin nur 0,25 Bolívar pro Fahrt und im Dezember 1978 waren die Zuschüsse von 8 Centimos pro Fahrgast ausgelaufen. Wir machten jeden Monat riesige Verluste. Aber der Stadtrat lehnte es rundweg ab, die Zu-

3 Anm.d.Ü.: AD (Acción Democrática, Sozialdemokraten) und COPEI (Comité de Organización Política Electoral Independiente, Christdemokraten) vereinbarten nach dem Sturz der Diktatur von Pérez Jiménez 1958 im »Pakt von Punto Fijo« das Zwei-Parteien-System unter Ausschluss der Kommunisten. Bis in die 1990er Jahre wechselten sich AD und COPEI mit Regierung und Präsidentschaft ab.

schüsse auf 0,25 Bolívar pro Fahrt zu erhöhen und uns damit eine kostendeckende Weiterarbeit zu ermöglichen – obwohl in anderen Städten höhere Fahrpreise kassiert und höhere Zuschüsse gezahlt wurden. Was wir zu dem Zeitpunkt noch nicht wussten, wurde im Nachhinein klar: Schon damals braute sich eine politische Entscheidung gegen Cecosesola zusammen. Egal wie viel Druck wir auch machten, der Stadtrat bewegte sich kein Stück.

Die Situation war verfahren, also fassten wir einen ungewöhnlichen Beschluss: Wir verdoppelten einseitig den Fahrpreis von 0,25 auf 0,50 Bolívar. Um den Überraschungseffekt nicht zu gefährden, wurde darüber vorher nur wenig geredet. Wir vertrauten auf das allgemeine Informationsniveau und die guten Beziehungen, die wir in den vier Jahren Kampf um den halben Preis in den Stadtteilen aufgebaut hatten. Die Leute würden diese Maßnahme verstehen. Etwas Sorgen bereiteten uns allerdings mögliche Reaktionen der Schüler und StudentInnen, mit denen wir noch nie direkt in Kontakt gekommen waren und deren Antwort auf Fahrpreiserhöhungen üblicherweise in gewalttätigen Angriffen auf die Busunternehmen bestand.

Am Tag der Einführung der neuen Preise begaben wir uns jeweils zu zweit zu den Haltestellen, die in der Nähe der Schulen lagen, um die ersten Reaktionen mitzubekommen. Kurz darauf kamen gleichzeitig hunderte von SchülerInnen aus den verschiedenen Gymnasien und StudentInnen von der Uni. Es war ein Meer von Menschen. Wir konnten nichts anderes tun als mitzulaufen und fragten einen Schüler, warum sie demonstrierten. Die Antwort kam prompt: »Wir gehen zum Stadtrat, um gegen die Fahrpreiserhöhung zu protestieren und Zuschüsse zu fordern, damit Cecosesola weiter den halben Preis halten kann!« In diesem Moment entstand auf der Straße ein Bündnis zwischen der Schüler/Studenten- und der Kooperativenbewegung. Der gemeinsame Kampf um den halben Fahrpreis sollte bis zum 19. März 1980 andauern.

### Parallelmacht

In den Tagen nach der Demonstration überschlugen sich die Ereignisse und der Stadtrat verlor die Kontrolle. Die Stadträte verkündeten auf allen Kanälen, dass die Preiserhöhung nicht genehmigt sei und die Leute sie nicht zahlen sollten. Aber in den Stadtteilen nützte ihnen das nichts. Hier gaben die meisten Leute dem Stadtrat die Schuld. Die Unterstützung für den SCT war überall zu spüren. Gemeinsam mit der Schüler- und Studentenbewegung bereiteten wir eine Großdemonstration für die Zuschüsse vor. Es wurde eine der größten Demonstrationen, die Barquisimeto je gesehen hat. Unter diesem Druck trat der Stadtratsvorsitzende auf der Demonstration auf und bot einen Zuschuss von 0,25 Bolívar pro Fahrt an, aber nur für drei Monate, bis zu den Wahlen. Die Ablehnung der DemonstrantInnen war einhellig. Der Zuschuss sollte mindestens bis zum Jahresende zugesagt werden.

Der Stadtrat beharrte noch ein paar Tage auf seiner Position, mit dem Argument, dass er nicht über den Haushalt des zukünftigen Stadtrats, der erst im Juni gewählt würde, entscheiden könne. Aber unter dem zunehmenden Druck sahen sie sich schließlich gezwungen nachzugeben und bewilligten den Zuschuss rückwirkend ab dem 1. Januar bis zum Jahresende. Die Stimmung in den Stadtteilen war euphorisch, aber die Reaktion der Gegner des SCT ließ nicht auf sich warten. Wieder verschärfte sich in den Medien die Attacken auf Cecocoesola: Der Verband sei zu einer Parallelmacht geworden und hätte schon mehr das Sagen als der Stadtrat selbst.

Das hatte es in Venezuelas Demokratie noch nicht gegeben: Dass eine Basisorganisation, die von keiner politischen Partei kontrolliert wird, einen Stadtrat, der in der Hand der beiden großen Parteien war, dermaßen vorführt. So etwas war für die meisten Politiker nicht hinnehmbar – egal, welcher Partei sie angehörten. Der SCT musste gestoppt werden; darin waren sie sich einig.

### Eingekreist

Die meisten Politiker hatten keine Ahnung von der Qualität des SCT, da sie nie mit dem Bus fuhren. Außerdem war es ihnen egal, ob der Service gut, die Preise niedrig oder die Arbeit selbstverwaltet waren. Ihr Anliegen war es, eine wachsende Macht, die sie nicht kontrollieren konnten, zu bekämpfen. Uns wurde mit der Zeit klar, dass hinter den Kulissen eine politische Entscheidung ausgeheckt wurde, uns ökonomisch die Luft abzuschneiden, sobald die Zuschüsse im Dezember 1979 auslaufen würden. Der neue Stadtratsvorsitzende ließ verlautbaren, dass ihm ein Bankrott des SCT egal wäre. Aufgrund der hohen Erdöleinnahmen (1974 war von der venezolanischen Regierung die erste halbherzige Verstaatlichung der Ölindustrie vorgenommen worden) seien genug Gelder vorhanden, um 200 Busse zu kaufen und ein städtisches Busunternehmen zu gründen. Außerdem begann 1979 eine neue Regierungsperiode. Bis zu den nächsten Wahlen würde es noch fünf Jahre dauern und schließlich heißt es »Das Volk vergisst schnell«.

Im Oktober 1979 gab der Stadtrat gemeinsam mit dem Ministerium für Transport und Verkehr ein Gutachten über den Autobusverkehr in Barquisimeto in Auftrag. Sie vertrauten wohl darauf, dass dieses die angeblich so schlechte Unternehmensführung bestätigen würde. Aber stattdessen kam die Studie zu dem Schluss, dass der SCT mit seiner Serviceleistung und seiner effizienten Verwaltung für das ganze Land beispielhaft sei. An dem Gutachten beteiligte Ingenieure erzählten uns später, dass der Stadtratsvorsitzende sich über die positiven Äußerungen zu Cecocoesola in dem Gutachten beschwert und ihre Streichung verlangt habe – schließlich hätten sie den Auftrag von ihm und nicht von Cecocoesola bekommen! Als die Ingenieure sich weigerten, verschwand das Gutachten in der Schublade.

Ende 1979 nahmen die Versuche zu, Cecosesola zu isolieren. Die Pressekampagne wurde verstärkt und die Parteien machten in den Stadtteilen Propaganda gegen uns angebliche Linksextremisten. Da die Studentenbewegung links orientiert war, kamen sie hier mit anderen Argumenten: Wir seien Faschisten und korrupt und würden Schulkinder manipulieren, damit sie für uns demonstrieren.

Auch intern wurde es schwierig. Mit dem Kauf neuer Busse kamen auf einen Schlag mehr als hundert neue ArbeiterInnen in den Betrieb. Dies eröffnete erneut Möglichkeiten, die Organisation von innen her zu schwächen. Abermals wurde für übertriebene Lohnerhöhungen agitiert und versucht, die Gewerkschaft wiederzubeleben. Zu unserer Überraschung sollten wir Monate später, am 19. März 1980 feststellen, dass die meisten dieser neuen Berufsagitatoren eingeschleuste Spitzel der politischen Polizei (DISIP) waren.

### An einem 19. März ...

Trotz all der Angriffe und Schwierigkeiten blieben wir optimistisch. Aber die Gegenseite stellte auf stur und wir merkten, dass unsere gemeinsamen Massendemonstrationen mit der Studentenbewegung sowie die Buskarawanen nach Caracas nicht ausreichten. Dem Gutachten zufolge lagen im Januar 1980 die Kosten pro Passagier bei 0,65 Bolívar. Den alten Fahrpreis ohne Subventionierung zu halten, hätte für den SCT einen monatlichen Verlust von 528 000 US-Dollar bedeutet. Mitte Februar 1980 präsentierte der Stadtrat eine salomonische Alternative: Er genehmigte die Fahrpreiserhöhung auf 0,50 Bolívar, schloss aber Subventionen aus. Unter diesen Bedingungen hätte der SCT jeden Monat immer noch 195 000 US-Dollar Verlust gemacht, ohne irgendeine Aussicht, dass die Lage in absehbarer Zeit besser würde. Aufgrund der Inflation stiegen die Kosten täglich, und außerdem machten betriebsintern Leute Propaganda und Druck für übertriebene Lohnerhöhungen. Sie stellten uns also vor die Wahl, entweder einen schnellen Tod durch Erstickung zu sterben, oder einen langsamen, indem wir von unserem Prinzip des »halben« Fahrpreises abrückten. Unser Standpunkt dazu war klar und unumstößlich: Wir würden unseren sozialen Prinzipien treu bleiben, den Fahrpreis halten und dafür eine Subventionierung von 0,40 Bolívar pro Passagier fordern. Den Kampf darum würden wir bis zur letzten Konsequenz führen. Unsere Parole lautete: Fahrkarten für 0,25 – der Stolz von Barquisimeto.

Die Situation war festgefahren. Gegen unsere Demonstrationen ging die Polizei mit zunehmender Härte vor. Eine Lösung des Konflikts war nicht absehbar und unsere Mobilisierungsfähigkeit nahm ab. Wir steckten in einer Sackgasse. Eine Arbeitsniederlegung hatten wir als Druckmittel immer ausgeschlossen. Zu solchen Erpressungsstrategien griffen die gewinnorientierten Unternehmen, denen es egal war, dass sie damit der Gemeinschaft der NutzerInnen schaden. Für uns als Organisation der Gemeinschaft machte es keinen Sinn, uns selbst um den

Service zu bringen. Aber die Zeit lief uns weg. Wir hatten nun schon zweieinhalb Monate ohne Subventionen gearbeitet und zusätzliche Verluste von 1,3 Millionen Dollar eingefahren. Ökonomisch wurde es eng. Die wöchentlichen Löhne konnten wir mit vielen Schwierigkeiten gerade noch auszahlen, aber wir hatten nichts mehr flüssig für den Kauf von Ersatzteilen und mussten die ersten Busse aus dem Verkehr ziehen. Angesichts dieser Situation setzten wir alles auf eine Karte: Wir würden die Busse stehenlassen, aber nicht den Transport einstellen. So ging es dann um alles oder nichts. Für Montag, den 19. März organisierten wir ein Umsonst-Transportsystem mithilfe von allem, was Räder hatte.

In der damaligen Zeit hatte es eine Menge Mobilisierungen von Kooperativen und gemeinsame Demonstrationen für eine Änderung des Kooperativengesetzes gegeben. Die Kooperativen aus Lara und wir mit unseren Autobussen waren immer dabei gewesen. Von daher lag es nah, die anderen Transportkooperativen des Bundeslandes um solidarische Unterstützung für unsere Aktion »Fahr' gratis mit der Kooperative« zu bitten. In der Morgendämmerung des 19. März trafen aus verschiedenen Richtungen alle möglichen Fahrzeuge in Barquisimeto ein, darunter auch 25 Kipplader aus San Cristóbal, aus dem Bundesland Táchira. Alle Fahrzeuge bekamen eine bestimmte Linie zugewiesen und ein Plakat, das sie als Teilnehmer der Aktion »Fahr' gratis« kenntlich machte. Für jeden Kipplader hatten wir am Wochenende eine Leiter aus Metall zusammengeschweißt.

Wir schickten Presse-Erklärungen an die lokalen und überregionalen Medien, um darauf aufmerksam zu machen, wie ungerecht der SCT im Vergleich zu Busunternehmen in anderen Städten behandelt wurde. Und wir vertrauten darauf, dass die Umsonstfahr-Aktion dem Kampf um den Fahrpreis neuen Auftrieb geben würde. Das geschah tatsächlich im Laufe des Tages. An den Bushaltestellen, wo die BenutzerInnen zusammenkamen, war wachsende Begeisterung zu spüren. Das hatte es in Venezuela noch nie gegeben: Angesichts der Unmöglichkeit, seinen Service weiterhin anzubieten, organisierte ein Transportunternehmen ein kostenloses System auf freiwilliger Basis! Aber die Medien tauchten nirgendwo auf. Wir bekamen mit, dass das Innenministerium die Anweisung gegeben hatte, nicht über dieses Ereignis zu berichten, da es sich um eine »subversive Aktion« handele.

Die Entscheidung war bereits gefallen. Um vier Uhr nachmittags wurden zwei Kollegen, die mit dem Megafon in den Stadtteilen unterwegs waren, um die Gründe für die Aktion »Fahr' gratis mit der Kooperative« zu erklären, von der Politischen Polizei (DISIP) festgenommen. Um 19 Uhr stürmte die DISIP das Betriebsgelände des SCT. Die Fahrer, die schon vor einiger Zeit als Spitzel in den SCT eingeschleust worden waren, zeigten den Beamten, welche SCT-Kollegen sie festnehmen sollten. Die Polizei kam in Begleitung eines Vertreters der Aufsichtsbehörde für Verbraucherschutz, der die Beschlagnahme der Busse und des Geländes protokollierte und ihr damit einen legalen Anstrich gab. Forma-

Der Grund für die Konfiszierung waren angebliche Hamsterkäufe von Benzin. Dabei ging es um den Tank unserer Zapfsäule, in der eine kleine Menge Benzin war, die gerade mal für etwa zwei Tage ausgereicht hätte. Der Generalsekretär des Transport-Syndikats war ebenfalls vor Ort. Er war derjenige, der das größte Interesse an einer Fahrpreiserhöhung hatte. Anwesende Kollegen konnten ihn dabei beobachten, wie er höchstpersönlich an jedem Bus ein Schild »Fahrpreis 0,50 Bs.« anbrachte, unter den wohlwollenden Blicken des Beamten für Verbraucherschutz. Am nächsten Tag fuhren die Busse wieder, unter der Aufsicht eben dieser Behörde. In jedem Bus stand ein Polizist an der Tür, um dafür zu sorgen, dass die »Verbraucher« ohne zu protestieren den erhöhten Preis bezahlten. So hatte nun also die Regierung mit Gewalt – und mit Unterstützung der für Verbraucherschutz zuständigen Behörde – die Fahrpreiserhöhung durchgedrückt.

## Festgefahren

Die Nacht des 19. März verbrachten einige von uns in den Zellen der DISIP, andere bei Freunden, wo sie sich vor der Polizei versteckten. Am nächsten Morgen standen wir vor einer völlig neuen Situation. Die Zeitungen brachten in großen Schlagzeilen die Verlautbarungen von Politikern der führenden (aber auch einiger linker) Parteien, die sich mehrheitlich mit der Aktion der Regierung einverstanden erklärten. Die Angriffe in den Medien sollten in den nächsten Wochen noch heftiger werden, und Gegendarstellungen unsererseits wurden nicht zugelassen. Die Studentenbewegung war zerschlagen; viele ihrer führenden Köpfe wurden verfolgt. Die meisten Leute, die uns unterstützt hatten, waren von dem polizeilichen Kesseltreiben geschockt und zogen sich zurück. Die KollegInnen waren in zwei unversöhnliche Lager gespalten. Etwa 60 Prozent der Fahrer – von denen die meisten erst weniger als ein Jahr dabei waren – entschieden sich dafür, die beschlagnahmten Busse zu fahren. Die Regierung versprach ihnen, dass die Busse in ihr Eigentum übergehen würden, und Mitglieder der internen Oppositionsgruppe kamen sofort in den Betrieb, um Vorträge über das Kooperativenwesen zu halten und zu versichern, dass sie jetzt »richtige« Kooperativen gründen würden, in denen der private Besitz die Fahrer motivieren würde, ihre Busse gut zu behandeln.

Den Machthabern war es gelungen, uns auf einen Schlag die ganze Macht zu nehmen, die wir mit Cecosesola aufgrund unserer Mobilisierungsfähigkeit erlangt hatten und aufgrund des Gewichts, das wir mit 127 Bussen im Transportwesen der Stadt hatten. Heute ist uns klar, dass wir angreifbar geworden waren, weil wir uns innerhalb der Koordinaten der patriarchalen Kultur bewegt hatten: der Anhäufung von Macht. Jetzt standen wir ohne Busse da, ohne Betrieb (wenn wir uns nur in die Nähe wagten, nahmen sie uns fest), ohne Geld, aber mit vielen Schulden. Wir konnten uns nur noch auf die Kraft stützen, die wir aus

unserem eigenen Veränderungsprozess zogen. 128 ArbeiterInnen standen trotz aller Druckmittel und Versprechungen weiterhin loyal zu Cecosesola. Aus diesem Kern und der Unterstützung von FreundInnen und Kooperativen aus dem ganzen Land musste die Kraft kommen, gegen die Umzingelung von Cecosesola, die in den nächsten Jahren noch enger werden sollte, anzukommen.

### Die Regierung hat immer recht

Ein paar Tage nach der Beschlagnahmung erschienen in unserer Buchhaltungsabteilung mehrere »Rechnungsprüfer« unter Anleitung der Aufsichtsbehörde für Kooperativen. Am nächsten Tag konnte eine Kollegin aus dem Beerdigungsinstitut ein Telefongespräch mithören, das die Rechnungsprüfer mit der Landesregierung führten. Sie bekundeten ihre Besorgnis darüber, die Buchhaltung in einem so ordentlichen Zustand vorgefunden zu haben, dass sie wesentlich mehr Zeit als vorgesehen benötigen würden, um die ihnen übertragene Aufgabe zu erfüllen – nämlich Fehler in der Verwaltung zu finden, die schwerwiegend genug wären, die durchgeführte Beschlagnahmung zu rechtfertigen.

Wir verlangten sofort einen Termin mit dem Gouverneur, um mit ihm über diese Machenschaften zu sprechen. Seine Antwort war bestechend: »Die Regierung hat immer recht«. Daraufhin reichten wir eine Klage ein, um feststellen zu lassen, dass wir die rechtmäßigen Eigentümer der gewaltsam beschlagnahmten Güter waren. Am 12. Mai 1980 um 22 Uhr verkündete ein Richter das Urteil: Cecosesola hatte Anspruch auf die Busse und Einrichtungen, und die Regierung bekam die Auflage, dieses Eigentum zurückzugeben. Aber der Polizeipräsident folgte den Anweisungen der Regierung – ein klarer Verfassungsbruch. Polizeibeamte hinderten uns daran, das Betriebsgelände zu betreten. Uns blieb keine andere Wahl. Am nächsten Morgen um fünf Uhr stürmten wir 128 ArbeiterInnen das Gelände, um dem Urteil entsprechend die Busse auf die Straße zurückzuholen. Die Reaktion der Polizei war absehbar: Eine Gruppe von uns wurde festgenommen und wegen Störung der öffentlichen Ordnung angezeigt. Wir bekamen die Busse also immer noch nicht zurück, aber wir hatten zum ersten Mal nach den fast zwei Monaten, die seit der Beschlagnahmung vergangen waren, Zugang zur Presse und die Möglichkeit, die Angriffe gegen uns aus unserer Sicht zu schildern.

### Die Spaltung wird offiziell

Je länger sich die Beschlagnahmung hinzog, desto schwieriger wurde es für uns, den Unterhalt für die 128 Familien aufzubringen. Jeden Montag begannen wir, die Mittel zusammenzukratzen, um am Freitag Lohn auszahlen zu können. Das gelang mal mit Darlehen anderer Kooperativen, mal mit Leihgaben von Einzelpersonen. Schließlich hielten wir uns mit Lebensmittelspenden von anderen Kooperativen über Wasser. Aber das war nicht unsere größte Sorge. Denn von



Woche zu Woche wuchs auch die Ungewissheit, wie sich die Aufsichtsbehörde für Kooperativen *Sumacoop* verhalten würde. Diese konnte nach dem damaligen Kooperativengesetz die gesamte Geschäftsleitung absetzen und selbst die Verwaltung übernehmen. Man hätte erwarten können, dass gleichzeitig mit der Beschlagnahmung der Busse auch *Sumacoop* eingreifen und die Busse denjenigen Fahrern übergeben würde, die auf der Regierungslinie lagen. Aber trotz des erheblichen Drucks von Seiten der Regierung passierte dies nicht. Wir wissen nicht genau, warum diese Aktion zwar die ganze Zeit als Drohung im Raum stand, aber nicht zustande kam. Vielleicht hatte es damit zu tun, dass der Chef der Aufsichtsbehörde uns persönlich kannte und schon ahnte, dass die Anschuldigungen gegen uns falsch waren.

Im Mai bekamen wir die Information, dass die Aufsichtsbehörde eingreifen würde, sobald eine Mehrheit der in Cecosesola zusammengeschlossenen Kooperativen dies schriftlich verlangen würde. Es hieß auch, dass die Priester, die zur Oppositionsgruppe innerhalb des SCT gehörten, dafür Unterschriften sammelten. Wir wollten auf jeden Fall verhindern, dass auf diese Weise über die Zukunft von Cecosesola entschieden würde – ohne Analyse, ohne Diskussion, nur mit einzeln gesammelten Unterschriften. Deshalb beriefen wir für Juni eine außerordentliche Vollversammlung in den Räumen unseres Beerdigungsinstitutes ein, zu der auch der Chef der Aufsichtsbehörde eingeladen wurde.

Zum Zeitpunkt der Versammlung beliefen sich die Schulden bereits auf etwa zwei Millionen us-Dollar. Ein Freund erzählte uns, dass ein hoher Vertreter der Regierungspartei ihm am Vortag versichert habe, dass sich das »Problem Cecosesola« sicher in Kürze erledigt haben würde. Dem Projekt sei ökonomisch die Luft abgeschnürt; die Versammlung würde die Auflösung des SCT beschließen und eine neue Kooperative mit den regierungstreuen Fahrern gründen.

Wie konnten wir verhindern, dass die als Fahrer eingeschleusten Provokateure die Versammlung zum Scheitern brachten? Mit dem Schutz der Polizei konnten wir nicht rechnen, die war gegen uns. So engagierten wir zwei kräftige Wachleute einer Geldtransportfirma, denen es mit Mühe gelang, die Provokateure in Schach zu halten. Zum ersten Mal in der Geschichte Cecosesolas waren VertreterInnen aus allen 46 zugehörigen Kooperativen zur Versammlung gekommen. Angesichts der überwältigenden Unterstützung für den SCT verließ die Oppositionsgruppe frustriert den Raum. Einige von ihnen gingen zur DISIP und verlangten die polizeiliche Räumung der Versammlung. Diese Räumung fand erstaunlich schnell statt. Unter dem Beifall derjenigen, die sie beantragt hatten, wurden drei Mitglieder der Kooperative abgeführt.

In den folgenden Wochen begann der Exodus. Unter dem Einfluss der Oppositionsgruppe verließen 17 Kooperativen den Verbund, mit der Begründung, dass die Regierung die Busse nie zurückgeben würde, dass Cecosesola finanziell am Ende sei, und dass von diesem Bankrott auch das Beerdigungsinstitut und

andere Güter der Kooperativen in Mitleidenschaft gezogen würden. Sie gründeten parallel ein neues Beerdigungsinstitut (*Fecoseven*). Das Startkapital kam größtenteils aus den Mitgliedsbeiträgen, die im Namen von Cecosesola eingezogen worden waren. Dieses Geld wurde nie zurückgegeben.

### Raus aus der politischen Sackgasse – Auf nach Caracas!

In unserer Stadt war die Situation festgefahren, aber im Nationalkongress gab es einige Abgeordnete verschiedener politischer Richtungen, denen wir Informationen zukommen ließen und die begannen, die repressiven Maßnahmen gegen Cecosesola grundsätzlich infrage zu stellen. So beschlossen wir einen Marsch in die Hauptstadt Caracas. Am 9. Juni, wenige Stunden nach der Räumung der Versammlung, machten wir uns auf diesen 270 Kilometer langen Weg. Um nicht erneut von der Polizei aufgehalten zu werden, starteten wir nicht in Barquisimeto, sondern in der Nachbarstadt San Felipe im Bundesland Yaracuy. Der dortige Gouverneur genehmigte unsere Demonstration, was es uns wiederum erleichterte, auch in den Bundesländern Carabobo und Aragua Genehmigungen zu bekommen. In allen Städten, durch die wir auf dem Weg kamen, erhielten wir viel solidarische Unterstützung von anderen Kooperativen. Sie stellten uns Schlafplätze und Essen zur Verfügung. Eine Nacht verbrachten wir in der Universität von Carabobo, andere in Räumen von Gewerkschaften oder Kooperativen. Tagsüber bestand die Verpflegung üblicherweise aus Brot und Käse, abends sorgten unsere Unterstützerinnen für warmes Essen. Auf diesem Marsch waren wieder Optimismus und Freude zu spüren. Die Presse zeigte Interesse und es gab wieder positive Berichte über den SCT. Selbst die Medien von Barquisimeto sahen sich gezwungen, über den Marsch zu berichten. So konnten wir die Mauer des Schweigens brechen, die sie um Cecosesola errichtet hatten. Am 16. Juni kamen wir in Caracas an, wo wir von den Kooperativen der Hauptstadt, den überregionalen Fernsehsendern und – was uns nicht weiter wunderte – von verschiedenen Polizei-Einheiten erwartet wurden.

Für diesen Montag hatte der Innenminister eine Demonstration tausender TextilarbeiterInnen auf einer der belebtesten Straßen von Caracas genehmigt. Uns, die wir kaum 200 Personen waren, wurde es dagegen verboten, bis zum Kongress zu ziehen, da das zu Verkehrsstörungen führen würde. Um dem Polizeikessel zu entkommen, lösten wir die Versammlung auf und begaben uns in Kleingruppen zu einem Platz in der Nähe des Kongresses. Dort wurden wir gleich wieder von Polizisten mit gezückten Schlagstöcken aus Metall umzingelt. Einige Abgeordnete verhinderten weitere Eskalationen. Auf ihre Bitte hin durfte eine Gruppe von uns zum Kongress gehen, wo wir mit Applaus empfangen wurden. Der Kongress ernannte eine Kommission, die sich mit dem Fall Cecosesola beschäftigen sollte. Diese beschloss, die Landesregierung von Lara und den Stadtrat von Barquisimeto aufzufordern, eine öffentliche Anhörung durchzuführen.

Wir blieben in Caracas und sorgten dort dafür, dass das Thema SCT in der Öffentlichkeit präsent blieb. Währenddessen sammelten andere in Barquisimeto Material für die Kommission. Wir wussten, dass der Zustand der Busse seit der Beschlagnahmung immer schlechter geworden war. Wir besichtigten die Busse zusammen mit einem Richter, der sich von deren erbärmlichem Zustand überzeugen konnte. Ein Foto, das aus der Luft aufgenommen wurde, zeigte, dass mehr als die Hälfte der Busse unbenutzbar im Hof standen. Uns war es dagegen, trotz aller Schulden, immer noch gelungen, von den 127 Bussen zwischen 110 und 115 fahrtüchtig zu halten.

All dieses Material übergaben wir den Parlamentariern. Der Gouverneur versuchte, sich mit dem einzigen Trumpf zu verteidigen, der ihm noch geblieben war: mit dem Rechnungsprüfungsbericht, den die Aufsichtsbehörde »rein zufällig« genau an diesem Tag vorlegte. Diese Rechnungsprüfung hatten sie vor drei Monaten in die Wege geleitet, um die Beschlagnahmung zu rechtfertigen. In all dieser Zeit hatten die sieben Beamten keinerlei Anzeichen für Korruption, Buchungsfehler oder gar Unterschlagung von Geld zugunsten von Guerillagruppen finden können. Also mussten sie Unregelmäßigkeiten erfinden: Sie gaben Cecosesola die Schuld am Totalschaden von 13 Bussen – die nachweisbar am Tag nach der Beschlagnahmung noch in gutem Zustand losgefahren waren, und das unter der Zuständigkeit der Regierung!

Durch die Aktion der Parlamentarier bekamen wir zwar noch nicht die Busse zurück, aber politisch hatte die Landesregierung hier verloren. Sie spielte nun auf Zeit, in der Hoffnung, dass wir nicht länger durchhalten würden. Gegen den Gerichtsbeschluss vom Mai, uns die Busse zurückzugeben, hatte sie Einspruch eingelegt, und sie versuchte, eine Entscheidung darüber bis zu den Gerichtsferien hinauszuzögern. Am 5. August entschied schließlich der zuständige Richter, dass Cecosesola sein Eigentum zurückbekommen müsse. So durften wir nach 140 Tagen unser Gelände wieder betreten. Dort bot sich uns ein danteskes Bild. Die Freude, wieder an unserem Ort zu sein, mischte sich mit dem Horror dieses Anblicks. Einen solchen Grad an Zerstörung hatten wir uns nicht vorstellen können. Hier war mutwilliger Vandalismus am Werk gewesen. Ein Gericht stellte fest, dass von 127 Bussen nur noch 32 fahrtüchtig waren, neun Motoren waren verschwunden, 70 Busse hatten einen Motorschaden, acht hatten kein Getriebe mehr, 17 keinen Kompressor. Bei 12 Bussen war der Kühler beschädigt, 868 Sitze waren verschwunden oder kaputt, 46 Batterien weg, 71 Karosserien hatten Blechschäden. So hatte die Landesregierung mithilfe der Behörde für Verbraucherschutz und den Fahrern, die eine »richtige« Kooperative gründen wollten, den Bustransport der viertgrößten Stadt des Landes zerstört.

## Der Ausweg: Wochenmärkte und Gemüsehandel

In den folgenden zehn Jahren wurde unsere Widerstandsfähigkeit auf eine harte Probe gestellt. Als relativ kleine Gruppe waren wir mit einer schier ausweglosen Situation konfrontiert. Für viele Leute war Cecotesola bereits gestorben. Die Verluste hatten die dreißigfache Höhe unseres Kapitals erreicht. Nach wirtschaftswissenschaftlicher Logik war der Betrieb nicht mehr zu retten. Aber wir gaben die Hoffnung nicht auf, doch noch eine Lösung zu finden, und räumten ein Hindernis nach dem anderen aus dem Weg. Das erste – und eins der schwierigsten – war eine gerichtliche Klage derjenigen Fahrer, die bei der Zerstörung des scr die Hauptrolle gespielt hatten. Wegen ihrer Aggressivität, und weil sie immer in Gruppen auftraten, um bei Cecotesola Ärger zu machen, nannten wir sie »die afrikanischen Bienen«. Diese Fahrer wurden von der Regierung beraten und von der Oppositionsgruppe unterstützt, und sollten bis zur letzten Konsequenz auf ihren Forderungen bestehen. Die drittelparitätische Kommission des Arbeitsministeriums, die für die Überprüfung von Entlassungen zuständig ist, gab ihnen Recht: Wir sollten für sie das Zweifache der gesetzlich vorgeschriebenen Abfindungen bezahlen, und zwar auch für die 140 Tage, in denen sie sich mit der Zerstörung der Busse beschäftigt hatten! Damit drohte uns eine sofortige Pfändung. Und wieder einmal feierte die Oppositionsgruppe, die damals das neue Beerdigungsinstitut *Fecoseven* betrieb, den sicheren Bankrott von Cecotesola.

Auf der Suche nach einem Ausweg fuhren wir nach Caracas, um mit dem Innenminister zu reden – mit demselben Minister, der zusammen mit dem Gouverneur von Lara die ganze Aktion gegen Cecotesola koordiniert hatte. Trotzdem gelang es uns, in gegenseitigem Respekt miteinander zu sprechen und die »Fehler« beider Seiten zu analysieren. Der Minister bekannte freimütig, dass seine Politik gegenüber Cecotesola auf Gerüchten beruht hatte: »Von jedem, der sich politisch hervortut, wird in diesem Land gesagt, dass er entweder korrupt oder Kommunist oder schwul sei, und von euch wurden gleich alle drei Dinge auf einmal behauptet.« Bei diesem Gespräch sagte er uns zu, dass wir von *Corpoindustria* einen Teil der durch die Beschlagnahmung verursachten Schäden ersetzt bekommen würden. Ein paar Wochen später, als die Pfändung, die die »afrikanischen Bienen« gegen uns betrieben, unmittelbar bevor stand, bekamen wir diese Entschädigung und konnten die entsprechenden Abfindungen bezahlen. Wir konnten damit auch noch die Schulden begleichen, die wir vor der Beschlagnahmung bei unseren Ersatzteile- und Benzinhändlern gemacht hatten. Diese hatten in der Zeit der Beschlagnahmung keinerlei rechtliche Schritte gegen uns unternommen, um dieses Geld einzutreiben, weil sie die Aktion der Regierung gegen Cecotesola für eine große Ungerechtigkeit hielten. Der Rest der Entschädigung reichte gerade, um die Schulden aus der Zeit der Beschlagnahme

teilweise zurückzuzahlen und einen Teil der Busse zu reparieren. Mehr als 70 Busse bekamen wir aber nie mehr auf die Straße, denn die Verluste stiegen weiter. Aufgrund der Inflation deckte der Fahrpreis, der nach einigen Jahren von 0,50 auf einen Bolívar stieg, zu keinem Zeitpunkt die Kosten.

### Latente Drohungen

Während dieser Jahre arbeiteten wir unter zwei latenten Drohungen. Zum einen hätte die Aufsichtsbehörde *Sunacoop* mit dem Argument des wirtschaftlichen Bankrotts jederzeit unsere Kooperative auflösen können, und zum anderen drohte täglich die Pfändung. Die erste Pfändung wurde von einer Kooperative betrieben, die ausgetreten war, sich *Fecoseven* angeschlossen hatte und jetzt ihre Beiträge zurückforderte. Diesen Gerichtsbeschluss konnten wir rückgängig machen. Der zweite kam 1985, als wir bereits mehrere Gemüsemärkte betrieben, von Seiten der Sozialversicherung. Sie pfändeten uns die gesamten Einnahmen der vorangegangenen Woche von allen Märkten. In diesem Fall konnten wir unser Überleben sichern, indem wir die Geschäftsleitung der Sozialversicherung davon überzeugten, uns das Geld zurückzugeben und sich auf Ratenzahlungen einzulassen.

Die Krise und die Pfändungsdrohungen gefährdeten nicht nur den SCT, sondern auch die anderen Cecosesola angeschlossenen Kooperativen und das Beerdigungsinstitut, das wir für die Mitglieder von Cecosesola unterhielten. Ein Bankrott des SCT hätte sofort das Beerdigungsinstitut in Mitleidenschaft gezogen, das seit 20 Jahren mit großer gemeinsamer Anstrengung betrieben wurde und vielen Mitgliedern sehr wichtig war. Auch die meisten anderen Kooperativen wären dadurch in schwierige Situationen geraten. Von daher hatte es für uns Priorität, die wirtschaftliche Krise des SCT zu überwinden.

### Das Beerdigungsinstitut

Wir taten alles dafür, die Liquidität des Beerdigungsinstitutes nicht zu gefährden. Dieses hatte von Anfang an die Buchhaltung des SCT und deren Kosten übernommen. Trotzdem wurde von hier nie Geld zum SCT transferiert, um etwa ausstehende Löhne zu bezahlen, noch nicht einmal in den schwierigsten Momenten. Selbst als Cecosesola als Ganzes praktisch pleite war, versuchten wir, diese Dienstleistung normal aufrecht zu erhalten und alle Rechnungen sofort zu begleichen. Unser wichtigster Zulieferer war ein Metallbetrieb des Venezolanischen Kooperativenverbands, von dem wir die Särge bezogen. Dessen Rechnungen wurden immer pünktlich bezahlt, egal wie knapp es beim SCT aussah.

In Bezug auf die interne Organisation war das Beerdigungsinstitut anfangs sehr konservativ. Solange die Opposition gegen den SCT innerhalb von Cecosesola bestand, gab es einen hartnäckigen Widerstand gegen jegliche Veränderung, die über den Rahmen eines traditionellen Unternehmens hinausging. Bei den

Arbeitern des Beerdigungsinstituts lag der Selbstverwaltungsprozess in dieser Zeit auf Eis. Der Posten des Geschäftsführers blieb erhalten und jeder fühlte sich allenfalls für seinen speziellen Job verantwortlich. Der Fahrer tat zum Beispiel nichts anderes als den LKW mit den Aufbahrungs-Utensilien zu fahren. Der Helfer beschränkte sich auf das Be- und Entladen des LKWs. Statt gemeinsam für die Sauberkeit zu sorgen, überließ man dieses Thema der Hausmeisterin. Um die Wartung der Fahrzeuge kümmerte sich ausschließlich der Automechaniker.

Bis Anfang 1982 bestanden die einzigen wichtigen Veränderungen in Lohnerhöhungen und der Einrichtung regelmäßiger Treffen der ArbeiterInnen mit den Führungskräften. In diesem Jahr trat der Geschäftsführer zurück und wir beschlossen, seinen Posten zu streichen. Dies eröffnete größere Möglichkeiten, den Selbstverwaltungsprozess voranzutreiben und zu einer neuen Ordnung zu kommen, die nicht von oben nach unten durchgesetzt würde. Aber Selbstorganisation lässt sich nicht anordnen, wie wir schon beim SCT gesehen hatten. Sie erfordert einen oft langwierigen Prozess von Veränderung der Einstellungen gegenüber der Arbeit, gegenüber dem Leben. Wenn Beteiligung nicht von einem Prozess zunehmender kollektiver Verantwortlichkeit begleitet wird, gerät sie mit sich selbst in Widerspruch. Das passiert, wenn einzelne die Vertrauensverhältnisse, die die Beteiligung überhaupt erst ermöglichen, für ihre persönlichen Interessen ausnutzen. Verantwortung und Beteiligung sind für uns zwei Seiten derselben Medaille. Es sollten zwei gleichzeitig verlaufende Prozesse sein, die sich gegenseitig bereichern.

Wie nicht anders zu erwarten, führte die Abschaffung des Geschäftsführers im Beerdigungsinstitut zunächst zu einigem Durcheinander. Die weniger bewussten Kollegen nutzten die neue Gelegenheit, um weniger zu arbeiten, später zu kommen oder früher nach Hause zu gehen, und in einigen wenigen Fällen sogar, um sich am gemeinsamen Eigentum zu vergreifen. Aber mit der Zeit fanden wir Wege zu mehr Beteiligung und Verantwortung. Schon bald begannen wir weitere Posten abzuschaffen, und die Abgrenzungen zwischen den verbleibenden lösten sich mehr und mehr auf. Oft ließen wir, wenn ein Kollege ausschied, die Stelle einfach unbesetzt. Das passierte mit den Posten des Mechanikers, des Lagerverwalters, des Boten und der Hausmeisterin. Deren Aufgaben wurden von allen anderen ArbeiterInnen im Rotationsverfahren übernommen. Wir führten einen Einheitslohn ein und alle lernten, an den anderen Arbeitsplätzen zu arbeiten. So verschwand zum Beispiel der Posten des »Helfers«, weil diese lernten, die Autos zu fahren und im Büro zu arbeiten. Die Sekretärinnen machten den Führerschein und konnten einspringen, wenn FahrerInnen gebraucht wurden. Die »Fahrer« arbeiteten jetzt auch im Büro und kümmerten sich um das Be- und Entladen der LKWs. So übernahmen wir schließlich alle mehr Verantwortung, was den Aufbau einer eigenen Sargproduktion erleichterte. All das war nicht nur für uns ein Lernprozess, sondern steigerte auch erheblich un-

sere Produktivität. 1981 hatten 30 KollegInnen 30 Beerdigungen pro Monat organisiert. Im Jahr 2000 waren nur noch 20 ArbeiterInnen für 73 Beerdigungen und 38 Aufbahrungen zuständig und produzierten außerdem noch jeden Monat 80 Säрге. Diese Steigerung von Flexibilität und Produktivität war jedoch nicht wie in anderen Betrieben üblich von oben angeordnet und durchgesetzt, sondern ein Weg gemeinsamer Diskussion und Entscheidungsfindung, wobei auch dieser Weg selbst Teil der Arbeitszeit war und ist. Indem wir die notwendige Arbeit gemeinsam effektiver bewältigen, haben wir mehr Zeit für Gespräche, Versammlungen und Reflexion im Arbeitsalltag.

### Die Wochenmärkte

Während wir das Beerdigungsinstitut am Laufen hielten, mussten wir gleichzeitig einige Anstrengungen unternehmen, andere angeschlossene Kooperativen wiederzubeleben. Bei den meisten war die Beteiligung immer weiter zurückgegangen und ihre Führung lag weiterhin in wenigen Händen. Zum Beispiel waren bei der Dienstleistungskooperative *El Triunfo* selbst bei der dritten Einberufung nur 36 von 1500 Mitgliedern zur Versammlung erschienen. Andererseits steckte *La Alianza* – damals die einzige Kooperative mit landwirtschaftlicher Produktion, die zu Cecosesola gehörte – wegen Absatzschwierigkeiten in der Krise. Sie war von Zwischenhändlern abhängig und den Schwankungen des Marktes ausgesetzt.

Mitte 1983 fuhr eine Delegation von ArbeiterInnen des SCT und Mitgliedern anderer Kooperativen aus dem Cecosesola-Verbund nach Caracas, um sich einen Markt anzusehen, wo Gemüse zum Einheitspreis verkauft wurde. Dieser wurde vom Kooperativendachverband der Hauptstadt mit Unterstützung der staatlichen Koordinierungsinstanz für Lebensmittelproduktion und -vertrieb (*Corporación de Mercadeo Agrícola CMA*) betrieben. Obwohl bei diesem Projekt schon der Anfang vom Ende erkennbar war, kam unsere Delegation zu dem Schluss, dass ein solcher Markt, wenn wir ein paar Dinge anders machten, hervorragend geeignet wäre, die Kooperativen in unserer Region zu stärken. Wir sahen darin die Möglichkeit, mehr Leute einzubeziehen und den verloren gegangenen Elan zurückzugewinnen. Der Markt wäre für die Organisationen der umliegenden Stadtviertel nützlich und würde ihnen einen wöchentlichen Treffpunkt bieten. Das würde wiederum den Kontakt der Kooperativen mit den Leuten verbessern, und wir könnten dort Kampagnen für gesunde Ernährung machen. Mit der Steigerung des Gemüsekonsums könnte den Absatzschwierigkeiten von *La Alianza* begegnet werden, und vielleicht gäbe es sogar die Möglichkeit, weitere Landwirtschaftskooperativen und Betriebe für hausgemachte Lebensmittel zu gründen.

Die Delegation schlug vor, den ersten Markt bei der Kooperative *El Triunfo* einzurichten. Deren Mitgliederversammlung beschloss, damit am 26. Novem-

ber 1983 zu beginnen. Neben den ArbeiterInnen des SCT sagten auch Mitglieder einiger anderer Kooperativen ihre Beteiligung zu. Dieses gemeinschaftliche Anpacken von Freiwilligen war vielleicht der Wegbereiter für das ganze spätere Gefüge von Solidarität in dem sich herausbildenden Netz.

An unserem ersten Markttag verkauften wir drei Tonnen Gemüse zum Einheitspreis von 4 Bolívares pro Kilo. Außerdem boten wir Milchpulver aus dem staatlich subventionierten Programm und die Vollkorn-Nudeln aus Sanare an. Kurze Zeit später richteten wir auch bei den Kooperativen *La Salle* und *El Valle* Märkte ein, und danach noch drei weitere, in der Stadt und auf dem Land. Die Projekte waren unterschiedlich erfolgreich; manche wurden wieder eingestellt oder zusammengelegt. Aber für *El Triunfo* war der Markt auf jeden Fall der Impuls für grundlegende Veränderungen. Mit ihrem heutigen Schwung steht sie in keinem Vergleich zu der apathischen und festgefahrenen Kooperative, die sie damals war. Bei der täglichen Ausführung und Koordinierung aller Arbeiten sind ständig um die 80 Mitglieder aktiv, an den Jahresversammlungen nehmen inzwischen mehr als 3000 teil und mit Unterstützung von freiwilligen HelferInnen, die durch den Markt dazu gekommen sind, betreibt sie ein Gesundheitszentrum, in dem jeden Monat 7000 Personen behandelt werden.

#### Aus Busfahrern werden Gemüsehändler

Wir schafften es zwar, gleichzeitig die Gemüsemärkte in Gang zu bringen und im Beerdigungsinstitut den gewohnten Ablauf aufrechtzuerhalten, aber die wirtschaftliche Situation des SCT – und damit des ganzen Verbundes Cecosesola – wurde immer schlimmer. Der Fahrpreis deckte nicht die Kosten, und die Hälfte der Busse hatten wir nach dem Vandalismus nicht wieder fahrbereit machen können. Der Stadtrat war zu keiner Lösung bereit, weder durch Subventionen, noch durch die Genehmigung für eine weitere – zumindest kostendeckende – Fahrpreiserhöhung. In der Stadt waren immer mehr Kleinbusse des Transport-Syndikats zu sehen, die durch die ständige Genehmigung höherer Fahrpreise begünstigt wurden. 1983 konnten wir nur lächerliche 200 Bolívares (etwa 50 US-Dollar) pro Person an Weihnachtsgeld auszahlen, und Kollegen, die ausschieden, mussten bis zu einem Jahr auf ihre Abfindung warten, die sie dann in wöchentlichen Raten von 100 Bolívares bekamen. Wieder türmten sich Schulden auf und wir verloren teilweise unsere Sozialversicherung, weil wir die Beiträge nicht mehr aufbringen konnten. Die Schulden betragen zu diesem Zeitpunkt 5,5 Millionen Dollar.

Wir suchten nach anderen Möglichkeiten, Geld zu verdienen. Auf unserem Betriebsgelände boten wir einen Autowasch- und Wartungsservice an. Danach versuchten wir es mit dem Verkauf von Reifen und Ersatzteilen an andere Transport-Kooperativen, aber beide Geschäfte warfen keine nennenswerten Beträge ab. Und zur Krönung des Ganzen kündigte die Regierung Anfang 1984 – knapp



ein Jahr nach dem »Schwarzen Freitag«<sup>4</sup> der ersten Bolívar-Abwertung – noch eine drastische Erhöhung der Benzinpreise an. So beschlossen wir im März 1984, einen Bus zu einem mobilen Gemüsemarkt umzubauen. Damals glaubte niemand daran, mit dem Verkauf von Gemüse die ökonomische Krise des SCT lösen zu können. Wir sahen darin nur eine neue Möglichkeit, mit den Leuten in den Stadtteilen in Kontakt zu kommen und den Markt für die Produkte von *La Alianza* zu erweitern. Wirtschaftlich erhofften wir uns davon allenfalls ein kleines Zusatzeinkommen. Aber das Wachstum der Gemüsemärkte übertraf von Anfang an sämtliche Erwartungen bei weitem. Mitte 1985 belieferten wir bereits 15 Stadtteile mit unseren mobilen Märkten, und es gab drei feste Wochenmärkte: In zwei Stadtteilen bekamen wir Räume von Stadtteilorganisationen, und in einem weiteren stellte uns der Kooperativenverband *Ceconave* eine Halle zur Verfügung.

Das Verkaufsvolumen und die Erträge der Märkte erlaubten uns 1985, einen schmerzhaften aber notwendigen Beschluss zu fällen: die endgültige Schließung des SCT. Es waren kaum 18 Monate vergangen, seit wir mit dem ersten mobilen Markt losgefahren waren. Aber jetzt konnten wir schon auf einen Schlag die 40 Personen, die noch im SCT arbeiteten, in die Märkte integrieren. Wir weiteten die mobilen Märkte auf mehr als 30 Stadtteile und in der Nähe liegende Kleinstädte aus und eröffneten in Barquisimeto eine weitere Markthalle, die heutige *Feria del Este* (Ost-Markt). Wir hatten eine Aktivität entdeckt, mit der wir von politischen Entscheidungen unabhängiger waren.

4 Anm.d.Ü.: Der Bolívar galt lange als stabilste Währung Lateinamerikas und war mit festem Wechselkurs an den US-Dollar gebunden. Durch die Erdöleinnahmen war in Venezuela eine relativ breite Mittelschicht entstanden. Sinkende Erdölpreise, Korruption und Kapitalflucht führten dann aber zu Krise und wachsender Staatsverschuldung. Am 18. Februar 1983 erklärte sich Venezuela zahlungsunfähig und wertete den Bolívar ab. In der von Importen abhängigen Wirtschaft verschlechterte sich der Lebensstandard dramatisch. Sparmaßnahmen im Auftrag von IWF und Weltbank verschärften die Armut weiter. Schließlich gaben Preiserhöhungen im öffentlichen Transport den Anstoß für den Caracazo, den mehrtägigen Aufstand Ende Februar 1989.



# Hier und heute die Welt, die wir wollen

aus: CECOSOLA

*Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos*  
Barquisimeto, Venezuela 2007

## Vorwort

Auf unserem Weg hin zu einer partizipativen Organisation sind zahlreiche Hindernisse aufgetaucht, von denen einige weiterhin bestehen. Durch die Analyse dieser Schwierigkeiten sind wir auf die Idee gekommen, unsere kulturelle Realität zu untersuchen. Zurzeit konzentrieren wir die Analyse unseres Transformationsprozesses auf diese kulturelle Perspektive.

Im ersten Teil des Textes versuchen wir, eine emotionale Tendenz präziser zu fassen, die mehr oder minder ausgeprägt bei den meisten VenezolanerInnen anzutreffen ist, und die unser kulturelles Verhalten im Alltagshandeln bestimmt. Wir halten es für wichtig, diese Tendenz im Auge zu behalten, denn wir denken, dass jeder Veränderungsprozess davon ausgehen und sich auf das stützen muss, was wir sind, und nicht auf das, was wir gerne sein möchten.

Im zweiten Teil beschäftigen wir uns mit einigen Grundzügen derjenigen Kulturen, die in unserem Land am stärksten verwurzelt sind – die Sammlerkultur und die westliche Kultur. So können wir unser scheinbares Verhaftetsein in einer Art Tropenversion der westlichen Kultur besser verstehen. Wir wollen bei dieser Analyse nicht in die Dichotomie verfallen, bestimmte kulturelle Ausdrucksformen entweder als gut oder als schlecht einzuordnen. Uns geht es darum, in den kulturellen Grundlagen diejenigen Elemente auszumachen, auf die wir uns in unserem Veränderungsprozess stützen können.

Im dritten Teil betrachten wir diesen Prozess aus der Perspektive der vorherigen Analyse und versuchen, die Gefühle und Beziehungen, die sich während dieser Entwicklung herausgebildet haben, systematisch darzustellen: das Entstehen solidarischer Beziehungen in der Produktion, die Erweiterung unserer Sichtweise über die Welt des Konkreten hinaus, hin zur Welt der Beziehungen, das allmähliche Verschwinden von Hierarchie und Machtverhältnissen und schließlich die Möglichkeit, in einem Prozess von Selbstorganisation zu einer offenen und flexiblen Organisation in ständiger Bewegung zu kommen.

## Teil 1

# Die emotionalen Grundlagen des Handelns

### Die Venezolaner im Alltag

Wenn wir von Arbeitskultur sprechen, beziehen wir uns in der Regel auf diejenigen Wünsche, Bestrebungen, Neigungen, Erwartungen, Ängste und andere tief in uns sitzenden Regungen, die es uns ermöglichen, bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen wirtschaftlich produktiv zu handeln. Auf den nächsten Seiten werden wir uns mit diesem Begriff beschäftigen, bei dem Arbeit und Produktivität oft auf den wirtschaftlichen Aspekt reduziert werden. Arbeit wird dementsprechend lediglich als einer der Inputs gesehen für eine Produktivität, die von der Aufrechnung von Gewinnen und Verlusten bestimmt ist.

In den wirtschaftlich entwickelten Ländern ist die Arbeitskultur zweifellos tief verwurzelt, wenn wir von der herkömmlichen Bedeutung des Begriffs ausgehen. Wettbewerb und Ehrgeiz sind hoch angesehen, es herrscht ein starker Leistungswille, und Erfolg gilt als rühmend. Wer in diesen Gegenden geboren wird, bekommt schon von klein auf beigebracht zu sparen und das Privateigentum zu respektieren, und zwar grundsätzlich auf individualistische Weise. Schulen und Institutionen verbreiten die Idee, der individuelle Reichtum sei das Ziel des Lebens. In den vorherrschenden Religionen gilt die Anhäufung individuellen Reichtums als ein Zeichen für die Nähe zu Gott, der es ja offensichtlich gut meint mit dieser Person.

Entsprechend dieser kulturellen Sichtweise baut die westliche Wirtschaftswissenschaft auf dem rationalen Verhalten von Menschen auf, die solche Regungen verinnerlicht haben und ihr Handeln danach ausrichten. Wer sich nicht entsprechend wirtschaftlicher Kriterien verhält, gilt als töricht.

Niemand wird in Zweifel ziehen, dass die entwickelten Länder ihren Beitrag zu Reichtum und technologischem Fortschritt leisten. Angesichts der andauernden Kluft zwischen der hohen wirtschaftlichen Entwicklung in einigen wenigen Ländern und der verbreiteten Armut in den meisten Nationen der Welt wird uns immer wieder ein verlockender Vorschlag präsentiert: Wir könnten die Armut beseitigen, wenn es uns nur gelingen würde, weltweit den Menschen diese Arbeitskultur einzutrichtern.

Später werden wir versuchen, diese Thematik in ihrer ganzen Komplexität zu analysieren, ohne zu vereinfachen oder die Realität auf simple Zusammenhänge von Ursache und Wirkung zu reduzieren. Wir werden den Begriff der Produktivität über die rein ökonomische Betrachtung hinaus erweitern und eine

Vorstellung von Arbeit entwickeln, in der sie mehr ist als nur ein Input bei der Produktion wirtschaftlichen Reichtums. Arbeit im herkömmlichen Sinn wird es dann vielleicht überhaupt nicht mehr geben. Wir werden versuchen, einen umfassenden Begriff von Produktivität für das Leben zu entwickeln.

Aber wie sieht es heute in Venezuela aus? Welches Verhältnis haben wir zu unserer täglichen Arbeit? Sehen wir uns einige Beispiele an, die auf realen Begebenheiten beruhen.

### Die Schweiz in Venezuela

Vor einigen Jahren reiste ein hoher Beamter des Gesundheitsministeriums in die Schweiz, wo er Gelegenheit hatte, ein öffentliches Krankenhaus zu besichtigen, dessen Betrieb phantastisch gut lief. Für den Komfort von Patienten und Angehörigen war gesorgt, Termine wurden pünktlich eingehalten, die medizinischen Apparate funktionierten perfekt, Medikamente und andere notwendige Hilfsmittel standen in ausreichender Menge zur Verfügung. Die Sauberkeit war tadellos, im Sommer funktionierte die Klimaanlage ohne Störung. Das Krankenhaus war voll ausgelastet; täglich wurden hunderte Patienten behandelt. Kurz und gut – man bekam schon fast Lust, krank zu werden ...

Der Ministerialbeamte kam begeistert zurück. Er hatte eine Möglichkeit entdeckt, Veränderungen im venezolanischen Gesundheitssystem auf den Weg zu bringen: Er würde ein Krankenhaus nach dem Schweizer Modell bauen – als Beispiel, wie hervorragende Krankenhausversorgung aussehen könnte. Aufgrund der damaligen hohen Ölpreise fiel es ihm nicht schwer, den amtierenden Minister von den Vorzügen des Projektes zu überzeugen. Sie kauften die gleichen medizinischen Apparate und eine üppige Menge von Medikamenten und medizinischen Hilfsmitteln. Sie errichteten ein Krankenhaus mit identischen Baumaterialien. Sie bauten eine Klimaanlage von bester Qualität ein. Gebäude und Organisationsstruktur sollten genau so sein wie bei dem Schweizer Krankenhaus. Das Organigramm wurde praktisch eins zu eins kopiert. Außerdem standen für die Wartung der Apparate und den Einkauf von Nachschub die entsprechenden Mittel bereit.

Die Einweihung wurde als großes Ereignis gefeiert. Aber schon nach ein paar Jahren ging es mit dem Krankenhaus bergab. Die Operationssäle wurden nur noch sporadisch benutzt, weil die Klimaanlage ausfiel. Die Patienten sahen sich gezwungen, ihre Medikamente und sogar Verbandswatte und Spritzen selbst zu kaufen. Im Gebäude und auf den Apparaten machte sich Schmutz breit. Das Ganze war nur noch eine Karikatur des Schweizer Krankenhauses.

Man hatte ausreichende Mittel zur Verfügung gestellt, die modernste Technologie eingesetzt und den Bau sowie die Organisation des erfolgreichen Praxismodells genau kopiert. Trotzdem hätte das Ergebnis von den anfänglichen Erwartungen nicht weiter entfernt sein können. Mit der Zeit schlichen sich Zu-

stände ein wie in den anderen öffentlichen Krankenhäusern in unserem Land. Dort zu überleben, ist fast so schwierig, wie die Niagarafälle mit dem Fahrrad zu überqueren – so der bekannte Sänger Juan Luis Guerra in seinem Lied *El Niagara en Bicicleta*:

*Erzählt mir nicht, dass die Ärzte abgehauen sind,  
und dass es keine Narkosemittel mehr gibt.  
Erzählt mir nicht, dass ihr den Alkohol getrunken habt,  
und dass der Faden zum Besticken von Deckchen verwendet wurde.  
Erzählt mir nicht, dass die Pinzetten verschwunden sind,  
das Stethoskop Urlaub hat und der Röntgenapparat geschmolzen ist,  
und dass das Serum als Zucker im Kaffee gelandet ist ...*

Juan Luis Guerra kommt aus der Dominikanischen Republik und bezieht sich hier sicher auf irgendein Krankenhaus in seinem Land. Aber das Lied drückt genau das Ohnmachtsgefühl aus, das uns alle befällt, wenn wir gezwungen sind, uns in ein öffentliches Krankenhaus zu begeben, von denen die meisten in den lateinamerikanischen und afrikanischen Ländern ähnlich aussehen.

Was ist wohl mit der Kopie des Schweizer Krankenhauses passiert? Und was geht in unseren öffentlichen Krankenhäusern vor?

### Von Dingen und Beziehungen

Seit mehr als zwei Jahrzehnten betreiben wir in Barquisimeto unsere Märkte (*Ferías de Consumo Familiar*). In dieser Zeit haben uns viele Leute besucht, die dieses Experiment in ihren Städten kopieren wollten. Wenn sie auf unser Gelände kamen, waren sie in der Regel erstmal von der Größe der Hallen und der Masse des Umsatzes überwältigt. Zu Spitzenzeiten sind in unseren Märkten insgesamt 180 Kassen geöffnet. Woche für Woche werden 55 000 Familien bedient. Die Produkte sind von guter Qualität und die Preise unschlagbar.

Wir hatten Besuch aus verschiedenen Ecken Venezuelas und sogar aus anderen Ländern. In Kolumbien, Bolivien und Ägypten gab es danach Versuche, das Modell zu kopieren. Die BesucherInnen hatten fast alle Ausbildungspraktika von bis zu zwei Monaten bei uns gemacht. Trotzdem, und obwohl ausreichende Mittel zur Verfügung standen, brachten ihre Bemühungen – mit wenigen Ausnahmen – nicht die erwarteten Ergebnisse. Ähnliches passierte auch uns selbst in einigen Fällen, wo wir bei uns angeschlossenen Organisationen Märkte nach diesem Modell einrichten wollten.

Anscheinend beobachten die Leute nur die Dinge, die wir tun, nicht aber die Beziehungen, die wir untereinander entwickeln. Sie übernehmen das Verfahren, Gemüse zum Kilo-Einheitspreis zu verkaufen, sie teilen die Hallen ähnlich auf, benutzen die gleichen Gerätschaften und setzen sich wie wir zu Besprechungen

im Kreis zusammen. Es scheint eine kulturelle Tendenz zu geben, sich von den konkreten Dingen blenden zu lassen, von dem, was man sehen und anfassen kann. Die Welt der Beziehungen zu begreifen, erweist sich dagegen als sehr schwierig. Oder wie der Fuchs zum Kleinen Prinzen sagte: »Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar«.

Bei dem Versuch, die Erfahrung des Schweizer Krankenhauses zu übertragen, wurden die konkreten Dinge kopiert: Investitionen, Baumaterialien, die medizinischen Apparate und das Organisationsschema. Aber auch wenn es hier nur um die begrenzte Welt eines Krankenhauses ging, hätte doch die Gefühlslage einer Kultur mit erfasst werden müssen, die (im Rahmen ihres Begriffs von Produktivität) funktionierende produktive Beziehungen aufbaut.

Ebenso wurde bei den Versuchen, die Märkte von Barquisimeto zu kopieren, wohl häufig die Welt der Gefühle nicht berücksichtigt – diese vielfältigen inneren Regungen, die wir mit uns herumtragen und die es uns gelegentlich ziemlich schwer machen, produktiv zu sein (nach rein wirtschaftlichen Kriterien). Wir haben den Eindruck, dass unser Versuch, genau das in die Transformation unserer kulturspezifischen Verhaltensweisen mit einzubeziehen, schwer zu begreifen ist. Aber es ist unter anderem dieser Prozess, der das Funktionieren der Märkte erst ermöglicht hat.

Wir wollen jetzt einen Blick auf einige uns allen wohlbekannte Alltagssituationen werfen, um den kulturellen Tendenzen auf die Spur zu kommen, die in unserem Land immer wieder dazu führen, dass wir nicht zu den gewünschten Ergebnissen kommen.

### Sogar der Polizist greift sich sein Päckchen

Vor einiger Zeit berichtete eine Journalistin in der Lokalzeitung über einen Unfall, bei dem außerhalb der Stadt ein mit Milchpulver beladener LKW umgestürzt war. Sie zeigte sich bewegt angesichts des Ereignisses, das für sie ein klares Beispiel für die Solidarität und das Organisationstalent der BewohnerInnen der nahegelegenen Ortschaft darstellte. Die Information über den Unfall sprach sich derartig schnell herum, dass innerhalb von Sekunden eine beachtliche Menschenmenge auftauchte, um das begehrte Produkt abzugreifen. Die Reporterin war außerdem voll der Bewunderung darüber, dass auch ein Polizist, der schnell vor Ort war, den Anwohnern in nichts nachstand und ebenfalls sein Päckchen Milchpulver mitnahm. Am Ende ihres Artikels sah sie sich allerdings gezwungen, auch darüber zu berichten, dass es zwei Verletzte gegeben hatte, was weder die Anwohner, noch der Polizist bemerkt hatten. Einige hatten es so eilig, an das Produkt zu kommen, dass sie über die Körper der Verletzten hinweg stiegen.

Auf unseren Landstraßen passiert so etwas jeden Tag. Bei Unfällen werden Toten oder Verletzten Armbanduhren und Ringe abgezogen. Manchmal werden sogar die Zähne auf Gold untersucht. In den Ortschaften, die an den großen



Landstraßen liegen, sind solche Erlebnisse schon fast Routine. Vielleicht kann uns das einen Hinweis auf unsere kulturellen Tendenzen geben.

Wenn wir von dem Verhalten gegenüber den Toten und Verletzten und dem Recht auf das Privateigentum absehen, könnten wir ein solches Ereignis auf den ersten Blick als einen Ausdruck von Solidarität und guter Nachbarschaftsorganisation interpretieren. Und so wie die Reporterin wird das sicher die Mehrheit der Beteiligten bewerten. Aber bei genauerer Betrachtung erscheint das, was zunächst nach Solidarität aussah, eher als ein Komplizenhaftes Ausnutzen der Situation zu eigenen Gunsten. Diese Solidarität gilt nur partiell, sie beschränkt sich auf den Kreis von Verwandten und Bekannten, und sie geht auf Kosten von Dritten. Man könnte dies als eigennützige Solidarität bezeichnen. Denn rechtlich gesehen ist es ein Schutz, die Information zu verbreiten und die Plünderungsaktion kollektiv anzugehen. Durch die gerechte Aufteilung der Beute werden auch diejenigen Personen mit einbezogen, die sich vielleicht gegen die Aktion stellen oder sie anzeigen könnten (in unserem Fall der Polizist). Darüber hinaus beruhigt es das Gewissen der Beteiligten, wenn das Ganze als Akt der Solidarität dargestellt wird. Auch wenn sie uns von klein auf beigebracht haben, dass wir uns nicht an fremdem Eigentum vergreifen sollen, können wir doch ruhigen Gewissens an einer solchen gesellschaftlich akzeptierten und legitimierten Aktion teilnehmen.

Kommen wir nun zu einer anderen Geschichte, die sicher vielen bekannt vorkommt.

### Wo es was zu holen gibt

An einem Freitag beschlossen die MitarbeiterInnen eines Ingenieurbüros, das Ende ihrer harten Arbeitswoche mit ein paar Bierchen in der Kneipe nebenan zu feiern. In der Gruppe herrschte ein gutes Gemeinschaftsgefühl. Sie waren zufrieden, weil sie ein Projekt erfolgreich abgeschlossen und soeben abgegeben hatten. In der Kneipe setzten sie sich in ihre übliche Ecke. Dabei fand einer von ihnen überraschend eine Brieftasche, die – wie es das Schicksal wollte – genau auf seinem Stuhl vergessen worden war. Sehen wir uns die Reaktionen an.

Der Glückliche teilt die Nachricht über den Fund instinktiv seinen Zechkumpen mit und wirft einen schnellen Blick in die Brieftasche, aber so, dass kein Außenstehender es mitbekommt. Das Geheimnis bleibt in der eigenen Runde. Sie stellen fest, dass die Brieftasche Papiere und eine erhebliche Geldsumme enthält. Jemand schlägt vor, sie beim Wirt abzugeben. Der solle die Brieftasche für den rechtmäßigen Eigentümer aufbewahren, der sicher bald zurückkäme, sie zu suchen. Der Vorschlag wird von den Übrigen unisono abgelehnt. »Wie kannst du nur auf so eine kindische Idee kommen! Sicher wird der Wirt das Geld für sich behalten.« Gleich darauf steckt unser Glückspilz unter den wohlwollenden Blicken seiner KollegInnen das Geld ein und verlässt die Kneipe. Ängstlich wirft

er draußen die Brieftasche mit allen Papieren unter ein parkendes Auto und kehrt erleichtert zu seinen Leuten zurück. Keiner aus der Gruppe stellte das Verhalten, das unter einem anderen Blickwinkel als »unrechtmäßige Aneignung« angesehen würde, in Frage. Selbstverständlich zeigte sich unser Hauptdarsteller sehr »großzügig und solidarisch«. Er gab seinen BegleiterInnen ein paar Biere aus und zweigte für seine Mutter und für seine kranke Schwester je einen Teil der Summe ab. Aber das Meiste behielt er zu seiner persönlichen Verfügung. Ein tief verwurzeltes ungeschriebenes Gesetz unserer Kultur hat hier voll funktioniert: »Was ich ergattert habe, das gehört mir« – und wenn es hoch kommt, teile ich es mit meinen Verwandten und Bekannten.

Auch solche Geschichten, bei denen das Wissen innerhalb der begünstigten Gruppe verbleibt und Solidarität zu einem komplizierten Ausnutzen der Situation verkommt, passieren ständig. Der Eigentümer der Brieftasche verlor so nicht nur eine große Summe Geld, sondern auch seine Papiere. Die vielen Möglichkeiten, den Fund seinem rechtmäßigen Besitzer zurückzugeben, wurden nicht in Betracht gezogen. Trotzdem haben die an solchen Episoden Beteiligten meist keine Gewissensbisse. Das Vorgehen ist gesellschaftlich akzeptiert. Anders zu handeln wäre schließlich »kindisch«.

### Das schnelle Geld

In unserem Land dauert die Suche nach dem schnellen Geld, nach dem sofortigen und einfach zu erlangenden Reichtum schon Jahrhunderte an. Die leidenschaftliche Beteiligung an Glücksspielen ist nur einer von vielen Hinweisen auf diese kulturelle Tendenz. Unsere Historiker berichten, dass die ersten Spanier, die an unseren Küsten landeten, zu Abenteuern bereit und auf sofortigen Reichtum sowie das Plündern unserer natürlichen Ressourcen aus waren. Die Suche nach dem schnellen Geld drückte sich damals im Traum vom so genannten El Dorado aus, einem idyllischen Ort voll von Gold. Wer es fände, dem sei sofortiger Reichtum sicher. Die Suche nach dem El Dorado ändert im Lauf der Zeit ihre Form. Im 19. Jahrhundert erscheint sie im Gewand der Caudillo-Truppen. Der Staat wird als Beute angesehen, an der sich jeder bereichern kann, der die Macht übernimmt, und selbstverständlich auch seine jeweiligen Leute. Diese Tendenz lebt heute noch in vielen von uns fort, auch wenn sie sich subtiler und »zivilisierter« ausdrückt. Wir halten es für natürlich, dass derjenige, der an der Macht ist, seinen Nutzen daraus zieht und seine eigenen Leute begünstigt. So wie es in dem Sprichwort heißt: Sie dürfen ruhig klauen – solange sie auch andere lassen.

In Venezuela liegt das El Dorado heutzutage im Erdöl. In unserem Land wird viel Energie darauf verwendet, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, um wenigstens ein paar Tropfen des »Schwarzen Goldes« abzubekommen. Wie nicht anders zu erwarten, durchdringen diese Verhaltensweisen auch die venezolanische Kooperativenbewegung. Viele sehen in den Kooperativen eine

Möglichkeit, schnell an Geld zu kommen und die Hand nach den Öl-Pfründen auszustrecken. Es gibt viele Fälle, wo eine oder zwei Personen mit ein paar Freunden, die als Scheinmitglieder fungieren, eine Kooperative eintragen lassen, um einen staatlichen Kredit zu erhalten, was meist in relativ kurzer Zeit gelingt. Und dann passiert immer wieder das Gleiche: Diejenigen, die die Idee hatten und das Verfahren für den Kredit in Gang gesetzt haben, sehen es als ihr Recht an, selbst darüber zu verfügen. Oft investieren sie in einen anderen als den angegebenen Zweck, oder sie investieren sogar überhaupt nicht und verprassen das Geld. Nur selten kommen solche Fälle zur Anzeige. Dafür sorgt der Kreis der Komplizenschaft, den sie darüber herstellen, dass sie einen Teil des Kredites mit den anderen Mitgliedern der Kooperative teilen. All das findet innerhalb des gesellschaftlich akzeptierten Rahmens statt. Viele erzählen sogar mit Stolz, wie gerissen sie doch waren, und andere klatschen ihnen Beifall.

Viel ist schon geschrieben worden über unsere venezolanische Bauernschläue, über die Gepflogenheit, unsere Ziele mit möglichst wenig Anstrengung zu erreichen und ohne uns Gedanken über weitergehende Konsequenzen zu machen, sowie über das Prinzip »Gebt mir einen Posten, wo es was zu holen gibt«. Wir haben die historischen Einflüsse auf unser Verhalten erwähnt: die Spanier, die auf der Suche nach dem schnellen Reichtum hier herkamen und die Caudillo-Truppen des 19. Jahrhunderts. Auch der Effekt des Erdöls, das als Quelle von Reichtum keine großen Anstrengungen erfordert, ist ausreichend belegt. Alle diese Erklärungen haben ihre Berechtigung, solange wir sie nicht als ausschließliche oder als gradliniges Ursache-Wirkungs-Schema annehmen. Im Fadenknäuel des Lebens beeinflussen sich alle Elemente gegenseitig. So haben zum Beispiel unsere Wünsche und Vorstellungen Einfluss auf unser Verhältnis zum Erdöl, während dieses gleichzeitig wieder unsere Regungen und Bewegungen beeinflusst. Deshalb möchten wir lieber keine absoluten Diagnosen abgeben. Wir versuchen hier zu vermitteln, wie wir selbst eine Möglichkeit der Entwicklung gefunden haben, die nicht nur von dem ausgeht, was wir sind, sondern auch von der Transformation, also von dem, was wir erst werden. Dafür müssen wir uns genauer ansehen, welche inneren Regungen, Wünsche und Vorstellungen hinter unserem Verhalten stehen.

## Die Tendenz zur eigennützigen Komplizenschaft

Die Verhältnisse, die wir anhand der beschriebenen Ereignisse entschlüsselt haben, finden wir in vielen Alltagssituationen wieder. Zuhause oder bei der Arbeit verhalten wir uns nicht anders als in dem Beispiel aus der Kneipe oder angesichts eines umgestürzten LKWs. Dabei tauchen immer wieder dieselben drei Gefühlsmuster auf, die sich gegenseitig verstärken und die wir als Tendenz zur eigennützigen Komplizenschaft (*complicidad parasitaria*) zusammenfassen können.

Da ist zum einen die kulturelle Prägung, jede Gelegenheit für den persönlichen Vorteil zu nutzen – die eben erwähnte »venezolanische Bauernschläue«, die auf den individuellen Vorteil ausgerichtet ist, ohne sich Gedanken um die Zukunft zu machen. Die Tendenz zum Plündern geht einher mit der stillschweigenden Komplizenschaft zwischen Verwandten und Freunden, die sich gegenseitig decken. Diese wird wiederum häufig als Solidarität ausgegeben, obwohl es sich dabei um eine zerstückelte Solidarität handelt, die nicht von einer globalen Sicht ausgeht, sondern sich nur auf den kleinen Kreis der Zugehörigen bezieht – zum Nachteil aller anderen.

Die beiden Tendenzen zur individuellen Bereicherung und zur Komplizenschaft stehen in wechselseitigem Zusammenhang mit einer weiteren: der natürlichen und spontanen Tendenz zur Nivellierung nach unten. Mit dem Hinweis auf die Unzulänglichkeit des anderen wird Kritik abgewehrt. So wird auf Biegen und Brechen Gleichheit hergestellt. Der vielbeschworene egalitäre Zug der Venezolaner sieht oft so aus, dass die Suche nach Gleichberechtigung in engstirniger Gleichmacherei endet oder dass – andersherum betrachtet – die Suche nach oberflächlicher Gleichheit unter dem Deckmantel der Gleichberechtigung daher kommt. Erfolge von anderen feiern wir nicht, denn damit müssten wir die Unterschiede zu uns, die wir keinen Erfolg hatten, zugeben. Das entspricht dem bekannten Märchen von dem Kessel mit siedendem Öl, den der Teufel für die Lateinamerikaner bereit hält. An der Oberfläche herrscht völlige Ruhe, da sämtliche Latinos auf dem Grund des Kessels miteinander herumrangeln und sich gegenseitig nach unten zerren, sodass keiner es schafft, an die Oberfläche zu kommen.

Wenn wir davon ausgehen, dass jemand anders mehr Reichtümer besitzt – ohne dass das wirklich stimmen muss – dann ist das schon Rechtfertigung genug, dort selbst Reibach zu machen. Von daher ist es nicht weiter verwunderlich, dass diejenigen, die sich an fremdem Eigentum bereichern, das stolz herausposaunen, als Beweis der eigenen Schläue. Wer nicht mitmachen will, wird schnell als Schleimer oder Trottel betitelt. Solche Bezeichnungen sorgen sehr effektiv dafür, dass unser Verhalten den Rahmen der eigennützigen Komplizenschaft nicht verlässt.

Individualistisches Ausnutzen, Komplizenschaft und Gleichmacherei sind drei Aspekte ein und derselben Gefühlslage. Wo eine dieser Regungen auftaucht, haben es die anderen nicht mehr schwer; sie bestärken sich gegenseitig und bilden eine Art Knäuel – die eigennützige Komplizenschaft.

Aus Erfahrung wissen wir: Wenn wir in unseren Organisationen diese Verhaltensmuster nicht in den Versammlungen thematisieren, dann breiten sie sich aus wie ein Krebsgeschwür und bilden schließlich Metastasen. In unseren Kooperativen analysieren wir ständig unsere eigenen Erfahrungen und versuchen, über den Tellerrand der konkreten Dinge hinauszublicken: Was passiert in den Beziehungen zwischen uns? Häufig stoßen wir dabei auf Erlebnisse, die den hier

beschriebenen ähneln. Von daher fällt es uns nicht schwer, uns auszumalen, was das für ein Krebsgeschwür ist, das sich in Krankenhäusern wie dem von Juan Luis Guerra besungenen ausbreitet. Es ist der gleiche Tumor, der latent in jedem Projekt schlummert, das wir angehen – ganz unabhängig davon, aus welcher Schicht die Beteiligten kommen.

Wir alle oder fast alle haben dieses Gefühl schon erlebt, wenn vielleicht auch nur gelegentlich. Und es ist nicht immer so offensichtlich, es muss nicht unbedingt um konkrete materielle Vorteile gehen. Manchmal zeigt es sich schon darin, dass wir ohne nachzudenken Sachen auf die leichte Schulter nehmen oder auf die Schultern anderer abwälzen, dass wir öfters zu spät kommen oder auf Kosten der anderen faulenzten, keine Initiative zeigen oder uns auf Privilegien ausruhen. Der Kern der eigennützigen Komplizenschaft bleibt derselbe, egal in welchem Gewand sie daher kommt.

### Kein Ausweg?

Nach diesen Betrachtungen könnten wir denken, dass wir uns in einem kulturellen Labyrinth befinden, in einer Sackgasse. Sollten wir etwa zum gleichen Schicksal verdammt sein wie der Grieche Alexis Zorbas, dessen Bauernschläue Anthony Quinn so großartig dargestellt hat, als er seinem zukünftigen Arbeitgeber bei der Vorstellung sagt: »Man nennt mich auch Epidemie, weil ich alles, was ich anfasse, kaputt mache«.

Wir könnten nun in Pessimismus und Frustration verfallen oder uns in der Sehnsucht ergehen, anders zu sein, z.B. so wie diejenigen, die über eine Arbeitskultur verfügen, die ihnen die Produktion wirtschaftlichen Reichtums erleichtert. Andererseits lockt die Versuchung, die Realität zu leugnen und uns an scheinbar unmittelbar verfügbare Auswege zu klammern. Wir tun so, als lägen die Ursachen für die niedrige Produktivität in äußeren Faktoren, zum Beispiel in fehlenden materiellen Ressourcen. Jedes Problem ließe sich doch lösen, wenn nur Gelder und Produktionsmittel in Hülle und Fülle vorhanden wären! Diese Herangehensweise endet meist mit einer Wiederholung der Geschichte vom Schweizer Krankenhaus. Auch zusätzliche Kurse in technischen und Verwaltungsfragen bringen in der Regel nicht die gewünschten Ergebnisse.

In vielen Privatunternehmen beschränken der Chef und seine Kofferträger den Effekt dieses Krebsgeschwürs, indem sie Kontrolle ausüben. Aber auch wenn der Tumor dann in einigen Fällen keine Metastasen bildet, bleibt er doch weiter aktiv und bremst die Entwicklung des Unternehmens. Die Organisation überlebt, ist aber innerlich angeschlagen. Die Kapazitäten werden hier gleich doppelt eingeschränkt: zum einen durch die Verhaltensweisen infolge der eigennützigen Komplizenschaft selbst, die nur auf den richtigen Moment warten, sich ausbreiten zu können, zum anderen aber auch durch das Gegenmittel. Denn die von oben durchgesetzte Disziplin schränkt sowohl persönliche Entwicklungs-

möglichkeiten und Kreativität ein, als auch die Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen.

Im öffentlichen Dienst und in vielen Kooperativen herrscht ein weniger repressives Klima, sodass die eigennützig Komplizenschaft dort einen guten Nährboden findet und sich problemlos ausbreiten kann. In Behörden führt das zu hochgradiger Ineffizienz und zum Nichtstun. Mögliche Auswege aus diesem Zustand, den wir Bürokratie nennen, sind die vor allem vom Staat durchgeführten eintägigen Sonderinitiativen, bei denen knappe Waren und Dienstleistungen auf zentralen Straßen oder Plätzen für ein paar Stunden angeboten werden. Hierbei wird viel improvisiert, und es entsteht eine Effektivität, die auf dem normalen Dienstweg unvorstellbar wäre. Diese Effektivität hält aber nur an, so lange die Sonderinitiativen nicht zur Regel werden. Der Schlüssel scheint in ihrer Seltenheit zu liegen, die eine Ausbreitung der üblichen Verhaltensmuster nicht zulässt. Denn es braucht Zeit und Raum, die komplizierten Verbindungen herzustellen, welche die Impulse zur individualistischen Bereicherung fördern und diese decken.

Im öffentlichen Raum wurden weitere Alternativen ausprobiert. In der Metro von Caracas zum Beispiel: Dort verhielten sich die NutzerInnen zunächst scheinbar vorbildlich. Lautsprecher und Bildschirme demonstrieren eine permanente Überwachung all derjenigen, die sich dort jeweils kurz aufhalten. Das Verhalten an diesem Ort war in der Anfangszeit ganz anders, als es üblicherweise oberirdisch in der Stadt der Fall ist. Mit kultureller Veränderung hat das allerdings nichts zu tun. In der kurzen Zeit, die wir in der Metro verbringen, ist es uns unmöglich, Netze der Komplizenschaft herzustellen, und außerdem werden wir von allen Seiten kontrolliert. Inzwischen sind Rempelen, Diebstähle und Überfälle aber auch in der Metro an der Tagesordnung. Unter anderem wird die Effektivität des Kontrollsystems durch die riesige Menge von Passagieren beeinträchtigt.

Ein anderer Versuch, die Verwaltung effektiver zu machen, ist die soziale Kontrolle. Tatsächlich könnte sie dazu beitragen, das Ausmaß von Korruption und Nichtstun in diesem Bereich zu verringern, wenn wir als Betroffene direkte Kontrolle ausüben könnten. Eine solche Politik könnte allerdings wiederum nur beschränkte Wirkung haben, wenn sich zwischen Kontrolleuren und Kontrollierten die bekannten komplizierten Verhaltensmuster entwickeln – eine Deformierung, wie sie vielfach zwischen Gewerkschaftsfunktionären und Unternehmern vorkommt. Außerdem könnte die Art der Kontrollausübung ähnlich negative Effekte auf die Entwicklung der Organisation haben wie die von den Chefs in Privatunternehmen von oben durchgesetzte Disziplin. Medikamente, die Krankheiten abschwächen, haben eben Nebenwirkungen.

In der Kooperativenbewegung haben wir ähnliche Erfahrungen gemacht. So wie die Sonderinitiativen im öffentlichen Dienst, weisen auch unsere Märkte in

den ersten Wochen ihres Bestehens beneidenswerte Bilanzen auf. Aber es dauert nicht lange, bis die ersten anfangen, das alles locker zu sehen und sich auf den Erfolgen auszuruhen, was zu den entsprechenden bedenklichen Ergebnissen führt und gelegentlich auch zu absolut verfahrenen Situationen. So verschwindet zum Beispiel Geld aus den Kassen der Gemüseabteilung, oder es kommt zu unerklärlichem Schwund von Lebensmitteln. Manchmal versuchen wir das zu beschönigen, indem wir sagen, dass wir uns sicher verzählt haben. Bei einigen unserer Projekte in Barquisimeto haben wir mit der Zeit Wege gefunden, die eigennützige Komplizenschaft zurückzudrängen. Trotzdem hat »der Tumor« bei vielen Versuchen, diese Erfahrungen zu kopieren, doch Metastasen gebildet. Die gescheiterten Versuche, das Modell der Wochenmärkte zu kopieren, müssten vielleicht als Misserfolge verbucht werden, wenn wir die Schuld ausschließlich in äußerlichen Faktoren suchen. Diese mögen zwar in manchen Fällen wichtig gewesen sein, aber erst wenn wir aufhören, die Schuld woanders suchen, und uns stattdessen die internen Abläufe klar machen, dann wird aus dem Misserfolg eine Gelegenheit, uns als Personen und als Organisation weiter zu entwickeln. Von einem solchen Punkt aus werden wir vielleicht in der Lage sein, Auswege zu finden.

#### Was wir sind und was wir werden

Wir neigen dazu, Dinge in ein starres Schema von »gut« und »schlecht« einzuordnen. Dieses Schwarz-Weiß-Denken kann leicht zu Vereinfachungen führen. Das Leben besteht aber nicht aus gradlinigen Verbindungen von Ursache und Wirkung. Wir sind das Produkt eines Knäuels von wechselseitigen Beziehungen verschiedenster Faktoren. Jeder und jede von uns ist Teil dieses komplexen Ganzen. Niemand kann sich seiner Verantwortung entziehen. Die äußerlichen Umstände, die sicher unsere Entwicklung mit bestimmt haben (sei es als Person, als Organisation, als Land oder als Planet), treffen auf andere interne Faktoren. Was wir heute sind, ist das Resultat dieser Wechselwirkungen und Rückkoppelungen. Beim Versuch, diese Welt wechselseitiger Zusammenhänge zu durchdringen, fällt es uns enorm schwer, den Einfluss jedes einzelnen Faktors zu bestimmen und zu gewichten. Wir können nicht einen Faktor für alles verantwortlich machen; es gibt keinen »Schwarzen Peter«, dem wir die Schuld geben können. Das eröffnet uns die wunderbare Gelegenheit, unser eigenes Innenleben kritisch unter die Lupe zu nehmen.

Wir jammern oft über unsere kulturelle Prägung und wünschen uns, dass wir so wären wie diejenigen, deren Verhalten geradlinig auf die Produktion wirtschaftlichen Reichtums ausgerichtet ist. So gesehen wäre unsere Entwicklung (im rein ökonomischen Sinn) zum Greifen nahe, wenn wir es nur schaffen würden, uns eine gute Dosis dieser Werte zu verpassen, die in den Ländern mit hoher Produktivität allgegenwärtig sind.

Wir haben festgestellt, dass Werte, die eine Gruppe von Menschen zu den ihren erklärt, der Realität nur dann standhalten, wenn sie aus den Alltagsverhältnissen entstanden sind oder diesen entsprechen. In diesen Fällen können wir den Kodex verinnerlichen – nicht nur als erlernten Verhaltenskodex, sondern als Widerspiegelung unserer Wünsche und Bestrebungen, unseres Gefühlslebens. In Venezuela ist es aber so, dass Verhaltensregeln, die der wirtschaftlichen Produktivität förderlich sind – wie der Respekt vor dem Eigentum, die Vorstellung, dass Reichtum aus Arbeit entsteht oder dass es wichtig ist, zu sparen – durch die Erfahrungen mit eigennütziger Komplizenschaft jeden Tag in Frage gestellt werden. Die Verhältnisse, die wir täglich erleben und die unserer Gefühlslage entsprechen, verwässern dann die guten Absichten, die hinter den Ratschlägen und Predigten, wie wir sie von unseren Eltern, aus der Kirche, der Schule und den Medien kennen, stehen mögen. Das muss selbstverständlich nicht bedeuten, dass das Verbreiten bestimmter ziviler Werte immer vergebliche Mühe ist. Wenn Verhaltensregeln gefördert werden, die unsere Tendenz, auf Beute aus zu sein und den einfachsten Weg zu nehmen, einschränken, dann kann das wiederum auf unsere Werte zurückwirken. Wenn der Inhalt dieser Werte allerdings den täglichen Erfahrungen widerspricht, dann handelt es sich bei dem Effekt eher um einen kosmetischen, nicht aber um eine grundlegende Veränderung. Außerdem beinhalten einige dieser importierten Wertvorstellungen die Tendenz zu einem individualistischen Lebensstil, der sich vor allem um wirtschaftlichen Erfolg dreht.

All diese Überlegungen sind aus unseren gemeinsamen Erfahrungen in den Kooperativen entstanden. Wie weit sie taugen, wird sich an der Qualität der Prozesse zeigen, zu deren Entstehen sie hoffentlich beitragen. Wir haben gesehen, dass es eine Tendenz zur eigennützigen Komplizenschaft gibt, die sich in allen gesellschaftlichen Schichten zeigt. Wenn wir uns damit genauer beschäftigen – ohne vorschnelle Werturteile zu fällen – eröffnen sich uns Möglichkeiten für eine Entwicklung, die über die übliche Einschränkung dieses Begriffs auf das Ökonomische hinausweist und weder unsere Lebensart kritiklos abfeiert, noch unsere kulturellen Tendenzen generell herabwürdigt. Mithilfe der Analyse unserer kulturellen Vielschichtigkeit können wir Möglichkeiten der Veränderung finden, für eine harmonische Entwicklung hin zu etwas, das wir ausgehend von dem, was wir sind, erst werden.

Auf den folgenden Seiten wollen wir uns das Aufeinandertreffen unserer beiden Kulturen ansehen und dabei versuchen, kulturelle Aspekte ausfindig zu machen, die uns bei unserem Bemühen um Veränderung hilfreich sein könnten.



## Teil 2

### Unser kultureller Hintergrund

In diesem Kapitel wollen wir den Prozess kultureller Veränderung analysieren, von dem Zeitpunkt an, als mit den ersten Spaniern die westlich-patriarchale Kultur in unser Land kam. Wir verstehen diese kulturellen Prozesse ähnlich wie es der chilenische Biologe Humberto Maturana in seinem Buch »Liebe und Spiel. Die vergessenen Grundlagen des Menschseins«<sup>5</sup> dargelegt hat:

*»Die Geschichte der Menschheit folgt dem Weg menschlicher Wünsche und Vorlieben. Unsere Wünsche und Vorlieben bestimmten in jedem gegebenen Moment das, was wir tun, nicht die Verfügbarkeit von Naturschätzen oder die ökonomischen Möglichkeiten, die als Merkmale der Welt maßgebend zu sein scheinen. In der Verflechtung unserer Biologie mit unserer Kultur entstehen in jedem Augenblick unseres Lebens unsere Wünsche und Vorlieben, und bestimmen im gleichen Augenblick unsere Handlungen und folglich das, was uns als natürlicher Reichtum, als Möglichkeit oder Chance erscheint. (...) Der Verlauf der Geschichte der Menschheit bleibt uns unerklärlich, wenn wir nicht aufmerksam werden darauf, dass der Verlauf menschlicher Handlungen dem Verlauf menschlichen Wünschens folgt.«<sup>6</sup>*

Wünsche, Bestrebungen, Ambitionen, Erwartungen, Vorlieben, Abneigungen, Ängste, Interessen und Absichten – all diese Regungen kommen in unserem Alltagsverhalten zum Ausdruck. Wir sehen dies allerdings nicht als einen linearen Zusammenhang von Ursache und Wirkung, sondern als eine kreisförmige Bewegung, in deren Verlauf sich unsere Regungen und Handlungsweisen ständig gegenseitig Anstöße geben. Unser Verhalten entspringt unseren Emotionen, aber diese werden gleichzeitig aus den Beziehungen, die wir mit unserem Handeln jeden Tag herstellen, gespeist und gestärkt. So wird zum Beispiel ein Gefühlsmuster, das eigennützige Komplizenschaft beinhaltet, ein Handeln fördern, das auf das individuelle und schnöde Ausnutzen von Situationen ausgerichtet

5 Humberto Maturana und Gerda Verden-Zöllner: *Liebe und Spiel. Die vergessenen Grundlagen des Menschseins*, Heidelberg: Carl Auer Verlag 1993. (Spanische Erstausgabe: *Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano. Desde el patriarcado a la democracia*. Santiago de Chile 1993.)

6 Ebd., S. 23 f.

ist, und dieses Handeln wird wiederum die dahinter stehende emotionale Tendenz – z.B. keine Skrupel zu haben – verstärken.

Unsere Handlungsmuster zeigen sich darin, wie wir uns organisieren, wie wir die Produktion angehen und wie wir unser Wissen strukturieren, und all diese Bereiche stehen in engem Zusammenhang miteinander, da die Handlungsmuster den Basis-Emotionen der jeweiligen Kultur entsprechen. Eine Veränderung dieser Emotionen würde eine Veränderung der Beziehungen unter anderem in den drei Bereichen Organisation, Produktion und Wissen mit sich bringen, und genauso würde eine Veränderung des Handelns in einem dieser Bereiche eine Veränderung unserer Gefühlswelt und damit eine kulturelle Transformation nach sich ziehen. Aber wenn wir versuchen, zu einer kulturellen Transformation zu kommen, stehen wir vor dem Problem, dass jede Kultur sich als geschlossener Kreis darstellt. Wie Maturana sagt: »Sobald wir aber einmal zu Mitgliedern einer bestimmten Kultur herangewachsen sind, ist alles in ihr für uns richtig und selbstverständlich.«<sup>7</sup>

Jede Kultur besitzt und hütet eine Sammlung »offensichtlicher Wahrheiten«, die dadurch gestützt werden, dass Gefühlsgrundlage und Handlungsmuster übereinstimmen. Von daher tendiert jede Kultur dazu, Äußerungen und Handlungen zurückzuweisen, die diesen »Wahrheiten« widersprechen – solange nicht eine Krise des Planeten, wie die derzeitige, uns zur Reflexion zwingt.

Das Erkennen dieser Wechselbeziehung zwischen Emotionen und Handeln hilft uns einerseits, Möglichkeiten für kulturelle Transformationsprozesse zu entdecken, aber wir werden auch sehen, welche Schwierigkeiten das mit sich bringt – all das auf dem Hintergrund unserer gelebten Erfahrungen bei Cecosesola. Um diese Überlegungen zu verdeutlichen, wollen wir uns aber zunächst die beiden kulturellen Strömungen ansehen, die in Venezuela grundlegend zu unserer Art zu fühlen und zu handeln beigetragen haben: die überlieferte Sammlerkultur und die westlich-patriarchale Kultur.

## Sammlerkulturen

In diesem Land gab es eine ausgeprägte Sammlerkultur. Als die Spanier kamen, bestritten sowohl die meisten Indigenen, die hier lebten, als auch die BewohnerInnen des afrikanischen Kontinents, die später als Sklaven hierher verschleppt wurden, ihren Lebensunterhalt als Sammler. Die Art sich zu organisieren, mit Wissen umzugehen und die Subsistenzprobleme zu lösen, und auch die emotionale Grundlage dieser Kulturen unterschieden sich erheblich von dem, was im Zuge der Kolonisierung von den Trägern der westlich-patriarchalen Kultur

<sup>7</sup> Ebd., S. 28.

durchgesetzt wurde. Dieser Kolonisierungsprozess dauert bis heute an und hat zu einer Art Kreuzung der Kulturen geführt – zu einer Tropenversion der westlichen Kultur.

Aufgrund der engen Verbindung, die in einer bestimmten Kultur zwischen dem Fühlen und dem Handeln besteht, können wir eine Kultur sowohl von den grundlegenden Emotionen als auch von den Beziehungen im alltäglichen Handeln her analysieren. Wir werden im Folgenden die Sammlerkulturen untersuchen, wobei wir uns zunächst den Beziehungen zuwenden, die die Beteiligten bei der Produktion und im Umgang mit dem Wissen entwickeln. Von dieser Perspektive aus können wir ableiten, welche emotionalen Regungen dahinter stehen, und uns dann den Beziehungen annähern, aufgrund derer die Mitglieder dieser Kulturen sich organisieren.

Wir können davon ausgehen, dass unser heutiger Begriff von wirtschaftlicher Produktivität von der Lebensrealität der Sammlerkulturen weit entfernt ist. Die Unterschiede beginnen schon damit, dass in den Sammlerkulturen – neben dem natürlichen Prozess des Wachstums – keine weiteren Anstrengungen zur Produktion von Lebensmitteln unternommen wurden. Das Ernährungsproblem wurde gelöst, indem die Menschen von der Natur gerade so viel nahmen, wie für ihre Subsistenz erforderlich war. Das Land, die Flüsse, die Pflanzen und die Menschen wurden nicht als Ressourcen oder Produktionsfaktoren gesehen, und auch nicht als voneinander getrennte Einheiten, sondern als eine zusammenhängende Welt, in der wir alle Natur sind.

So heißt es in der überlieferten Antwort des nordamerikanischen Indianerhäuptlings Seattle (Noah Sealh) an den Präsidenten der USA 1854:

*Wie könnt ihr den Himmel kaufen oder verkaufen, oder die Wärme der Erde? Eine solche Idee ist uns völlig fremd. Da wir doch weder die Frische der Luft, noch das Glitzern des Wassers besitzen – wie könntet ihr sie von uns kaufen? (...)*

*Wir wissen, dass der weiße Mann unsere Art zu leben nicht versteht. (...) Er behandelt seine Mutter, die Erde, und seinen Bruder, den Himmel, wie Objekte, die man kaufen, ausbeuten und verkaufen kann. (...)*

*All das, was der Erde passiert, wird auch den Kindern der Erde passieren. Wenn Menschen auf den Boden spucken, spucken sie auf sich selbst. Denn das wissen wir: Die Erde gehört nicht den Menschen. (...)*

*Alles ist miteinander verbunden, wie das Blut, das die Familie vereint. Alles ist verbunden. Der Mensch hat das Gewebe des Lebens nicht geschaffen, er ist darin nur eine Faser. Was immer er dem Gewebe antut, das tut er sich selber an. (...)*

*Was ist der Mensch ohne die Tiere? Wären alle Tiere fort, so stürbe der Mensch an einer großen Einsamkeit des Geistes. Was immer den Tieren*

*geschieht, geschieht bald auch den Menschen. Alle Dinge sind miteinander verbunden.*<sup>8</sup>

Bei den Mitgliedern dieser Kulturen mag es möglicherweise Eigentum gegeben haben, zum Beispiel an Kleidung oder Werkzeugen, aber die Begriffe Privateigentum, Aneignung und Akkumulation – so wie wir sie heute benutzen – scheinen für sie keine größere Bedeutung gehabt zu haben. Da es im Alltag kein Handeln gab, das auf die Produktion und Akkumulation von Gütern ausgerichtet war, konnte auch schwerlich eine emotionale Grundlage entstehen, die sich um Aneignung und Anhäufung individuellen Reichtums drehte, und genauso wenig konnten Konkurrenzdenken und -handeln zum grundlegenden Lebensmerkmal werden. In diesen Kulturen war das tägliche Handeln darauf gerichtet, mit der Jagd und dem Sammeln von Früchten und Pflanzen das Subsistenzproblem gemeinsam zu lösen, wobei ständig untereinander geteilt wurde. Von daher wird auch das kulturelle Grundgefühl eher zu Solidarität, Zusammenarbeit und Gleichberechtigung hin tendiert haben.

Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Mitglieder von Kulturen, die den Menschen als integralen Bestandteil der Natur sehen, dieser gegenüber kein utilitaristisches Verhältnis entwickeln. Bei einem Alltagsleben, das von dem Gefühl geprägt ist, dass alles Natur ist, ist es vielmehr folgerichtig, dass der Wunsch zu teilen, solidarisch zusammenzuleben und gleichberechtigte Beziehungen aufzubauen, sich nicht nur auf die anderen Menschen bezieht, sondern auf alle Lebewesen – so wie es Noah Sealth gesagt hat. In den Begriffen der modernen Ökonomie waren diese Kulturen nicht produktiv, da sie keine Güter und Dienstleistungen herstellten. Aus einer anderen Perspektive waren dies aber sehr wohl produktive Kulturen, da sie von der Natur nur so viel nahmen, wie für die eigene Subsistenz notwendig war. Damit förderten sie den Prozess der Lebenserhaltung auf dem Planeten.

Außerdem wurde in diesen Kulturen Wissen nicht in Einzelteile zerlegt und individuell angeeignet. Die Dinge wurden nicht als unabhängige Objekte sondern in ihrem Verhältnis zueinander begriffen. Durch diese Verknüpfungen

8 Quelle: <http://multingles.net/docs/noah.htm>. Anm.d.Ü.: Von dieser berühmten Rede, die vermutlich 1854 gehalten wurde und angeblich an den Präsidenten der USA gerichtet war, kursieren verschiedene Versionen. Die hierzulande bekannteste unter dem Titel »Wir sind ein Teil der Erde« (die teilweise mit der hier zitierten spanischen Version übereinstimmt) ist nicht authentisch. Sie stammt aus einem Drehbuch zu einem Film über Umweltzerstörung von 1972. Drehbuchautor Ted Perry benutzte die überlieferte Fassung als Vorlage für eine neue fiktive Rede. Zur Geschichte des Textes, der auch als »Brief« veröffentlicht wurde, siehe *Häuptling Seattles Rede. Wie kann man den Himmel verkaufen. Die autorisierte Fassung*. Hrsg von Eli Gifford und R. Michael Cook, Göttingen: Lamuv Verlag 1996. In dem Buch sind die erste schriftliche Fassung von Dr. Henry Smith aus dem *Seattle Sunday Star* vom 29.10.1887 und zwei weitere Versionen auf deutsch und englisch nachgedruckt.

entstand eine gemeinsame Gedankenwelt, in der wir alle Natur sind. Diese Art, mit der Produktion und dem Wissen umzugehen, beinhaltet Gefühle von Zusammenarbeit und Solidarität, die aus der Tendenz entspringen, das Anders-Sein der anderen Menschen im Zusammenleben als legitim anzuerkennen.

Wenn wir von der engen Wechselbeziehung ausgehen, die innerhalb einer Kultur zwischen den Emotionen und dem Handeln der Menschen besteht, dann können wir folgern, dass auch ihre Art sich zu organisieren von gleichberechtigten Beziehungen bestimmt war und nicht von Machtausübung. Aus dem Blickwinkel unserer Kultur sehen wir bei ihnen Anführer und Hierarchien, die unseren ähneln. Aber sobald wir eine andere Perspektive einnehmen, jenseits unserer kulturellen Konditionierung, dann löst sich dieses Trugbild auf. Was zunächst wie eine traditionelle Hierarchie aussah, von der aus für individuelle Zwecke instrumentelle Macht<sup>9</sup> ausgeübt wird, macht einem anderen Panorama Platz: Aufgrund von unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen erfüllen die Mitglieder einer Gemeinschaft verschiedene Rollen, was aber nicht unbedingt dazu führen muss, dass die einen Macht über die anderen haben.

Bei unserer heutigen Neigung zu feststehenden Werturteilen könnte man diese Einschätzung als eine Idealisierung traditioneller Kulturen interpretieren oder gar als den Wunsch, in die Vergangenheit zurückzukehren. Das ist nicht unsere Absicht. Wir wollen nicht den Eindruck erwecken, es habe sich um konfliktfreie Kulturen gehandelt. Selbstverständlich gab es Konflikte, die überdies oft zu Aggressionen und Gewalt führten. Und es gab sicher auch Fälle, wo der Umwelt geschadet wurde. Aber trotzdem war dies nicht die kulturelle Grundlage. Alles deutet darauf hin, dass nicht der Kampf um Macht im Zentrum von Regungen und Bestrebungen stand, sondern dass das Grundgefühl sich eher um Harmonie, Gleichberechtigung und Solidarität drehte.

In einem Zeitalter, das sich von unserem erheblich unterschied, haben diese Kulturen vermutlich angemessene Antworten gefunden. Die Beteiligten konnten jedoch schwerlich die Komplexität der jetzigen Welt voraussehen und über die Mittel verfügen, die die heutige Zeit erfordert. Zum Alltagsleben in Venezuela – vor allem auf dem Lande – gehören jedoch auch heute noch gemeinschaftliche Absprachen über unentgeltliche solidarische Arbeitsleistungen und kooperatives Wirtschaften. Dies weist darauf hin, dass die hier beschriebenen kulturellen Tendenzen im Verlauf unserer Geschichte nicht völlig verloren gegangen sind. Selbst in den Städten sind noch Reste solcher Übereinkünfte zu beobachten, die auf gegenseitigem Vertrauen beruhen. Von daher unser Interesse, diese Kulturen zu analysieren: Wir denken, dass wir dabei auf Erklärungen stoßen können, die

9 Zum Konzept der »instrumentellen Macht« (poder sobre/power-over) im Gegensatz zur »kreativen Macht« (poder hacer/power-to-do) siehe John Holloway, *Die Welt verändern ohne die Macht zu übernehmen*, Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot 2002.

uns helfen, unsere Kultur und unsere aktuelle emotionale Grundlage besser zu verstehen und dass wir uns auf diese Weise – indem wir von dem ausgehen, was wir sind – auf das stützen können, was unserem Transformationsprozess förderlich ist.

Um mit diesen Überlegungen weiter zu kommen, wenden wir uns jetzt kurz der westlich-patriarchalen Kultur zu, so wie sie sich in denjenigen Gesellschaften zeigt, in denen sie sich seit mehr als 5000 Jahren verfestigt hat. Auch wenn in dieser Kultur – wie wir sehen werden – immer noch Einflüsse der traditionellen Kulturen vorhanden sind, zeigen sich doch in Bezug auf die emotionale Grundlage und auf die Art und Weise, wie Menschen sich zueinander verhalten, grundlegende strukturelle Veränderungen.

## Die westlich-patriarchale Kultur

Um die westliche Kultur zu verstehen, analysieren wir zunächst die Beziehungen, die ihre Mitglieder aufbauen, um sich zu organisieren. Ausgehend von den emotionalen Regungen, die wir hinter diesen Beziehungen entdecken, können wir uns dann der Frage annähern, wie sie ihre Beziehungen in der Produktion gestalten und wie sie mit dem Wissen umgehen.

### Organisation

Wenn wir unter dem Einfluss westlicher Kultur aufgewachsen sind, können wir uns eine Organisation ohne Chef kaum vorstellen. Ohne dass jemand – Wie soll das denn gehen, wenn niemand Anordnungen gibt und keiner sie befolgt? Dass es einen Chef geben muss, der Macht ausübt, erscheint uns wie eine feststehende Wahrheit. Wir sind flexibel genug, uns damit abzufinden, dass es eine große Bandbreite von Führerschaft gibt, von extrem autoritären Vorgesetzten bis hin zu außerordentlich beteiligungsfreundlichen, die sich sogar für ihre Untergebenen interessieren – aber Chefs sind sie letzten Endes alle. Für die Existenz einer Organisation ist es unerlässlich, dass es ein Machtgefälle gibt und eine Hierarchie, die respektiert wird – dies gilt als kultureller Imperativ, der auf Jahrhunderten von praktischer Lebenserfahrung beruht. In Gesellschaften, die unter dem Einfluss der westlichen Kultur stehen, zeigen sich diese Verhältnisse auf die eine oder andere Weise in sämtlichen Organisationen: in der Familie, beim Militär, in der Schule, im Öffentlichen Dienst, in religiösen Institutionen, in Privatbetrieben und sogar in Genossenschaften.

Die Mitglieder einer Kultur, die ständig in diesen Strukturen von Macht und Herrschaft leben, entwickeln eine ausgeprägte Neigung zur Konkurrenz um die Macht und zur Herrschaft über andere. Dies geht wiederum einher mit einem tief verwurzelten Streben nach Erfolg, um damit in der Hierarchie ein paar Stufen höher zu steigen. Die Konkurrenz um die Macht führt außerdem dazu, das An-

ders-Sein anderer Menschen nicht mehr als legitimes Verhalten zu akzeptieren. Da heißt es schnell: »Der passt nicht in unseren Betrieb«. Die Entwicklung von Beziehungen in gegenseitigem Respekt wird dadurch erschwert, und auf diesem Nährboden gedeiht der Individualismus, von Personen wie von Gruppen. Dieser Individualismus zersetzt die Beziehungen von Zusammenarbeit und Solidarität zwischen den Menschen und erzeugt Angst gegenüber den Absichten, die der andere haben könnte. Diese Angst hat wachsendes Misstrauen und den Aufbau komplizierter Überwachungssysteme zur Folge. Manche Organisationen erwecken damit den Eindruck, als seien alle ihre Mitglieder potenzielle Räuber. Aus diesem kulturellen Grundgefühl des Misstrauens wird verständlich, dass eine Organisation erst funktioniert, wenn die verschiedenen Posten mit ihren Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar bestimmt und persönlich zugeordnet sind und die Hierarchien genau festgelegt.

Wenn wir von den Grundgefühlen der westlichen Kultur ausgehen, erscheint uns diese Art der Organisierung logisch und vernünftig. Aber anders gesehen ist es doch ein Wahnsinn. Warum müssen wir Trennungslinien zwischen Posten und Hierarchien einziehen, wenn wir uns organisieren wollen? Organisierung soll doch schließlich ein Integrationsprozess sein, keine Spaltung und Trennung! Könnte das alles nicht viel einfacher gehen? Ein Zusammenschluss auf der Basis gegenseitigen Vertrauens, der seine eigene Ordnung findet, entsprechend seiner Geschichte und seiner Ziele?

### Produktion

Aus der bisherigen Analyse geht hervor, dass zu den Grundgefühlen der westlichen Kultur der Wunsch nach individueller Aneignung und Bereicherung sowie das Streben nach Macht und Erfolg gehören, außerdem die Neigung zu konkurrenzhaftem Verhalten sowie eine Angst vor den Absichten der anderen, die sich in allgemeinem Misstrauen ausdrückt. Wie nicht anders zu erwarten, finden sich diese Gefühle, die wir bei der Organisierung ausgemacht haben, in dieser Kultur auch bei der Produktion und beim Umgang mit Wissen wieder. Wenn wir im Rahmen der westlichen Kultur von Produktion sprechen, dann meinen wir damit nicht diesen gesamten Jahrtausende alten Reproduktionsprozess des Lebens, aus dem wir Menschen hervorgegangen sind. Der Begriff Produktion bezieht sich hier nicht auf den Bereich der Beziehungen, sondern auf die Welt der Dinge. Es geht um die Produktion von Gütern und Dienstleistungen. In diesem Kontext werden die Natur – und ebenso die Menschen – als Gebrauchsobjekte und Produktionsfaktoren angesehen.

Julio Escalona, ein Ökonomieprofessor, der schon seit langem und heute noch an den revolutionären Projekten in Venezuela maßgeblich beteiligt ist, meinte dazu 2006 auf einer unserer Konferenzen:

*Der Mensch wird zum Eigentümer der Schöpfung und das Eigentum an Grund und Boden weitet sich auf die Natur im Allgemeinen aus. Die Natur ist demnach dazu da, dass man sie sich aneignet, sie kontrolliert, sie benutzt und ausbeutet. Sie verwandelt sich in ein wirtschaftliches Gut. Und der Mensch wird zur menschlichen Ressource.*

Die Mitglieder der westlichen Kultur sehen die Produktion generell als einen individualistischen Prozess der Anhäufung ökonomischen Reichtums, mit dem das Privateigentum von Einzelpersonen oder Wirtschaftsgruppen vergrößert werden kann. Diejenigen, denen es gelingt, den größten wirtschaftlichen Reichtum anzuhäufen, eignen sich damit zunehmend Macht an. Die Konkurrenz wird zur Goldenen Regel des wirtschaftlichen Handelns. Das Privateigentum spielt eine zentrale Rolle. Das Eigentum des anderen oder auch der öffentliche Raum werden in der Regel respektiert. Aber den größten Wert legen wir auf die Verteidigung und den Schutz unserer eigenen Besitztümer. Das Misstrauen gegenüber den anderen ist in solchen Verhältnissen selbstverständlich. Kein Wunder, dass der Aufbau von gleichberechtigten und solidarischen Beziehungen auf der Grundlage solcher Gefühle und solchen Handelns schwierig ist.

### Wissen

Auch beim Wissen geht es in der westlichen Kultur um individuelle Aneignung und Anhäufung. Es fällt uns schwer, unser Wissen zu teilen, da wir damit einen Teil der Macht jemand anderem überlassen, den wir als Konkurrenten sehen und dem wir dementsprechend misstrauen. In unserem Lebenslauf dokumentieren wir, wie effektiv unsere persönliche Wissensanhäufung gewesen ist. Wir verorten uns gegenüber den anderen auf einem höheren Niveau in der Hierarchie und verschaffen uns damit Respekt.

Wir haben bereits gesehen, wie die Tendenz, alles aufzuteilen, in westlich geprägten Organisationen zu gespaltenen Strukturen führt, in denen die verschiedenen Posten deutlich voneinander unterschieden und die Hierarchien klar definiert sind. Dieselbe Tendenz zeigt sich in der Produktion, in der wir sämtliche Elemente der Natur zu Dingen machen, sie aus ihrem Kontext herausreißen und ihnen einen eigenen Wert als Produktionsfaktor zuschreiben. Und beim Umgang mit dem Wissen ist die Zersplitterung ebenfalls eine Konstante in der westlichen Kultur. Unsere Tendenz zu partikularistischem Denken steht einer ganzheitlichen Sicht des Lebens, in der »alles miteinander verbunden ist«, im Weg. Wir können nur schwer begreifen, dass der Mensch, wenn er die Tiere ausrottet, »ebenfalls an einer großen Einsamkeit des Geistes sterben würde«.

In der westlichen Kultur beruht demnach die Organisation auf der Anerkennung von Autorität, die Produktion auf der Anerkennung des Privateigentums, und genauso wird die private Anhäufung von Wissen hingenommen. Wir ten-



dieren wohl emotional dazu zu akzeptieren, dass Personen oder Gruppen immer mehr haben und immer mehr haben wollen. Diese Akzeptanz wird mithilfe der Angst durchgesetzt und trägt in der westlichen Kultur zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bei – so wie in den Sammlerkulturen der Respekt gegenüber den anderen den Zusammenhalt herstellt.

Die Mitglieder dieser Kultur verfügen über einen Grundstock unhinterfragter Weisheiten, wie zum Beispiel:

- Wir können uns die absolute Wahrheit aneignen.
- Die Vernunft steht über den Gefühlen und manchmal gegen sie.
- Das Ganze besteht aus der Summe seiner Teile.
- Grundlage der Evolution ist die Konkurrenz und das Recht des Stärkeren.
- Wir sind von Grund auf aggressiv und gewalttätig.
- Wir sind von Natur aus individualistisch.
- Die Akkumulation von Reichtum ist die wichtigste Motivation.
- Eine Organisation kann nicht ohne Hierarchie und Herrschaft bestehen.
- Verantwortung teilen führt zur Zersetzung der Organisationen und zum Scheitern.
- Misstrauen ist notwendig.

Humberto Maturana hat immer wieder darauf hingewiesen, welche unheilvollen Folgen die Tendenz der patriarchalen Kultur hat, von absoluten Wahrheiten auszugehen, die die Unterwerfung anderer rechtfertigen. In seinem Buch *»El sentido de lo humano«* schreibt er:

*»Die Bosheit entsteht als kulturelles Phänomen nicht weil der Mensch an sich schlecht ist, sondern sie tritt dort auf, wo eine politische, religiöse oder philosophische Idee die Negation und Unterwerfung des Anderen rechtfertigt...«<sup>10</sup>*

*»Wo der Respekt gegenüber anderen Menschen oder Dingen beginnt, beginnt auch deren Legitimität, und es endet die Akzeptanz von Ideologien, die ihre Negation rechtfertigen oder ihre Kontrolle legitimieren. Wo der Respekt gegenüber dem Anderen beginnt, beginnt der Tod der sozialen und politischen Philosophien, die vorgeben, den unaufhaltsamen Kurs der Geschichte angeben zu können oder die richtige sozialpolitische Ordnung, indem sie von einer übergeordneten Wahrheit ausgehen, die die Unterwerfung von Menschen mit dem Argument befürworten, sie befänden sich im Irrtum.«<sup>11</sup>*

<sup>10</sup> Humberto Maturana: *El sentido de lo humano*, Santiago, Chile: Dolmen Ediciones 2002, S. 302.

<sup>11</sup> Ebd., S. 134.

### Politische Organisierung

Diese Zusammenfassung beansprucht nicht, ein vollständiges und absolutes Bild der westlichen Kultur wiederzugeben, so wie sie sich in den Gesellschaften zeigt, in denen sie seit tausenden von Jahren verwurzelt ist. Zwischen verschiedenen Ländern und auch innerhalb eines Landes gibt es erhebliche Unterschiede. Außerdem haben wir hier lediglich versucht, einige Grundgefühle in den täglichen Beziehungen in dieser Kultur auszumachen, die uns für unsere Analyse brauchbar erscheinen – ohne damit andere vernachlässigen zu wollen.

Humberto Maturana stellt fest, dass auch bei den Mitgliedern der westlichen Kultur latent eine Tendenz zur Liebe vorhanden ist, die sich im Zusammenleben als Respekt gegenüber dem Anders-Sein der anderen Menschen ausdrückt. Solche Gefühle sind in unserer Kindheit Teil der matristischen<sup>12</sup> Erziehung. Bei Personen, die in der westlichen Kultur groß geworden sind, bleiben sie in unterschiedlich starker Ausprägung latent weiter bestehen und führen dazu, dass der beschriebene geschlossene Kreis infrage gestellt und ins Wanken gebracht wird. Maturana zufolge stehen diese Gefühle von Respekt gegenüber dem Anderen, von Solidarität und Kooperation, hinter dem ständigen Versuch, demokratische Systeme aufzubauen. Aber der beschriebene geschlossene Kreis schränkt seinerseits wiederum die Möglichkeiten der westlichen Demokratie ein.

Die repräsentative Demokratie erscheint so als eine Kreation der westlichen Kultur, die vom Respekt gegenüber dem anderen motiviert aber gleichzeitig in der emotionalen Grundlage dieser Kultur verhaftet ist: in Misstrauen, Individualisierung, dem Streben nach Macht und Reichtumsanhäufung sowie Konkurrenz. Deshalb entstehen auf der politischen Ebene hierarchische Strukturen mit Abstufungen zwischen oben und unten, wobei die oberen Ränge die meiste Verantwortung übernehmen, die Übrigen repräsentieren und sich dafür mit Macht ausstatten lassen.

Der Versuch, eine partizipative Demokratie zu schaffen, bei der die Vermittlungsinstanzen und damit auch die hierarchische Struktur zunehmend abgeschafft und durch eine direkte Beteiligung der EinwohnerInnen ersetzt würden, die gemeinsam Verantwortung übernehmen, würde innerhalb der Parameter der beschriebenen westlichen Gefühlsgrundlage als verrückt oder zumindest als naiv

12 Anm.d.Ü.: Zum Begriff »matristisch« schreibt Maturana, dass er diesen Neologismus gebraucht, um das Wort matriarchal zu vermeiden, das eine Kultur beschreibt, in der – im Gegensatz zur patriarchalen – Frauen die herrschenden Autoritäten sind. »Matristisch« soll auf eine vorpatriarchale frauenzentrierte Lebensweise vor etwa 7000 Jahren hinweisen, die von der Archäologin Riane Eisler beschrieben wurde. Frauen und Männer konnten gleichberechtigte Partner sein, weil die mystische weibliche Figur die Bewusstheit der nichthierarchischen Zusammenhänge der natürlichen Welt verkörperte (siehe Riane Eisler: *Kelch und Schwert. Von der Herrschaft zur Partnerschaft. Weibliches und männliches Prinzip in der Geschichte*, München: Goldmann Verlag 1989).

angesehen. Viele von uns würden behaupten, dass das nicht geht, dass wir damit in der Anarchie enden würden, dass es immer eine Hierarchie der Macht geben muss und dass sich bei geteilter Verantwortung niemand zuständig fühlt. So wird voreilig der Schluss gezogen, dass die repräsentative Demokratie das beste politische System ist, das die Menschheit je erfunden hat. Auf der emotionalen Grundlage der westlichen Kultur wird diese Behauptung für uns zu einer Art Dogma.

Wie könnte eine emotionale Grundlage entwickelt werden, die der partizipativen Demokratie förderlich ist und ihr entspricht? Bei Cecosesola versuchen wir, eine Antwort auf diese Frage zu finden.

### Das westliche Wirtschaftssystem

Jede Kultur gibt sich ein politisches System, das auf deren emotionaler Grundlage entsteht und diese wiederum bestärkt. Auch das Wirtschaftssystem und die Beziehungen in der Produktion beruhen auf dieser Grundlage. In diesem Sinne zeigt der Kapitalismus sich uns als ein Wirtschaftssystem, das einerseits eine Antwort gibt auf die Wünsche nach individualistischer Aneignung und Akkumulation, Konkurrenz und Abgrenzung, auf das Streben nach Macht und Erfolg, die Akzeptanz des Privateigentums und das Misstrauen. Andererseits verstärkt er all diese Gefühle. Dieses System entspricht in starkem Maße der westlichen Gefühlslage.

Zur Schaffung wirtschaftlichen Reichtums hat sich der Kapitalismus sich für eine kleine Gruppe von Mitbürgern zweifellos als äußerst effizient erwiesen. Dies gilt vor allem für diejenigen, die die Werte der westlichen Kultur verinnerlicht haben. Solchen Personen kommt dieses ökonomische System sicherlich gelegen. Aber es ist offensichtlich, dass der wirtschaftliche Reichtum in vielen Fällen mit einer ungeheuren spirituellen Leere einhergeht.

Im kapitalistischen Handeln werden sämtliche Bestandteile der Natur einschließlich der Menschen zu Objekten mit einem Tauschwert, unabhängig von den Zusammenhängen, die es zwischen ihnen schon seit der Entstehung von Leben auf unserem Planeten gibt. Wir gelten einfach nur als Produktionsfaktoren, die die maßlose Konkurrenz um Reichtum und Macht am Laufen halten. Diese Konkurrenz zerstört zunehmend den jahrtausende alten Reproduktionsprozess von Leben auf unserem Planeten – bis zu dem Punkt, an dem das Überleben der Menschheit in Frage gestellt wird. Ist es wirklich unser Bestreben, uns etwas anzueignen, das uns nicht gehört? Wir erinnern uns an Noah Sealth: »Der Mensch hat das Gewebe des Lebens nicht geschaffen, er ist darin nur eine Faser.«

Auch wenn der Kapitalismus auf der Grundlage westlichen Fühlens und Handelns entstanden ist und diese wiederum verstärkt, so wird dieses Wirtschaftssystem doch gleichzeitig in derselben Kultur ständig in Frage gestellt. Dies könnte an den solidarischen Gefühlen liegen, die aufgrund der Erfahrung

in der Kindheit latent in uns vorhanden sind und auch hinter dem Streben nach Demokratie stehen. Teilweise führt diese Kritik lediglich zu dem Versuch, die schädlichsten Auswirkungen des Kapitalismus abzumildern. Andere haben nach tiefgreifenderen Veränderungsmöglichkeiten gesucht, indem sie die Macht übernommen haben. Viele der politischen Bewegungen, die in der westlichen Kultur entstanden sind, haben versucht, dem Kapitalismus von der politischen Macht aus den Garaus zu machen.

Wir machen uns jedoch im Allgemeinen nicht klar, dass der Kapitalismus kein Ding ist (Geld oder materielle Güter). Er ist uns nicht äußerlich, sondern vielmehr eine Art, Beziehungen herzustellen, die tief in uns verwurzelt ist, unabhängig davon, welche Absichten wir verfolgen und wie viele Reichtümer wir besitzen. Deshalb fällt es uns im täglichen Handeln so schwer, nicht die gleichen von der Kapitallogik aufgedrängten Beziehungen privater Aneignung zu reproduzieren, die Grundlage des Handelns im Kapitalismus sind.

Zwischen der politischen Macht in der westlichen Kultur und dem Kapitalismus besteht ein enger und stimmiger Zusammenhang, denn hinter beiden steht dieselbe emotionale Grundlage. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass unsere Versuche, den Kapitalismus von der Macht her umzuwälzen, doch wieder die gleiche Art von Beziehungen hervorbringen, nur eben in neuem Gewand.

## Unsere kulturellen Tendenzen

Auf den ersten Blick sieht es so aus, als würden wir Venezolaner uns ganz am Erbe der westlichen Kultur orientieren. Wir ziehen uns an wie Westler, wir hören ihre Musik und verschlingen mit Vergnügen ihr Fast-Food. Auch in Bezug auf Organisation, Produktion und Wissen entwickeln wir ähnliche Beziehungen. Unsere Organisationen sind hierarchisch, sie beruhen auf Trennungen und Abgrenzungen und bieten sich für Machtkämpfe an. In der Produktion sind unsere Beziehungen auf die Schaffung ökonomischen Reichtums ausgerichtet, wobei die einen Macht über andere ausüben. Die Natur einschließlich der Menschen wird als Produktionsfaktor für diese Akkumulation von Reichtum eingesetzt. Unser Denken strukturiert sich auf der Basis von unverbundenem Teilwissen, und es dreht sich vor allem um die Welt der konkreten Dinge. Wir haben Mühe, die Welt der Beziehungen zu begreifen. Wissen wird zu einem Machtwerkzeug, das individuell angeeignet wird. Es zu teilen, fällt uns schwer. Wir tendieren dazu, uns feststehende Wahrheiten zu eigen zu machen, die die Unterdrückung anderer rechtfertigen. All das erscheint logisch. Schließlich haben die Träger der westlichen Kultur die Sammlerkulturen unterworfen – die Indigenen ebenso wie die aus Afrika hierher verschleppten Sklaven.

Im Alltag entstehen aber häufig Situationen, die auf eine andere Kultur in diesem Land hinweisen – eine Art tropische Variante der westlichen Kultur. Wie

wir im ersten Teil dieses Textes gesehen haben, führt unser Handeln zu andersartigen Ergebnissen. Das passiert sogar, wenn wir versuchen, das vom Westen bevorzugte politische System zu reproduzieren, die repräsentative Demokratie, oder auch dessen eigentümliches Wirtschaftssystem, den Kapitalismus.

Wir haben die Tendenzen in unserer Kultur beschrieben, uns individuell Vorteile zu verschaffen, ohne Gedanken an die Zukunft zu verschwenden, und auf dem Weg der Gleichmacherei mit unseresgleichen komplizenhaft Vertuschung zu betreiben. Wir denken, dass diese Grundgefühle, die wir unter dem Begriff »eigennützige Komplizenschaft« (*complicidad parasitaria*) zusammengefasst haben, zum Teil das Produkt des Aufeinandertreffens der beiden in uns vorhandenen Kulturen sind: der Sammlerkultur und der westlichen. So könnte die Komplizenschaft – diese Tendenz, die eigenen Leute auf Kosten der anderen zu bevorzugen – ihren Ursprung unter anderem in der umfassenden, ganzheitlichen Solidarität haben, die wir in den Sammlerkulturen finden. Im Zusammentreffen mit den vorherrschenden westlichen Emotionen, die sich um Abgrenzung, Aneignung und individuelle Bereicherung drehen, liegt es nahe anzunehmen, dass dadurch auch die Solidarität gespalten wird und sich nur noch auf den innersten Kreis von Vertrauten und Verwandten bezieht. Wir hätten es hier also mit einem Gruppen-Individualismus zu tun, als erstem Schritt oder Übergang zum extremen Individualismus, bei dem dann noch nicht einmal mehr die Familie zählt.

Ebenso könnte die Tendenz zur Gleichmacherei einen ihrer Ursprünge in dem Wunsch nach Gleichberechtigung in den Kulturen der Sammler haben – eine Gleichberechtigung, die die Vielfalt respektiert und möglich macht, da sich Unterschiede in diesen Kulturen nicht in Machtpositionen ausdrücken. In der westlichen Kultur sind dagegen die Posten und Rollen, die wir im Alltag einnehmen, automatisch mit einem bestimmten Anteil an der Macht verbunden. Angesichts der heute vorherrschenden westlichen emotionalen Grundlage ist es einleuchtend, dass der alte Wunsch nach Gleichberechtigung zunehmend verwässert und verzerrt wird und schließlich im Gewand der Suche nach uniformierter Gleichheit daherkommt – eine Gleichheit, die zu Beziehungen führen kann, die alles andere als gleichberechtigt sind. So wie der Wunsch nach Gleichberechtigung die Solidarität und die Vielfalt fördert, bringt die Gleichmacherei im Allgemeinen das genaue Gegenteil mit sich: die Tendenz, die Vielfalt einzuschränken, wobei der individualistische und wenig solidarische Hintergrund sichtbar wird.

Bezüglich unserer Neigung zu individuellem Vorteil haben wir bereits gesehen, dass diese im Laufe unserer Geschichte durch verschiedene Faktoren verstärkt wurde. Wir haben das Verlangen nach dem schnellen Gold erwähnt, mit dem die ersten Spanier an unseren Küsten gelandet sind. Wir haben ebenfalls auf das Phänomen der Caudillo-Truppen hingewiesen und auf den Einfluss, den zweifellos das Erdöl in unserem Land gehabt hat, eine Quelle von Reichtum,

die keine größere Anstrengung erfordert. Wir haben aber auch immer wieder Nachdruck darauf gelegt, dass unser Fühlen und Handeln aus einem Netz von Zusammenhängen entstehen, in denen Ursache und Wirkung nicht leicht zu unterscheiden sind, da es sich um vielfältige Faktoren handelt, die sich wechselseitig beeinflussen.

In dem Zusammentreffen der beiden Kulturen hat sicher auch unsere berühmte »venezolanische Bauernschläue« Einfluss darauf gehabt, wie wir unsere Beziehungen gestalten – im Allgemeinen und insbesondere in Bezug auf den Staat und das Öl. Unter dem Druck westlichen Fühlens und Handelns ist die Solidarität zunehmend zersplittert und aus der vorherigen Gleichberechtigung wurde ein Zerrbild. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es in den Sammlerkulturen den westlichen Begriff des Privateigentums überhaupt nicht gab. Von daher war es für uns schwierig, diesen Respekt vor dem Eigentum zu entwickeln, der im Westen so tief verwurzelt ist. Wir müssen also annehmen, dass aus den Sammlergewohnheiten unter dem westlichen Einfluss nach und nach ein Verhalten wurde, sich alles anzueignen, was irgendwie greifbar ist, ohne sich weiter um die Frage des Eigentums zu kümmern. Die alte Tendenz, das Gesammelte zu teilen, wurde damit durch denselben individualistischen Prozess zurückgedrängt und verzerrt, durch den auch die Solidarität zu Komplizenschaft und die Gleichberechtigung zu Gleichmacherei geworden sind. Immer deutlicher tritt die individualistische Aneignung auf den Plan, die unserer Neigung zur eigennützigen Komplizenschaft entspringt und sie gleichzeitig verstärkt. So haben wir uns im Laufe der Zeit von den ursprünglichen Sammlerkulturen entfernt und eine tropische Variante der westlichen Kultur ausgebildet.

### Unsere emotionalen Tendenzen

Wenn eine Neigung zur eigennützigen Komplizenschaft im Zentrum unserer Emotionen steht, dann dürfte diese auch unsere übrigen Gefühle beeinflussen. Da diese Tendenz von Unmittelbarkeit geprägt ist, mit wenig Blick auf die Zukunft, ist anzunehmen, dass das Akkumulationsbedürfnis der westlichen Kultur bei uns nicht auf den gleichen fruchtbaren Boden fällt. Das Bedürfnis ist zwar vorhanden, aber wir neigen eher zur individuellen und unmittelbaren Aneignung von Macht, Wissen und wirtschaftlichem Reichtum. Die Tendenz zur unmittelbaren Aneignung trägt wiederum dazu bei, dass der Respekt gegenüber anderen Menschen verloren geht, und sie erschwert das Aufkommen von Respekt gegenüber den Dingen der anderen (Macht, Wissen oder Eigentum). Dies zeigt sich in unserer Bereitschaft, eine Art von Konkurrenz zuzulassen, bei der »jedes Mittel recht ist«. Wir brauchen hier nur daran zu erinnern, wie wir die »Hand Gottes« gefeiert haben, die es Diego Maradona ermöglicht haben soll, im Viertelfinale der Fußball-Weltmeisterschaft in Mexiko 1986 gegen England zu gewinnen. (In seiner Biografie von 2000 sagt Maradona: »Jetzt kann ich es ja erzählen, was ich

damals nicht konnte, als ich von der »Hand Gottes« geredet habe. Was denn für eine Hand Gottes... das war die Hand von Diego! Das war, als hätte ich den Engländern auch noch die Brieftasche geklaut...«).

In diesem emotionalen Panorama ist weiterhin zu erwarten, dass bei uns auch die Angst vor den Absichten der Anderen stärker ist. Diese Angst äußert sich in einem wachsenden Misstrauen, das unsere Möglichkeiten einengt, uns mit anderen zusammenzuschließen, wobei Gemeinschaft zusätzlich durch die westliche Tendenz zu Individualisierung und Abgrenzung erschwert wird. Zusammengefasst ergeben sich folgende Grundgefühle:

- Neigung zu eigennützigem Komplizenschaft
- Individualismus
- Bedürfnis nach unmittelbarer Aneignung von Macht, Reichtum und Wissen
- Angst vor den Absichten der Anderen; tief verwurzeltes Misstrauen
- Neigung zu unfairer Konkurrenz
- Hang zu Trennung und Parzellierung

### Unser Handeln in Organisationen

Unsere Art, Beziehungen in Organisationen aufzubauen, sieht auf den ersten Blick ähnlich aus wie die von Gemeinschaften, in denen die westliche Kultur sich durchgesetzt hat. Aber genauer betrachtet spiegeln unsere Organisationen die emotionale Synthese wieder, die wir beschrieben haben. Infolge dieser Emotionen verfällt in unseren Organisationen der Respekt vor der Hierarchie, die Aneignung überwiegt gegenüber der Akkumulation und die Starrheit der formalen Strukturen (kurz: die Bürokratisierung) verschärft sich.

Auch wenn es als feststehende Wahrheit gilt, dass Organisationen von Natur aus hierarchisch sind, neigen wir dazu, Hierarchien nur insofern anzuerkennen, als sie unserem Drang nach individualistischer Aneignung entgegen kommen. Der Respekt vor Autorität, der in der gefestigten westlichen Kultur so tief verwurzelt ist, wird hier nicht so groß geschrieben. Wenn zum Beispiel ein Amtsleiter unseren persönlichen Wünschen nicht entspricht, sind wir um Begründungen, ihn vorzeitig auszutauschen, nicht verlegen. Die demokratischen Spielregeln werden in solchen Fällen gerne mal vernachlässigt. Bei diesem Streben nach einer Führungsposition, die unseren ganz persönlichen Bedürfnissen entspricht, kommt es immer wieder vor, dass jemand sagt »Hau du ab und lass mich machen« – ohne dass diese Person sich Gedanken darüber macht, ob sie für den Posten überhaupt ausgebildet und geeignet ist. Bei den Machtposten geht es in erster Linie darum, dass die Person in der Lage und willens ist, die unmittelbaren Wünsche der anderen zu erfüllen – also ein Chef, der den anderen passt.

Dieselbe Tendenz zur Unmittelbarkeit ist unserer Meinung nach auch mit dafür verantwortlich, dass das Streben nach Machtanhäufung bei uns wenig auf

Zukunft angelegt ist. Unser Verhältnis zur Macht dreht sich um ihre Aneignung für den momentanen Gebrauch, nicht um deren Akkumulation für die Zukunft.

In einer Gesellschaft zu leben, in der die »Bauernschläue« so hochgehalten wird, verstärkt schließlich die Angst vor den Absichten der anderen und führt zu einem tiefen Misstrauen. »Kein Trottel sein« wird zum gesellschaftlichen Imperativ. Die Angst, als Trottel dazustehen, führt in Verbindung mit dem abgrenzenden Individualismus dazu, dass wir formal starre Organisationen bilden, mit klaren Trennungen, vielfacher Kontrolle und strikten Hierarchien, die – auch wenn wir sie oft nicht respektieren – zu einer schweren bürokratischen Last werden. Diese Organisationen sind ineffektiv, wenn nicht sogar handlungsunfähig, was das Misstrauen nur noch verstärkt. Kurzum: Unsere Organisationen sind hierarchisch, aber nur soweit, wie es uns gerade passt. Im Mittelpunkt steht die unmittelbare Machtaneignung, und die Strukturen sind durch starre Trennungen gekennzeichnet. Könnte die beschriebene Erfahrung mit dem Schweizer Krankenhaus etwas damit zu tun haben?

#### Unser Umgang mit der Produktion und dem Wissen

In unserem Umgang mit der Produktion und dem Wissen finden sich ähnliche Tendenzen wie in Gemeinschaften, in denen die westliche Kultur verankert ist. Aber auch hier zeigen sich wieder unsere eigenen kulturellen Besonderheiten. Auch hier spiegelt sich unser Bedürfnis nach unmittelbarer Aneignung wieder, im Gegensatz zu einer Akkumulation mit Blick auf die Zukunft. Und dies zeigt sich wiederum daran, welche geringe Bedeutung der Respekt vor Eigentum und Wissen bei uns hat.

In der Produktion suchen wir individualistisch nach dem schnellen Reichtum. Wir glauben, dass Reichtum nicht aus andauernder und beharrlicher Arbeit kommt, sondern vielmehr aus der Fähigkeit, sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu platzieren. Die Geschichten von der verlorenen Brieftasche oder dem umgestürzten LKW sind nur Beispiele für diese Haltung in unserem Land. In unserem Alltag finden sich unzählige Rechtfertigungen dafür, mit minimalem Aufwand zu Reichtum zu kommen. Wer sich anders verhält, gilt schnell als Dummkopf.

Die Methoden, schnell zu Reichtum zu kommen, reichen von Glücksspielen über »Freunde mit guten Beziehungen« bis hin zu Trickbetrug, Erpressung, Diebstahl, bewaffnetem Raub oder sogar Mord. Die folgende Liste von Fällen ließe sich endlos verlängern:

- Trotz ihrer ausgeklügelten Überwachungssysteme kalkulieren die Supermärkte in unserem Land mit einem Verlust durch Diebstahl in Höhe von 5 Prozent des Umsatzes.
- Die Einwohner von Caracas konnten zusehen, wie eine Skulptur eines unserer



bekanntesten Künstler, die auf einer Hauptstraße im Zentrum stand, nach und nach zerlegt wurde, um die Einzelteile als Schrott zu verkaufen.

- In Venezuela kam es 2006 zu 12 256 Morden<sup>13</sup>, wobei die meisten in irgendeiner Weise mit unmittelbarer Aneignung von materiellen Gütern zu tun hatten.

Wir sind hier offensichtlich mit einem Handeln konfrontiert, das Menschen die Berechtigung ihres Andersseins abspricht und die Respektlosigkeit gegenüber anderen verstärkt. Die ganze Natur einschließlich des Menschen wird zu einer Ressource, die auf der Suche nach dem schnellen Reichtum angeeignet oder auch eliminiert werden kann. Das Wirtschaftssystem Kapitalismus erzeugt in uns eine erschreckende Fähigkeit zum Plündern. Die Ausbeutung von Kindern, die Prostitution, die Geringschätzung des öffentlichen Raums, die Wasserverschmutzung, das Abholzen unserer Wälder oder der gedankenlose Gebrauch von Pestiziden sind nur einige Beispiele dafür, wohin uns die beschriebenen kulturellen Tendenzen führen. Manche rechtfertigen dieses Handeln mit unserer Armut. Das Plündern ist aber in größerem oder geringerem Maße in allen sozialen Schichten zu beobachten. Manchmal sieht es so aus, als sei unser Bedürfnis nach unmittelbarer Aneignung unersättlich. Man könnte den Eindruck bekommen, dass wir in dem Streben nach sofortigem ökonomischem Reichtum gefangen sind, ohne uns über die Folgen unseres Handelns klar zu sein, und dass wir uns damit immer weiter von einem Verhalten entfernen, das in Einklang mit dem jahrtausendealten Reproduktionsprozess des Lebens auf unserem Planeten steht.

In den Sammlerkulturen sorgte der Respekt gegenüber Anderen für den Zusammenhalt. Aber nicht nur dieser geht bei uns verloren, sondern auch der Respekt vor dem Eigentum – also das Grundgefühl, das in der westlichen Kultur für den gesellschaftlichen Zusammenhalt sorgt und die repräsentative Demokratie sowie das kapitalistische Wirtschaftssystem am Laufen hält. Vielleicht erklärt dieses Fehlen verbindender Elemente das Gefühl von Gesetzlosigkeit und / oder Chaos, das uns im venezolanischen Alltag gelegentlich befällt, und das manche dazu bringt, nach einer »starken Hand« zu rufen. Diese Realität kann einerseits zu Ängstlichkeit und Unsicherheit führen. Das Fehlen kulturellen Zusammenhalts könnte jedoch auch ein Faktor sein, der den Transformationsprozess fördert, da wir nicht so sehr in vorbestimmten starren Spielregeln verfangen sind.

<sup>13</sup> Roberto Briceño León in *El Nacional*, 12.4.2007. Laut einer von Briceño León geleiteten repräsentativen Studie des Forschungsinstituts LACSO waren 39 Prozent der Familien von Gewaltdelikten betroffen.

### Unsere ewigen Wahrheiten

Wir teilen viele kulturelle Dogmen mit Gemeinschaften, in denen die westliche Zivilisation konsolidiert ist. Aber aufgrund unserer Besonderheiten gibt es bei uns noch weitere Überzeugungen, die sich in den folgenden bei uns sehr beliebten Glaubenssätzen ausdrücken:

- Vertrauen ist was für Trottel.
- Wenn Arbeit Reichtum schaffen würde, hätten die Esel Scheckhefte.
- Wer sich an einen guten Baum lehnt, wird von gutem Schatten beschützt.
- Ihr sollt mir nichts zuschanzen; setzt mich einfach auf den Posten, wo es was zu holen gibt.
- Sie dürfen ruhig klauen – solange sie auch andere lassen.

Auf den ersten Blick scheint es ein unmögliches Unterfangen zu sein, ausgehend von dem beschriebenen kulturellen Netz einen Transformationsprozess in Gang zu bringen. Gegenüber der Alltagserfahrung, die die Tendenz des ständigen Herumstöberns nach Möglichkeiten unmittelbarer Aneignung immer wieder bestärkt, träfen gute Ratschläge nur auf taube Ohren. Gesetze, die unser Verhalten ändern sollen, wären nichts als ein Stück Papier, mit dem sich Jurastudenten beschäftigen können. Der Versuch, autoritär Veränderungen durchzusetzen, würde nur die Symptome zum Verschwinden bringen, aber innerlich würde der Prozess weiter gehen oder sich sogar noch intensivieren. Die kulturellen Regungen würden latent in uns schlummern und könnten bei der kleinsten Unvorsichtigkeit zum Ausbruch kommen.

Wir scheinen uns in einer Sackgasse zu befinden. Aber unsere Erfahrungen in der Kooperative weisen auf einen möglichen anderen Weg hin. Wie gesagt: Das scheinbare Fehlen kulturell verbindender Elemente könnte der Veränderung auch förderlich sein. Außerdem gibt es in unserem Land immer noch eine große kulturelle Vielfalt. Für einen Transformationsprozess, wie wir ihn betreiben, können wir uns auf die Bereitschaft jedes und jeder einzelnen stützen, sich als Person weiterzuentwickeln und zum eigenen Kern zu finden.

Einige von uns haben einen vor allem westlichen Erfahrungshintergrund. Ihre Erziehung in der Kindheit war vom Respekt gegenüber anderen und dem Wunsch nach harmonischen Beziehungen geprägt. Diese Bedürfnisse und die westliche Erziehung, das was anderen gehört einschließlich des öffentlichen Raums mit Respekt zu behandeln, sind bereichernde Elemente. Sie können unseren Veränderungsprozess unterstützen, wenn es uns gelingt, die individualistische Aneignung und Akkumulation, die ebenfalls in unserer Ursprungskultur angelegt sind, zu überwinden. Andere von uns haben dagegen Gewohnheiten, die sich aus den Gefühlen der Sammlerkulturen speisen: Sie entwickeln im Alltag Beziehungen von Vertrauen und Solidarität, ohne damit Dritten zu schaden. So gibt es zum Beispiel verschiedene Formen gemeinsamer, freiwilliger »Arbeits«-

Tage wie die *Cayapa* im Osten Venezuelas oder das *Convite* und *Mano Vuelta* im Westen des Landes, bei denen es u.a. um Hausbau, Ernte oder die Ausbesserung ländlicher Transportwege geht. Es gibt Ansätze von gemeinsamer Ökonomie (*Bolsos, Sanes*) oder kollektiver Finanzierung. So tun sich z.B. in einem Stadtteil zehn Familien zusammen, die für die Renovierung ihres Hauses oder Anschaffungen Geld benötigen. Sie zahlen jeden Monat je 100 Dollar in einen gemeinsamen Topf, aus dem nach einer ausgewürfelten Reihenfolge nacheinander alle je 1000 Dollar bekommen. Außerdem werden angesichts jeglicher Notlage spontane Kollekten organisiert. Es handelt sich um solidarische Netzwerke, die zunächst in kleinen Gruppen von Vertrauten entstehen. Sie beinhalten jedoch die Möglichkeit, sich auf immer breitere Kreise auszuweiten. In Studien wurde festgestellt, dass dieser Faktor bei den BewohnerInnen des Bundeslandes Lara besonders häufig zu finden ist, was möglicherweise den Prozess bei Cecososola begünstigt hat.<sup>14</sup>

Wir erinnern uns schließlich noch daran, dass auch in der Komplizenschaft ein Kern von Solidarität stecken kann und in der Gleichmacherei der Wunsch nach Gleichberechtigung. Wir können hoffen, dass sich auch unsere Gefühle verändern, wenn wir eine alltägliche Praxis von solidarischen und gleichberechtigten Erfahrungen entwickeln. So könnte das Streben nach persönlichem Vorteil in einem Kontext von Solidarität und Gleichberechtigung zu einem kollektiven werden, in dem alles geteilt wird. Damit würde sich die Möglichkeit eröffnen, zu einer solidarischen Produktion zu kommen, zu einer Produktion für das Leben. Wir denken, dass uns trotz aller Schwierigkeiten, auf die wir bei unserem Transformationsprozess stoßen, doch vielfältige Möglichkeiten offen stehen, wenn wir auf die verschiedenen kulturellen Quellen zurückgreifen, die jede und jeder von uns in sich trägt. Jedenfalls muss jeder Veränderungsversuch von der Situation der jeweiligen Gemeinschaft ausgehen und auf den vorhandenen kulturellen Momenten aufbauen. Von dort aus können wir aufbrechen und Möglichkeiten finden – insofern die Bereitschaft vorhanden ist, Veränderungen zuzulassen und liebgewordene Weisheiten infrage zu stellen. Der Weg entsteht beim Gehen – wie es Antonio Machado in seinem schönen Gedicht *Caminante no hay camino* gesagt hat:

14 Nelson Fréitez, *Valores, asociatividad y organización de la población de Lara. Lo bello y útil de Lara*. Barquisimeto, Venezuela: Escuela Cooperativa 2004.

*Wanderer, deine Fußstapfen  
sind der Weg, nichts sonst ist er;  
Wanderer, da ist kein Weg,  
ein Weg entsteht, wenn man geht.  
Wenn man geht, entsteht ein Weg,  
und wer sich umdreht und späht,  
sieht hinter sich einen Pfad,  
den wandelt er niemals mehr.  
Wanderer, kein Weg, nur Spur,  
nur Kielwasser auf dem Meer.<sup>15</sup>*

Im nächsten Kapitel werden wir versuchen, auf der Basis unserer Erfahrung bei Cecosesola einige Elemente, die uns dabei klar geworden sind, zu systematisieren.

<sup>15</sup> Anm.d.Ü.: Deutsche Fassung in der Übersetzung von Fritz Vogelsang. Antonio Machado: *Campos de Castilla/Kastilische Landschaften, 1907-1917*, Zürich: Ammann Verlag 2001, S. 219.

## Teil 3

### Auf dem Weg zur Harmonie

Diese Analyse kulturell geprägter Beziehungen ist selbstverständlich unvollständig und provisorisch. Wir halten es für wichtig, sie ständig weiter zu entwickeln – so wie auch der Transformationsprozess weiter geht. Heute haben wir vielleicht neue »offensichtliche Wahrheiten« entdeckt, aber wir hoffen, dass wir morgen infolge des Prozesses, den wir als Kooperative erleben, noch auf ganz andere stoßen werden.

Die Beschreibung dieser kulturellen Synthese hilft uns, die eigenen Erfahrungen als Kooperative aus einer anderen als der damaligen Perspektive zu analysieren, als wir noch mitten in den Ereignissen steckten. Diese neue Perspektive hat sich für uns in unserer aktuellen Entwicklung als nützlich erwiesen, und wir hoffen, dass sie auch denjenigen eine Orientierung bieten kann, die sich unsere Erfahrungen zu eigen machen wollen und auf der Suche nach einer entsprechenden »Bedienungsanleitung« sind – die es allerdings unserer Meinung nach gar nicht gibt. Wir glauben, dass unsere Erfahrungen nicht mechanisch wiederholt werden können, denn schließlich geht es darum, im alltäglichen Handeln einen Weg zur Veränderung zu finden. Jeder Transformationsversuch wird anders aussehen, je nachdem, an welchem Punkt sich die jeweilige Gruppe gerade befindet und wie weit sie bereit ist, sich zu verändern und »offensichtliche Wahrheiten« infrage zu stellen.

#### Die Beziehungen untereinander verändern

Wie wir gesehen haben, stehen die Beziehungen, die wir in der Produktion und der Organisation im Alltag entwickeln, nicht nur in Wechselwirkung mit unserer jeweiligen emotionalen Grundlage, sondern auch untereinander. Zum Beispiel konnte es, nachdem wir die Abstimmungen durch Konsens-Entscheidungen ersetzt hatten, anfangs so aussehen, als würden die Beschlüsse nun mit Einstimmigkeit der jeweils Anwesenden gefällt. Bei dieser Sichtweise wäre ein Beschluss nur gültig, wenn alle oder zumindest ein großer Teil der betroffenen Gruppenmitglieder anwesend waren. Damit bliebe der Konsens an die numerische Logik des Stimmenzählens gebunden. Er würde einer Abstimmung mit einstimmigem Ergebnis entsprechen, und wäre damit letztlich immer noch eine Art Abstimmung. Tatsächlich sah es aber so aus, dass der Konsens, wie auch andere Elemente in unseren Beziehungen, einen anderen Inhalt bekommen hat – in dem Maße, wie wir uns verändert haben und Beziehungen aufbauen

konnten, deren Grundgefühl sich in Richtung Respekt gegenüber den anderen bewegte. Bei vielen unserer Aktivitäten sind Versammlungen für Konsens-Entscheidungen immer weniger notwendig. Manchmal kann eine einzelne Person eine Konsens-Entscheidung treffen, ohne dass die übrigen Mitglieder ihrer Bezugsgruppe anwesend sind – wenn sie dabei verantwortlich vorgeht und nach den Kriterien, die wir alle zusammen entwickelt haben. Das gibt zum einen der Organisation eine enorme Flexibilität, und außerdem jedem und jeder von uns die Möglichkeit, im Rahmen der kollektiven Konsens-Kriterien unsere Individualität auszuleben und zu entwickeln. Diese neuen Beziehungen, die in der Organisation entstehen, wirken sich wiederum auf unsere Beziehungen in der Produktion und beim Umgang mit dem Wissen aus – und umgekehrt. Zwischen diesen Inhalten besteht ein Zusammenhang, an dem wir den kulturellen Standort erkennen können, an dem sich eine Gruppe gerade befindet.

### **Solidarische Beziehungen in der Produktion**

Wenn es uns gelingt, im Alltag Beziehungen herzustellen, die auf Gleichberechtigung, gegenseitiger Unterstützung und Teilen beruhen, dann werden solche Beziehungen auch in der Produktion entstehen. Aber auch wenn diese Beziehungen auf einem solidarischen Grundgefühl beruhen, so werden sie sich doch in ihrem Inhalt unterscheiden, je nachdem wie sich unsere Beziehungen beim Umgang mit dem Wissen und in der Organisation verändern. So versuchten wir anfangs, Gleichberechtigung und Konsens auf der konkreten Ebene herzustellen. Um zum Beispiel bei unserem Transportunternehmen SCT zu mehr Gleichberechtigung zu kommen, reduzierten wir die Lohnunterschiede, sodass die Differenz höchstens noch 2:1 betrug. Zur selben Zeit ging eine Agrarkooperative aus unserem Verbund noch weiter. Sie legten einen Betrag für jeden gearbeiteten Tag fest. Dieser Tageslohn war für alle gleich. Mit der Zeit setzte sich dieses Verfahren bei den meisten Organisationen von Cecosesola durch. Die Höhe des Tageslohns wurde entsprechend der Produktivität der jeweiligen Kooperative festgesetzt. Von daher gab es zwischen den Organisationen noch Lohnunterschiede, deren Verhältnis aber höchstens 2:1 war. Teilweise versuchen wir, diese Unterschiede auszugleichen, indem die Kooperativen mit höheren Überschüssen zum Beispiel mehr in den gemeinsamen Fonds einzahlen.

Heute fragen wir uns jedoch, ob es wirklich unbedingt gerecht ist, wenn die persönlichen Einkommen gleich hoch sind. Konkret messbare Gleichheit herzustellen, ist relativ einfach. Wenn wir uns aber näher mit Gleichberechtigung beschäftigen – als Konzept, das den Beteiligten in ihrer Unterschiedlichkeit gerecht werden soll – halten wir es nicht mehr für möglich, Gleichberechtigung konkret zu beziffern. Sie ist kein Ding, das wir mit einem Preisschild versehen können. So paradox das klingen mag: Wenn wir die Gleichberechtigung auf konkrete

Gleichheit reduzieren, kann das dazu führen, dass die Beteiligten – weil ihre jeweilige Situation nicht berücksichtigt wird – eben gerade nicht gleichberechtigt sind.

Zunächst müssen wir klarstellen, was Arbeit für uns bedeutet. Im westlichen Denken ist die Arbeit ein Handelsobjekt, das gekauft und verkauft wird. Wir verkaufen unsere Arbeitskraft im Tausch für einen Lohn und werden dadurch zu einem der Objekte, die zur wirtschaftlichen Produktivität beitragen. Wir bekommen den Lohn als Entschädigung dafür, dass wir uns Tag für Tag soundso viele Stunden jemandem zur Verfügung stellen und das tun, was er für richtig hält. Dadurch werden sowohl unsere persönliche Entwicklung wie auch unsere Kreativität und die Möglichkeit, mit anderen Menschen in eine harmonische Beziehung zu treten, enorm einschränkt. Theoretisch beinhaltet genossenschaftliches Arbeiten die Auflehnung gegen diese Situation und den Versuch, sich aus dieser Abhängigkeit zu befreien. Aber unsere kulturelle Prägung hindert uns immer wieder daran, die Möglichkeiten, die sich uns bieten, auch zu ergreifen. Wir wünschen uns einen Chef, der für uns denkt, und beschränken uns lieber darauf, nur das zu tun, was uns gesagt wird, und dafür einen Lohn zu bekommen. Im Endeffekt sind wir dann – so wie »*El Negrito del batey*«<sup>16</sup> – der Meinung, »dass Gott die Arbeit als Strafe erfunden hat«.

Wie es bei dieser Sichtweise der Arbeit nicht anders zu erwarten ist, dreht sich die Suche nach Ausgleich und Gleichberechtigung zum einen um die lohnmäßige Entschädigung für diese Stunden, in denen wir unsere Persönlichkeit abgeben, um uns den Wünschen und Interessen anderer zu unterwerfen, und zum anderen um eine Eingrenzung von Arbeitszeit und -intensität. Wir konzentrieren uns bei dieser Regulierung der Arbeit darauf, Gleichheit herzustellen und einen »gerechten Lohn« durchzusetzen. Aber wir verschließen uns gegenüber all den Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung, die wir hätten, wenn wir es wagen würden, die Abhängigkeitsverhältnisse zu durchbrechen, die mit der herrschenden Kultur verbunden sind und uns so natürlich erscheinen.

Im Laufe eines Transformationsprozesses entdecken wir, dass je nach dem kulturellen Standpunkt, an dem wir uns gerade befinden, sowohl die Arbeit als auch die Vorstellungen von Gleichberechtigung und Konsens einen anderen Inhalt bekommen. Die westliche Bedeutung der Arbeit löst sich auf. Arbeit wird zu einer großartigen Gelegenheit für gemeinschaftliche Erlebnisse und gemeinsame persönliche Veränderung, bei der wir unsere Individualität herausbilden und harmonische Verhältnisse entwickeln, wobei wir von dem ausgehen, was wir sind, und uns auf das einlassen, was wir auf dem Weg erst noch werden.

<sup>16</sup> Dominikanischer Merengue über den »kleinen Schwarzen aus der Zuckerarbeitersiedlung«, der die Arbeit als Feind sieht und sie lieber den Ochsen überlässt. Das Lied wurde in den 50er Jahren in der Version von Alberto Beltrán bekannt.

Wenn wir aber weiterhin so denken wie der Negrito aus der Zuckerarbeitersiedlung, dann wird der Lohn weiterhin Lohn bleiben, egal ob wir ihn als »Vorschuss« oder sonst wie bezeichnen. Solange Menschen diese Denkweise nicht ändern, wird das Ergebnis ihrer Bemühungen in der Produktion begrenzt sein, auch wenn sie sich für die besten Genossenschaftler halten. Wenn wir aber die Möglichkeiten entdecken, die sich uns eröffnen, wenn wir aus den Abhängigkeitsverhältnissen ausbrechen, merken wir, dass Arbeit und Lohn ihren ursprünglichen Charakter verlieren. Dabei entsteht eine wirtschaftliche Produktivität, die nicht nur höher ist, sondern auch einen anderen Inhalt bekommt. Allmählich entstehen solidarische Beziehungen in der Produktion, die uns die Möglichkeit bieten, eine Produktivität für das Leben zu entwickeln, die mit unseren Veränderungen bei der Organisation und dem Umgang mit dem Wissen übereinstimmt.

Im Folgenden werden wir einige Beispiele aus unserem Alltag darstellen, die auf solche solidarischen Beziehungen in der Produktion hindeuten.

### Gleichberechtigung

- Entscheidungen zu treffen oder Initiativen zu ergreifen, ohne andere oder eine Versammlung fragen zu müssen, bietet uns allen die Möglichkeit, unsere Individualität und Kreativität zu entfalten. Es geht dabei um die Stärkung der Individualität entsprechend flexibler kollektiver Kriterien.
- Diese Entwicklung wird dadurch vertieft, dass wir die Beziehungen, die unter uns sowie zwischen uns und anderen entstehen, ständig analysieren. In einem kontinuierlichen Mit- und Füreinander verwandelt sich auf diese Weise alles, was uns passiert, in einen Beitrag zu unserem Transformationsprozess.
- Durch die Rotation der Aufgaben sind wir in der Lage, in allen Bereichen zu arbeiten, und haben gleichzeitig alle die Möglichkeit, in einer großen Spannweite unterschiedlicher Aktivitäten Neues zu lernen und unsere Kreativität zu entfalten. Die Aufgabenrotation schließt generell auch die Wachdienste rund um die Uhr, die Arbeiten in der Küche und das Klo-Putzen mit ein. Bei besonders spezialisierten Arbeiten findet der Wechsel verständlicherweise nicht so häufig statt, und es muss Rücksicht auf die jeweiligen persönlichen Fähigkeiten genommen werden. Nichtsdestotrotz lernen nun Männer das Kochen, und schon so mancher Kollege, der ohne Schulabschluss ankam, arbeitete schließlich am Computer. Geschlechtsspezifische Beschränkungen gelten nur als gerechtfertigt, wenn es um Nachtwachen und das Heben schwerer Lasten geht.
- Bei den Produkten, die innerhalb der Organisation ausgetauscht werden, wird nicht um den Preis gehandelt. Die Preise werden nach Kriterien festgelegt, die wir alle gemeinsam entwickeln. Die Preise für landwirtschaftliche Produkte, die von Mitgliedsgruppen geerntet und auf den Wochenmärkten vertrieben werden, richten sich nach den Kosten, die die Produzenten selbst angeben, zuzüglich



eines Aufschlags für unvorhergesehene Ausgaben und einer Gewinnspanne, die im Konsens bestimmt wird. Wir richten uns nicht nach den Gesetzen des Marktes. Die schwankenden Marktpreise gelten allenfalls als Anhaltspunkt. Die Preise der Produkte werden regelmäßig der Inflationsrate angepasst.

### Gegenseitige Unterstützung

- Wenn eine Gruppe, die zur Organisation gehört, in Schwierigkeiten gerät, werden Mechanismen solidarischer Unterstützung in Gang gesetzt. Im Allgemeinen wird die betreffende Gruppe zunächst darin begleitet, eine gründliche Analyse vorzunehmen, um die Ursachen der Probleme zu ermitteln. Dabei geht es vor allem um die internen Ursachen und um die Frage, wie diese angegangen und korrigiert werden können. In einem zweiten Schritt wird der Gruppe bei ihren Aktivitäten direkte persönliche Hilfe geleistet. Das kann so aussehen, dass Mitglieder der betroffenen Gruppe mit denen aus anderen Gruppen den Platz tauschen. Manchmal ist es auch nötig, dass Personen aus anderen Bereichen zusätzlich in die betroffene Gruppe gehen und dort freiwillige Arbeit leisten. Und falls es notwendig und gerechtfertigt erscheint, kann es schließlich auch finanzielle Unterstützung geben. Zu den ersten beiden Schritten hier ein Beispiel aus unserer Bio-Landwirtschaft in Sanare: Hier fehlte es an Arbeitskräften, und die hohen Kosten zwangen zu einer Anhebung der Preise auf ein Niveau, das die Produkte für viele Leute unerschwinglich machte. Nachdem die Situation gemeinsam mit der Gruppe analysiert worden war, wurde beschlossen, dass Kooperativistas der Gemüsemärkte in Barquisimeto einen Tag pro Woche für freiwillige Arbeit nach Sanare kommen würden. Sie sollten Arbeiten erledigen, die in der Bio-Landwirtschaft anfallen, weil dabei das bepflanzte Gelände besonders gepflegt werden muss. Dieser Arbeitseinsatz würde es gleichzeitig ermöglichen, weiter gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Da wir uns bei diesen Einsätzen abwechselten, hatten jede Woche andere Kooperativistas die Gelegenheit, etwas über Bio-Anbau zu lernen. Das ging weit über die Lernerwartungen der meisten hinaus, und außerdem verstärkte die Zusammenarbeit den menschlichen Zusammenhalt in der Organisation.

- Wir haben ein eigenes System solidarischer Finanzierung entwickelt, zu dem die verschiedenen Gruppen und Instanzen, die zur Organisation gehören, einen geringen Prozentsatz ihrer Überschüsse beitragen. Es gibt einen Generalfonds für größere Kredite, mit dem gelegentlich auch lokale Fonds der Gruppen in den verschiedenen Gemeinden gestützt werden.

- Im Gesundheitsbereich haben wir auf der Basis der lokalen Fonds ebenfalls ein System gegenseitiger Hilfe eingerichtet. Für größere Ausgaben gibt es einen Generalfonds für Krankheitsfälle, der sich aus den Beiträgen zahlreicher Gruppen speist. Zwar nehmen nicht alle Gruppen, die bei Cecosesola mitmachen, an diesem System teil, aber wenn in der Organisation Aktive oder deren Familien-

## Am Herd und am Steuer: Gleichberechtigt arbeiten

In jedem Arbeitsbereich gibt es eine Küche und einen Speiseraum, wo wir täglich zu Mittag essen. Von Freitag bis Sonntag sind unsere Aktivitäten besonders dicht, weil dann die Wochenmärkte geöffnet sind. An diesen Tagen bereiten wir in jeder der vier *Ferías* für etwa 150 Leute Frühstück und Mittagessen zu.

Das Vorbereiten und Kochen ist Aufgabe und Verantwortung von allen, wir wechseln uns von Woche zu Woche in Gruppen ab. Frauen und Männer, junge und alte Kooperativistas, »alte Hasen« und neu dazu Gekommene. Da müssen der Speiseplan erstellt, die Einkäufe getätigt, Essen gekocht und angereicht und am Schluss Küche und Speiseraum saubergemacht werden. Einen Küchenchef gibt es nicht.

Die *Compañer@s*, die zum Essen kommen, spülen ihr Geschirr selbst. In der ausgeprägten Macho-Kultur, in der wir leben, sind Kochen und Spülen »eigentlich« Frauenarbeiten. Die Männer sind es nicht gewohnt, mit derartigen Sachen »Zeit zu verlieren«, dafür sind ja schließlich die Frauen da.

Durch die Rotation der Arbeitsaufgaben in unseren Kooperativen können wir Talente entdecken, die wir bislang nicht an uns kannten, weil wir uns schon im Vorhinein weigerten, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, die genderspezifisch nicht als »unsere« gelten. Und wir begreifen besser, was hinter den konkreten Arbeiten steckt. Wenn ich nur komme, um zu essen, beschwere ich mich womöglich, wenn das Essen nicht um 12 Uhr auf dem Tisch steht. Als aktiver Teil der Küchengruppe lerne ich aber, was alles zusammenlaufen muss, damit 150 Mittagessen fertig serviert werden können, und weiß dann auch besser zu schätzen, was es bedeutet, solche Mengen schmackhaft zuzubereiten. Dass hierbei in erster Linie die Männer von den Frauen lernen, ist eindeutig.

Vielfach sind aber auch wir Frauen selbst diejenigen gewesen, die der Rotation in der Küche ablehnend gegenüber standen mit dem Argument: »Die Männer haben davon keinen Schimmer, wir Frauen erledigen das viel schneller.« Die gemeinsame kritische Reflektion dieser Haltung brachte zwei Erkenntnisse zutage: Erstens nahmen wir die kapitalistische Zeitoptimierung zu Hilfe, um unsere Position zu verteidigen, und zweitens wurde klar, dass wir alle uns oft einen bestimmten Bereich sozusagen aneignen, um in ihm individuelle Macht auszuüben. Die Küche ist traditionell der Raum in unseren Häusern, den die Mütter unter Kontrolle haben und in dem nur sie schalten und walten. Paradoxiertweise beklagen wir Frauen uns dann, dass uns niemand im Hause hilft. Indem wir diese Verhaltensmuster in den *Ferías*

ständig thematisieren, verwandeln wir die Küche von einem Ort matriarchaler Macht langsam in einen der familiären Integration.

Jetzt folgen einige Beispiele für »typisch männliche« Arbeiten, die wir *Compañeras* jetzt ebenso gut verrichten. Im Bestattungsinstitut fuhren lange Zeit ausschließlich die *Compañeros* die Autos. Inzwischen sitzen auch *Compañeras* hinterm Steuer, was viele Trauergäste immer noch überrascht. So wird am praktischen Beispiel deutlich, dass das Männermonopol durchbrochen und die Qualität der Frauentätigkeit als gleichwertig anerkannt wird. Als einige *Compañeras* anfangen, auch die LKWs zu fahren, äußerte sich der kulturelle Widerstand vieler *Compañeros* im Witzeln und sich lustig machen – eine Verhaltensweise, die im Grunde genommen die Verteidigung von Machtpositionen zum Ziel hatte. Die Männer fühlten ihre Macht in diesem Bereich bedroht.

In den Einkaufsteams von Cecosesola oder in denjenigen, die an jedem Wochenende Hunderte von Tonnen Gemüse in Empfang nehmen, arbeiten sowohl *Compañeros* als auch *Compañeras*. Häufig waren wir Frauen das Haupthindernis, diese Tätigkeiten mit zu verrichten, weil wir uns selbst unterschätzten und aufgrund unserer Sozialisation die vermeintlichen genderspezifischen Beschränkungen verinnerlicht hatten. Nach dem Entladen der LKWs müssen die Produkte in die *Feria* gekarrt werden. Wir waren es gewohnt, dies als reine Männerarbeit anzusehen. Das hat sich geändert. Es ist beeindruckend zu sehen, wie z.B. einer der großen LKWs sozusagen im Handumdrehen von 10 oder 15 Personen entladen wird: Frauen, Männer, Junge und Ältere, jede(r) gemäß der eigenen Kräfte. Wir sind im Laufe der Zeit darauf gestoßen, dass es nicht darum geht, ein starres Gleichheitsprinzip mechanisch anzuwenden, sondern dass wir sehen müssen, was für jede und jeden von uns angemessen ist. Es kommt dann auch nicht zu den bekannten Konkurrenzsituationen, weil es niemand mehr nötig hat zu zeigen, wer denn hier nun der (die) Stärkste ist. Vielmehr lernen wir, dass sich die Vielfalt in eine kollektive Stärke verwandelt.

In den letzten Jahren sind vermehrt die Erziehung unserer Kinder, die Verantwortung, die wir als Mütter und Väter tragen, sowie die Partnerbeziehungen, das Verhältnis zu unseren Eltern und Schwiegereltern und die Familie als solche in die Gespräche und Diskussionen der verschiedensten Versammlungen eingeflossen, und dies immer aus konkretem Anlass. Wir wollen darauf hinarbeiten, dass auch diese Beziehungen immer integrativer werden.

Bericht einer Gruppe von Frauen aus den Kooperativen  
Barquisimeto, 2009

mitglieder krank werden, können sie mit Solidarität rechnen. In eiligen Notfällen springt zunächst der Generalfonds ein, der danach wieder aufgefüllt wird – durch Beiträge von einzelnen, durch Spendensammlungen und Soli-Kampagnen, oder auch dadurch, dass der betroffenen Familie ein Verkaufsstand auf dem Markt für einige Wochen überlassen wird. Manchmal wird das Geld, das durch solche Aktivitäten zusammen kommt, auch direkt für die Krankheitskosten der betreffenden Person aufgewendet. Von den Familienangehörigen und der Gruppe, zu der der Kranke gehört, wird jeweils eine Selbstbeteiligung verlangt. Eine Obergrenze für die solidarische Unterstützung gibt es nicht. Sie ist jeweils so hoch wie nötig.

- Wenn ein landwirtschaftlicher Erzeuger eine Miss-Ernte erleidet, wird ihm ebenfalls solidarisch geholfen. Er bekommt zum Beispiel einen neuen Kredit für die Anpflanzung eines Gemüses, welches relativ schnell erntereif ist. In härteren Fällen wird nach anderen Alternativen gesucht. So kann einem einzelnen Erzeuger oder einer Gruppe von Bauern ein Verkaufsstand auf einem der städtischen Märkte überlassen werden, den sie betreiben und dessen Überschüsse sie behalten können. Im Sinne dieses Gemeinschaftsgeistes wird zurzeit ein Solidar-Fonds für Miss-Ernten eingerichtet.

#### Sich Treffen und miteinander Teilen

- Der Austausch von Erfahrungen und Wissen wird mit der Zeit zu einer natürlichen alltäglichen Praxis.
- Auf wirtschaftlicher Ebene hat es sich in der Kooperativenbewegung Cecocoesola nach und nach durchgesetzt, dass die Überschüsse aus unseren verschiedenen Bereichen kollektiv genutzt werden. Das sieht im Einzelnen folgendermaßen aus:

Nach dem Kooperativengesetz muss je ein Prozent der Bruttoeinnahmen in die Kassen für Notfälle, Bildung und Soziales fließen. Der Notfall-Fonds ist eine kollektive Kapitalanlage. Aus dem Bildungs-Fonds werden Ausgaben für Bildung innerhalb der Kooperativen von Cecocoesola bestritten, und der Fonds für Soziales soll Notlagen der hauptamtlich bei Cecocoesola Arbeitenden abdecken. Es bleibt aber auch noch Geld für soziale Belange der gesamten Bewegung übrig. Ein erheblicher Teil wurde dem bereits erwähnten Fonds zum Ausgleich von Miss-Ernten zur Verfügung gestellt, aus dem auch die Prozeduren finanziert werden, die in Betrieben der Sozialwirtschaft durchgeführt werden müssen, um die Genehmigung der Gesundheitsbehörde zu bekommen. Vor zwei Jahren bekamen Kooperativen aus dem Bundesstaat Mérida, die Opfer einer Flutkatastrophe geworden waren, eine Unterstützung aus diesem Fonds.

Neben diesen Geldern, die laut Gesetz zurückgestellt werden müssen, haben wir bei Cecocoesola einen zusätzlichen Fonds eingerichtet, in den 50 Prozent des Nettogewinns fließen. Für das Beerdigungsinstitut ist dies eine Reserve für den

Fall, dass die Sterblichkeitsrate plötzlich steigt. Für die anderen Mitgliedsgruppen von Cecosesola ist dieser Fonds flüssiges Kapital, das gemäß kollektiver Zielsetzungen investiert werden oder dem bereits beschriebenen gemeinsamen Finanzierungsfonds zukommen kann.

Der Gewinn, der nach dem Bedienen all dieser Rücklagen und Fonds noch übrig bleibt, ist in der Geschichte Cecosesolas immer für kollektive Ziele genutzt worden, die in unseren allgemeinen Mitgliederversammlungen festgelegt werden. Bei den Wochenmärkten zum Beispiel ist der Gewinnüberschuss in den letzten Jahren als eine Art gemeinschaftlicher Subventionierung eingesetzt worden. Wir gleichen damit die Verluste aus, die wir machen, wenn wir bei der Agrarindustrie Produkte zu Preisen kaufen müssen, die über den staatlich festgelegten liegen. So können wir die Preise für unsere Einkäufe auf den Wochenmärkten weit unterhalb der Marktpreise halten, und ein Teil der erzielten Gewinne kommt so den 50 000 Familien zugute, die bei uns einkaufen.

Wir versuchen immer wieder aufs Neue, einen Ausgleich zwischen unseren Interessen als ArbeiterInnen und den kollektiven Bedürfnissen aller, einschließlich der Bevölkerung zu finden. In diesem Sinne passen wir ArbeiterInnen – soweit die ökonomische Produktivität es erlaubt – unsere Einkünfte halbjährlich an. Richtlinie ist in der Regel die Inflationsrate, wobei mindestens das Realeinkommen gewahrt werden soll. Außerdem gibt es am Ende des Haushaltsjahres die Option, dass wir uns eine Produktivitätsprämie auszahlen, wenn die Ergebnisse höher als erwartet ausfallen.

- Ein anderes Beispiel, das wir auf jeden Fall erwähnen müssen, ist unser Integrales Kooperatives Gesundheitszentrum CICS, das offen für alle ist. Diesen Neubau haben wir vollständig selbst finanziert. Die jährliche Tombola wurde dafür verwendet, in den verschiedenen Projekten standen Spendendosen und es wurden Soli-Produkte (T-Shirts, Mützen, Gläser etc.) mit dem Logo de CICS verkauft. Viele ArbeiterInnen gaben wöchentliche Beiträge oder Privatkredite. Und schließlich wurden Überschüsse aus den verschiedenen Bereichen in das Krankenhaus investiert.

Wir könnten noch viel mehr Beispiele anführen, und sie werden ständig mehr. Wenn ein Bauer Probleme bei der Ernte hat, bekommt er Unterstützung von anderen Kooperativistas. Wenn das Wachstum der Wochenmärkte in den Städten unsere Kapazitäten sprengt, kommen in den Stoßzeiten Kooperativistas aus der Landwirtschaft und den Produktionsbetrieben zu Hilfe. Schafft eine Kooperative es nicht, ihre Nachtwachen zu besetzen, bieten ArbeiterInnen aus anderen Projekten an, diese zu übernehmen. Als wir uns vorgenommen hatten, am Stadtrand ein Zentrum für Versammlungen und Freizeit aufzubauen, brachten wir ArbeiterInnen von Cecosesola in weniger als zwei Jahren die nötigen Mittel auf, um eine Churuata zu bauen – einen runden Bau mit Schilfdach in der traditio-

nellen Bauweise der UrwaldbewohnerInnen des Orinoco, in dem 150 Personen Platz finden.

Diese Beispiele weisen auf solidarische Beziehungen in der Produktion hin, in denen wir die Früchte unserer Arbeit teilen und uns gleichzeitig gegenseitig in unserem Transformationsprozess unterstützen, in gegenseitigem Respekt. Unsere Neigung zu eigennütziger Komplizenschaft wird so zunehmend zum Verschwinden gebracht und durch Solidarität ersetzt; an die Stelle der Gleichmacherei tritt eine Gleichberechtigung, in der die Unterschiedlichkeiten berücksichtigt werden, und individualistischer Opportunismus macht einem Gemeinschaftssinn Platz.

## **Global und ganzheitlich – eine neue Sichtweise**

Wie wir gesehen haben, führt unsere westliche kulturelle Prägung dazu, dass wir das Wissen zerstückeln und die Welt als eine Ansammlung unzusammenhängender Teile betrachten, ohne deren Beziehungsgeflecht zu begreifen. Aber auch dieser Blick auf die Realität verändert sich. Mit der Transformation unserer Emotionen und Beziehungen entwickeln wir eine globale ganzheitliche Sicht auf das Leben. Die Tendenz, die Dinge in ihrer Gesamtheit zu sehen, findet ihre Quelle in den gemeinsamen Erlebnissen im Alltag, wenn wir dort Verantwortung teilen, unsere Eindimensionalität überwinden und kollektive Kriterien entwickeln.

### **Geteilte Verantwortung**

So wie der Konsens, die Arbeit und die Gleichberechtigung bekommt auch das Teilen von Verantwortung im Laufe des Transformationsprozesses einen anderen Inhalt. Es beginnt damit, dass wir uns in Alltagssituationen konkret verantwortlich zeigen. Wenn ein Werkzeug oder Geld weggekommen ist oder etwas aus Unachtsamkeit beschädigt wurde, ist es für viele von uns inzwischen ganz normal, selbst die Verantwortung zu übernehmen und den Schaden zu ersetzen, finanziell oder durch andere Beiträge, indem wir z.B. Tagesausflüge an den Strand organisieren oder selbstgemachte Süßigkeiten verkaufen. Auf den Märkten von Cecosola machen solche persönlichen Ersatzleistungen pro Jahr etwa 48 000 US-Dollar aus.

Mit der Zeit übernehmen wir aber in immer weiterem Sinne Verantwortung. Wir engagieren uns auch in der gesamten Organisation, in unserer Familie oder unserem Umfeld. In unserem Transformationsprozess fühlen wir uns für die Beziehungen verantwortlich. Wir leisten unseren Beitrag zu lokalen, landesweiten oder sogar weltweiten Ereignissen. So übernehmen wir schrittweise unsere Verantwortung für den Prozess des Lebens auf unserem Planeten.

## Vielseitigkeit

Gleichzeitig mit all diesen Veränderungen wird unser Verhalten vielschichtiger. Das zeigt sich zunächst im Arbeitsprozess, wenn wir gleichzeitig verschiedene Aufgaben übernehmen. Wir sind nicht mehr der Arbeiter, der einfach nur das tut, was man ihm sagt und dort, wo man ihn hinstellt. Es geht darum, selbst Initiative zu entwickeln und die Einseitigkeit zu überwinden. Wenn wir es zum Beispiel übernehmen, auf dem Großmarkt Gemüse einzukaufen, weil nicht alle Produkte in ausreichender Menge von unseren Kooperativistas geliefert werden können, dann werden wir uns nicht darauf beschränken, nur auftragsgemäß das zu kaufen, was auf der Liste steht. Je nachdem, was es an diesem Tag auf dem Markt gibt, werden wir eigene Entscheidungen treffen und Informationen einholen, die für zukünftige Einkäufe nützlich sein können.

Vielseitiges Verhalten kann zum Prozess der Veränderung beitragen. Wir müssen jede Gelegenheit nutzen, Beziehungen aufzubauen. Ein einfaches Beispiel: Wenn wir auf dem Markt an einer der Kassen sitzen, und eine uns unbekannte Person zu wenig Geld dabei hat, um ihren Einkauf zu bezahlen, können wir auf eigenes Risiko beschließen, dieser Person zu vertrauen, dass sie am nächsten Tag wieder kommen und ihre Rechnung bezahlen wird. In einem anderen kulturellen Kontext würde das niemand verstehen, denn schließlich ist ja »Vertrauen was für Trottel«. Eine solche Vertrauensgeste kann aber dazu beitragen, Beziehungen herzustellen und Verhaltensweisen zu ändern.

Vielseitiges Verhalten bekommt im Laufe des Prozesses immer neue Inhalte. Wir finden Möglichkeiten der Veränderung in allem, was uns im Alltag passiert, und wir lernen, uns mit Leichtigkeit in verschiedenen Dimensionen zu bewegen.

## Kollektive Kriterien

Eine globale ganzheitliche Sichtweise wird auch durch die Ausarbeitung kollektiver Kriterien befördert, die im Zuge der anderen Veränderungen immer flexibler werden. Anfangs beschränken sich diese Kriterien vielleicht noch auf den konkreten Arbeitsprozess und sie sind oft sehr starr, so dass sie auch zu einer Art Zwangsjacke werden können, die die Organisation behindert. So wie aus Generalversammlungen bürokratische und hierarchische Instanzen werden können, die einem Chef in nichts nachstehen, können auch starre Kollektivkriterien diese Funktion haben. In solchen Fällen benutzen wir sie als Rechtfertigung, um Risiken zu vermeiden, und schränken damit unsere persönliche Initiative und unsere Entwicklungsmöglichkeiten ein. Bleiben wir an diesem Punkt stehen, so laufen wir Gefahr, uns in der erstickenden Welt des Kollektivismus zu verfangen.

Wenn wir zu sehr darauf aus sind, auf keinen Fall die gemeinsam definierten Kriterien zu verletzen, kann es außerdem dazu kommen, dass wir nicht mehr

in der Lage sind zu erkennen, dass sich Bedingungen ändern, und dass in dieser neuen Situation die aktuellen Kriterien als überholt angesehen und überdacht werden müssen. In einem weiteren Schritt werden die kollektiven Kriterien jedoch breiter und flexibler. Sie betreffen nicht mehr nur die konkrete Welt der Arbeit, sondern auch die Beziehungen, und öffnen so die Schleusen für unsere Veränderung. Dann werden auch die Verhältnisse in der Familie, in der Gemeinschaft, in der Region und auf der ganzen Welt in die Analyse mit einbezogen. Die Kriterien verwandeln sich nun mit erstaunlicher Flexibilität. Es eröffnet sich die Möglichkeit, unsere individuelle – nicht individualistische – Entwicklung voranzutreiben im Rahmen eines Handelns, das kollektiv aber nicht kollektivistisch ist, denn der Kollektivismus tendiert zur Gleichmacherei und verhindert persönliche Entwicklung.

Für uns deutet alles darauf hin, dass gleichzeitig mit der Entwicklung der individuellen und kollektiven Fähigkeit, mit offenen und flexiblen Kriterien umzugehen, in der Organisation eine noch nie da gewesene Lebensfreude aufkommt. Über die Kriterien entsteht zunehmend Konsens, ohne dass dafür einstimmige Entscheidungen gefällt werden müssen. Es könnte dann sogar vorkommen, dass eine einzige Person ein neues kollektives Konsenskriterium aufstellt, wenn sie mit veränderten Bedingungen konfrontiert ist. Wenn wir unsere persönliche und kollektive Verantwortung, auch für die Welt, übernehmen, wenn unser Handeln sich in verschiedene Richtungen bewegt und wir die Fähigkeit zu flexiblen kollektiven Kriterien entwickeln, dann können wir auch im Alltag zu einer globalen und ganzheitlichen Sichtweise des Lebens kommen. Diese Sichtweise können wir ergänzen, indem wir uns mit Texten zu Ereignissen in der Welt beschäftigen, aber sie hängt nicht vom Lesen ab. Sie ist in unserem Inneren verwurzelt und steht in Wechselwirkung mit den Beziehungen, die wir leben. Die globale Sichtweise geht einher mit gleichzeitigen Veränderungen unserer Emotionen.

## Organisation in Bewegung

Ergebnis unseres Transformationsprozesses ist eine Organisation, die weder als vertikal, noch als horizontal eingeordnet werden kann. Eine offene und flexible Organisation in ständiger Bewegung, in der die Veränderungen auf den verschiedenen Ebenen sich wechselseitig bedingen. Eine Organisation in Bewegung, die davon lebt, dass das Vertrauen in den Beziehungen an Tiefe gewinnt und sich die Kommunikation und die persönlichen Identitäten im Einklang mit der Identität der Organisation verändern.

### Vertrauensverhältnisse

Wenn eine Gruppe von dem individualistischen Bestreben nach unmittelbarer Aneignung bestimmt ist, könnte Vertrauen vielleicht als ein Risiko gerechtfertigt



werden, das bewusst eingegangen wird, um einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Umgekehrt könnte es aber auch als Masochismus oder als Dummheit eines »Trottels« ausgelegt werden. Unter anderen kulturellen Vorzeichen würde Vertrauen dagegen als eine Sicherheit im individuellen und kollektiven Umgang mit dem Geld und den Gütern der Organisation angesehen werden. Oder anders ausgedrückt: Wir vertrauen darauf, dass unter uns die Regel respektiert wird, sich nicht an fremdem oder kollektivem Eigentum zu bereichern. Aber mit dem Fortschreiten des Prozesses auf den verschiedenen Ebenen bekommt auch das Vertrauen einen anderen Inhalt, der sich wiederum auf den Veränderungsprozess auswirkt. Das Vertrauen wird breiter, die Beziehungen werden transparenter und die Vorschläge gewagter, während die Angst vor den anderen und die vielen persönlichen Verteidigungsmechanismen, die wir in Anpassung an die herrschende Kultur aufgebaut haben, zurückgehen.

### Intensivere Kommunikation

Auch die Kommunikation durchläuft je nach dem aktuellen kulturellen Standpunkt verschiedene Phasen. Anfangs besteht sie fast ausschließlich im Austausch konkreter Informationen, um die Verwaltung effektiver zu gestalten. Ein Informationsfluss, der kollektive Verwaltung möglich macht, weil wir alle Zugang zu dem Wissen über all die Einzelheiten bekommen, die wir für die Entscheidungsfindung und die Entwicklung der Organisation kennen müssen. Aber später erreicht die Kommunikation andere Dimensionen. Die Verteidigungsmechanismen, die wir uns als Einzelne und als Gruppen zugelegt haben, gehen zurück, und das Vertrauen nimmt zu; die kollektiven Kriterien sprudeln, mit erstaunlicher Leichtigkeit entstehen gleichberechtigte Verhältnisse und die Kommunikation wird überraschend flüssig. Manchmal brauchen wir nicht einmal mehr darüber zu reden, um zu wissen, was wir alle denken. Telepathie wird greifbar. Sollten wir tatsächlich ein kollektives Denken entwickeln können, eine Art »kollektives Gehirn«, wenn wir gegenüber den anderen Respekt entwickeln und die Angst verlieren?

### Neue Identitäten

Mit all diesen Veränderungen wandeln sich unsere individuellen Identitäten. Der Lebensprozess auf unserem Planeten unterliegt einer permanenten Transformation, einer ständigen Veränderung und Anpassung an jeweils neue Umstände. Wenn wir uns der Veränderung gegenüber verweigern würden, wäre das als ob wir aus dem Jahrtausende alten natürlichen Prozess des Lebens aussteigen würden – und das hieße sterben, auch wenn wir weiter atmen. Es geht nicht darum, jemand anders sein zu wollen, sondern um das Entdecken der vielen Möglichkeiten, die Teil unseres Seins sind. Außerdem geht es bei einem Transformationsprozess wie dem unseren nicht um isolierte individuelle Veränderungen. Wir

verändern uns gemeinsam in Beziehung zu den anderen. In dem Maße, in dem wir uns als Personen in einer Organisation verändern, verändert sich auch die Organisation und deren kollektive Identität. Und mehr noch: Der Transformationsprozess selbst wird zu der Identität, die unsere wesentlichen Momente in einer sich verändernden Welt sowohl potenziert als auch beibehält.

Anfangs beschränkt sich unser Sinn für Identität auf das was wir sehen, anfassen, quantifizieren und hierarchisch ordnen können. Im Gegensatz zu dem Jahrtausende alten Prozess der Lebensentwicklung in unserem Universum suchen wir anscheinend die Sicherheit einer bewegungslosen starren Welt. Die Angst vor dem anderen lässt uns versteinern und hindert uns daran, in den großen Teich des Lebens zu springen und die Transformation zu leben. Unsere Identifizierung mit der Organisation, an der wir beteiligt sind, ist ebenfalls beschränkt und erreicht allenfalls ein Gefühl der Zugehörigkeit. Oft gebrauchen wir sogar den Begriff Identität als Synonym für Zugehörigkeit und Eigentum<sup>17</sup>. Aber später wird uns klar, dass uns zwar Dinge und Sachen gehören können, nicht aber ein Transformationsprozess der Beziehungen. Den können wir weder sehen, noch quantifizieren, und von daher auch nicht aneignen. Oder mehr noch: Wenn wir versuchen, ihn uns anzueignen, löst er sich auf.

Es geht hier also um einen veränderlichen Prozess in ständiger Bewegung, mit dem wir uns in dem Maße identifizieren, wie wir uns mit den anderen zusammen verändern. So tragen wir zu einer Umgestaltung der Organisation bei, während unsere eigene Veränderung es uns erlaubt, über die Welt der Dinge hinauszugehen (ohne sie dabei zu vernachlässigen) und in die Welt der Beziehungen einzusteigen. Diese Welt können wir weder sehen, noch mit Händen greifen, aber sie existiert.

Wenn wir unsere Angst vor den anderen hinter uns lassen und dem Leben vertrauen, werden wir den Lebensprozess, der auf unserem Planeten seit Milliarden Jahren stattfindet, begreifen und teilen können.

## Der Weg entsteht beim Gehen

Wir wollen zu uns selbst finden und unsere Individualität mit allen Möglichkeiten, die wir in uns tragen, entwickeln, um so die individualistischen Tendenzen zur persönlichen Bereicherung zu überwinden, die in unserer Kultur allgegenwärtig sind. Diese Tendenzen führen zum Aufbau hierarchischer Organisationen, die unser Verhalten kontrollieren sollen indem sie Normen durchsetzen, die äußeren Zielen dienen. Solche Organisationen sind durch Macht gekennzeichnet, die in verschiedenem Gewand daher kommen kann, mal als Chef und mal als ein Kollektivismus, in dem die Gruppe Macht über das Individuum ausübt und sei-

<sup>17</sup> Anm.d.Ü.: Im Spanischen *pertenencia*: Zugehörigkeit, Eigentum, Zubehör.

ne persönliche Entwicklung damit genauso einschränkt. Beide Formen entsprechen dem in der herrschenden Kultur verbreiteten Glauben, dass der Mensch von Natur aus individualistisch und zu Respekt gegenüber anderen unfähig ist. Deshalb wird versucht, das Verhalten unter Kontrolle zu halten, indem über eine Hierarchie – sei es eine Person oder eine Gruppe – Angst verbreitet wird.

Wenn gleichzeitig mit den Transformationen im Alltag – bei der Produktion, in der Organisation und im Umgang mit dem Wissen – in unseren Emotionen Respekt gegenüber den anderen fühlbar wird, können die individualistischen Verhältnisse überwunden werden. Nach und nach kommen wir zu harmonischeren Beziehungen, die sogar gerade aus den im Alltag vielleicht unvermeidlichen Konflikten entstehen können. Harmonie entsteht, wenn wir mit unseren Differenzen nach dem Konsensprinzip umgehen, wenn wir zu direkter Beteiligung ohne Vermittlungsinstanzen gelangen, und wenn es uns gelingt, unser individuelles (nicht individualistisches) Potenzial zu entwickeln, im Rahmen der flexiblen kollektiven Kriterien, die wir alle zusammen aufstellen. Und schließlich gehört zur Harmonie auch eine globale und ganzheitliche Sichtweise, in der wir alle Teil der Natur sind.

Was wir als Integrationsprozess bezeichnen, wird gelegentlich mit einer einfachen Zentralisierung von Aktivitäten verwechselt. Tatsächlich haben wir Cecosesola in den Anfängen schlicht als einen Kooperativen-Dachverband begriffen (von daher die Abkürzung), in den wir uns integrierten, indem wir einige Wirtschafts- und Bildungsbereiche zusammenlegten. Aber mit der Zeit wurde uns klar, dass dies ein reiner Verwaltungsakt war, der sich auf der Ebene der Dinge und Sachen bewegte und Machtstrukturen festschrieb. Diese Macht war personalisiert auf den Posten, bei dem es um Finanzen, Waren, Wissen oder Informationen und damit letztlich um die Entscheidungen ging. Die Zentralisierung wurde damit zu einem weiteren Hindernis, das den Transformations- und Integrationsprozess ausbremste.

Unsere Sichtweise auf diesen Prozess hat sich allmählich geändert. Heute begreifen wir uns eher als einen Ort, an dem wir uns in all unserer Unterschiedlichkeit begegnen und versuchen, die Dezentralisierung voranzutreiben, indem wir darauf drängen, dass Entscheidungen sofort an Ort und Stelle von den direkt Beteiligten getroffen werden. Aber auch die Dezentralisierung ist nur ein Verwaltungsakt, der allein noch keine Garantie für einen Integrationsprozess darstellt. Integration findet erst dann statt, wenn wir Verantwortung teilen, kollektive Kriterien ausarbeiten, unsere Vielseitigkeit entwickeln, die Kommunikation vertiefen, Vertrauen aufbauen und solidarische Beziehungen in der Produktion herstellen. Oder anders ausgedrückt: Wenn wir zu einem »kollektiven Gehirn« werden, das auf einer emotionalen Grundlage beruht, die in erster Linie die Andersartigkeit des Anderen respektiert.

Wir haben es hier mit einem Prozess zu tun, den man nicht anordnen kann,

sondern der – so wie das Leben – von sich aus aufbricht, wenn wir unsere kulturell bedingten individualistischen Bestrebungen nach Macht, Ansehen und Reichtum überwinden. Einen solchen Prozess anordnen zu wollen, würde seinem Wesen widersprechen, denn es geht ja gerade darum, aus den hierarchischen Machtverhältnissen auszubrechen, in denen die einen den Anderen Befehle erteilen.

Wir gehen davon aus, dass die alltäglichen Beziehungen in einer Gruppe durch ihre wechselseitige Bedingtheit mit allen Ebenen des Fühlens und Handelns in Einklang stehen. So bleibt uns als Möglichkeit, einen Transformationsprozess anzustoßen, dass wir kleine, Unruhe stiftende Störungen in dieses Gefüge bringen, damit diese Impulse für Veränderungen auslösen. Auf der Suche nach einem neuen Einklang führt jede Störung des Üblichen zu Veränderungen und einem neuen kulturellen Ausgangspunkt. Von daher kann es keine Rezepte geben: Jede Gruppe muss ihren Transformationsprozess von ihrem eigenen Standpunkt aus beginnen. Eine »Bedienungsanleitung« gibt es dafür nicht.

## Kulturelle Stadien

Etwas vereinfacht könnten wir die verschiedenen kulturellen Stadien grafisch als eine Spirale darstellen: Jeder Punkt der Spirale steht für einen anderen Entwicklungsmoment. Im Falle unseres Prozesses würden wir alle – als Einzelpersonen und als beteiligte Gruppen – an jeweils verschiedenen Punkten stehen, je nachdem welchen Inhalt die Organisation in Bewegung, die solidarischen Beziehungen in der Produktion und die global-ganzheitliche Sichtweise in diesem Moment für uns haben. Der Prozess, in dem wir uns befinden, ist also keineswegs homogen. An diesem Veränderungsversuch sind unterschiedlichste Personen und Gruppen beteiligt.

Der Prozess ist nicht symmetrisch; es gibt keine hundertprozentige Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Handlungsebenen. Er führt auch nicht gradlinig zu einer ständigen Verbreiterung und Bereicherung der Inhalte. Ein solcher Prozess lässt sich nicht vorhersagen; er verläuft ungeordnet, mit häufigen Unstimmigkeiten und Konflikten, die ihn gelegentlich zum Stillstand bringen oder auf vorherige Stadien zurückfallen lassen. Ein höchst fragiler Prozess, der sich in einem gegenläufigen Umfeld entwickeln muss und von der herrschenden Kultur, die auf die eine oder andere Weise in unserem Inneren fortbesteht, leicht zersetzt oder vereinnahmt werden kann.

So führt die herrschende Kultur in uns zum Beispiel dazu, dass wir in Fällen von Stillstand oder Rückschlägen die Lösung nur in verwaltungstechnischen Maßnahmen suchen: indem wir Gesetze und Regeln reformieren, die Kontrolle perfektionieren, die Verwaltung straffen oder auch bestimmten Personen das Ausscheiden nahelegen. Wenn wir aber die Emotionen und Handlungsmuster,

die hinter dem fraglichen Verhalten stehen, nicht gründlich analysieren und mit dieser Analyse zu unserer Veränderung beitragen, dann sind die Verwaltungsmaßnahmen ihr Papier nicht wert und führen sogar oft zu unbeabsichtigten Effekten, die den Transformationsprozess bremsen.

In diesem Sinne war es von ausschlaggebender Bedeutung, die kollektive Fähigkeit zu grundlegender Reflexion zu entwickeln, besonders für die Momente, in denen sich – sei es durch äußere Umstände oder durch unser eigenes Handeln – die Spaltung oder Vereinnahmung des Prozesses durch die herrschende Kultur andeuteten. Wenn wir Ereignisse analysieren, die auf den ersten Blick als Bremsklotz erscheinen, dann kann paradoxerweise diese Reflexion darüber den Transformationsprozess gerade beschleunigen.

Sobald eine Gruppe sich ans Werk der Selbstverwaltung begibt, zeigen sich im Allgemeinen eine große Leidenschaft für das eigene Tun, Begeisterung und ansteckende Freude. Das ist besonders dann der Fall, wenn die Aktivitäten aus grundlegenden realen Bedürfnissen entstehen: Wenn sich zum Beispiel Bauern eines Großgrundbesitzers entledigen, der sie ausbeutet, oder wenn ArbeiterInnen beschließen, einen Betrieb weiterzuführen, den die Besitzer dicht gemacht haben. Erfahrungsgemäß nimmt aber die Leidenschaft im Laufe der Zeit ab, die Begeisterung löst sich in Luft auf und die Freude verstummt. Einige dieser Gruppen gehen keinen Schritt über ihr ursprüngliches Ziel hinaus, und wenn dieses erreicht ist, beginnt der Niedergang. Andere zögern den Verfall hinaus, indem sie andere Dinge in Angriff nehmen, die vielleicht im materiellen Sinn Erfolge einfahren, jedoch nicht im zwischenmenschlich-kollektiven Prozess. Zum Niedergang eines Selbstverwaltungsprozesses kommt es häufig in den Fällen, in denen eine Gruppe sich nur auf der Ebene der Dinge und Sachen bewegt, ohne sich um die internen Strukturen zu kümmern und gemeinsam die Beziehungen zu analysieren, die im alltäglichen Handeln entstehen.

Das Verhältnis Arbeiter-Chef, das Streben nach individualistischem Nutzen und die Neigung, alles voneinander getrennt zu sehen, sind Teil unseres Kulturgutes. Es handelt sich hierbei nicht um uns äußerliche Verhaltensweisen. Sie entsprechen ganz im Gegenteil unseren innersten Grundmotivationen. Es reicht also nicht, den Chef zu beseitigen. Wenn wir uns nicht an die Analyse unserer Alltagsbeziehungen begeben, dann gedeihen diese so tief in uns verwurzelten Verhaltensweisen, machen sich in der Organisation breit und frieren den Prozess ein. Wir kennen aus unserer unmittelbaren Umgebung Versuche, die anfangs höchst erfolgreich waren und dann mit Pauken und Trompeten untergingen, ohne dass die Beteiligten auch nur im Entferntesten in der Lage gewesen wären zu sagen, was ihnen eigentlich passiert war. Am Anfang liegt über jeder Selbstverwaltungserfahrung ein besonderer Zauber, und alle kümmern sich um die Organisation in ihrer Gesamtheit. Aber plötzlich und ohne es zu merken, werden wir darin zu Inseln, jeder zu seiner eigenen. Gründungsmitglieder beginnen,

Privilegien für sich zu fordern. Die Hierarchie taucht in unterschiedlichen Gewändern wieder auf. Die Organisation verknöchert zusehends. Es kommt zur Bürokratisierung und damit zum Tod der anfänglichen Leidenschaft. Stattdessen blüht die Korruption in all ihren Spielarten.

Die Geschichte unseres internen Prozesses bei Cecosesola ist voller kritischer Momente, in denen wir uns festgefahren hatten. Manchmal waren wir fast an dem Punkt, unter dem Gewicht unserer kulturellen Bürde aufzugeben. In all diesen Momenten, wie auch in dem Prozess insgesamt, war es von grundlegender Bedeutung, dass wir über die konkreten Ziele, die scheinbar nichts mit dem Innenleben der Organisation zu tun hatten, hinausgegangen sind, und uns mehr mit unseren Beziehungen im Alltag beschäftigt haben. Wir verstehen unseren Prozess als einen der persönlichen und organisatorischen Veränderung im Rahmen kollektiven Handelns. Wir verändern uns mit und durch die anderen. Wenn wir mit dieser Transformation weiter kommen, stellt sich der materielle Erfolg wie von selbst ein. Durch die ständige kollektive Analyse unseres eigenen Verhaltens gewinnt der Prozess an Stärke. Diese Analyse beschränkt sich nicht auf diejenigen Verhaltensweisen, die dem Prozess hinderlich sein könnten, sondern umfasst die gesamte Bandbreite unserer Beziehungen. Je weiter wir unsere Transformation vorantreiben, desto mehr beruht diese Analyse auf dem Respekt gegenüber den jeweils anderen.

## Ende offen

Mit diesem Text haben wir den Versuch unternommen, unseren Prozess als Kooperative systematisch darzustellen. Es handelt sich hierbei nicht um Lehrsätze, die wissenschaftlich bewiesen werden sollen. Wir wollen niemanden überzeugen. Die mögliche Bedeutung des Textes liegt in der Qualität der Prozesse, die losbrechen könnten. Für uns selbst hat sich die Mühe der Systematisierung gelohnt. Wir hoffen, dass sie auch für diejenigen nützlich ist, die zu uns kommen, um unser Projekt kennenzulernen und mitzumachen.

Wir haben betont, dass sich dieser Transformationsprozess in ständiger Veränderung befindet. Morgen werden für uns sicher andere »offensichtliche Wahrheiten« gelten als heute. Deshalb müssen wir wachsam sein gegenüber der in uns weiterhin akuten kulturellen Tendenz, die Erfahrungen zu verdinglichen und ihnen Etiketten aufzukleben. Solche Etiketten könnten uns im entscheidenden Moment in einer einzigen Dimension erstarren lassen, sodass der mögliche Reichtum eines wechselluftigen Prozesses, der sich in verschiedenen Dimensionen bewegt, aus dem Blick gerät.

Beispielsweise ist gelegentlich hervorgehoben worden, dass bei uns eine beeindruckende Arbeitskultur zu finden ist, und das ausgerechnet in einem Land, in dem diese Kultur normalerweise durch Abwesenheit glänzt. Tatsächlich wird die

Produktion von Gütern und Dienstleistungen in vielen unserer Bereiche – nicht in allen – mit großer Ausdauer und Hingabe betrieben, und mit überraschenden wirtschaftlichen Ergebnissen. Trotzdem wird mit der Vertiefung unseres Transformationsprozesses die Arbeit immer weniger Arbeit sein. Von daher könnte der Ausdruck Arbeitskult, in seiner westlichen Bedeutung, dazu führen, dass grundlegende Aspekte des Prozesses nicht gesehen werden. Das Festhalten an diesem Begriff könnte zu einer Art Zwangsjacke werden, die uns auf den Bereich der Produktion von Gütern und Dienstleistungen reduziert.

Auf derselben Linie ist bisweilen darauf hingewiesen worden, dass unser Experiment ein Beispiel für einen Produktionsfaktor sein könnte, der in der traditionellen Wirtschaftstheorie nicht berücksichtigt wird, und der sich in der produktiven Energie zeigt, die durch die Bande von Kooperation und Solidarität innerhalb einer Gruppe von Menschen entsteht. Es geht hier um die Theorie des »Faktor C«, die der Chilene Luis Razeto entwickelt hat.<sup>18</sup>

Wir denken, dass wir tatsächlich bei einigen unserer Projekte zu wirtschaftlichen Ergebnissen gekommen sind, die innerhalb des Kanons der traditionellen Wirtschaftstheorie schwer zu erklären sind.<sup>19</sup> Offensichtlich wird, sobald in einer Organisation der Kampf um die Macht als zentrales Motiv zum Verschwinden gebracht wird, eine kollektive Energie freigesetzt, die unter anderem in einer vorher ungekannten wirtschaftlichen Produktivität zum Ausdruck kommt. Trotzdem kann dies nur ein einzelner Aspekt sein in einem Raum, in dem permanente Veränderung angestrebt wird, und in dem wir über die Welt der Dinge, der reinen Produktion von Gütern und Dienstleistungen hinausgehen wollen; ein Ort, an dem wir grundsätzlich versuchen, auch Veränderungen in der Art unserer Beziehungen zu produzieren, und wo wir auf der Suche nach einer Produktion für das Leben sind.

Ähnliche Beschränkungen ergeben sich, wenn man versucht, unsere Erfahrungen als ein Beispiel für die Bildung sozialen Kapitals<sup>20</sup> einzuordnen. Tatsächlich werden in unserem Experiment soziale Netze geknüpft, die auf Vertrauen beruhen und gesellschaftlichen Wohlstand hervorbringen. Trotzdem bleiben an-

18 Luis Razeto Migliario: *Las empresas alternativas*, Montevideo: Editorial Nordan-Comunidad 1990. Anm.d.Ü.: »C« steht für »cooperación solidaria«, solidarische Zusammenarbeit, als besonderes Element der alternativen Ökonomie. Siehe auch die beiden deutschen Texte auf [www.luisrazeto.net](http://www.luisrazeto.net).

19 Im ersten Text *Die ersten zwanzig Jahre* haben wir genauer beschrieben, wie sich auf unserem Wochenmarkt von Anfang an eine beeindruckende Produktivität entwickelt hat, trotz des fast völligen Fehlens der Produktionsfaktoren, die in der traditionellen Wirtschaftstheorie für wichtig gehalten werden.

20 Anm.d.Ü.: Als Soziales Kapital bezeichnet Pierre Bourdieu diejenigen Ressourcen, zu deren Zugang durch die Beteiligung an sozialen Netzen besteht: Unterstützung, Hilfeleistung, Anerkennung, Wissen, Verbindungen. Soziales Kapital bezieht sich nicht auf die Personen, sondern auf die Beziehungen zwischen ihnen. Siehe auch den Eintrag bei Wikipedia.

dere bereits erwähnte Aspekte unberücksichtigt, wenn unser Prozess auf diese Definition reduziert wird. Wir könnten uns vielleicht als »einsichtige und vielsichtige« Organisation in einem fortwährenden Lernprozess einordnen, soweit wir dieses Lernen nicht auf den Erwerb konkreter Fertigkeiten, auf die Erweiterung unserer produktiven Fähigkeiten, auf ein Lernen nach Nützlichkeitskriterien beschränken, denn dabei würde unsere Veränderung zusammen mit den anderen, das heißt die grundlegende Veränderung unseres kulturellen Fühlens und Handelns nicht wahrgenommen.

Wir sagen oft, dass wir ein unstrukturierter Prozess von Selbstorganisation sind, bei dem sich die Organisation von selbst ergibt, wenn wir unserer Geschichte und unseren Vorsätzen treu bleiben. Wir haben jedoch gelernt, dass die herrschende Kultur auch in uns drinsteckt und die Art unserer Beziehungen bestimmt. Diese Art von Beziehungen erschwert unter uns die Selbstorganisationsprozesse, die sich in der Jahrtausende alten Dynamik von Leben auf unserem Planeten so natürlich und spontan zeigen.

Wenn es uns gelingt, die Selbstorganisation mit Respekt für die Anderen und das Andere zu leben, werden wir nach und nach diese Dynamik zu unserer eigenen machen, und unser Verhalten wird mit dem Prozess des Lebens in Einklang kommen. Damit eröffnet sich uns die Möglichkeit, über das pflichtgemäße ökologische Verhalten hinauszukommen, das nur aus Nützlichkeitsabwägungen eine Natur erhalten will, die im Dienst des Menschen steht. Wir haben die Möglichkeit, von Grund auf ökologisch zu werden, da die Natur dann nicht mehr etwas von uns Getrenntes sein wird: Wir werden alle Natur.

Vielleicht stehen wir einfach vor einer Entscheidung für eine Lebensform. Eine Wahl, die von uns verlangt, die hierarchischen Verhältnisse von Macht über den anderen, die Teil unseres Kulturgutes sind, zu überwinden. Eine Wahl, bei der klar ist, dass die Machtübernahme keine Alternative sein kann, die Welt zu verändern. Eine Wahl, die allen offen steht, die sich anschließen wollen, um hier und heute und mit den Anderen die Welt so zu leben, wie wir sie wollen.

Wir denken, dass dieser Prozess noch völlig am Anfang steht, und dass er weder einen Terminkalender, noch einen Ankunftszeitpunkt oder ein Fertigstellungsdatum hat. Für unsere persönliche und kollektive Entwicklung lassen sich unendliche Möglichkeiten erahnen. Gegenwärtig sehen wir die Möglichkeit, zu der harmonischen Entwicklung des jahrtausende alten Prozesses im Universum zurück zu finden, indem wir davon ausgehen was wir sind und was wir werden. Wir werden aber in unserer Reflexion sicher noch vielen Überraschungen und neuen Entdeckungen begegnen. Eine Wegrichtung ist eingeschlagen – das Ende ist offen.







# Auf dem Weg zu einem kollektiven Gehirn?

Aus formalen Versammlungen werden Orte der Begegnung

aus: CECOSOLA

*¿Hacia un cerebro colectivo?*

*De reuniones ... a espacios de encuentro*

Barquisimeto, Venezuela 2009

Wenn wir über die Geschichte von Cecosesola berichten, wird oft nicht klar, dass hinter der Überwindung der ökonomischen Krise, hinter den praktischen Erfolgen des Netzwerks und den neuartigen Organisationsformen ein tiefgreifender Bildungsprozess steht, der sich aus dem alltäglichen Miteinander speist. Es geht nicht nur um die Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Ziel ist unsere eigene persönliche Veränderung und die Entwicklung all unserer Möglichkeiten im Rahmen kollektiven Handelns.

Als wichtigstes Element in diesem Transformationsprozess hat sich eine Organisation in Bewegung herausgestellt, deren einzige formale Organisationsinstanz eine flexible und wechselnde Vielzahl von Zusammenkünften ist, die alle offen sind. Jede und jeder kann sich daran beteiligen, auch Nichtmitglieder. Die Treffen sind Orte der Begegnung, die keinem vorbestimmten Ablauf folgen. Sie entstehen oder verschwinden je nach den Erfordernissen des Augenblicks. Ablauf und Inhalt sind meist ganz anders als das, was man aus dem Öffentlichen Dienst, der Privatwirtschaft oder auch von anderen Kooperativen kennt. Aufgrund dieses scheinbar informellen Charakters könnten unsere Treffen als ineffiziente Zeitverschwendung erscheinen. Aber die Qualität, die Vielfalt und das Wachstum der Dienstleistungen, die wir als organisierte Gemeinschaft uns und anderen anbieten, die sozialen Verbesserungen und die beeindruckenden ökonomischen Erfolge legen es nahe, dass wir uns den Prozess genauer ansehen: Wie haben sich Art und Inhalt unserer Versammlungen verändert, bis sie zu den derzeitigen Orten der Begegnung wurden, die sich wiederum ständig weiter verändern?

## **Was verstehen wir unter Versammlungen?**

In unserer westlichen Kultur – und insbesondere im Arbeitsbereich – werden an eine Sitzung bestimmte Minimalanforderungen gestellt. So sollte zum Beispiel eine vorgeschriebene Anzahl befugter Teilnehmer anwesend sein, es sollte klar definierte Ziele geben und die Diskussion sollte sich auf die Themen beschränken, die zu Anfang des Treffens oder im Vorhinein festgelegt wurden. Wenn es sich nicht um eine sehr kleine Gruppe handelt, wird eine Moderation oder Versammlungsleitung ernannt. Diese Person erteilt das Wort und lenkt die Versammlung, sodass notwendige Entscheidungen getroffen werden können. Beschlüsse werden durch Abstimmung gefasst, oder indem jeder Anwesende nach seiner Meinung gefragt wird. Die Vereinbarungen sind schließlich durch Einstimmigkeit, absolute oder einfache Mehrheit legitimiert.

Wer an solche Abläufe gewöhnt ist, wundert sich vielleicht über die Treffen in unserer Organisation, zu der immerhin 20 000 Mitglieder und 1200 direkt Beschäftigte gehören, die mit verschiedenen Aktivitäten einen jährlichen Umsatz von 100 Millionen us-Dollar macht und in den Bereichen, in denen sie aktiv ist,

erheblich zur Verbesserung der sozialen Situation beiträgt. Man sollte denken, dass eine solche Organisation unmöglich auf der Basis von Treffen wie unseren funktionieren kann.

Bei Cecosesola sind aus Arbeitsbesprechungen mit der Zeit offene Treffen geworden, an denen manchmal mehr als 200 Leute teilnehmen. Für Koordination oder Redeleitung ist niemand persönlich zuständig. Jeder Teilnehmer kann im Laufe des Treffens spontan Themen einbringen. Gelegentlich springt die Diskussion von einem Punkt zum anderen, ohne dass diese etwas miteinander zu tun haben und ohne dass es zu Beschlüssen kommt. Das sieht nicht gerade nach dem Drang aus, zu abschließenden Vereinbarungen zu gelangen. Wann Entscheidungen getroffen werden, ist für außenstehende Beobachter oft schwer mitzubekommen, da es weder Abstimmungen gibt, noch die ausdrückliche Meinung aller Anwesenden für einen Beschluss notwendig ist. Noch mehr wundern sich BeobachterInnen, wenn ihnen klar wird, dass diese Treffen die einzige formale Instanz bei Cecosesola sind. In unserem Dachverband gibt es weder Direktoren noch Hierarchien. Die Aufgaben, die für das Funktionieren der Organisation erfüllt werden müssen – Einkauf, Verkauf, Buchhaltung, Wartung usw. – rotieren zwischen allen assoziierten ArbeiterInnen der Kooperative. Wer eine solche Verantwortung übernimmt, bekommt dadurch aber keine hierarchische Machtposition. Kontrollinstanzen gibt es nicht.

## Was verstehen wir unter Organisation?

### Konventionelle Organisation

In den Parametern der westlichen Kultur und besonders im Arbeitsbereich zeichnet sich eine Organisation durch ein Linien- oder Stab-Linien-System aus. Die Verantwortlichkeiten sind klar verteilt. Das alles lässt sich in einem Organigramm darstellen. Die Personen im oberen Teil des Organigramms müssen einen weiteren Blick haben, sind an weitreichenden Entscheidungen beteiligt und tragen selbstverständlich mehr Verantwortung. All das verbunden mit einer Machtposition und höherem Einkommen. Im unteren Teil des Organigramms wird der Einblick der dort stehenden Personen über die Gesamtstruktur kleiner und ihre Entscheidungsbefugnisse beschränken sich auf sehr konkrete Aspekte. Verantwortlichkeiten und Löhne sinken auf ein Minimum. Der Grad an Hierarchie mag in verschiedenen Organisationen unterschiedlich sein, aber diese Grundstruktur ist überall gleich. Wenn wir uns auf horizontaler Ebene in dem Organigramm bewegen, stoßen wir ebenfalls auf Trennungen. Zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen sind die Funktionen und Zuständigkeiten klar aufgeteilt. Dadurch entstehen Schranken, die die Kommunikation erschweren.

In dieser hierarchischen Organisationsform wird die Kontrolle individuell durch instrumentelle Macht<sup>21</sup> über andere ausgeübt, mithilfe vielfacher vertikaler und horizontaler Trennungen. Der Zugang zu Macht und Geld erfolgt durch den Aufstieg in den vorgegebenen Rangstufen. Diese Organisationsform erscheint uns vollkommen logisch und rational, vielleicht deswegen, weil sie grundlegenden und treibenden Gefühlsmustern unserer Kultur entspricht, wie dem Streben nach individueller Aneignung und Anhäufung von Macht und Reichtum, dem Misstrauen gegenüber anderen, der Neigung zur Konkurrenz und Parzellierung. Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, erscheint das Ganze aber völlig unsinnig. Warum sollten wir Trennungen in Posten und Hierarchien einführen, wenn wir uns organisieren wollen? Wenn Organisation ein Prozess von Integration sein soll, wie können dann Trennungen und Spaltungen die Grundlage dafür sein? Könnte Organisation nicht ein viel einfacherer Prozess sein?<sup>22</sup> Eine simple Vereinigung der verschiedenen Bestrebungen auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens, die schon ihre Ordnung finden wird, wenn sie ihrer Geschichte und ihrem Ziel treu bleibt?

### Organisation bei Cecosesola

Mit der Umwälzung unserer emotionalen Grundlagen sind gleichzeitig andere Muster entstanden, wie wir uns organisieren und wie wir unsere Treffen konzipieren. Emotionen, Organisation und die Treffen sind Teile eines allgemeinen Prozesses kultureller Veränderung, die alle miteinander verkoppelt sind und sich wechselseitig in einem ständigen Feedback bereichern. Mit der Zeit haben wir gelernt, Organisation als einen Prozess von Integration zu begreifen, der in Gang kommt, wenn wir Verantwortung teilen, gemeinsame Kriterien entwickeln, Vielseitigkeit lernen, unsere Kommunikation vertiefen, Netzwerke von Vertrauen aufbauen, die solidarischen Beziehungen bei der Produktion ausbauen und schließlich uns selbst als Individuen und als Organisation verändern. Indem wir diesen Veränderungsprozess vorantreiben eröffnen sich Wege, uns den Herausforderungen und möglichen Hindernissen zu stellen – wenn auch nicht ohne Schwierigkeiten und Rückschläge. Denn am Anfang sah es bei Cecosesola noch ganz anders aus.

### Die ersten Jahre

Am Anfang unterschieden sich unsere Organisationsstruktur und unsere Arbeitstreffen kaum von denen sonstiger Wirtschaftsbetriebe. Unsere Hauptakti-

<sup>21</sup> Siehe Fußnote 9, S. 69.

<sup>22</sup> Margaret J. Wheatley und Myron Kellner-Rogers: *A simpler way*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler 1996.

vität war in diesen ersten Jahren das Beerdingungsinstitut. Außerdem erteilten wir Unterricht zum Thema Kooperativen. Nach fünf Jahren waren wir 12 Arbeiterinnen und Arbeiter, darunter Fahrer, Helfer, Sekretärinnen, eine Kassiererin und eine Buchhalterin, die wiederum unter der Aufsicht des jeweiligen Geschäftsführers standen. Es herrschten dieselben Abhängigkeitsverhältnisse wie in jedem anderen Betrieb: Die ArbeiterInnen beschränkten sich darauf, in ihrer Arbeitszeit die ihnen zugewiesenen Aufgaben zu erfüllen, ohne an Entscheidungen oder Sitzungen beteiligt zu sein.

Der Geschäftsführer war rechenschaftspflichtig gegenüber einem Verwaltungsrat, der aus fünf Vertretern von beteiligten Kooperativen bestand. Unter diesen wurden die Posten des Präsidenten, der Sekretärin, des Schatzmeisters und der jeweiligen StellvertreterInnen verteilt. Ein Kontrollrat hatte die Disziplinar- und Aufseherfunktion inne und »machte von daher gelegentlich einen auf Wachhund« – wie es im damaligen Kooperativen-Slang hieß. Die Mitglieder des Kontrollrats durften sich nicht an der Entscheidungsfindung in Wirtschafts- oder Verwaltungsfragen beteiligen, da man »nicht gleichzeitig Richter und Partei sein kann«. Aus demselben Grund durften die ArbeiterInnen keine Führungspositionen übernehmen, und in den Versammlungen von Cecosesola hatten sie weder Stimm- noch Rederecht.

Der Verwaltungsrat tagte jede Woche hinter verschlossenen Türen. Bei diesen Sitzungen wurden vor allem Finanz- und Verwaltungsthemen behandelt. Einmal im Jahr stellte die Geschäftsleitung in einer Versammlung den *Vertretern* der angeschlossenen Kooperativen ihren Rechenschaftsbericht vor, wobei dieselben Themen im Vordergrund standen und es oft zu Flügelkämpfen um die Kontrolle bei Cecosesola kam. Die Versammlung folgte strikten formalen Kriterien. Sie musste von dem dafür verantwortlichen Gremium einberufen werden. Für die Beschlussfähigkeit musste ein Quorum erfüllt sein. Die Tagesordnung wurde vom Verwaltungsrat im Vorhinein festgelegt und konnte nur am Anfang der Sitzung mit der Zustimmung von 80 Prozent der anwesenden Stimmberechtigten geändert werden. Ebenfalls zu Beginn der Sitzung wurde ein/e VersammlungsleiterIn gewählt, die sich in dieser Rolle strikt an die herrschenden parlamentarischen Regeln hielt. Diese Organisation passte voll und ganz zur herrschenden Kultur: Sie war von Hierarchien und individuellen Interessen bestimmt und lud zu persönlicher Bereicherung und dem entsprechenden internen Machtkampf ein.

Der Tendenz zur Trennung entsprachen die internen Beziehungen, die in der dritten Person ausgedrückt wurden und von der Möglichkeit, zu einem »Wir« zu kommen, weit entfernt waren. Sowohl in der Sprache als auch in der Realität zeigten sich ausgemachte Spaltungen. ArbeiterInnen und Direktoren sprachen voneinander als »sie«. Dasselbe Verhältnis war zwischen den Mitgliedern in ihren jeweiligen Kooperativen, sowie zwischen den einzelnen Kooperativen und Cecosesola festzustellen. Ein integrierendes »Wir« gab es nicht.

Auch bei der Bildung herrschte dieses äußerliche Konzept vor. Bildung wurde nicht als ein Prozess gesehen, der gemeinsam mit allen Beteiligten zu entwickeln wäre, sondern als Einbahnstraße: Ein Spezialist erteilte den Anderen Unterricht. Bildung in der Kooperative bedeutete Kurse zu *geben* – zu Buchhaltung, Versammlungsleitung, Rhetorik, rechtlichen Bestimmungen oder Prinzipien von Kooperativen. Cecocoesola legte Wert darauf, LehrerInnen zu haben, die Unterricht *erteilten*. Wenn bei einzelnen Kooperativen Probleme auftauchten, wurden diese oft der mangelhaften Ausbildung seitens Cecocoesola zugeschrieben.

Solche Konzepte und Praktiken existieren immer noch bei einigen zu Cecocoesola gehörenden Kooperativen, die aus dieser Zeit stammen. Aber allgemein ist festzustellen, dass wir bei Cecocoesola und in vielen der hier zusammengeschlossenen Kooperativen diese Organisations- und Bildungskonzepte der Anfangszeit überwunden haben – nach und nach, und unterschiedlich schnell.

### **Gemeinsames Fischen in unbekanntem Gewässern**

Während sich diese hierarchischen und trennenden Organisations- und Bildungsmethoden bei Cecocoesola und den ihr angeschlossenen Kooperativen festsetzten, wurde gleichzeitig in der Bewegung grundsätzlich über Charakter und Ziele von Kooperativen diskutiert. Einige sahen das Kooperativenwesen als einen Archipel von Wirtschaftsbetrieben, dessen Hauptziel darin bestand, Wohlstand für seine Mitglieder zu produzieren, ohne sich um den Rest der Gesellschaft zu kümmern. Im Vordergrund stand die wirtschaftliche Effizienz zugunsten der Mitglieder der jeweiligen Kooperative. Dieser Strömung erschienen die damaligen Organisations- und Bildungsmethoden bei Cecocoesola logisch und natürlich. Eine andere Strömung vertrat eine gegensätzliche Vision. Sie sahen die Kooperativenbewegung als Basisorganisierung für soziales Engagement und persönliche Veränderung. Grundlage für die Veränderung sollten die neuen Beziehungen sein, die durch die Arbeit in der Kooperative auf der Basis von Gleichberechtigung, gegenseitiger Unterstützung und gemeinsamem Teilen entstanden. Bei dieser Konzeption stand der wirtschaftliche Aspekt nicht mehr im Mittelpunkt der Aktivitäten, sondern er wurde zum Kontext, in dem sich ein Bildungsprozess auf der Grundlage des täglichen Handelns entfalten konnte.

Von heute aus gesehen würden wir sagen, dass wir damit versuchten, aus dem üblichen Entweder-Oder auszubrechen: Entweder jemandem Fisch zu essen geben, oder ihm das Fischen beibringen. Wir waren der Meinung, dass in bestimmten Momenten jede dieser beiden Alternativen brauchbar sein könnte. Hauptsächlich ginge es aber um das »gemeinsam Fischen gehen«, sich gemeinsam auf die Suche zu machen. Von grundlegender Bedeutung war dabei die volle Beteiligung aller Mitglieder der Organisation. Wir versuchen seit nunmehr vier



Jahrzehnten, dieses »gemeinsame Fischen« zu vertiefen. Wir sind auf dem Weg und befinden uns in einem Prozess kultureller Veränderung, der gleichzeitig unsere Organisationsformen ständig umformt. Entsprechend ist es auch zu einer tiefgreifenden Veränderung bei den Zielen und Abläufen unserer Treffen gekommen. Am Anfang hielten wir das alles für einfacher. Wir waren uns der Schwierigkeiten nicht bewusst, die uns unsere eigene tief sitzende Kultur bereiten würde.

## Die ersten Schritte

Als Anfang der siebziger Jahre die damalige Konzeption von Kooperativen infragegestellt wurde, kam es auch zu Diskussionen über die Veränderung der Satzung von Cecosesola. Dabei konnten wichtige Änderungen eingebracht werden. Unter anderem wurden die erklärten Ziele von Cecosesola in Richtung sozialen Engagements ausgeweitet. Das Recht der ArbeiterInnen, Delegierte mit Rede- und Stimmrecht für die Versammlungen zu benennen, wurde festgeschrieben, und sie wurden zu Führungspositionen zugelassen. Die Aktivitäten von Cecosesola wurden in Abteilungen dezentralisiert, wobei jede eine eigene Versammlung und eigenen Vorstand hatte. Auch wenn diese Änderungen eine größere Beteiligung erleichterten, so blieb doch die grundlegende Struktur erhalten, mit dem Verwaltungsrat an der Spitze und Vorständen und Geschäftsführern in jedem Bereich.

Ein neuer Verwaltungsrat, der bereit war, einen Beteiligungsprozess in Gang zu setzen, schlug im Juni 1974 eine weitergehende Öffnung vor. Mit den neuen Führungsmitgliedern wurden die Sitzungen des Verwaltungsrates zu offenen Räumen. Die beteiligten Kooperativen schlossen sich regional zusammen, um regelmäßige Treffen zwischen dem Vorstand von Cecosesola und ihren Delegierten abzuhalten. Dort sollten das Funktionieren von Cecosesola und den Kooperativen analysiert und die weiteren Schritte geplant werden. Es gab regelmäßige Treffen mit den ArbeiterInnen. Trotzdem waren dies anfangs eher formale als grundsätzliche Veränderungen. In der Bewegung selbst gab es starken Widerstand von Seiten vieler Kooperativistas, deren Erfahrungen durch die traditionellen Organisationsmodelle geprägt waren. Und diejenigen von uns, die einen weitergehenden Beteiligungsprozess anstrebten, hatten keinerlei Erfahrungen, aus denen wir den Weg dorthin hätten ableiten können.

Bei dem Beerdigungsinstitut, mit dem der Zusammenschluss der Kooperativen begonnen hatte, amtierte z.B. bis zu Beginn der 1980er Jahre eine Abteilungsleitung. Es gab eine Geschäftsführerin, die ArbeiterInnen waren kaum beteiligt und die Funktionen klar voneinander abgegrenzt. Trotzdem ergab sich für uns 1976, als Cecosesola den größten Teil des städtischen Busverkehrs in Barquisimeto übernahm, die Gelegenheit, bislang noch nicht erprobte Organi-

sationsprozesse in Gang zu setzen. Was daraus heute geworden ist, übertrifft bei weitem alle Erwartungen, die wir damals hätten haben können.

Als wir die Verantwortung für diese in kurzer Zeit aufgebaute Dienstleistung übernahmen, mit 127 Bussen und etwa 300 ArbeiterInnen, gerieten wir in ein Tempo und eine Dynamik, die für die damalige Kooperativenbewegung völlig neu waren. Zum ersten Mal in seiner Geschichte bot Cecosesola eine öffentliche Dienstleistung mit kommunitärem Charakter an, ohne dabei die eigenen Mitglieder privilegiert zu behandeln. Einige Kooperativistas sahen darin eine Abweichung von unseren Prinzipien. Es war auch das erste Mal, dass eine große Zahl von ArbeiterInnen Vollzeit in der Kooperative beschäftigt war. Das eröffnete die Möglichkeit, den persönlichen und institutionellen Veränderungsprozess im Alltag in viel größerem Rahmen zu vertiefen. Und schließlich schlossen sich der Transportabteilung nur diejenigen Kooperativen an, deren Leitungen Sympathie für eine Kooperativenbewegung mit sozialem Engagement hegten. Von daher gab es – anders als in unserem Beerdigungsinstitut – keinen internen Widerstand, der uns bei der Entdeckung neuer Organisationsformen hätte bremsen können.

Von Anfang an wollten wir ein Transportunternehmen, das sowohl der Gemeinschaft der NutzerInnen als auch den dort Beschäftigten zugute kommen sollte. Wir gingen vom Konzept des sozialen Eigentums aus. In den Stadtteilen wurden zu den Problemen des Transports Versammlungen mit den BewohnerInnen abgehalten und gemeinsam Beschlüsse gefasst. Die Busse wurden zu Orten, wo wir unsere Informationen an die Fahrgäste weitergaben. Der Zusammenschluss wurde praktisch sichtbar bei den zahlreichen Großdemonstrationen, mit denen Zuschüsse vom Staat gefordert wurden, um die Erhöhung der Fahrpreise zu vermeiden.

Von Beginn an haben wir die direkte Beteiligung der ArbeiterInnen an der Verwaltung des Betriebes aktiv gefördert. Eine Gruppe aus Führungsmitgliedern und anderen Kooperativistas organisierte Versammlungen aller ArbeiterInnen, in denen die betrieblichen Probleme besprochen und Entscheidungen getroffen wurden. Während der ersten Monate arbeiteten wir ohne irgendeine Aufsichtsinstanz. Aber kurze Zeit später mussten wir das Tempo zurücknehmen. Das entgegengebrachte Vertrauen und die Öffnung für mehr Beteiligung wurden als Schwäche der Organisation ausgelegt und für persönliche Interessen ausgenutzt. Viele sahen in der Beteiligung nur eine Möglichkeit, Privilegien zu verlangen und Forderungen zu stellen. Unter den ersten Forderungen war z.B. der Antrag, die Löhne zu verdreifachen, ohne sich Gedanken um den enormen finanziellen Aufwand zu machen, den das bedeuten würde. Wir waren als Kollektiv noch weit davon entfernt, wirklich zu begreifen, dass jede Beteiligungsmöglichkeit auch Verantwortung bedeutet. Von heute aus gesehen würden wir sagen, dass wir die kulturellen Standpunkte, die Wünsche und Bestrebungen dieser vielen

Menschen, die ohne entsprechende Einführung in die Kooperative eintraten, nicht genügend beachtet hatten.

Nach ein paar Monaten hatten Anarchie und Chaos derartige Ausmaße erreicht, dass es nicht mehr zu vermeiden war, irgendwo einen Rückzieher zu machen. Für jede Linie wurde ein Koordinator ernannt. Außerdem eine Hauptkoordination, die mehrere Monate bestand. In den Büros und Werkstätten gab es allerdings weiterhin Gruppenarbeit, ohne dass eine Aufsicht nötig gewesen wäre. Die Rolle der Linienkoordinatoren löste sich in den folgenden Jahren zusehends auf. Gleichzeitig wurde darauf geachtet, dass regelmäßig Treffen der ArbeiterInnen stattfanden, vor allem kleine Treffen in den Arbeitsbereichen. Hier wurden in erster Linie konkrete Themen besprochen und Entscheidungen zu wirtschaftlichen und verwaltungstechnischen Fragen gefällt. Bei Themen, die Cecosesola als Ganzes betrafen, wurden die Beschlüsse je nachdem auf der Generalversammlung oder zwischendurch in einer informellen Gruppe gefasst, zu der im Durchschnitt zwölf Personen gehörten – ArbeiterInnen aus den Dienstleistungsbetrieben, einige Führungsmitglieder und andere Kooperativistas, die den Prozess begleiteten. Bei den Treffen in den Arbeitsbereichen wurden zunehmend auch Fragen des persönlichen Verhaltens angesprochen, aber es wurde noch längst nicht so häufig und weitreichend wie heute über unsere Beziehungen reflektiert. Manche Verhaltensweisen, die der Organisation schadeten, wurden im Zuge der Entwicklung des Prozesses zunächst toleriert, um den Beteiligten so zu ermöglichen, ihren persönlichen Wandlungsprozess später selbst in die Hand zu nehmen.

### **Kurz vor dem Bankrott**

Das Jahr 1980 bildete einen weiteren Meilenstein in unserem Veränderungsprozess und dem neuen Kurs in unseren Versammlungen. Im März dieses Jahres beschloss die Regierung des Bundesstaates Lara unsere Einrichtungen und Busse, als Reaktion auf die Großdemonstrationen für die Subventionierung der Transportkooperative. Sie wollten sie denjenigen Fahrern von Cecosesola übergeben, die in dem Konflikt auf Seiten der Regierung standen. Fünfeinhalb Monate lang konnten wir nicht über unsere Arbeitsmittel verfügen, mussten aber für die 128 ArbeiterInnen, die weiterhin loyal zur Organisation standen, und für ihre Familien den Unterhalt sichern. Die wirtschaftlichen Verluste waren nicht zu verkraften. Jeder Betrieb hätte in dieser Situation sofort schließen müssen und wäre unwiederbringlich verloren gewesen. Die Regierung hatte uns politisch, ökonomisch und gegenüber der Öffentlichkeit in einen Belagerungszustand versetzt. Anfangs hatten wir nicht einmal mehr Zugang zu den Medien. Unser einziges Mittel, aus dieser Umzingelung auszubrechen, bestand in der

solidarischen Kraft, die wir als Gruppe von Kooperativistas, die weiterhin der Organisation treu blieben, entwickeln konnten.<sup>23</sup>

Zum Zeitpunkt der Beschlagnahmung verließ eine beträchtliche Gruppe von ArbeiterInnen Cecosesola. Sie ließen sich vom Angebot der Regierung blenden, jedem einzelnen von ihnen einen Bus zur Verfügung zu stellen. Auf einen Schlag gehörte damit die Mehrheit derjenigen ArbeiterInnen nicht mehr zur Organisation, die vor allem auf ihren individuellen Vorteil bedacht und nicht bereit waren, Verantwortung zu übernehmen. Durch das Ausscheiden dieser Personen konnte die Beteiligung unter den Verbleibenden enorm gesteigert werden, bei der Entscheidungsfindung wie beim Handeln. Während dieser fünfeinhalb Monate hielten wir jeden Tag offene Treffen ab, bei denen wir Informationen austauschten, die aktuelle Situation analysierten und Beschlüsse fassten, um sie mit Beteiligung aller in die Tat umzusetzen. Ein Beispiel war der Beschluss, einen gemeinsamen Fußmarsch nach Caracas zu machen, um die Rückgabe der Busse durchzusetzen. In jeder Stadt, durch die wir auf diesem Marsch kamen, teilten wir uns in Kommissionen auf, die die verschiedenen Medien und örtlichen Institutionen besuchten. Als wir in Caracas ankamen, wurden wir vom gesamten Abgeordnetenhaus empfangen. Dort wurde uns zugesagt, dass sie beim Gouverneur des Bundesstaates Lara vorsprechen und eine Rechtfertigung für die Beschlagnahmung unserer Arbeitsmittel verlangen würden. Während dieser Vorsprache blieben die meisten von uns in Caracas. Wir hielten täglich Treffen ab und sorgten dafür, dass unser Problem als Nachricht in den Medien präsent blieb. Dazu machten wir verschiedene Aktionen. Zum Beispiel kehrten wir verschiedene öffentliche Plätze – um sozusagen symbolisch klarzumachen, dass es sich nicht nur um einen Protest »gegen«, sondern immer auch um eine Aktion für das Gemeinwohl der Bevölkerung handelte. Wiederum in Kommissionen aufgeteilt hielten wir die führenden Politiker aller Parteien auf dem Laufenden sowie die verschiedenen Behörden. Eine andere Gruppe fuhr nach Barquisimeto zurück und stellte für die Parlamentarier die Beweise zusammen, aus denen klar hervorging, dass wir Opfer eines Machtmissbrauchs der Regionalregierung waren.

Wir hatten einen großen Vorteil, den diejenigen, die die Transportkooperative SCT kaputt machen wollten, nicht bemerkten: Ohne die Busse konnten wir uns jetzt jeden Tag zusammensetzen, gemeinsam die Lage beurteilen, darüber nachdenken. Die Schwierigkeiten, vor denen wir standen, und die Fehler, die wir dabei machten, verwandelten sich für uns in Chancen. Wir konnten uns zu gemeinsamer Reflexion treffen, uns austauschen, auf der Grundlage von Transparenz und Vertrauen Beziehungen aufbauen und unsere Identität finden.

23 Siehe ausführlicher im Kapitel *Die ersten zwanzig Jahre*.

In den fünfeinhalb Monaten, die wir am Rande des Abgrunds standen, erlebten wir eine neue Art uns zu treffen, uns zu organisieren und zu handeln: offen und flexibel. Daraus entstand eine solidarische Kraft, die stark genug war, die Rücknahme einer politischen Entscheidung zu erreichen, bei der es eigentlich kein Zurück gab. Wir beziehen uns hier auf diese kollektive Energie, die entsteht, wenn wir Hierarchien abbauen, Informationen allen zugänglich machen, Vertrauensverhältnisse aufbauen und uns unserer Identität vergewissern. Diese Kraft wurde ohne Gewalt eingesetzt. Ihr Ziel war es, den Zusammenhalt in unserer Organisation zu verteidigen. Eine konstruktive Kraft, die dazu da ist, den Prozess, aus dem sie selbst entsteht, zu verstärken. Eine Kraft, die nicht zur Schau gestellt wird. Die nicht gewalttätig ist, da sie keine Macht ist, die sich über andere durchsetzen will.

Wir wissen, dass diese Kraft existiert, weil wir sie immer wieder erleben, bei jeder Herausforderung, jedem Hindernis oder allen widrigen Umständen, die sich uns in den Weg stellen. Eine Kraft, die sich in Nichts auflöst, wenn jemand versucht, sie für persönliche oder Gruppeninteressen einzusetzen, denn es handelt sich um eine kollektive Energie, die einer anderen Logik folgt. Eine Kraft, die sich verflüchtigt, wenn wir sie in die patriarchale Logik der Machtanhäufung einsperren wollen. Denn wenn wir versuchen, Solidarität zu akkumulieren, um sie bei Gelegenheit zu benutzen, wie Geld auf der Bank, zerstören wir ihr Wesen. Sie ist wie der Horizont, der da ist, den man sehen und genießen kann, aber wir bekommen ihn nicht zu fassen. Wenn wir das versuchen, verschwindet er. Die Solidarität vervielfacht sich im Gegenteil genau dann, wenn wir verschwenderisch mit ihr umgehen. Dadurch wird sie zur Kraft der Veränderung. Die Zeit der Beschlagnahme sehen wir heute als eine Erfahrung, die uns davon überzeugt hat, dass eine andere Art, sich organisiert zusammenzufinden, möglich ist.

## **Aus der Reflexion entsteht die Erfahrung**

Auch wenn die Rückgabe der Busse den Abgrund wieder ein paar Meter weiter weg rücken ließ, so zog sich unsere ökonomische Krise doch noch jahrelang hin, bis zum Ende der 1980er Jahre. Während der Beschlagnahme hatte die Regierung mehr als 70 Prozent unserer Busse zerstört. Fast hätte die Krise unseres Transportunternehmens unser Beerdigungsinstitut mit in den Ruin gestürzt. Unter der Last von Millionenschulden und Pfändungen suchten wir nach einer anderen wirtschaftlichen Möglichkeit, aus dieser Situation herauszukommen und den beginnenden Veränderungsprozess weiterzuführen.

Eine Kompensation für die schwere Krise waren die neuen Möglichkeiten für eine tiefgreifende Veränderung unserer Beziehungen. Die ArbeiterInnen, die auf Seiten der Regierung standen, gehörten nach der Beschlagnahme nicht mehr der Organisation an. Auch die Kooperativistas, die mit den Prozessen nicht ein-

verstanden waren, die damals bei Cecosesola in Gang gebracht wurden, gingen größtenteils weg. Noch wichtiger war, dass viele von uns, die bei Cecosesola blieben, ihre Erfahrungen mit dem kooperativen Transportunternehmen machten und ständig darüber reflektierten – auch über die Beziehungen zwischen denen die gingen und denen die blieben. Das lieferte uns Hinweise, in welche Richtung wir den Prozess vertiefen könnten. Aus diesen Erlebnissen wurde eine reichhaltige Erfahrung, indem wir über deren Bedeutung und Zusammenhänge nachdachten. Diese Geschichte hat den Inhalt unserer Treffen verändert.

Die Veränderung der Treffen hängt zusammen mit dem persönlichen Veränderungsprozess und dem der Organisation, in einem Kreislauf ständiger Wechselwirkung. Im Grunde geht es um einen vielschichtigen Prozess kultureller Veränderung, bei dem viele verschiedene aber eng zusammenhängende Elemente im Spiel sind. Es gibt hier keine einfache Beziehung von Ursache und Wirkung. Es gibt keine Bedienungsanleitung für die folgenden Schritte. Es gibt keinen Moment oder Ort, von wo aus die Veränderung verfügt wird.

Wir haben also kein Rezept zur Hand, nach dem wir unser Handeln ausrichten könnten. Wir müssen ins Ungewisse springen und die Wege in einem Prozess von Versuch und Irrtum finden: Aktion – Reflexion – Aktion. Dieser Weg kann uns oft in schmerzliche Situationen führen, zu Frustration und Enttäuschung, die uns aber wiederum zur Reflexion einladen und damit zur Möglichkeit, unsere Veränderung als Personen und als Organisation zu festigen.

Der Druck, den wir in den internen Machtkämpfen bei Cecosesola erlebt haben, die Enttäuschung über viele ArbeiterInnen, die das Transportunternehmen für ihre persönliche Bereicherung geplündert hatten, die Frustration über die Passivität einiger KollegInnen, die Schutzlosigkeit und das Gefühl von Wehrlosigkeit und Ungerechtigkeit, die wir während der Beschlagnahme der Busse durchlebt haben, all das waren schmerzhaftes Erlebnisse, die uns aber wiederum große Veränderungsmöglichkeiten eröffneten, indem sie unsere Überlegungen bereichert haben.

So wurde uns zum Beispiel mit der Zeit klar, dass wir uns bei dem Kampf um die Zuschüsse zum kooperativen Transportunternehmen in einem permanenten Widerspruch bewegt hatten. Einerseits unternahmen wir große Anstrengungen, intern die Machthierarchien abzubauen, andererseits trieben wir die ständige Auseinandersetzung mit der politischen Macht voran und machten damit Cecosesola zu einem lokalen Machtfaktor. Gleichzeitig waren wir in einen internen Machtkampf bei Cecosesola verwickelt. Da wir in ständiger Konkurrenz zu anderen standen, blieben wir in der Logik von Hierarchie, Akkumulation und Trennung gefangen – also genau in der Struktur, die wir überwinden wollten. Diese und andere Überlegungen wurden mit der Zeit vertieft, dauern bis heute an und zeitigen immer wieder neue Wege, zu einem harmonischen Miteinander zu kommen.

## Beschleunigte Veränderungen

In der Zeit nach der Rückgabe der Busse hörten die Versammlungen bei Cecosesola auf, eine Bühne für Machtkämpfe zu sein. Nach und nach verschwanden die Abstimmungen und machten dem Konsens Platz. Daran konnten sich alle Anwesenden gleichermaßen beteiligen, unabhängig davon, ob sie formal stimmberechtigt waren. Die Versammlungen bekamen damit den Charakter informeller Treffen, ohne Diskussionsleitung. Aber aufgrund der bis 2002 geltenden Gesetze musste damals noch ein Quorum eingehalten und im Vorhinein eine Tagesordnung festgelegt werden.

Allmählich wurden auch die Aufgaben des Verwaltungsrates in die Arbeitsbereiche delegiert, so dass dieser Rat sich schon in den 1990er Jahren mit wenigen Ausnahmen darauf beschränkte, die Vereinbarungen, die in den verschiedenen Bereichen getroffen worden waren, in Protokollen festzuhalten. Mit dem Inkrafttreten des neuen Kooperativengesetzes 2001 wurden der Verwaltungsrat und sämtliche anderen Leitungsinstanzen aus unserer Satzung gestrichen, nachdem sie durch den Lauf der Dinge sowieso schon überflüssig geworden waren.

Nach der Rückgabe der Busse erreichte der Wind der Veränderung auch unser Beerdigungsinstitut. Dies wurde erleichtert durch das Ausscheiden der Kooperativistas, die keine Sympathien für den Beteiligungsprozess hatten, und durch den Eintritt neuer ArbeiterInnen in diesen Arbeitsbereich – darunter einige, die in der Auseinandersetzung um die Busse ihre Feuertaufe erhalten hatten. Mitte der 1980er Jahre wurde im Beerdigungsinstitut der Geschäftsführer abgeschafft, die ArbeiterInnen vereinbarten einen Einheitslohn und die Trennung der Posten wurde aufgehoben: Alle waren bereit und dazu in der Lage, sämtliche Aufgaben zu übernehmen. Die in einer Versammlung ernannte Abteilungsleitung erfüllte zwar weiter ihre satzungsgemäßen Pflichten, aber die ArbeiterInnen nahmen zunehmend an ihren Sitzungen teil, bis sie diese – nicht ohne Rangeleien – in gemeinsame Treffen von ArbeiterInnen und Leitung verwandelt hatten. Die kollektive Verantwortung, die die ArbeiterInnen mit der Zeit übernommen hatten, machte es möglich, die Abteilungsleitung kurz und schmerzlos abzuschaffen, nachdem 2002 die Satzung geändert worden war.

Während der 1980er und 90er Jahre gab es bei Cecosesola einen regionalen Bildungsrat, der für alle offen war und den Bildungsprozess im Alltag begleitete. Die »ExpertInnen«, die Unterricht »erteilt« hatten, gab es irgendwann nicht mehr. Schritt für Schritt wurden Ausbildung und Schulung von allen gemeinsam angegangen. »Gemeinsam fischen gehen« – das bedeutete Austausch und gegenseitige Unterstützung zwischen den verschiedenen Gruppen und Instanzen der Organisation.

Währenddessen bemühten wir uns Anfang der 1980er Jahre, mit dem Transportunternehmen zu überleben, in einer ökonomischen Situation, die täglich

kritischer wurde. Wegen der fehlenden Einkünfte stapelten sich die Busse im Depot. Sie wurden als Ersatzteillager benutzt, um die Busse zu reparieren, die noch ihren Dienst taten. Viele ArbeiterInnen mussten entlassen werden; für Abfindungen fehlten die Mittel. Trotzdem hielten uns die Harmonie und das Vertrauen aus der Zeit der Beschlagnahme am Laufen und gaben uns Hoffnung, doch noch einen Weg aus der Krise zu finden.

Die Leitung dieses Teilbereichs war nur der Satzung wegen gewählt worden. Die tatsächliche Leitung fand in offenen Treffen aller ArbeiterInnen statt. Aber es wurde schwierig, Orte der Begegnung zu finden, die für eine Vertiefung des Prozesses erforderlich gewesen wären. Die Notwendigkeit, jeden Tag den Transportservice zu organisieren, stand dieser Möglichkeit entgegen. Außerdem arbeiteten die meisten ArbeiterInnen draußen, isoliert von den KollegInnen. Treffen im Alltag, bei denen Reflexionen stattfinden konnten, waren sehr beschränkt.

Verzweifelt suchten wir nach irgendeiner anderen Aktivität die geeignet wäre, unsere Schulden abzubauen und den Veränderungsprozess zu vertiefen, der mit der Übernahme des Transportunternehmens begonnen und mit der Beschlagnahme einen qualitativen Sprung gemacht hatte. Wir versuchten es mit dem Verkauf von Reifen, mit Autowaschen und einem Abschmierdienst – ohne Erfolg. Erst Ende 1983 zeichnete sich ein Ausweg ab, durch die Gründung der Wochenmärkte, die heute als *Ferias de Consumo Familiar* bekannt sind. Im November wurde in der Kooperative *El Triunfo* ein Gemüsemarkt eröffnet. Im März 1984 kamen wir auf die Idee, aus einem Bus die Sitze rauszunehmen, und für die etwa 500 US-Dollar, die aus dem Reifenverkauf noch übrig waren, Gemüse zu kaufen. Das packten wir in den Bus und fuhren damit in die ärmeren Viertel von Barquisimeto, um es dort zu verkaufen.

Wir wären damals nicht im Traum darauf gekommen, dass diese Aktivität in kürzester Zeit so weit anwachsen würde, dass die meisten der aktiven ArbeiterInnen aus dem Transportunternehmen wieder mitmachen konnten. Und noch weniger hätten wir gedacht, dass diese Aktivität die ökonomischen Probleme von Cecosesola würde lösen können. Aber wir waren von Anfang an überzeugt, dass die Märkte mehrere besondere Eigenschaften aufwiesen, die geeignet waren, unseren Bildungsprozess zu verbreitern und zu beschleunigen. Im Gegensatz zum Busfahren war die Arbeit auf den Märkten eine gemeinschaftliche. Alle arbeiteten zusammen am selben Ort, und wir hatten damit wesentlich bessere Möglichkeiten, uns im Alltag kennenzulernen. Während der Busverkehr täglich organisiert werden musste, konzentrierten sich die Markttag auf das Wochenende, sodass wir ohne die vorherigen zeitlichen Beschränkungen gemeinsame Treffen mit allen Beteiligten abhalten konnten. Die meisten Aufgaben auf den Märkten waren einfache Arbeiten. Zusammen mit dem Einheitslohn erleichterte das die Rotation. Die Märkte mit ihrer Stammkundschaft gaben uns eine gesicherte Grundlage, die es möglich machte, andere Gruppen, die gemeinschaft-



lich Landwirtschaft betrieben oder Lebensmittel herstellten, in den Prozess mit einzubeziehen. Außerdem wurde von Anfang an in Erwägung gezogen, andere Kollektive an dem Verkauf von Lebensmitteln zu beteiligen.

So fand die bei Cecosocola zusammengeschlossene Kooperativenbewegung wieder zurück auf ihren Weg. Wir standen am Anfang einer Phase, in der sich – wenn auch nicht ohne Hindernisse – unsere Treffen, unsere Organisation und wir selbst gründlich verändern sollten.

## Orte für Reflexion und Analyse

Als wir mit den ersten mobilen Gemüsemärkten angingen, war es kein Problem, die Verkaufstage so zu legen, dass wir jeden Montag alle zusammen eine Sitzung abhalten konnten. Diese drehten sich vor allem um Geschäftliches. Sie waren noch nicht die Orte von Reflexion und Analyse, wie wir sie heute kennen. Aber schon in dieser Zeit entstand ein harmonisches Verhältnis von Gruppenarbeit. Dies mag daran gelegen haben, dass wir genug Zeit hatten, dass die Gruppe nur aus zwölf Leuten bestand, und an diesen Personen selbst. Es war ein ähnlicher Gemeinschaftsgeist zu spüren wie in der Zeit der Beschlagnahme.

Diese Situation sollte sich kurz darauf ändern. Die ökonomische Krise, in die wir mit der Buskooperative geraten waren, zwang uns, unsere Aktivitäten schnell auszuweiten, um den größten Teil der damaligen ArbeiterInnen wieder einstellen zu können. Im Lauf des Jahres 1985 begannen wir unsere Verkaufstätigkeiten in drei Markthallen, die heute noch existieren: *Ruiz Pineda*, *Los Horcones* und *El Centro*. Außerdem wurde der mobile Gemüseverkauf ausgedehnt und um den Verkauf anderer Lebensmittel erweitert. Jeden Tag fuhren zwei oder drei Busse zu »Verkaufspunkten« in ärmeren Stadtteilen von Barquisimeto und umliegenden Orten.

Durch dieses beschleunigte Wachstum wurde es bald schwierig, uns während der Arbeit zu treffen. Dieselben Probleme hatten wir auch in der Buskooperative gehabt. Es war sehr mühsam, Orte und Zeiten zu finden, wo wir zusammen effektive Treffen abhalten konnten. Meist trafen wir uns am Ende der Markttag, wenn wir alle erschöpft waren. So wurden viele Themen gar nicht oder nur oberflächlich behandelt. Der mobile Verkauf mit den Bussen wurde jeweils vier Leuten überlassen, ohne angemessene kollektive Diskussion. Diese Situation verschärfte sich noch mit dem schwindelerregenden Wachstum der Märkte ab 1988. In nur drei Jahren verdreifachte sich die Zahl derjenigen, die auf den Wochenmärkten mitmachten (viele mit Bezahlung, aber viele auch als freiwillige Helfer). Für diese Neuen gab es keinen entsprechenden Einführungsprozess.

Dank der Reduzierung des mobilen Verkaufs wurden die Montagstreffen mit Beteiligung aller ArbeiterInnen des jeweiligen Marktes Anfang der neunziger Jahre wieder möglich. Es gibt sie bis heute. Aber im Gegensatz zu heute waren

wir damals bei vielen schwierigen Situationen nicht in der Lage, sie kollektiv zu meistern. Etwa ab 1988 machten sich heftige Verhaltensprobleme bemerkbar, die mit dem individualistischen Ausnutzen unserer kollektiven Bemühungen zu tun hatten. Um solche Probleme zu lösen, gab es keine andere Instanz als die Treffen, aber dort fanden wir oft keine angemessenen Antworten. Aus Angst vor Repressalien oder einfach um Freundschaften nicht zu gefährden, scheuten sich viele, unangenehme Themen auf den Tisch zu bringen oder ihre Meinung zu sagen.

Oft gerieten wir in Situationen, die wir schnell und effektiv bewältigen mussten, um zu verhindern, dass sie den Verbund Cecosesola, der gerade mit Müh und Not ökonomisch überlebte, in den Abgrund rissen. Dabei ging es meist um problematische Verhaltensweisen, die Schule machen und zum allgemeinen Verhalten der Gruppe hätten werden können. Haltungen, die manchmal schwer zu erfassen waren, da sie tiefliegende kulturelle Wurzeln hatten.

Solche Situationen, die die Gesamtgruppe überforderten, wurden zunächst von einer relativ kleinen Gruppe von ArbeiterInnen angegangen, die sich besonders stark mit der Organisation identifizierten und durch ihr Handeln in der Businitiative moralische Autorität erworben hatten. Im Lauf der Zeit waren dann immer mehr Personen bereit und in der Lage, sich solchen Fragen zu stellen. Schon Mitte der 1990er Jahre gab es in jedem Markt ein Komitee für Arbeitsdisziplin, mit wechselnder Mitgliedschaft, das sich mit diesen heiklen Situationen auseinandersetzte. Von Anfang an war klar, dass bei solchen Problemen nicht die letztendliche Entscheidung das Wichtige war, sondern die Qualität der kollektiven Reflexion, die aus solchen Ereignissen entstand. Deshalb wurde jeder Fall bei den gemeinsamen Treffen aller zur Diskussion gestellt. Wenn aus Kapazitätsgründen Entscheidungen außerhalb der Versammlung getroffen werden mussten, wurde anschließend darüber diskutiert, warum das nötig gewesen war.

Damals waren uns noch nicht wie heute die kulturellen Wurzeln bewusst, die derartige Tendenzen förderten, aus Situationen persönlichen Vorteil zu ziehen, ohne sich um den Schaden zu kümmern, der dadurch anderen zugefügt wurde. So führte jedes Verhalten, sich individualistisch Vorteile auf Kosten der anderen zu beschaffen, zu heftigen emotionalen Verletzungen bei der Mehrheit der Mitglieder. Oft fragten wir uns: Was mag wohl in einer Kollegin oder einem Kollegen vorgehen, der sich skrupellos an unserer kollektiven Anstrengung bereichert, obwohl er weiß, dass wir alle über das gleiche Einkommen verfügen, dass niemand dabei reich wird, und dass sich Cecosesola außerdem in einer äußerst prekären ökonomischen Situation befindet?

Angesichts solcher schmerzhafter Erfahrungen mussten wir vermeiden, uns abzuschotten und uns zu den Ressentiments und dem Misstrauen hinreißen zu lassen, die in solchen Situationen oft entstehen. Wir mussten vermeiden, mechanisch bürokratische Kontrollen einzuführen, mit denen sich solche Fälle

angeblich verhindern lassen. Kontrollen, die der Sache nicht auf den Grund gehen und das Misstrauen verstärken, wodurch es menschlich zu noch größeren Trennungen kommt. Für uns war es immer wichtig, uns nicht vom Schmerz beherrschen zu lassen, sondern ihn zum Anlass zu nehmen, unsere Strukturen zu überprüfen und zu überdenken. Wie auch schon bei der Erfahrung mit der Buskooperative, konnten wir bis heute jede schwierige Situation, vor der wir standen, in eine gute Gelegenheit verwandeln, alle zusammen darüber nachzudenken, wodurch wiederum unsere kollektiven Fähigkeiten stiegen, mit allen möglichen Problemen fertig zu werden. So haben wir uns als Personen kennengelernt, als Gruppe und als Gesellschaft. Wir begriffen langsam, dass sowohl die Neutralisierung von Kritik durch Gleichmacherei (»Du hast ja auch Dreck am Stecken«) als auch das Komplizenhafte Vertuschen von offensichtlichen Fehlertreten, sowie die Tendenz, persönlichen Vorteil zu suchen, dieselbe kulturelle Wurzel haben, denn diese Tendenzen finden wir in jedem und jeder von uns sowie in der Gesellschaft im Allgemeinen.<sup>24</sup> Wir verstanden den gesellschaftlichen Druck in Richtung auf bestimmte Verhaltensweisen und wie wir selbst – oft unfreiwillig – zu Überträgern dieser kulturellen Tendenzen werden. Wir machten uns die Sprüche klar, mit denen die Gesellschaft unser Verhalten beeinflusst: »Stell dich doch nicht so doof an« – »Du Arschkriecher« – »Bist du nun mein Kumpel oder nicht?« – »Schwärz' mich bloß nicht an« – »Sei kein Nestbeschmutzer«, usw.

Am Anfang fiel es uns bei den Treffen schwer, die Verhaltensweisen, die wir gegenseitig bei uns wahrnahmen, anzusprechen, da dies in unserer Gesellschaft nicht üblich ist. Vielleicht fehlte uns deshalb damals das Handwerkszeug für eine gründliche Analyse. Anfangs tendierten wir dazu, uns zu »bewerten«, unsere Verhaltensweisen in »gute« und »schlechte« aufzuteilen, also Urteile darüber zu fällen. Auch wenn wir immer mal wieder in diese Tendenz verfallen sind, haben wir doch im Laufe der Zeit ernsthafte Anstrengungen unternommen, zu einer genaueren Analyse zu kommen, mit gegenseitigem Respekt, ohne vorgefasste Werturteile. So schritt der Veränderungsprozess fort.

Schon Ende der 1990er Jahre waren die Komitees für Disziplin nicht mehr nötig, um problematische Situationen anzugehen. Mit dem Aufbau von Vertrauensverhältnissen und Gemeinschaftlichkeit gedieh auch die Spontaneität. Ohne dass wir es beschlossen oder geplant hätten, veränderten sich unsere Treffen. Den geschäftlichen Aspekten wurde weiterhin die notwendige Aufmerksamkeit zuteil, aber wir diskutierten auch über unsere Beziehungen im Alltag und darüber, was unser Prozess mit dem zu tun hat, was in unserem Land und auf der ganzen Welt passiert. Dafür wurden Anfang dieses Jahrhunderts die »Zusammenkünfte zur kollektiven Koordinierung« (*Gestión Cooperativa*) eingeführt, an denen teilnehmen kann wer will. Bei diesen Treffen geht es vor allem um Analyse und

<sup>24</sup> Dies wird im Text *Hier und heute die Welt, die wir wollen* genauer dargestellt, siehe S. 59ff.

Reflexion, nicht nur über unseren eigenen Alltag, sondern über alle möglichen Ereignisse auf nationaler und internationaler Ebene, wobei wir immer versuchen, den Zusammenhang zu unserer eigenen Erfahrung herzustellen.

## Die Veränderungen weiten sich aus

Gleichzeitig mit den Veränderungen in der Verwaltung von Cecotesola traten neue Gruppen in unseren Verbund ein. Auch bei vielen Kooperativen, die schon lange dabei waren, kam es zu großen Veränderungen ihrer Strukturen. Mit den Wochenmärkten entstanden schnell mehr als 25 Vereinigungen, die ihre landwirtschaftlichen Produkte auf die Märkte brachten, Lebensmittel für sie herstellten oder für die Verteilung von Lebensmitteln in ihren Orten sorgten. Diese kleinen Organisationen (zwischen 5 und 25 Mitglieder) starteten ohne die Bürde hierarchischer Strukturen, wie sie die ersten Jahre von Cecotesola und ihren Kooperativen aus der Gründungsphase geprägt hatten. Ohne dass es darum Auseinandersetzungen gegeben hätte, führten sie ähnliche einfache Organisationsmodelle ein, wie sie sich in unserem Dachverband entwickelten. Die meisten dieser Vereinigungen machten das wöchentliche Treffen aller ihrer Mitglieder zu ihrer einzigen Organisationsstruktur. Bei einigen wenigen gibt es aus Satzungsgründen weiterhin eine Geschäftsleitung, aber mit stark eingeschränkten Funktionen. Die wirkliche Leitung liegt bei den regelmäßigen Treffen aller.

Bei mehreren – wenn auch nicht bei allen – großen Kooperativen älteren Datums (mit über tausend Mitgliedern) kam es schrittweise zu einer erheblichen Erweiterung der Beteiligung, mit unterschiedlichem Tempo je nach Organisation. Zusätzlich zu den wöchentlichen Treffen aller ArbeiterInnen entschieden sich einige für Regionalversammlungen. Die Funktionen der Leitungsinstanzen wurden zunehmend reduziert. So konnten 2001, als das Kooperativengesetz in Kraft trat, mehrere dieser Kooperativen ihre hierarchischen Strukturen abschaffen. Wie bei Cecotesola wurden die regelmäßigen und für alle offenen Treffen zur einzigen formalen Organisationsinstanz. Bei anderen Kooperativen bestehen zwar immer noch Leitungsinstanzen, die aber mit der Zeit immer weniger Funktionen haben gegenüber den Treffen, die im Alltag die Geschäftsleitung übernehmen.

Gleichzeitig wurde, ab Beginn der 1990er Jahre, Platz für regelmäßige Versammlungen geschaffen, bei denen sich die direkt zu Cecotesola gehörenden ArbeiterInnen gemeinsam mit denen aller angeschlossenen Organisationen trafen. Diese Versammlungen eröffneten Möglichkeiten für eine breitere Beteiligung an den alltäglichen Aktivitäten unseres Dachverbandes, die weit über die damaligen Statuten hinausging. Darin waren als Beteiligungsinstanzen im Dachverband nur die jährlichen Abteilungsversammlungen des Beerdigungsinstitutes, des Bildungsbereichs und der Wochenmärkte vorgesehen, sowie ebenfalls einmal im Jahr eine Generalversammlung.

Zurzeit gibt es sechs Bereiche, in denen solche gemeinsamen Treffen stattfinden, die die Beteiligung an den Alltagsaktivitäten erleichtern:

- ProduzentInnen / Wochenmärkte
- Produktionskooperativen (Unidades de Producción Comunitaria UPC)
- Gesundheit
- Andere Güter und Dienstleistungen
- Kollektive Koordinierung (Gestión Cooperativa)
- Analyse der aktuellen politischen Situation, von lokal bis landesweit (Plan Local)

Daneben finden Treffen zu dem Hilfsfonds (*Apoyo Mutuo*) statt, aus dem Mitglieder in Notsituationen Gelder bekommen können (z.B. einen Zuschuss zur Finanzierung einer teuren Operation oder einen Überbrückungskredit nach einer Missernte). Außerdem gibt es Bildungsveranstaltungen und die Generalversammlungen von Cecosesola. Im Gegensatz zu den sechs zuerst genannten übergreifenden Treffen beziehen sich letztere nicht auf Alltagsfragen bestimmter Bereiche. Von daher beteiligen sich daran in der Regel Leute aus allen verschiedenen Vereinigungen, die zur Organisation gehören.

Die Struktur sieht also folgendermaßen aus: Auf jedem der drei Wochenmärkte von Cecosesola, im Beerdigungsinstitut und in jeder der angeschlossenen Vereinigungen finden wöchentliche Treffen statt. Deren TeilnehmerInnen sitzen wiederum regelmäßig in den sechs Bereichstreffen zusammen: Das Treffen zur Kollektiven Koordinierung (*Gestión Cooperativa*) findet wöchentlich statt, das Analysetreffen (*Plan Local*) und das Treffen im Gesundheitsbereich vierzehntägig, ProduzentInnen und Dienstleistungsbereich tagen monatlich, und die Treffen zwischen den ProduzentInnen und den Märkten finden je nach Bedarf statt. Weniger häufig finden die Versammlungen statt, die die gesamte Organisation mit einbeziehen: das zum Hilfsfonds *Apoyo Mutuo* alle zwei und Bildungsveranstaltungen sowie die Generalversammlung aller Mitglieder alle drei Monate.

Wir sprechen hier von etwa 300 gemeinsamen Treffen, die wir jedes Jahr abhalten – neben den wöchentlichen Treffen der einzelnen Gruppen und Arbeitsbereiche. Aber diese Struktur ist nichts Statisches. Sie ist ein fließender und flexibler Prozess, in dem neue Treffen einberufen werden, sobald eine neue Aktivität oder neue Bedürfnisse danach verlangen, und andere verschwinden, weil sie nicht mehr gebraucht werden. Aus bereits etablierten Treffen können neue entstehen. So fanden z.B. die Treffen zwischen den ProduzentInnen und den ArbeiterInnen der Wochenmärkte anfangs alle drei Monate statt. Themen waren die Planung der Aussaaten und die Festlegung der Preise. Aber mit der Zeit wurden zusätzliche lokale Treffen nötig für den Austausch und die Koordination zwischen den Vereinigungen von ProduzentInnen, die in derselben Ortschaft tätig waren. Daraus entstanden die regionalen Treffen, die zurzeit in Sanare und im Bundesstaat Trujillo abgehalten werden.

2009 wurden dreimonatige sogenannte Megatreffen (*Encuentrones*) geschaffen – Orte des Zusammenseins und der Reflexion, bei denen wir unsere persönlichen Beziehungen vertiefen. Außerdem können jederzeit ganztägige Treffen in einem spezifischen Bereich einberufen werden, um aufgetretene Streitereien oder Unstimmigkeiten zu klären. Von einem Termin zum nächsten kann die Beteiligung stark wechseln, auch innerhalb ein und desselben Bereichs. Die hohe Fluktuation sorgt für Abwechslung. Durch die ständige Neuzusammensetzung bekommt jeder Bereich immer wieder »frischen Sauerstoff«. Außerdem sorgt die Rotation für Verflechtungen zwischen den verschiedenen Treffen. Es gibt überall Leute, die an anderen Besprechungen teilgenommen haben und von dort Informationen mitbringen. So fließen die Themen und Schlussfolgerungen von einem Treffen zum anderen. Ein permanenter Informationsfluss, der unter anderem zu einer Verinnerlichung flexibler kollektiver Kriterien führt, die es einfacher macht, die Verantwortung für Beschlüsse zu teilen.

### **Aus formalen Versammlungen werden Orte der Begegnung**

Um es noch einmal zusammenzufassen: In vier Jahrzehnten haben sich Ablauf und Charakter unserer Treffen bei Cecosesola tiefgreifend verändert. Zu Anfang hielten wir uns strikt an das gesetzlich festgelegte Vorgehen: eine Versammlung pro Jahr und eine Geschäftsführung, an denen *Vertreter* der beteiligten Kooperativen beteiligt waren, ohne jegliche Beteiligung der ArbeiterInnen. Der Hauptzweck dieser Instanzen bestand darin, Beschlüsse zu fassen. Die Entscheidungen wurden per Abstimmung gefällt. Sie waren gültig und endgültig, wenn bei der Abstimmung das für die Beschlussfähigkeit vorgeschriebene Quorum erfüllt war. Kooperativenmitglieder, die bei der Abstimmung nicht dabei gewesen oder nicht einverstanden waren, hatten kein Recht, dagegen zu protestieren, außer wenn sie als Vertreter mit Rede- und Stimmrecht in der nächsten entsprechenden Versammlung saßen. Bei den Versammlungen gab es eine Diskussionsleitung und sie folgten einer Tagesordnung, die im Vorhinein vom Verwaltungsrat ausgearbeitet worden war. Meist waren die Zusammenkünfte Schauplatz für interne Machtkämpfe. Also eine Art und ein Zweck, sich zusammzusetzen, die uns damals noch als logisch und normal erscheinen konnten, da sie zu dem Misstrauen, den Spaltungen und den hierarchischen Strukturen passten, die unsere kulturelle Erziehung ausmachen.

Bei unseren ersten Versuchen, die Beteiligung bei Cecosesola zu verbessern, waren die Veränderungen noch eher formaler als inhaltlicher Art. Wir verbreiterten die Beteiligung, indem wir Versammlungen und Leitungen auf Abteilungsebene einführten und die Beteiligung von *Vertretern* der ArbeiterInnen zuließen. Dabei blieb aber die grundsätzliche hierarchische Struktur unangetastet. Das Beerdigungsinstitut behielt seinen Geschäftsführer. Die verschiedenen

Leitungsinstanzen bildeten gemeinsam den Vorstand der Organisation. Die höchste Autorität lag immer noch bei der Generalversammlung, die nach denselben Formalitäten ablief und weiterhin als Schauplatz für interne Machtkämpfe diente. Der Hauptzweck der Treffen bestand wie vorher darin, zu mehrheitlichen Entscheidungen zu kommen. Kurz: Diese Räume für Beteiligung waren völlig durchstrukturiert und vorherbestimmt.

Von heute aus gesehen ist es offensichtlich, dass die Erfahrungen, die wir mit der Buskooperative gemacht haben, einen Meilenstein in unserer Geschichte bildeten. Sie haben den Transformationsprozess unserer Organisation beschleunigt und bildeten den Anfang tiefgreifender Veränderungen unserer Treffen. Die Formalitäten, die einer offenen und direkten Beteiligung im Wege standen, wurden nach und nach abgeschafft. Gleichzeitig tauchten bei unseren Treffen neue Formen und Inhalte auf, von denen viele noch undenkbar waren, als wir die ersten Schritte unternahmen. Im Lauf der Zeit wurden jene beschränkten Treffen der Anfangszeit zu offenen Orten der Begegnung und Beteiligung. Diese Orte haben keine definierte Struktur und werden nicht im Voraus geplant. Form und Inhalt entstehen in dem Moment, in dem alle zusammenkommen. Auch wenn bestimmte Treffen konkrete Aspekte zum Inhalt haben, die sie von den anderen unterscheiden, steht doch hinter allen das Bestreben, zu einem harmonischen Miteinander in Solidarität und gegenseitigem Respekt zu kommen. Die Entscheidungsfindung ist für uns nicht mehr der Hauptgrund, uns zusammenzusetzen. Der Schwerpunkt liegt eher auf dem Informationsaustausch und der gemeinsamen Reflexion. Es geht darum, solidarische und von Vertrauen getragene Bindungen aufzubauen und zu gemeinsamen globalen Ansichten zu kommen, also um die eigene Veränderung.

Unsere Treffen werden so zu Möglichkeiten, ein *Wir* ohne Grenzen zu erleben. Ein *Wir*, das auch bedeutet, dass wir uns Kriterien zu eigen machen, die wir alle teilen. Flexible Kriterien, die im Konsens geändert werden, wenn sich die Umstände ändern und wir uns in der Reflexion verändern. Diese gemeinsamen Kriterien erleichtern die Beteiligung aller an den Entscheidungen. Es gibt kein Leitungsgremium, keinen Geschäftsführer und keine Aufsicht mehr, auf denen wir uns »ausruhen« könnten, um uns damit der eigenen Verantwortung zu entziehen. Wir versuchen dafür zu sorgen, dass die Treffen nicht zu einem Ersatz für die Geschäftsleitung oder den Geschäftsführer werden, denn auch das würde unsere Entwicklung beschneiden. Wir fällen zwar weiterhin Entscheidungen auf unseren Treffen, aber auf der Grundlage unserer jeweiligen gemeinsamen Kriterien soll auch jede Person oder Gruppe die Verantwortung für Entscheidungen übernehmen, die im Alltag getroffen werden müssen. Genauso wie alle Anwesenden gleichermaßen für Entscheidungen, die auf einer Versammlung zustande gekommen sind, die Verantwortung tragen. Eine Verantwortung, die je nachdem auch beinhalten kann, dass man für verursachte Schäden finanziell aufkommt.

Wir möchten, dass wir uns alle einmischen und uns die Kriterien zu eigen machen, auf die wir uns bei unseren Treffen geeinigt haben. Wenn die nötigen Informationen vorliegen, kann und soll jede Person und jedes Treffen die Verantwortung für die Entscheidungen tragen. Indem wir uns den Konsequenzen unseres Handelns stellen, werden wir zu integren und ethisch handelnden Menschen. Und so verändern wir uns auch als Organisation.

Aus dem Vorherigen ergibt sich, dass Konsens für uns etwas völlig anderes bedeutet als Einstimmigkeit. Für die Einstimmigkeit müssen alle Mitglieder einer Gruppe oder Organisation anwesend sein. Das entspricht einer Abstimmung, bei der alle dafür sind. In unserem Fall ist eine Entscheidung Konsens, wenn sie unserem »Wir« entspricht, d.h. den Kriterien, die wir in diesem Moment teilen – unabhängig davon, ob diese Entscheidung von einer Person, einer informellen Gruppe oder auf einer Versammlung gefällt wurde. Von daher gibt es keine »endgültigen« Entscheidungen, außer in den Fällen, in denen für Verbesserungen keine Zeit mehr bleibt. Es gibt jederzeit das Recht zu protestieren. Das Thema kann jederzeit und auf jedem Treffen neu verhandelt werden, falls jemand nicht einverstanden oder der Meinung ist, dass beim Zustandekommen des Beschlusses persönliche Kriterien die Überhand gewonnen haben.

Diese Art, Entscheidungen zu treffen, kann offensichtlich zu Chaos und Fehlritten führen, die unter Umständen große ökonomische Verluste nach sich ziehen. Aber alle ökonomischen Verluste werden um ein Vielfaches kompensiert durch die Flexibilität und Dynamik, die in der Organisation entsteht, dadurch dass wir uns von den kulturellen Fesseln befreien, die unser aller Kapazitäten und kreatives Potenzial einengen. Heute reiben wir uns nicht mehr im schäbigen Hickhack interner Machtkämpfe auf. Und unsere menschlichen Möglichkeiten sind nicht mehr in hierarchischen Beziehungen eingeschlossen oder im Dickicht parlamentarischer Regelungen gefangen, mit denen angeblich die Beteiligung geregelt wird. Normen auf der Grundlage von Misstrauen, die letzten Endes eine wirkliche Beteiligung nur behindern.

Mit der Zeit wird das Modell der Repräsentation und Vertretung durch eine verantwortliche, direkte und alltägliche Beteiligung ersetzt. Die Treffen haben sich in Räume verwandelt, die ohne Einschränkung für jede und jeden offen stehen. Bei den Themen, die behandelt werden können, gibt es keine Eingrenzung. Es gibt keine Abstimmungen. Alle Mitglieder oder Treffen machen sich die Entscheidungen zu eigen, die auf der Grundlage der gemeinsamen Kriterien zustande gekommen sind. Ein Quorum für Beschlussfähigkeit ist damit hinfällig.

Ist das nicht alles ziemlich verrückt? Vielleicht – aber wir wissen aus eigener Erfahrung, dass das Ganze funktionieren kann, wenn wir den gegenseitigen Respekt und die Solidarität in unserem Zusammensein vertiefen. Wenn all die Energien freigesetzt werden, die im Dickicht der starren Organisationsformen, die unsere Kultur zu bieten hat, gefangen sind. So entsteht die solidarische Kraft,



die wir noch viel stärker in der Zeit der Beschlagnahme unserer Busse erlebt haben. Eine Kraft, die man nicht sehen oder fassen kann, aber wir wissen, dass es sie gibt, weil wir sie täglich erleben, bei allen Herausforderungen, Hindernissen und Widrigkeiten, mit denen wir auf unserem Weg konfrontiert sind.

## Wohin gehen wir?

Die Veränderung unserer Treffen hing mit dem Transformationsprozess zusammen, an dem wir als Personen und als Organisation teilhatten: ein kultureller Transformationsprozess, der sich aus der Reflexion speist. Von daher haben die Treffen unterschiedliche Dynamiken und Inhalte – je nach der in der Gruppe gerade vorherrschenden Kultur. Es kann also nicht darum gehen, eine bestimmte »korrekte« Art zu bestimmen, Treffen abzuhalten, und diese jeder Organisation überzustülpen. Vielmehr werden neue Inhalte und Stile nur wirksam und angemessen sein, wenn sie aus dem eigenen Transformationsprozess entstehen und dieser von der aktuell vorherrschenden Kultur ausgeht.

Als wir am Anfang von einem Cecosesola mit wirklicher Beteiligung träumten, wären wir nie auf die Idee gekommen, dass wir eines Tages Teil einer Organisation mit den heutigen Ausmaßen sein würden, ohne hierarchische Entscheidungskette, mit einer formalen Struktur die lediglich aus Treffen besteht, bei denen die Entscheidungen nicht einmal die Hauptsache sind. Wir hätten auch nicht gedacht, dass jedes Mitglied und jede Versammlung Entscheidungen treffen kann, die neu verhandelt werden, wenn sie nicht den von uns allen gemeinsam entwickelten Kriterien entsprechen. Was heute so einfach und möglich erscheint, konnten wir aufgrund unserer damaligen Erfahrungen noch nicht einmal ahnen.

Ein Schlüssel zum Verständnis dieser Geschichte könnte sein, dass wir uns bei diesem Prozess keine Grenzen gesetzt haben, dass wir nichts vorausgeplant und keine endgültige Zielvorgabe haben, zu der wir gelangen sollen. Aber eine Absicht war die ganze Zeit über präsent – am Anfang noch eher schwächlich und von wenigen geteilt, aber dann immer klarer und stärker verbreitet: Wir wollen hier und heute ein Zusammenleben mit gegenseitigem Respekt und Teilen, und mit der vollen Beteiligung von allen.

Wenn wir dieser Absicht treu bleiben, ohne uns unerreichbare Ziele zu setzen, wird die Zukunft uns sicher noch einige Überraschungen bringen. Die persönlichen Gespräche zwischen den Menschen, die in die Organisation kommen, werden immer gehaltvoller. Unsere Orte der Begegnung machen das möglich. Werden wir eines Tages so gute Verbindungen untereinander haben, dass diese Orte, wie wir sie heute kennen, nicht mehr erforderlich sind? Kommen wir zu einem kollektiven Denken, zu einer Art kollektivem Gehirn?



# Die Gesundheit selbst in die Hand nehmen

von *Jorge Rath*

## Eine neue Herausforderung: Das Integrale Gesundheitszentrum<sup>25</sup>

Vor nunmehr siebzehn Jahren wurde in der Basiskooperative »*El Triunfo*« in Barquisimeto im Rahmen der Aktivitäten unseres Kooperativenverbunds eine erste Sprechstunde für Allgemeinmedizin eingerichtet. Dies war der Start der selbstverwalteten Gesundheitsbewegung bei Cecosesola. Niemand hatte damals gedacht, dass dieser Bereich unserer Aktivitäten sich schon in kurzer Zeit enorm ausweiten würde.

Bereits Jahre davor hatten wir überlegt, wie wir Genossenschaftsmitglieder uns im Krankheitsfall gegenseitig helfen könnten. Das Ergebnis war eine kleine solidarische Gesundheitskasse. Das Geld dafür zweigten wir von unserer eigenen Bezahlung für die Arbeit auf unseren Wochenmärkten ab. Dies weitete sich langsam aus, so dass ein sogenannter Integraler Fonds entstand, eine Art eigene Krankenkasse, die auf den Prinzipien von Solidarität, Transparenz und gegenseitigem Vertrauen beruht. In diesem Fonds sind diejenigen Basiskooperativen zusammengeschlossen, die mit monatlichen Beiträgen und zusätzlichen Aktivitäten ihrer Mitglieder (Verkauf von T-Shirts, Essenverkauf, Organisation von Reisen ans Meer, usw.) einen eigenen lokalen Fonds der sozialen Absicherung finanzieren. Daraus wird monatlich ihr Beitrag entsprechend der Mitgliederzahlen und ihrer finanziellen Möglichkeiten an den Integralen Fonds überwiesen. Aus dem werden dann diejenigen Kosten ent- und übernommen, welche wegen ihrer Höhe (z.B. Operationen) die Möglichkeiten des einzelnen Mitgliedes oder seiner/ihrer Familie und die der Basiskooperative selbst übersteigen. Im Mai 2006 beliefen sich die Disponibilitäten des Fonds auf 64 000 US-Dollar.

Die Gesundheitszentren vor Ort werden hauptsächlich von den 6400 Familien finanziert, welche als Kooperativenmitglieder im Netz verankert sind und wöchentlich 4 Bolívares einzahlen (0,70 Euro nach dem offiziellen<sup>26</sup> Wechselkurs). Zusammen mit neuartigen Organisationsformen und den Einkünften, die durch etwas höhere Tarife für Nicht-Mitglieder dazukommen, kann damit bislang diese Gesundheitsdienst ohne jedwede Kredite oder Subventionen von Drittseite aufrecht zu erhalten.

Der Gesundheitsbereich von Cecosesola setzt sich heute aus 21 Basisinitiativen zusammen. Sechs davon bilden ein Netz für Dienstleistungen im Ge-

<sup>25</sup> Überarbeitete Fassung des Artikels »Gemeinsam können wir es schaffen«! aus der Zeitschrift *Contraste*, September 2009, [www.contraste.org](http://www.contraste.org).

<sup>26</sup> Neben dem offiziellen Wechselkurs (1 Euro = 5,75 Bs), der von der Regierung festgesetzt und bei Regierungsgeschäften angewendet wird, gibt es einen Schwarzmarkt mit Parallelkurs (1 Euro = 12,73 Bs, Stand Dezember 2011), der für sämtliche Nicht-Regierungsgeschäfte die reale Parität bildet.

sundheitswesen mit eigenem lokalem Gesundheitszentrum, in dem die Tarife nur die Kosten decken, und wo wir diese Dienstleistung auch der Allgemeinbevölkerung zu relativ günstigen Tarifen zugänglich machen. Die Sprechstunden für Allgemeinmedizin, Pädiatrie und Gynäkologie werden bei den Mitgliedern für sie und sieben weitere Familienmitglieder durch die wöchentliche Quote abgedeckt; für andere Facharztsprechstunden, z.B. für Hautkrankheiten, Innere Medizin usw. bezahlen Mitglieder derzeit 80 Bolívares, während der Tarif für Nichtmitglieder 105 Bolívares beträgt. Eine einstündige Massage kostet 70 Bolívares, eine Akupunkturbehandlung 25. Unsere Preise sind dabei viel günstiger als im üblichen Gesundheitssektor. Unsere »Gesundheitskette« zieht sich inzwischen durch verschiedene Bezirke und Stadtteile von Barquisimeto. Im Jahr 2007 wurden diese Dienstleistungen bereits von insgesamt 160 000 Personen in Anspruch genommen.

Als wir 2003 Bilanz zogen, wollten wir einen Schritt weiter gehen und wünschten uns neben dem Bestehenden noch ein Gesundheitszentrum, das umfassendere Gesundheitsdienste ermöglichen sollte. Seitdem existierte die Idee des Integralen Kooperativen Gesundheitszentrums (CICS – *Centro Integral Cooperativo de Salud*), und sie wurde Schritt für Schritt realisiert.

Unser Konsens war und ist ein Projekt, in dem sich alle medizinischen Dienste unter einem Dach zusammenfinden: neben den herkömmlichen Diensten der Schulmedizin kommt sowohl den sogenannten Komplementärtherapien als auch anderen Aktivitäten ein hoher Stellenwert zu – wie z.B. Erholung, Bildung und fachliche Orientierung hin zu präventivem Gesundheitsdenken. Das bedeutet, dass eine Gewichtsverschiebung in dem Verhältnis zwischen Gesundheitserziehung (*promoción*), Vorbeugung (*prevención*), Heilung (*curación*) und Rehabilitation (*rehabilitación*) zugunsten der ersten beiden Grundpfeiler stattfinden soll.

Wir stimmen mit der auch innerhalb der Schulmedizin immer häufiger geäußerten Auffassung überein, dass die hauptsächlichen Ursachen von Krankheit und Sterben in unseren gegenwärtigen Lebensstilen zu finden sind, unserer Art und Weise, wie wir unter kapitalistischen Bedingungen leben, wobei die Lebensqualität zunehmend schlechter wird. Die vorherrschenden Strukturen machen aus der Gesundheit eine Ware. Die Entfremdung vom körpereigenen Gesundheits- und Heilungspotenzial nimmt zu, »marktgerechtes« Konsumentenverhalten ebenso.

Damals haben wir das Konzept des CICS dahingehend diskutiert, dass die Aufgabe der Gesundheit nicht nur entweder dem Staat oder Privatkliniken zukommt, sondern dass es weiterhin auch »Gesundheit von unten« in Form selbstverwalteter Gesundheitsinitiativen geben muss. Diese Organisationsform halten wir am ehesten für geeignet, einer Gesundheitsbewegung zuzuarbeiten, in der man nicht nur mitmachen kann, sondern die auch selbstverwaltet auf der

Grundlage der kollektiven Entscheidungen der aktiv Beteiligten (einschließlich der PatientInnen) ihren Weg sucht. Diese Form gab es schon vor geraumer Zeit in Venezuela im Rahmen der Basisvolksbewegungen im Gesundheitsbereich, z.B. die sogenannten Gesundheitskomitees (*Comités de Salud*). Dieses »Dritte Standbein« ist jedoch im neuen bolivarianischen Gesundheitskonzept nicht mehr vorgesehen: entweder Staat oder privat!

Gewiss hat die bolivarianische Regierung viel dafür getan, mit der *Misión Barrio Adentro* unter Mithilfe vieler kubanischer ÄrztInnen vor allem für die armen Bevölkerungsteile die Gesundheitsdienste zu verbessern. Dabei sollten wir allerdings auch berücksichtigen, dass in den staatlichen Einrichtungen offiziell zwar nichts bezahlt wird, dass es jedoch kurzsichtig ist, dies als »kostenlos« zu bezeichnen. Sie werden de facto aus dem Verkauf des Erdöls finanziert, dessen »Segnungen« zwar heute viel spürbarer als vor einigen Jahren in Projekte fließen, die vielen – vor allem armen – Menschen im Land zugute kommen, jedoch weltweit und ökologisch immense Kosten verursachen, die heute vom Nachhaltigkeitsstandpunkt aus nicht mehr tragbar erscheinen.

Uns geht es nun auch nicht darum, dem bestehenden Gesundheitswesen ein weiteres kleines Krankenhaus hinzuzufügen, sondern unsere eigene kooperative Initiative weiter zu entwickeln. Dabei wollen wir unseren Kriterien gemäß auch im Gesundheitsbereich kapitalistische, patriarchalische, kulturell-zivilisatorisch geprägte Denk- und Verhaltensstrukturen bewusst machen, infrage stellen, aufbrechen und umformen. Einen Raum kommunitärer Begegnung in Gesundungs- und Heilungsprozessen zu schaffen und zwischenmenschliche Beziehungen auf der Grundlage gegenseitigen Respekts und der Solidarität sowohl bei den dort Tätigen als auch zwischen ihnen und den Menschen, die vor Ort leben, zu erweitern und zu festigen, zieht sich von Anfang an wie ein roter Faden durch alle Aktivitäten des neuen Gesundheitszentrums. Ziel ist eine kooperative Selbstverwaltung, die nicht nur auf die Mitglieder unserer Kooperativenbewegung beschränkt bleibt, sondern auch das (die) Stadtviertel mit einbezieht.

Zusammengefasst besteht der integrale Charakter des CICCS in der komplementären Sicht von konventionellen und alternativen Gesundheitskonzepten. Wissen, Bewusstsein und Herzlichkeit (spanisch: *Conocimiento. Conciencia y Corazón*) sollen in den Heilungsprozessen zusammenströmen. In der Zusammenkunft von Kooperative und Stadtviertel soll Integration von Gesundheitserziehung, Vorbeugung, Heilung und Rehabilitation gelingen. Beispielsweise sind wir dabei, den Speiseplan im Gesundheitszentrum auf eine integrale gesunde Ernährung hin zu erarbeiten, was auch Gesundheitserziehung bedeutet. Der Bau wurde 2009 fertig gestellt. Die dafür erforderlichen 870 000 US-Dollar konnten wir aus eigener Kraft finanzieren.

Am 2. März 2009 wurde das CICCS »offiziell« eingeweiht. Fünfhundert Menschen feierten partizipativ-kreativ. Es waren drei Menschenketten, die sich bei

der Hand nehmend das Gebäude betraten, als sich die Türen öffneten. Nach einem kurzen Rollenspiel, welches die Geschichte unserer Bewegung zusammenfasste, gab es eine Danksagung in die sieben Richtungen (Norden, Süden, Osten, Westen, Oben, Unten und nach Innen) wie sie von vielen indigenen Völkern unseres Kontinents praktiziert wird, um Respekt und kosmische Integration zu bezeugen. Dann wurden Blumenblätter an alle Anwesenden verteilt, die wir auf »Eins, Zwei, Drei« in die Luft warfen. Eine überaus emotional motivierende Einweihung.

Die Inbetriebnahme verlief allmählich und in Etappen. Nach und nach kamen verschiedene Behandlungsformen wie Akupunktur, Massagen, Wassertherapie und Heilpflanzen hinzu. Im Jahre 2010 wurden insgesamt etwa 190 000 Behandlungen in unseren Gesundheitseinrichtungen durchgeführt.

Wie schon so oft in der langen Geschichte von Cecosesola standen wir 2009 wieder mal an einem Anfang. Viel von dem, was wir uns zum Gesundheitszentrum vorgenommen hatten, wird langsam und prozesshaft in die Tat umgesetzt. Dabei sind wir uns bewusst, dass die konventionellen Formen von Gesundheitsauffassung und -praxis auch in uns selbst immer noch stark verwurzelt sind, z.B. dass der Arzt der Chef ist und das Sagen hat. Es geht uns aber nicht darum, ein theoretisch vorgefasstes Konzept umzusetzen. Wir bauen vielmehr auf die Erfahrung der ersten 17 Jahre im Gesundheitsdienst und auf unsere Vorgehensweise, aus dem täglichen Miteinander ständig auf dem Hintergrund unserer kollektiven Kriterien Lehren zu ziehen, dabei die Konturen kapitalistisch-zivilisatorischer Verhaltensweisen immer mehr aufzulösen und neue Formen zu entdecken. Das geschieht als kreativer Prozess, der sich hauptsächlich in und aus sich selbst nährt und dessen Ende nicht abzusehen ist, der aber auch gleichzeitig Kritik der bestehenden Verhältnisse sein will.

Wir scheuen uns auch nicht, davon zu reden, dass die Größe und Tiefe dieses neuen Projektes uns ab und an etwas bange werden lässt, weil wir wirklich wollen, dass es ein alternatives Zentrum wird. Wir glauben nicht, dass wir mehr oder besser sind als andere, und wir wollen auch keinesfalls andere Bemühungen im Gesundheitsbereich gering schätzen, aber wir möchten mit dem transformatorischen Impuls der Heilungsprozesse ein weiteres Element einbauen, das unser alternatives Lebensprojekt stimmiger macht. Dabei betrachten wir unser Gesundheitsprojekt als nicht mehr und nicht weniger als eines unter vielen möglichen.

## Zur Entwicklung des Gesundheitssystems in Venezuela

Der erste öffentliche Gesundheitsdienst in Venezuela wurde 1912 geschaffen, nach dem Tod des Diktators Gómez. 1936 wurde ein Gesundheitsministerium eingerichtet. Seit 1944 gibt es eine staatliche Sozialversicherung, die Kranken- und Rentenversicherung beinhaltet (*Instituto Venezolano de Seguros Sociales*). Nach dem Ende der zweiten Diktaturperiode unter Pérez Jiménez (1948–58) wurde das Grundrecht auf staatliche Gesundheitsfürsorge 1961 in der Verfassung festgeschrieben.

Zehn Jahre nach der Verstaatlichung der Erdölförderung wurde 1983 das erste sogenannte Staatsgrundgesetz<sup>27</sup> zur Gesundheit verabschiedet. In diesem Jahr erklärte Venezuela nach dem drastischen Sinken der Erdöleinnahmen am »Schwarzen Freitag« (18.2.1983) den Staatsbankrott und wertete die Nationalwährung ab.<sup>28</sup> Kurz darauf wurde unter der neugewählten sozialdemokratischen Regierung die Dezentralisierung des Gesundheitssystems beschlossen und die Zuständigkeit den einzelnen Bundesstaaten übertragen. Die Privatisierung der Gesundheitsdienste im Rahmen der damaligen neoliberalen Wirtschafts- und Sozialpolitik wurde dadurch noch beschleunigt. 1997 gingen 73 Prozent aller Zahlungen für Gesundheitsdienste an private Träger, vor allem an Privatkliniken.

Die bolivarianische Regierung unter Hugo Chávez gab 1999 dem Gesundheitsministerium eine neue Struktur. In der neuen Verfassung aus dem Jahr 2000 wurden dem Grundrecht auf Gesundheit die Prinzipien Gleichheit, Kostenfreiheit, soziale Integration und Solidarität hinzugefügt. Laut der Verfassung garantiert der Staat die Gesundheitsversorgung, und die VenezolanerInnen sind verpflichtet, sich an der Umsetzung zu beteiligen.

### Das Gesundheitswesen unter der bolivarianischen Regierung

Das venezolanische Gesundheitssystem hat weiterhin dualen Charakter: auf der einen Seite die staatlichen Einrichtungen, auf der anderen die privaten. Alle medizinischen Dienstleistungen, die privat bezahlt oder über eine private Krankenversicherung abgerechnet werden, gelten als »privat«. Der Verfassungstext ordnet die staatlich garantierten Gesundheitsdienste als »nicht-lukrativ« ein; die privaten werden aber nicht explizit als »lukrativ« definiert. Infolgedessen gilt alles als »privat«, was nicht staatlich ist. Die Konsequenzen dieser Vorgehensweise werden weiter unten dargestellt.

<sup>27</sup> Die Staatsgrundgesetze (*Ley Orgánica*) stehen rangmäßig über den gewöhnlichen Gesetzen.

Sie bilden eine dritte Ebene zwischen Gesetzen und Verfassung.

<sup>28</sup> Siehe Fußnote 4, S.49.



Eine 2008 erlassene Regierungsverordnung sollte mittels einer »Re-Zentralisierung« den staatlichen Gesundheitssektor straffen. Dies ist bislang nicht gelungen. Das seit Jahren angekündigte neue Staatsgrundgesetz für das Nationale Gesundheitssystem wird immer noch auf die lange Bank geschoben. So existieren auch weiterhin eine beachtliche Anzahl Institutionen nebeneinander: das Gesundheitsministerium, das Institut für Sozialversicherung, das Gesundheitsinstitut der Streitkräfte<sup>29</sup> (IPSFA), das Gesundheitsinstitut des Erziehungsministeriums (IPAS-ME) und die 1983 dezentralisierten Gesundheitseinrichtungen in der Verantwortung der einzelnen Bundesstaaten. Der Großteil der Ausgaben wird vom Staat zentral aus Steuer- und Erdöleinnahmen finanziert. Die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung decken nur 35 Prozent der Kosten. Das Gesundheitsministerium, *Barrio Adentro* (s.u.) und ein Teil der Kosten der Sozialversicherung werden direkt von der Regierung finanziert; trotz aller Anstrengungen der vergangenen Jahre ist der Anteil der Leistungen von 5,9 auf 5,2 Prozent des Bruttosozialprodukts zurückgegangen.

Die Behandlungen in den staatlichen Einrichtungen sind im Prinzip kostenfrei, aber in der alltäglichen Praxis funktioniert dies nur zum Teil. Vor allem in den staatlich geführten Krankenhäusern fehlt es häufig am Nötigsten. Spritzen, Medikamente, Verbandzeug usw. müssen üblicherweise von der Familie beschafft werden. Für fachärztliche Sprechstunden und chirurgische Eingriffen müssen teilweise lange Wartezeiten in Kauf genommen werden. Die finanzielle Beteiligung (*colaboración*) liegt allerdings im Schnitt bei 15 Prozent dessen, was in Privatkliniken bezahlt werden muss. Auffällig ist in diesem Zusammenhang die steigende Anzahl von Versicherungspolice, die öffentliche Einrichtungen (z.B. Bürgermeisterämter, Polizei, Regionalregierungen, die staatliche Telefongesellschaft) für ihre Beschäftigten zusätzlich zur staatlichen Sozialversicherung mit privaten Versicherungen abschließen.

#### Misión Barrio Adentro – »Mittendrin im Stadtviertel«

2003 rief die bolivarianische Regierung die *Misión Barrio Adentro* ins Leben, um eine integrale Gesundheitsversorgung gerade dort einzuführen, wo die Lebenswirklichkeit von viel Not und wenig Gesundheitsservice geprägt war: in den Armenvierteln der Städte und den entlegenen Landstrichen (»da, wo der Asphalt aufhört«). *Barrio Adentro* wurde im Anfangsstadium von der NGO *Oro Negro* (Schwarzes Gold) zusammen mit Vertretern des Gesundheits-, Verteidigungs-, Energie- und Arbeitsministeriums, der staatlichen Ölgesellschaft *pdvsa* und der zwei Bürgermeisterämter von Gross-Caracas koordiniert.

<sup>29</sup> Das *IPFSA* unterhält in allen großen Städten Krankenhäuser, die dem Verteidigungsministerium unterstehen, und die neuerdings in beschränktem Maße auch für die Zivilbevölkerung offen sind.

Kubanische ÄrztInnen trugen in steigendem Maße zur Verankerung von *Barrio Adentro* bei. In der Anfangsphase gab es 13 kommunitäre Medizinposten, die zum Teil in Wohnhäusern der Bevölkerung eingerichtet wurden; im Jahr 2007 waren es bereits 2708 (mit 1050 Neubauten), in denen 8951 Gesundheitskomitees tätig waren. Die Zahl der kubanischen ÄrztInnen stieg von 54 auf 19 571. Die Bezahlung der ÄrztInnen erfolgt bis heute durch Erdöllieferungen von Venezuela an Kuba – dies als eine konsequente Anwendung der Süd-Süd-Kooperation und der ALBA-Initiative (*Alianza Bolivariana para las Américas*) der venezolanischen Regierung, als Gegenstück zur US-amerikanischen ALCA-Freihandelszone.

*Barrio Adentro I* bietet in den Gesundheitsposten der Stadtviertel mit je einem Arzt oder einer Ärztin Präventiv- und Primärmedizin und Hausbesuche an. 2005 begann *Barrio Adentro II* mit Diagnose- und Rehabilitationszentren. Auch diese befinden sich vor allem in der Peripherie der Städte und auf dem Land. 2007 waren insgesamt 600 solcher Zentren<sup>30</sup> geöffnet. Darüber hinaus wurden im Rahmen von *Barrio Adentro II* auch noch einige Diagnose- und Behandlungszentren mit Spitzentechnologie eingerichtet (*CAT, Centro de Alta Tecnología*), von denen Ende 2009 zwanzig in Betrieb waren.

2007 wurden die schon bestehenden staatlichen Krankenhäuser in *Barrio Adentro III* zusammengeschlossen. Auf Grund der organisatorischen Verzettelung im venezolanischen Gesundheitssystem, der relativ knappen staatlichen Gelder für die Krankenhäuser sowie vielfacher Misswirtschaft und Korruption ist die Lage von *Barrio Adentro III* prekär; es kommt immer wieder zum zeitweiligen Kollaps dieser Krankenhäuser.

*Barrio Adentro IV* ist die vorläufig letzte Etappe, in der es um den Aufbau sehr spezialisierter Gesundheitszentren geht. Beispielfhaft wird oft das Krankenhaus für pädiatrische Herzchirurgie erwähnt, das Kindern aus ganz Lateinamerika offen steht.

Im Gesundheitsbereich gibt es noch zwei weitere *Misiones*. Für Zahnbehandlungen sorgt *Misión Sonrisa* (Lächeln), und in Kuba werden im Rahmen der *Misión Milagro* (Wunder) leichtere Augenoperationen kostenlos durchgeführt.

*Barrio Adentro* ist zu einer festen Einrichtung im venezolanischen Gesundheitswesen geworden. Aber trotz der unternommenen Anstrengungen gibt es Versorgungslücken, vor allem im Krankenhausbereich. Es bleibt abzuwarten, wie sich 2012 der Einsatz von über 8000 venezolanischen kommunitären ÄrztInnen auswirken wird, die dann ihre medizinische Grundausbildung abgeschlossen haben.

<sup>30</sup> Siebzig Prozent sind Diagnosezentren (*CDI, Centro de Diagnóstico Integral*) und dreißig Prozent Rehabilitationszentren (*SRI, Sala de Rehabilitación Integral*).

## Zwei- oder drei Säulen?

Wie funktionieren die verschiedenen Institutionen des Gesundheitswesens und in welchem Verhältnis stehen sie zueinander? Im privaten Sektor ist Gesundheit zweifellos zu einer renditeträchtigen Ware verkümmert. Die auch in den letzten Jahren steigende Anzahl von Privatkliniken in Venezuela lässt darauf schließen, dass es sich hier um ein extrem lukratives Geschäft handelt. Nicht selten sind die leitenden ÄrztInnen auch die Hauptaktionäre oder Besitzer der Kliniken, die wie gewöhnliche kapitalistische Unternehmen organisiert sind, ohne Mitbestimmung und gewerkschaftlichen Einfluss. Die politisch erzkonservative venezolanische Ärztekammer ruft immer dann zu Aktionen auf, wenn es um Lohnforderungen oder das Einfordern von Zahlungen gegenüber dem Staat geht. (Sehr verspätete Zahlungen sind im Gesundheitsministerium tatsächlich üblich.)

Laut Verfassung soll im staatlichen Sektor für Beteiligung gesorgt werden. Das Modell der partizipativen Demokratie mit der Vorreiterrolle der Basis (*Protagonismo Popular*) soll auch im Gesundheitsbereich angewendet werden. Diese Beteiligung findet allerdings fast nur in *Barrio Adentro I* statt. In den Gesundheitsposten der Stadtviertel und in den Krankenhäusern arbeiten lokale Gesundheitskomitees. Nach der Einführung von *Barrio Adentro* nahm die Anzahl dieser Komitees sprunghaft zu, was an den im gleichen Zeitraum einsetzenden »Kooperativenboom« im Produktionsbereich erinnert.<sup>31</sup> Theoretisch soll in jedem Gesundheitsposten ein(e) Gesundheitsbeauftragte(r) und drei weitere Mitglieder, die im Zuständigkeitsbereich (maximal 200 Familien) wohnen, das Komitee bilden. Der Gesundheitsbeauftragte hilft vormittags im Gesundheitsposten mit aus; neuerdings wird diese Tätigkeit bezahlt. Die Aufgaben des Komitees bestehen vor allem aus Hausbesuchen, dem Organisieren vorbeugender Gesundheitsaktivitäten und statistischen Erhebungen. Da das staatliche Gesundheitswesen sehr hierarchisch und bürokratisch strukturiert ist, werden die Komitees praktisch nicht an Entscheidungen beteiligt. Diese werden »oben« getroffen und nach »unten« weitergegeben. Auch finanziell besteht – und dies gilt für ganz *Barrio Adentro* – eine totale Abhängigkeit von den Geldern, die von den jeweiligen Regierungsinstanzen und dem Parlament bewilligt werden. Ständig müssen Anträge gestellt werden. Solche eher lähmenden Alltagserfahrungen haben den ursprünglichen Enthusiasmus vieler Gesundheitskomitees eingeholt. Zurzeit arbeiten viele Gesundheitsposten ohne oder mit nur halbherzig engagierten Gesundheitskomitees.

Die Geschichte der Gesundheitskomitees in Venezuela beginnt jedoch viel früher. Anfang der 1980er Jahre war in Folge der enorm sinkenden Legitimation der politischen Institutionen – und hier vor allem der politischen Parteien aller Richtungen – eine Basisbewegung entstanden, welche sich aus unzähligen

31 Siehe S. 143ff., *Cecosesola im »Sozialismus des 21. Jahrhunderts«*.

Gruppierungen zusammensetzte: Kulturgruppen, Sportgruppen, christliche Basisgruppen und Nachbarschaftsgruppen wuchsen in den Stadtvierteln und agierten verstreut auf lokaler Ebene. Darunter befanden sich auch die damaligen Gesundheitskomitees. Alle verstanden sich als Teil der Zivilgesellschaft. Selbstbestimmung wurde groß geschrieben, Vereinnahmungsversuche seitens der etablierten Politik stießen auf Ablehnung. Zusammenschlüsse auf regionaler oder gar nationaler Ebene wurden als Zentralismus beargwöhnt. Die Idee der Netzwerke kam auf.

In der Stadt Barquisimeto brachten die Gesundheitskomitees angesichts der herrschenden Misere im Gesundheitsbereich frischen Wind, und sie bekamen reale Bedeutung: Es wurden sogar autonome Gesundheitsposten gegründet. Viel Gewicht wurde auf die Wiederentdeckung und Anwendung traditioneller Heilmethoden und einfacher Naturheilmittel gelegt (Heilpflanzen, Fango, Schwitzbäder, usw.). Aber es gab in diesem Prozess auch einen politischen Anspruch. Es ging um (nicht nur finanzielle) Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, und den Ausbau freiwilliger Tätigkeit – wenn auch manches Mal diese Tätigkeiten halfen, die staatliche Gesundheitskarre aus dem Dreck zu ziehen. Bis heute gibt es in Barquisimeto eine ganze Reihe gemeinnütziger Gesundheitsinitiativen.

Trotz der Zersplitterung gelang es, der Gesundheitskommission der Verfassungsgebenden Versammlung 1999 einen Vorschlag zu unterbreiten: In der neuen Verfassung sollte ein Gesundheitssystem verankert werden, welches neben dem staatlichen und dem privaten auch auf einem kommunitären Eckpfeiler beruhen sollte. Argumente für einen autonomen Sektor waren die faktische Bedeutung vieler Initiativen für die Gesundheitserziehung und -praxis, ihr gemeinnütziger Charakter und ihre selbstverwaltete Organisationsstruktur. Aber der Vorschlag wurde verworfen, das duale System in der Verfassung festgeschrieben, und so werden bis heute alle diese Initiativen als »privat« eingeordnet und gesetzlich als solche behandelt. Wenn das neue Gesetz zur Regelung versicherungstechnischer Aktivitäten wie geplant verabschiedet wird, müssten z.B. die kooperativen Gesundheitsinitiativen, die sich auf der Basis von minimalen Mitgliedsbeiträgen finanzieren, das vorgeschriebene Eigenkapital von 4 Millionen Bolívares (ca. 1 Million us-Dollar) vorweisen – genau wie die großen Versicherungsunternehmen, die kapitalistisch wirtschaften. Aber trotz allem besteht auch in der Gesellschaft des Bolivarianischen »Sozialismus des 21. Jahrhunderts« weiterhin die soziale Dynamik der sich selbstverwaltenden Gesundheitsinitiativen – nicht als Opposition, sondern als eigenständiger Weg.





# Cecoslesola im »Sozialismus des 21. Jahrhunderts«

von *Alix Arnold*

Seit Hugo Chávez 1999 die Präsidentschaft in Venezuela übernommen hat, haben sich die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen für Kooperativen erheblich geändert. In der »Verfassung der Bolivarianischen Republik« ist das Recht der ArbeiterInnen verankert, Kooperativen jeglicher Art zu bilden, sowie deren Schutz und Förderung durch den Staat. Im »Plan für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung 2001-2007« wird den Kooperativen ein hoher Stellenwert für die Entwicklung einer sozialen Ökonomie zugeschrieben. Das neue Kooperativengesetz von 2001 hat es wesentlich einfacher gemacht, eine Kooperative zu gründen und dafür Zuschüsse zu bekommen. Dies führte zu einem wahren Gründungsboom. Qualität und kommunitäre Ideen sind dabei allerdings ziemlich auf der Strecke geblieben. Der Großteil dieser eingetragenen Genossenschaften funktioniert in der Praxis entweder gar nicht oder zumindest wenig genossenschaftlich.

Was bedeutet die neue Lage für die Leute von Cecosesola? Sind die veränderten Gesetze für sie förderlich? Nehmen sie selbst Einfluss im bolivarianischen Prozess? Zu diesen Fragen habe ich im November 2010 ein Gespräch mit einer Gruppe von zehn Kooperativistas (GK) aus verschiedenen Bereichen von Cecosesola geführt, sowie ein weiteres mit Teófilo Ugalde (TU), der seit mehr als zwanzig Jahren dabei ist und heute hauptsächlich im Büro des Projektes arbeitet. Die Zitate stammen aus diesen Gesprächen.

Aber zunächst zu den Anfängen des Genossenschaftswesens in Venezuela und der politischen Konstellation bei der Gründung von Cecosesola.

### Kooperativen gegen den Sozialismus

Die ersten Kooperativen werden in Venezuela Ende des 19. Jahrhunderts gegründet. In dieser Zeit verbreiten sich syndikalistische und anarchistische Ideen, die von MigrantInnen aus Europa mitgebracht wurden, in ganz Lateinamerika. In den 1940er Jahren begünstigt die sozialdemokratische AD-Regierung (Acción Democrática) die Gründung von Kooperativen in Venezuela. Ende 1941 sind mehr als 300 Kooperativen in den Bereichen Landwirtschaft, Produktion, Kreditwesen, Wohnungsbau und Fischerei registriert. 1948 übernehmen wieder Militärs die Macht. General Pérez Jiménez hat sich den Anti-Kommunismus auf die Fahnen geschrieben. Der Gewerkschaftsverband, in dem die Kommunisten stark sind, wird aufgelöst und durch eine Staatsgewerkschaft ersetzt. Tatsächliche oder mutmaßliche KommunistInnen werden mit brutaler Repression verfolgt. Pérez Jiménez betreibt die Modernisierung des Landes mit infrastrukturellen und städtebaulichen Großprojekten. Kommunitäre Ansätze werden in den Untergrund gedrängt. Nach zehn Jahren Diktatur gibt es keine Kooperativen mehr.

Erst nach der Rückkehr zur Demokratie erlebt die Kooperativenbewegung ab 1958 einen neuen Aufschwung. Dabei spielen katholische Priester eine wesentliche Rolle. In den 1960er Jahren fördert der venezolanische Staat erneut



die Gründung von Kooperativen. 1962 wird zu diesem Zweck die staatliche Behörde *Fundacomun* gegründet, 1966 ein neues Kooperativengesetz erlassen. Die venezolanische Regierung beteiligt sich an der »Allianz für den Fortschritt« und arbeitet mit Priestern der »Bewegung Antigonish« zusammen. In Antigonish in Kanada hatten Jesuiten mit Unterstützung der örtlichen St. Francis Xavier Universität ein Modell entwickelt, mit dem sie verarmte Menschen anhalten und befähigen wollen, sich selbst aus der Armut zu befreien. Zu ihrem Konzept gehören Erwachsenenbildung, Mikrokredite und Kooperativen (Spar- und Kreditkooperativen, aber auch Produktions-, Wohnungsbau und Vermarktungskooperativen). Von Nova Scotia aus verbreitet sich das Modell zunächst auf andere atlantische Provinzen Kanadas und ab den 1940er Jahren auch international.

1959 hat die Angst vor dem Kommunismus in Lateinamerika neue Nahrung bekommen. Der Sieg der cubanischen Revolution bedeutet eine Hoffnung für die Armen in Lateinamerika – und eine Bedrohung für den »Hinterhof« der USA. Quer über den Kontinent entstehen Bewegungen, Parteien und bewaffnete Guerillagruppen, die den Machtwechsel durchsetzen wollen. John F. Kennedy gründet 1961 mit lateinamerikanischen Regierungen die »Allianz für den Fortschritt«, um mit Investitionen und Sozialprogrammen die revolutionären Bestrebungen einzudämmen. Besonders das Erdöl-Land Venezuela liegt im Blickpunkt dieser Interessen. Auch hier gibt es zu dieser Zeit eine starke Guerillabewegung. Die staatliche Förderung von Kooperativen, die Wohlstand, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung versprechen, richtet sich unter anderem gegen die Guerilla und sozialistische Vorstellungen. Dazu Teófilo:

*In den Anfängen des Kooperativismus, in der Zeit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert gab es starke Bewegungen der Arbeiter für bessere Arbeitsbedingungen, sowie Bestrebungen, bestimmte Dienstleistungen oder auch Produktionsprozesse selbst in die Hand zu nehmen. So entstanden vor allem in Europa verschiedene Strömungen des Genossenschaftswesens. Außerdem gab es das sozialistisch-marxistische Projekt, die Produktionsmittel zu verstaatlichen. Der Kooperativismus hat sich dem jeweiligen Gesellschaftsmodell angepasst. In Ländern mit Marktwirtschaft, wo die Produktionsmittel in privater Hand sind, haben sich die Kooperativen dementsprechend entwickelt. In Ländern mit zentralisierter Wirtschaft entstanden andere staatliche Varianten. Die Kooperativen wurden dort von der Regierungspartei kontrolliert, üblicherweise der Kommunistischen Partei, und sie richteten sich bei der Frage, was und wie viel produziert werden sollte, nach den staatlichen Plänen. Die Entwicklung der Kooperativen in unserem Land in den 1960er Jahren stand innerhalb dieses allgemeinen Kontextes. Im Kalten Krieg war Lateinamerika eine Bastion der USA, und Cuba stellte eine Bedrohung des kapitalistischen Systems*

dar. Als Gegengewicht zu der Sympathie, die Cuba genoss, präsentierten sich die Kooperativen für die Bauern und kleinen Produzenten als Alternative. Die Kooperativen wurden in den ärmsten Gemeinden gegründet – »jenseits des Asphalt«, dort wo die befestigten Straßen enden.

Die Gründungen wurden vom Centro Gumilla gefördert, einer Organisation von Jesuiten, die in Caracas ein Büro für Sozialarbeit und Sozialforschung unterhalten, und es gab Verbindungen zur katholischen Kirche und zur »Allianz für den Fortschritt«. Denen ging es nicht nur darum, ein paar Kooperativen zu gründen. Sie wollten Einfluss auf die Bewegung bekommen. Mit den Kooperativen wurde den Leuten eine bestimmte Ideologie nahe gebracht. Ihnen sollte vermittelt werden, dass dies die wahren Kooperativen seien – im Gegensatz zu denjenigen, in denen der Staat das Sagen hatte. Die politische Botschaft lautete: Lasst euch nicht mit der Guerilla ein, die will die Macht übernehmen und ist Vorbote einer Regierung wie der cubanischen. Da kommen Kooperativen raus, die vom Staat dominiert werden. Lasst uns dagegen Kooperativen aufbauen, die wirklich autonom sind, die wirklich die Interessen der eigenen Mitglieder verfolgen. Das war die politisch-ideologische Botschaft. Was wir heute als Cecosola kennen, hat da seinen Ursprung. Cecosola ist in dieser Kooperativenbewegung entstanden, die von der Kirche gefördert wurde und unter dem Einfluss der »Allianz für den Fortschritt« stand.

NGOs können ganz unterschiedliche Rollen spielen. Sie können sich tendenziell überflüssig machen oder sich konsolidieren, sie können konstruktive Beiträge leisten oder zerstörerisch wirken. In unserem Fall hat das Centro Gumilla einen Beitrag geleistet, aber sie haben auch versucht, zu kontrollieren. Sie bekamen Gelder von der Adenauer-Stiftung, und auch von der Caritas usw. Wir haben uns dann einer anderen NGO angeschlossen, der Fundación OCM (Organización Comunitaria de Marginados). Damit gerieten wir in Konkurrenz zum Centro Gumilla. Die »Stiftung für kommunale Organisierung der Marginalisierten« kam von der Zentral-Universität in Caracas. In einer Doktorarbeit war der Vorschlag entwickelt worden, die Armen sollten sich in Kooperativen zusammen schließen, um das, was sie konsumieren, selbst zu produzieren. Der Vorschlag ähnelt ziemlich den Wochenmärkten und Produktionskooperativen, die wir heute haben. Anfangs bekam die Fundación OCM von Fundacomun staatliche Gelder. Aber statt damit die Konsumgenossenschaften zu gründen, schlossen sie sich unserem Projekt an: Wir waren gerade dabei, den öffentlichen Transport zu übernehmen. Sie haben also nicht mehr die Interessen von Fundacomun vertreten, sondern sich nach den gemeinschaftlichen Beschlüssen gerichtet. Wir haben einige NGOs kennengelernt, deren Mitglieder aufgrund der Tatsache, dass sie einen Lohn bekamen, die

*Arbeit gemacht haben, die im Interesse des Finanziers lag. Und eine NGO, die ihren Titel »Organisation der Marginalisierten« ernst nimmt, müsste eigentlich – damit sie weiter bestehen kann – ein Interesse daran haben, dass es weiterhin Marginalisierte gibt. Andernfalls muss sie bereit sein, sich aufzulösen und sich bei den Marginalisierten zu integrieren. Das hat die Fundación OCM gemacht, und das war der Unterschied zum Centro Gumilla, das bis heute besteht. (TU)*

### Im Rahmen der Gesetze

Das Kooperativengesetz von 1966 sollte das Genossenschaftswesen fördern, es enthielt aber gleichzeitig eine Menge Restriktionen. Wie in anderen Ländern auch, wurde eine staatliche Aufsichtsbehörde gegründet, die *Superintendencia Sunacoop*. Im Gesetz wurden eine hierarchische Organisationsform mit Vorstand und Vorsitzendem festgeschrieben und der Aktionsradius beschränkt: Eine Kooperative durfte nur in einem einzigen Geschäftsbereich tätig sein, für den sie eine Genehmigung brauchte.

*Diese Regelung hat die Kooperativen voneinander getrennt. Die einen machten Transport, die anderen Lebensmittel. Zwischen Stadt und Land gab es keine Verbindung. Das politische Ziel war, sie voneinander getrennt zu halten. (GK)*

Die Gründung von Cecosesola Ende 1967 als regionaler Verbund von Dienstleistungskooperativen war ein Schritt gegen diese Trennungen. Andere folgten dem Beispiel: 1970 gab es bereits in acht Bundesländern regionale Zusammenschlüsse. Danach begann eine Diskussion über einen landesweiten Zusammenschluss, und 1974 legte die Bewegung einen Entwurf für ein reformiertes Kooperativengesetz vor. Darin ging es auch um die Ausweitung der Arbeitsbereiche. Hier hatte Cecosesola mit der Gründung des Beerdigungsinstitutes ebenfalls bereits den Rahmen der Gesetze überschritten. Die Idee, das Problem der Bestattung gemeinschaftlich zu lösen, entstand, als nach dem Tod eines Kooperativenmitglieds nicht genug Geld für seine Beerdigung vorhanden war. Seitdem sorgt eine selbstorganisierte Sterbegeldkasse dafür, dass sich die Kooperativistas keine Sorgen mehr um ein würdiges Begräbnis machen müssen. Die Mitglieder zahlen wöchentlich kleine Beiträge ein. Das Beerdigungsinstitut bietet den Service aber auch Nicht-Mitgliedern zu moderaten Preisen an.

*Die Kooperativen waren damals sehr kleine Organisationen. Die Regierung kümmerte sich nicht darum; die hatte in den 1960er und 1970er Jahren Wichtigeres zu tun. Im ganzen Land gab es noch nicht mal tausend Kooperativen – eine rebellische Gruppe, die aber keinen Schaden anrich-*

*tete. Dann kamen diese Ideen auf, dass die Kooperativen sich nach den Bedürfnissen der Bevölkerung richten und die Entscheidungen darüber, welche Aktivitäten unternommen werden, von der Versammlung getroffen werden sollten. Die Spar- und Kreditkooperative beschloss dann, ein Beerdigungsinstitut aufzumachen. Obwohl das illegal war, hat die Regierung praktisch nichts dagegen unternommen. Da das eine andere Branche war, hätte das nach dem Gesetz nur eine Versicherungsgesellschaft machen dürfen. Aber das Bedürfnis stand im Raum: Die armen Leute mussten sich in irgendeiner Weise zusammentun, um ihre Toten begraben zu können. Warum sollte also die Kooperative kein Bestattungsinstitut machen? Das war ein Bruch, und der andere Bruch war der regionale Zusammenschluss. Der war im Gesetz nicht vorgesehen. Die Kooperativen haben trotzdem angefangen, sich auf regionaler Ebene zu treffen. Autonom und illegal. (TU)*

1975 wurde das Kooperativengesetz reformiert. Die Beschränkung auf einen Geschäftsbereich ist seitdem aufgehoben. Fast alle Spar- und Kreditkooperativen wurden danach zu Dienstleistungskooperativen mit verschiedenen Geschäftsbereichen. Für die landesweite Koordination wurde 1976 der venezolanische Dachverband CECONAVE gegründet.

Nach der Regierungsübernahme von Hugo Chávez 1999 bringt die Kooperativenbewegung ihre Vorstellungen in das Projekt einer neuen Verfassung ein. Kooperativistas beteiligen sich an den Kommissionen und reichen einen Vorschlag mit 25 000 Unterschriften ein.

*Der größte Impuls und die meisten Beiträge kamen aus Lara. Wir brauchten für unseren Vorschlag zur Verfassungsgebenden Versammlung eine bestimmte Menge Unterschriften, und hier in Lara haben wir die meisten zusammenbekommen.*

*Für den Verfassungsentwurf gab es eine Volksbefragung. Wir haben daran teilgenommen und viele Vorschläge gemacht. Davon sind acht Artikel durchgekommen. Die Verfassung ist richtig revolutionär. (GK)*

In der bolivarianischen Verfassung, die 1999 mit einem Referendum angenommen wird, bekommen die Kooperativen Verfassungsrang und werden zu Protagonisten beim Aufbau eines neuen Wirtschaftsmodells erklärt. Der Staat soll dezentralisiert und die Entscheidungsbefugnis in die Gemeinden verlagert werden. Für das Kooperativengesetz ist eine erneute Reform vorgesehen. Im Jahr 2000 findet darüber ein intensiver Diskussionsprozess in der Kooperativenbewegung statt. Wie schon bei der Verfassungsänderung spielt auch hierbei Cecosesola eine wichtige Rolle.

*Als bekannt wurde, dass das Kooperativengesetz reformiert werden sollte, haben wir vorgeschlagen, auch unsere Erfahrungen zu berücksichtigen. Der Geist von Cecosesola findet sich in diesem Gesetz wieder. Viele Einzelheiten sind Beiträge von uns.*

*Über unsere Beiträge haben wir nicht nur mit unseren Mitgliedern diskutiert. Die Vorschläge lagen auf unseren Wochenmärkten, im Gesundheitsbereich und den verschiedenen Büros aus, damit möglichst viele Menschen ihre Kommentare dazu abgeben konnten. Sie konnten zusätzliche oder Veränderungsvorschläge äußern oder die schon vorhandenen unterzeichnen.*

*Wir wollten uns nicht aufdrängen, aber wir wollten die Erfahrungen beitragen, die wir mit unserer Form von Organisation gemacht haben. Wir haben zu dem Gesetz auch Versammlungen mit anderen Kooperativen abgehalten. In vielen Kooperativen gibt es noch die alten Machtposten, und die älteren Kooperativistas denken, dass sie damit gut fahren. Wir haben ihnen erklärt, dass es auch andere Formen gibt, und dass diese Versuche ebenfalls zu guten Ergebnissen führen, weil sie offener, flexibler und demokratischer sind. Darüber haben wir mit den anderen geredet, und das haben wir auch im Parlament eingebracht, über einen Freund in Caracas, der so was wie ein Verbindungsmann für uns war, und über die Superintendencia.*

*Das Gesetz ist gut, weil es das anerkennt, was wir in der Praxis sowieso schon gemacht haben: die soziale Arbeit, unser Prinzip von Gruppenarbeit oder die Einbeziehung der Leute aus den Stadtteilen. Geschäftsleitungen und all das hatten wir als Organisation schon vorher überwunden.*

*Das Gesetz legt nicht fest, ob es Geschäftsführer gibt, oder nicht. Es heißt dort: »Jede kooperative Vereinigung kann ihre innere Struktur gemäß ihrem Werdegang bestimmen und nach den Organisationsformen, die in ihrer jeweiligen kulturellen Identität verankert sind«. So konnten wir bei Cecosesola in einer Generalversammlung und im Konsens beschließen, sofort sämtliche hierarchischen Strukturen und Ämter aus den Statuten zu streichen. Aber nicht alle Kooperativen haben in gleicher Weise auf das neue Gesetz reagiert. Das Gesetz eröffnet verschiedene Möglichkeiten, und einige Kooperativen haben sie dafür benutzt, ihre hierarchischen Strukturen zu festigen. (GK)*

### Der Kooperativen-Boom

Mit dem neuen Gesetz ist das Gründen einer Kooperative zu einem leicht zu bewältigenden Formalakt geworden. Eine Überprüfung der Geschäftsidee findet nicht statt. Aber es locken Mikrokredite und Steuervorteile, und staatliche Aufträge werden bevorzugt an Kooperativen vergeben. Bei Chávez' Regierungsantritt 1999 gab es in Venezuela etwa 800 Kooperativen. Bis 2008 kommt es zu mehr als 260 000 Neugründungen. Dieser kometenhafte Aufstieg des Genossenschaftswesens hat allerdings in erster Linie auf dem Papier stattgefunden. Ende 2008 sind laut einer Studie von ACI Américas 202 989 Kooperativen als inaktiv einzustufen – ein Anteil von 77 Prozent.<sup>32</sup> Kritiker sprechen vom weltweit größten Friedhof toter Kooperativen.

Wie hoch die Zahl derjenigen Kooperativen ist, die in betrügerischer Absicht nur zu dem Zweck gegründet wurden, die Zuschüsse abzukassieren, ist nicht bekannt. Die Aufsichtsbehörde *Sunacoop* ist mit dem Boom überfordert. Bis Ende 2006 hat sie gerade mal drei Prozent der neu gegründeten Kooperativen kontrolliert. Im staatlichen Ausbildungsprogramm *Vuelvan Caras* sind mehr als 10 000 Kooperativen entstanden, aber auch hier wurden hunderte Landwirtschaftskooperativen gegründet und mit Krediten versehen, die mangels Land nicht arbeiten können. Die Gemeinderäte *Consejos Comunales*, die als Basisorganisationen mit staatlichen Geldern Projekte in den Gemeinden umsetzen, haben genossenschaftliche Finanzierungsorgane – auch dies sind in der Zählung 20 000 »Kooperativen«, in denen es keinen einzigen Arbeitsplatz gibt. Schließlich sind auch viele der aktiven Kooperativen nicht wirklich ein Beitrag zu der idealen Vorstellung von Solidarischer Ökonomie. Manche sind von Firmen gegründet worden, um an öffentliche Aufträge zu kommen, ohne dass sich an dem Arbeiter-Chef-Verhältnis irgendetwas geändert hätte. Firmen lagern Teile als Kooperativen aus, um Kosten zu sparen. Und manche Kooperativistas werden selbst zu Chefs, indem sie Nicht-Mitglieder als LohnarbeiterInnen einstellen (was nach dem Kooperativengesetz für maximal sechs Monate zulässig ist). Der lange Prozess von (Selbst)-Veränderung, den die Kooperativistas von Cecososola in diesem Buch beschreiben, lässt sich eben nicht von oben dekretieren. Aber die neue Gesetzeslage eröffnet Möglichkeiten. Luis Delgado, ein langjähriger Kooperativista, der schon unter verschiedenen Regierungen Aufgaben in der Kooperativenverwaltung inne hatte, sieht in der neuen Situation eine Herausforderung und eine Hoffnung:

»Wir müssen aber dagegen kämpfen, dass Kooperativismus und Chavismus gleich gesetzt werden. Mit dieser Vorstellung wird der Kooperativismus zu einem weiteren Objekt der Polarisierung, das angegriffen oder unterstützt wird,

<sup>32</sup> Siehe: [http://gestionparticipativavenezuela.files.wordpress.com/2010/08/diagnostico\\_economia\\_social-y-solidaria\\_en-venezuela\\_.pdf](http://gestionparticipativavenezuela.files.wordpress.com/2010/08/diagnostico_economia_social-y-solidaria_en-venezuela_.pdf).

je nachdem, welche Position die Betroffenen gegenüber der Regierung haben. Manche betonen das »Scheitern« der Kooperativen, um daraus eine Waffe gegen die Regierung zu machen. Andere verkünden unkritisch, die Kooperativen seien ein »Erfolg«, um zugunsten der Regierung zu argumentieren. Dem Genossenschaftswesen tun beide Positionen nichts Gutes. Beiden liegt die Einschätzung zugrunde, die Politik sei wichtiger als die Kooperativen. Das Genossenschaftswesen wird anderen politischen Zielen untergeordnet. Die Kooperative wird nicht als politische und soziale Option an sich gesehen, die in der Lage ist, hier und heute von uns aus eine Gesellschaft aufzubauen, wie wir sie wollen. Diese Sichtweise ist zutiefst politisch und unterscheidet sich grundlegend von derjenigen, die immer wieder verkündet, dass es notwendig sei, die Macht zu übernehmen, um den anderen die eigene Sichtweise von Gesellschaft aufzudrängen. Als Kooperativistas bauen wir tagtäglich eine neue Gesellschaft auf. Damit zeigen wir uns selbst und allen anderen, dass eine andere Welt möglich ist.«<sup>33</sup>

### Sozialismus gegen die Autonomie?

Die meisten Kooperativen sind Kleinbetriebe. Fast alle, die mit großer Mitgliederzahl erhebliche Umsätze machen, existierten schon vor 2001. Ein erfolgreiches Großprojekt wie Cecosesola ruft Neider auf den Plan, und für den Staatssozialismus sind Organisationen, die auf ihrer Unabhängigkeit bestehen und sich nicht verplanen lassen, in der Regel suspekt.

*Das haben wir schon in der Zeit unseres Transportunternehmens gemerkt: Eine Organisation wie Cecosesola erzeugt bei anderen Neid und Missgunst. Sie finden es merkwürdig, dass eine Organisation ohne Führung ein solches politisches Gewicht bekommt. Darauf sind sie neidisch. Wir können nicht verhindern, dass Leute aus der Gegend Gerüchte über uns ausstreuern. Wir können nur so weit wie möglich darüber informieren, was wir als Organisation machen. Wir sind nicht in der Zeitung oder im Fernsehen, aber wir teilen unsere Erfahrungen vielen Menschen mit, um diese Gerüchte zu entkräften. Damals beim Transportunternehmen haben sie uns als Terroristen bezeichnet. Und jetzt heißt es, wir seien Kapitalisten. Wir versuchen, diese kursierenden Fehlinformationen klarzustellen. (GK)*

Cecosesola wird immer wieder vorgeworfen, Teil der Opposition zu sein. Als Indiz gelten Familienbande: Henrique Salas Romer, Bruder des Cecosesola-Mitbegründers Gustavo kandidierte in der Präsidentschaftswahl 1998 gegen Chávez.

<sup>33</sup> Luis Alfredo Delgado Bello: »Venezuela: ¿Fracasaron las cooperativas?« Siehe: <http://www.aciamerica.coop/Venezuela-fracasaron-las>.

Die Mitglieder von Cecosesola machen dagegen immer wieder klar, dass sie als Projekt keiner Partei und keiner Religion anhängen. Ihre Unabhängigkeit zeigte sich zum Beispiel 2002, als die Opposition mit einem Unternehmerstreik und der Sabotage der Erdölproduktion das Land lahm legte, um Chávez zum Rücktritt zu zwingen. Cecosesola beteiligte sich nicht am Streik, übernahm aber auch keine Aufgaben von der Regierung:

*Als hier die Erdöl-Industrie bestreikt wurde, stand das ganze Land still. Da bewegte sich nichts mehr. Hast du so was schon mal erlebt? Das ist beeindruckend. Die Betriebe waren geschlossen. Es gab kein Benzin mehr. An den Tankstellen bildeten sich riesige Schlangen, um an ein bisschen Sprit zu kommen. Es gab auch kein Gas zum Kochen. Jemand hat das mit der Situation verglichen, dass zwei Züge ungebremst aufeinander zu rasen. Die Frage war, wie sich die Armee verhalten würde. In diesen Tagen kamen zwei führende Vertreter einer dieser beiden »Züge« und baten uns darum, uns dem Streik anzuschließen. Damals war hier außer Cecosesola alles geschlossen; wir sollten auch dicht machen, um die Opposition zu unterstützen. Aber wir entscheiden selbst, was wir machen, und wir haben entschieden, nicht zu schließen, weil die Verteilung der Lebensmittel ein Grundbedürfnis der Leute ist. Und die Bedürfnisse der Gemeinschaft sind für uns der Ausgangspunkt. Also blieben die Märkte offen. Zwei oder drei Tage später kamen Leute von der Regierung. Sie wollten, dass wir die gesamte Verteilung der Lebensmittel übernehmen. Auch denen haben wir »Nein« gesagt. Wir haben ihnen gesagt, dass wir unseren eigenen Vertrieb aufrechterhalten, aber keine weiteren Kapazitäten haben: »Macht ihr das doch selbst, ihr seid schließlich die Regierung.« Wichtig ist dabei die Frage: Wie kämpfen wir und wofür? Das können nicht andere für uns definieren. Höchstwahrscheinlich werden unsere Entscheidungen nicht allen gleichermaßen gefallen – denjenigen nicht, die gegen die Regierung sind, und auch denen nicht, die für sie sind. Wir hatten nicht den Anspruch, die bestmögliche Lösung zu finden, aber wir hatten klar, dass wir das im Rahmen unserer Kapazitäten im Konsens entscheiden. (TU)*

Cecosesola ist schwerpunktmäßig in der Lebensmittelversorgung und im Gesundheitswesen tätig – also genau in den Bereichen, in denen die Regierung den Markt kontrollieren und mit Sozialprogrammen Verbesserungen erreichen will.

*In einigen dieser Gesetze steckt eine Idee, die ich richtig finde. Wer hat hier vorher schon Steuern bezahlt? Jetzt gibt es eine gewisse Kontrolle über die Steuern. Aber das Problem ist, dass wir dabei in denselben Sack*



*gesteckt werden – in den wir unserer Meinung nach nicht hineingehören. Ein Gesetz, das dafür sorgen soll, dass sich nicht jeder das Geld einsackt, wie es ihm gerade passt, erscheint mir vernünftig. Aber wie so oft sieht die Praxis dann anders aus.*

*Ein Gesetz, das für alle gleichermaßen gilt, macht es den kleinen Organisationen schwer. Sie müssen dieselben bürokratischen Maßstäbe erfüllen wie ein multinationales Unternehmen.*

*Wir gehen aber bei unseren Projekten von den Notwendigkeiten und Bedürfnissen aus, die wir bei den Leuten mitbekommen.*

*Bei den Privatunternehmen werden die Überschüsse privat angeeignet. In den Kooperativen investieren wir die Überschüsse, um zum Beispiel Räume wie dieses Gesundheitszentrum CICS<sup>34</sup> zu schaffen, für unsere Dienstleistungsangebote.*

*Die Regierung will nicht nur die Kooperativen kontrollieren, sondern die ganzen kommerziellen Geschäfte, die mit Gesundheit und Lebensmitteln gemacht werden. Es gibt eine staatliche Gesundheitsversorgung, aber es entstehen auch gewinnorientierte privatwirtschaftliche Kliniken, die überhöhte Preise verlangen. Das will der Staat regulieren, und unter diese Kontrolle fallen dann auch wir. Wir sind in derselben Branche aktiv, aber wir orientieren uns an den Bedürfnissen der Bevölkerung und bieten eine Dienstleistung auch für uns selbst an. Wir denken dabei nicht an die großen Lösungen. Wir bewegen uns immer auf der Ebene der kleinen Projekte. (GK)*

Bürokratischen Behinderungen ist auch die Idee zum Opfer gefallen, einen eigenen Friedhof einzurichten. Dafür wurde ein Gelände außerhalb von Barquisimeto erworben. Es dient heute als Freizeiteinrichtung, und auf einem Teil werden die Gemüseabfälle der Wochenmärkte kompostiert und etwas Landwirtschaft betrieben.

*Wir hatten vorgeschlagen, einen genossenschaftlich organisierten Friedhof einzurichten. Die öffentlichen sind eine Katastrophe, und die privaten zu teuer. Dann gab es das Gesetz, demzufolge die öffentlichen Friedhöfe vom Stadtrat verwaltet werden. Der könnte uns eine Konzession für unseren Friedhof geben. Es gibt also nur die Alternativen staatlich oder*

34 Siehe S. 132ff., *Eine neue Herausforderung: Das integrale Gesundheitszentrum.*

*privat, keine Modalität, das gemeinschaftlich zu organisieren. Entweder verwaltet der Staat selbst, oder ein Privater, der an den Staat zahlt. Aber wenn der Staat eine solche Konzession vergibt, fällt der Friedhof nach zwanzig Jahren wieder an den Staat. Als wir das gehört haben, sagten wir »Nein«. Denn der Friedhof sollte auf Dauer kommunitär sein, mit Eigeninitiative und eigener Entwicklung, und billiger als alle anderen Friedhöfe. Der Friedhof sollte auf dem Bauernhof eingerichtet werden. Aber dieses Gesetz, das der Verfassung widerspricht, hat das verhindert. Deshalb betreiben wir jetzt einen Bauernhof – weil wir irgendwas mit dem Gelände machen mussten. (GK)*

Die Selbstverwaltung von Cecosesola passt nicht so richtig in das staatssozialistische Schema. Der Vorwurf, es würde sich um ein kapitalistisches Projekt handeln, taucht immer mal wieder auf. Manche Kooperativistas haben von daher die Befürchtung, dass das Enteignungsverfahren, das die Regierung gegen manche Privatbetriebe anwendet, auch sie treffen könnte.

*Einige machen sich Sorgen. Man liest so was ja jeden Tag in der Zeitung. Trotz unserer ganzen Geschichte und obwohl wir uns als Teil der Gemeinschaft fühlen, könnte jemand aufgrund von Gerüchten über unsere angeblich egoistischen Ziele auf die Idee kommen, sich das hier anzueignen. Bei denen, die heute an der Spitze der Regierung stehen, reicht schon so ein Gerücht, damit sie sagen: Enteignet sie!*

*Es kommt noch was anderes hinzu. Man fragt sich doch: Wie kann es sein, dass eine Organisation wie unsere die Konsumprobleme der Bevölkerung löst, um die sich eigentlich die Regierung kümmern müsste? So entsteht Neid: Wir als Regierung kriegen das mit so viel Geld und Mitteln nicht geregelt, und diese Leute da machen das einfach – ohne Mittel!*

*Die Autonomie ist für den Staat ein Risiko. Das ist immer noch dieselbe Politik, die versucht, die Basisorganisationen zu kontrollieren. Die Sprache hat sich geändert, die Symbole und die Farben. Aber die politische Mentalität der Kontrolle hat sich nicht geändert.*

*Bei verschiedenen Treffen haben wir gesagt: Wenn beim Präsidenten ein solches Gerücht ankommt, dass wir Kapitalisten sind, dann könnte er so eine Entscheidung treffen: Enteignet sie! Aber ich glaube nicht, dass es da um Gerüchte geht. Die Regierung kennt Cecosesola. Die wissen, wer wir sind. Ob das passiert oder nicht, hängt vor allem von Faktoren außerhalb*

*von Cecosesola ab. Wenn PDVAL und Mercal<sup>35</sup> gut funktionieren, dann hat die Regierung schon eine weitgehende Kontrolle über den Lebensmittelmarkt. Dann sehe ich da keine Gefahr. Wenn das schief geht, ist das eine andere Situation. Aber es wäre verrückt, uns frontal anzugreifen. Das wäre hier in drei Monaten am Ende. Mit wem würden sie denn arbeiten? Wir haben eine ganz eigene Art zu arbeiten! Bisher haben sie Unternehmen enteignet, aber das sind wir ja nicht. Wenn sie unsere Märkte schließen, müssten sie für das Ganze einen Ersatz finden.*

Die Kooperativistas von Cecosesola sind sich ihrer eigenen Stärke und Machtposition durchaus bewusst. Die älteren Mitglieder erzählen immer wieder gerne die Gründungsgeschichte: Wie sie um die Fahrpreise und das kooperative Transportsystem in der Stadt gekämpft haben und sich gegen alle politischen und wirtschaftlichen Widrigkeiten als Projekt behaupten konnten. Sie sehen es als ein Problem solcher Kämpfe, dass wir damit selbst die Machtlogik reproduzieren, was dem Ziel widerspricht, Hierarchien und Machtverhältnisse zurückzudrängen. Aber: Wäre ein so weitgehender (Selbst-)Veränderungsprozess möglich gewesen oder überhaupt in Gang gekommen ohne diese Widerstandsphase von antagonistischem Kampf und Negation? Mal abgesehen davon, dass es das Projekt ohne diesen Kampf vermutlich gar nicht mehr geben würde, ist auch die Veränderung der Beziehungen ohne ihn schwer vorstellbar. Die Kooperativistas betonen, dass Selbstveränderung in erster Linie durch gelebte Erfahrung entsteht, nicht durch Lesen, Belehrung oder sonstige Bewusstseinerweiterung. Und dass der Kapitalismus kein Ding ist: Er ist das gesellschaftliche Verhältnis, das wir selbst jeden Tag mit unserem Handeln herstellen. Aber er tritt uns auch in versteinerten Form gegenüber: Mit Mauern, Maschinen, Grenzen, Staatsapparaten und allem Drum und Dran. Wir werden den »Kapitalismus in uns« nicht loswerden, ohne uns auch mit diesen gesellschaftlichen Machtverhältnissen auseinanderzusetzen und herumzuschlagen.

Zurzeit ist Cecosesola nicht gezwungen, sich nach außen zu behaupten. Die Energie richtet sich auf die internen Prozesse, mit beachtlichen Ergebnissen. Manches Loblied auf die Flexibilität liest sich etwas merkwürdig – in Zeiten, in denen es den Unternehmern gelungen ist, eine brutale Flexibilisierung durchzusetzen. Die Kooperativistas kontern zu Recht, dass die Produktivitätssteigerung in ihrem Fall nicht dem Profit dient, sondern ihnen selbst mehr Freiräume für Reflexion und Diskussionen schafft. Die vielen Treffen und Versammlungen finden innerhalb der Arbeitszeit statt – aber die ist sehr lang und hat oft kein definiertes Ende. Zum Beispiel dauert ein Markttag eben so lange, bis nach dem

35 Mit den Programmen PDVAL (Producción y Distribución Venezolana de Alimentos) und Misión Mercal (Mercados de Alimentos) verteilt die Regierung über Straßenverkauf und eigene Läden Lebensmittel zu kontrollierten und subventionierten Preisen.

Schließen aufgeräumt und gefegt ist, und daraus kann auch schon mal ein 14-Stunden-Tag werden. Sich neben der Arbeit und dem Engagement bei Cecosesola noch an anderen politischen Prozessen zu beteiligen, ist nicht einfach.

Seit 2006 gibt es in Venezuela die *Consejos Comunales*, die Gemeinderäte, in denen die BewohnerInnen eines Stadtteils selbst über ihre Belange entscheiden können und staatliche Mittel für Projekte bekommen. Zu der Frage, ob Cecosesola-Mitglieder sich an diesen Strukturen des bolivarianischen Prozesses beteiligen sollten, gibt es keinen allgemeinen Beschluss. Aber viele halten es für wichtig.

*Die Consejos Comunales sind als Form nicht schlecht. Wenn das wirklich so laufen würde, wie es sollte. Wenn die Mittel über diese Kanäle dort ankämen, wo sie hin sollen. Aber wir gehen schlecht mit den Mitteln um. Wir nutzen sie für andere Dinge. Sie kommen nicht da an, wo sie sollen. Da wird zum Beispiel der eine Nachbar bevorzugt, weil ich mit dem besser auskomme. In manchen barrios funktioniert das gut, da laufen die Dinge transparent, aber in anderen nicht. Die Idee ist nicht schlecht, in diesem Modell hat das Volk die Macht, von unten nach oben. Aber das Problem ist, wie es funktioniert. (GK)*

Nach Debatten auf den jährlich stattfindenden Diskussionstagen wurden 2011 die Beziehungen zu den *Consejos Comunales* weiter ausgebaut. Das hat aktuell dazu geführt, dass mehrere *Consejos* aus der Gegend des Wochenmarktes *Feria del Este* diesen in einem Konflikt unterstützen: Der Plan für eine neue Umgehungsstraße sieht vor, dass die *Feria* dafür einen 250 Meter langen und sechs Meter breiten Streifen ihres Geländes abgeben müsste. Mehrere der Räte haben sich dagegen ausgesprochen.

Als Problem der *Consejos Comunales* wird immer wieder beschrieben, dass es hier in erster Linie ums Geld geht. Das fördert die Korruption, und in vielen Fällen sind in den neuen Organen, die zur Basisregierung werden sollen, alte Seilschaften aktiv. Außerdem hat die Regierungspartei PSUV enormen Einfluss.

*Hinter den Consejos Comunales steht die Idee, dass die Leute in den Gemeinden ihre Probleme selbst angehen. Die Consejos Comunales sollen die Maßnahmen, die auf ihrem Gebiet stattfinden, selbst verwalten. Aber das Problem ist: Wenn die Projekte der Regierung nicht passen, dann werden sie nicht zulassen, dass du sie durchführst. Und dann wiederholen sich diese Fehler, die wir auch gemacht haben, diese Machtkämpfe. Es besteht die Tendenz, alles zu zentralisieren. Wenn ich was vorschlage, was nicht der Regierungslinie entspricht, wird es nicht akzeptiert. Wenn du da was kritisierst, wird das nicht beachtet.*

*Die Consejos Comunales sind sehr unterschiedlich, mit unterschiedlicher Beteiligung. Früher hatten die Leute in den armen Siedlungen nicht diese Möglichkeiten, etwas selbst zu machen. Früher kam da ein Unternehmen, hat die Maßnahme im barrio durchgeführt und das Geld mitgenommen.*

*Aber die meisten Consejos Comunales folgen der Regierungslinie. (ГК)*

Cecosesola ist in einer Zeit entstanden, in der weltweit für RevolutionärInnen der Sozialismus auf der Tagesordnung stand. Die Gründung von Kooperativen war damals ein Gegenprojekt. Heute wird in Venezuela versucht, staatlicherseits den »Sozialismus des 21. Jahrhunderts« zu organisieren. In der Verfassung sind die Dezentralisierung des Staates und die Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse an die Basis vorgesehen. Einst als antisozialistisches Projekt gegründet, ist Cecosesola heute der sozialistischen Regierung in gewissem Sinne voraus:

*Die Jesuiten-Priester haben damals entschieden, Basiskooperativen zu bilden. Heute wird ja viel von Selbstermächtigung gesprochen. Das hat damals hier angefangen – mit der Idee, dass die Leute selbst sich organisieren und entscheiden. Es geht nicht darum, dass ich von der Regierung aus den Arbeitern Macht gebe. Das hat mit Selbstermächtigung nichts zu tun. Selbstermächtigung heißt, sich die Dinge selbst nehmen und selber machen. Und das steht in der Verfassung. Guck dir mal den Artikel 184 an. (TU)*



# Nachwort

von *John Holloway*

*Die Revolution ist ein Gericht, das nur auf kleiner Flamme gekocht werden kann.* Diese Bemerkung eines der jungen Mitglieder der Kooperative Cecose-sola während eines Besuchs in Puebla vor ein paar Jahren ist mir im Gedächtnis geblieben.

Sie scheint widersprüchlich. Wir sind es gewohnt, Revolutionen als spektakuläre Vorkommnisse zu begreifen. Die Französische Revolution, die Russische Revolution: heftige Konzentrationen dramatischen Wandels. Selbst wenn wir nur auf das letzte Jahr oder so zurückblicken, sind es die explosionsartigen Aufstände, die unsere Aufmerksamkeit anziehen und unseren Enthusiasmus befeuern: Tahrir-Platz, Syntagma, Puerta del Sol. Es ist so dringlich, es gibt so eine verzweifelte Notwendigkeit, den Kapitalismus zu zerstören, bevor er uns zerstört. Wie können wir also sagen, dass die Revolution nur auf kleiner Flamme gekocht werden kann?

Und dennoch ist sie nicht widersprüchlich. Unserem Begriff der Revolution wohnen zwei Zeitlichkeiten inne. Einerseits der scharfe Ausbruch unseres vollständigen NEIN: Nein, wir werden die Austeritätsmaßnahmen der Regierung nicht hinnehmen; Nein, wir werden die Diktatur nicht hinnehmen – weder die Diktatur der Diktatoren noch die Diktatur des Geldes, das als Demokratie verkleidet daherkommt. Nein, wir werden die Obszönitäten des Kapitalismus nicht länger hinnehmen. Diese Zornesausbrüche, in ihrer ganzen Schönheit der letzten Monate, sind notwendig, um die Tyrannei des gegenwärtigen Systems zu brechen. Aber dann, was machen wir dann? Wenn wir nach einem Wochenende an dem wir den Staat umgestürzt haben, Montagmorgen immer noch zurück zur Arbeit gehen oder uns für Erwerbslosenzahlungen anstellen müssen oder wieder rausgehen müssen, um Kaugummi an der Ampel zu verkaufen, dann haben wir nur wenig in der Gesellschaft geändert.

Es handelt sich um das alte Problem der Produktivkräfte. In der traditionell-orthodoxen Sichtweise stand die Revolution für die Produktivkräfte, welche die überkommenen, ihre Entwicklung hemmenden Produktionsverhältnisse durchbrachen. Das Problem an dieser Sichtweise ist, dass die Produktivkräfte häufig als das technologische Potenzial des Produktionsprozesses verstanden wurden, weshalb dieser Ansatz häufig zu einem technologischen Determinismus führte, der nur wenig zum antikapitalistischen Kampf beitragen konnte.

Und dennoch besteht das Problem weiterhin. Wir können so viele Regierungen wie möglich umstürzen, wir können Merkel und Sarkozy und Cameron absetzen, aber solange wir keine alternative, nicht-kapitalistische Form der Produktion und Reproduktion unseres Lebens erschaffen, werden wir nicht sehr weit kommen. Wenn wir die Produktivkräfte nicht als Technologie im Sinne von Maschinen, sondern als unsere eigene kreative Macht begreifen, dann können wir sagen, dass unsere Möglichkeit, die Welt radikal zu ändern, nicht nur von Zornesausbrüchen abhängt, sondern auch von der Entwicklung unserer Pro-



duktivkräfte, das heißt, unserer kreativen Macht, Sachen auf eine andere Weise zu tun. Dies ist das Problem, dem sich der ungeheuer wichtige und kreative Aufstand in Argentinien 2001/2002 gegenüber sah. Dies ist das Dilemma, dem sich Abertausende von Aufständischen in Griechenland heute gegenübersehen. Um die Macht des Kapitals zu brechen, um dem Kapital zu sagen, dass es zur Hölle fahren soll, müssen wir unsere eigene Macht aufbauen, allerdings keine instrumentelle Macht, wie die Ihrige, sondern eine kreative Macht, unsere eigene kreative Macht.

Dies ist also die zweite Zeitlichkeit der Revolution und es ist diese Kernsubstanz der Revolution, die nur auf kleiner Flamme gekocht werden kann. Die Veränderung der Art und Weise wie wir leben und produzieren und erschaffen kann nicht dekretiert werden: sie erfordert notwendig einen vorsichtigen Prozess, ein unablässiges, von der Basis aufsteigendes Bewegen, ein beständiges Drängen, Sachen auf eine andere Weise zu machen, ein fragend-gehen-wir-voran, eine beständig erneuerte Erfindung und Wieder-Erfindung der Richtung, in der wir uns bewegen. Sicher sind die Ausbrüche und Brüche wichtig, um ihr Kraft zu verleihen und Räume zu eröffnen, aber hinter den spektakulären Revolten gibt es zwangsläufig eine Vielzahl von stillen Revolten, alltäglichem Drängen in die andere Richtung, Erschaffung neuer Weisen etwas zu tun, den Aufbau anderer gesellschaftlicher Verhältnisse. Dies kann nicht durch Gesetze oder andere Maßnahmen, die von oben kommen, erreicht werden, sondern nur still von unten.

In diesem Sinne erachte ich Cecosesola als ungeheuer wichtig und inspirierend. Es ist kein Modell, es ist kein Richtiger Weg, der an anderen Orten reproduziert werden sollte. Es ist kein Modell, es ist eine Inspiration. Und was daran inspiriert ist nicht nur die Tatsache, dass es bereits so lange funktioniert (45 Jahre bereits!), sondern mit welcher Sorgfalt sie Sachen anders tun, sie etwas erschaffen, das vollständig durch die Basis vermittelt ist. Als ich Cecosesola vor einer Reihe von Jahren das erste mal besuchte, fiel es mir schwer zu verstehen, dass die Mitglieder einer Organisation, die jedes Wochenende ungefähr 55 000 Familien mit Nahrungsmitteln versorgt, soviel Zeit darauf verwendeten, einfach nur rumzusitzen und miteinander über die verschiedensten Dinge zu reden (natürlich mit Babys und Kleinkindern zwischen ihnen) und alles im Konsens zu lösen. Es fällt mir immer noch schwer das zu verstehen, aber ich habe gesehen, dass es funktioniert. Alles miteinander zu diskutieren und die Aufgaben rotieren zu lassen und alles auf der Basis von Vertrauen zu tun (es gibt keine Registrierkassen, die die Menschen, die mit Geld umgehen, kontrollieren können) – all das ist Teil der Erschaffung einer anderen Welt, hier und jetzt. Für uns, die wir in der Nähe der ZapatistInnen leben, kann dies als Beispiel des urbanen Zapatismus gelten, ein fragend-gehen-wir-voran im Großmaßstab eines urbanen Zusammenhangs.

Der Umstand, dass Cecosesola in Venezuela liegt, ist aufgrund des Kontrastes zu dem staatlich finanzierten Prozess radikalen Wandels interessant. Beson-

ders interessant ist der Kontrast zwischen dem in Cecosola auf kleiner Flamme vonstatten gehenden Aufbau einer Kooperative und der staatlichen Förderung von Kooperativen per Dekret, die, wie in diesem Buch hervorgehoben wird, häufig zu völlig ausgehöhlten Strukturen führt, deren einziger Sinn darin besteht, Regierungsgelder zu erhalten. Es geht hierbei nicht um Ablehnung des Staates a priori oder aus dogmatischen Gründen, es geht nicht darum, dass der Staat schlechte Absichten hegt: es geht vielmehr darum, dass der Staat als Organisationsform eine eigene Weise und eine eigene Zeitlichkeit hat, Sachen zu machen, und die gründliche Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse, die notwendig ist, um eine andere Welt aufzubauen, kann auf diese Weise nicht erreicht werden, es funktioniert einfach nicht. Das Herumsitzen-und-Diskutieren, die geduldige Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse von unten – dies sind antistaatliche Formen des Handelns: nicht im Sinne, dass sie den Staat direkt angreifen, aber in dem Sinne, dass sie außerhalb dessen fallen, was der Staat in der Lage ist, zu tun oder gar zu begreifen.

Der Besuch bei Cecosola in Barquisimeto war eine große Lernerfahrung für mich. Er hat mir Sachen gezeigt, die ich nie zuvor gesehen habe, hat meinen Geist in neue Richtungen geweitet, neue Fragen für mich aufgeworfen. Für Euch, die ihr nun dieses Nachwort erreicht habt (egal, ob ihr das ganze Buch gelesen oder einfach von hinten angefangen habt) sollte der Besuch, den dieses Buch anbietet, dasselbe tun.

Puebla, Mexiko, Januar 2012

Übersetzung aus dem Englischen: *Lars Stubbe*

