

Dr. Imre MOLNÁR
Universitätsprofessor
Stellvertretender Vorsitzende des
Zentralen Volkskontrollausschusses
/Ungarn, Budapest/

GRUNDFRAGEN DER GENOSSENSCHAFTSLEITUNG
/Einleitender Vortrag zur Diskussion/

1. Die Wissenschaft und die gesellschaftliche Praxis erwiesen ein grosses Interesse für die Fragen der Genossenschaftsleitung. Das Interesse ist verständlich, weil sowohl die Forscher der verschiedenen Gesellschaftswissenschaften, als auch die Repräsentanten des gesellschaftlichen, politischen, staatlichen Lebens, sowie die Leiter und Mitglieder der Genossenschaften an dem Themenkreis unmittelbar interessiert sind. Aus diesem ausbreiteten Interesse ergibt sich die Tatsache, dass einerseits : die Genossenschaften in den sozialistischen Verhältnissen eine bedeutende Rolle spielen; andererseits: die Genossenschaftsleitung eine komplexe interdisziplinäre Kategorie ist; und zuletzt: das Niveau der Leitung der Genossenschaften ist ein wichtiger Teil der aktuellen Vorgängen der sozialistischen Entwicklung.

Das Interesse für die Fragen der Genossenschaftsleitung war früher nicht immer gleichmässig, wie es auch in unseren Tagen nicht der Fall ist.

Solange sich die Perspektive der Genossenschaften mit mehr oder weniger Eindeutigkeit nicht aufgeklärt hat, war die Forschung nach den Fragen im Zusammenhang mit den Genossenschaften ziemlich beschränkt. Die Reform der Wirtschaftslenkung und die darauffolgende Periode brachten auch auf diesem Gebiet einen Aufschwung. Immer neuere Wissenschaftszweige haben sich in das Aufdecken der prinzipiellen Fragen der Genossenschaften - im engeren der Leitung - eingeschaltet, und auch das öffentliche Leben widmete den Genossenschaften grössere Aufmerksamkeit.

Der Aufschwung der wissenschaftlichen Arbeit und des öffentlichen Interesse hatte einen auch heute noch geltenden und hoffentlich auch auf die Zukunft auswirkenden, sehr wichtigen Zug. Und zwar, dass die Verstärkung des Interesses nicht sosehr durch das Spezifikum der Genossenschaftsleitung motiviert war, sondern vielmehr durch jenen allgemeineren Gedanken, wie man die Leitung und Führung der Institutionen der Gesellschaft unter den Bedingungen der sozialistischen Entwicklung so modernisieren könnte, womit die Entwicklung der Ganzheit der Gesellschaft beschleunigt werde. Hier widerspiegelte sich letzten Endes die Erkenntnis der Notwendigkeit der harmonischen Entwicklung der zweisektorigen sozialistischen Wirtschaft.

Eine gleichwertige Erkenntnis ist die Anerkennung, dass die Genossenschaftsleitung nicht irgendeine besondere einzelwesende Kategorie, sondern ein integrierter Teil der Wirtschaftslenkung und der sozialistischen Demokratie ist.

Wie das staatliche und genossenschaftliche Eigentum zwei Arten vom gleichen Typ des sozialistischen gesellschaftlichen Eigentums sind, ist auch die Genossenschaft und ihre Leitung ebenso eine Erscheinungsform der sozialistischen gesellschaftlichen Einrichtung.

Diese Fragen, bzw. die Anschauungen in ihrer Annäherung haben vom Standpunkt der Beurteilung, Lage und Entwicklung der Genossenschaftsleitung aus eine grundlegende Bedeutung.

2. Die Herausbildung eines mehr oder weniger "kristallisierten" Begriffs der Genossenschaftsleitung ist der bedeutende Erfolg der Gesellschaftswissenschaften, in erster Linie der Rechtswissenschaft. Die verschiedenen Wissenschaften haben die unterschiedlichen Aspekte, Elemente der Konzeption der Genossenschaftsleitung ihren eigenen Gesichtspunkten entsprechend aufgebaut.

Man kann sagen, die Genossenschaft funktioniert auf Grund demokratischer Selbstverwaltung, und die Mitgliedschaft entscheidet in diesem Rahmen über alle grundsätzliche Fragen der Genossenschaft. Dies hat Rechtskraft erlangt, und auch unser Genossenschaftsgesetz formuliert das.

Die genossenschaftliche demokratische Selbstverwaltung spiegelt die wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit der Genossenschaft, sowie das aus der Selbständigkeit folgende unmittelbare Betriebs- und persönliche Interesse der Genossenschaft und ihrer

Mitgliedschaft wider. Die Autonomie und das Interesse sind also jene beiden, einander bedingenden grundsätzlichen Faktoren, die den Inhalt der Genossenschaftsleitung ihre organisatorische Form und die Funktionsordnung bestimmen.

Die Genossenschaftsleitung ist natürlich eine Kategorie mit wechselndem Inhalt, sowohl hinsichtlich der prinzipiellen Beurteilung, als auch der praktischen Verwendung. Mit der Berücksichtigung der heutigen Lage kann man sie als eine allgemeine Kategorie bezeichnen, von der hier drei Elemente besonders beachtenswert sind:

- erstens: sie ist in ihren Grundprinzipien und ihrem Ziel mit der Leitung von anderen Wirtschaftseinheiten identisch;
- zweitens: sie gilt in ihrem System für alle in unserem Lande funktionierende Genossenschaften, unabhängig von ihrem Zweig, Typ und ihrer Form;
- drittens: sie weicht von der Leitung der staatlichen Unternehmen der Wirtschaftssphäre in ihren Mitteln, in ihrer Organisation und ihrem Mechanismus ab, Unterschiede sind aber zugleich innerhalb des genossenschaftlichen Sektors vorhanden, besonders zwischen der Leitung der Genossenschaften produktiven und Verbrauchertyps;

Die angeführten Kriterien beinhalten teils Tatsachenfeststellungen und Folgerungen, teils Erfordernisse. Es ist nämlich offensichtlich, dass das staatliche Unternehmen

und die Genossenschaft in den Verhältnissen des Sozialismus die beiden gesellschaftlichen Sektoren von derselben Wirtschaft gleichen Typs repräsentieren und so können auch die Grundprinzipien und Ziele ihrer Leitung einander nicht entgegengesetzt werden. Auf dem Gebiet der Verhältnisse von Eigentum, Verteilung und Organisation gibt es allerdings wesentliche Unterschiede zwischen dem staatlichen Unternehmen und der Genossenschaft, diese betreffen die Mittel, organisatorischen Lösungen und Funktion der Leitung. Der genossenschaftliche Sektor ist zugleich hinsichtlich einer allgemeineren Ebene einheitlich, dementsprechend beruht das System der Genossenschaftsleitung auf dieser Einheit. Die Unterschiede zwischen den Genossenschaftstypen, Zweigen und Formen sind jedoch bedeutend. Ein Teil der Unterschiede ergibt sich aus dem Charakter der durch die Genossenschaft entfalteteten Tätigkeit, ein anderer Teil aus dem Lauf der geschichtlichen Entwicklung, aber auch konkrete und praktische Bedürfnisse spielen in der Herausbildung und dem Fortdauern der Unterschiede eine Rolle. Es ist natürlich, dass diese Unterschiede an einigen Elementen des gesellschaftlichen Leitungssystems und in ihrer konkreten Erscheinung Änderungen hervorrufen.

Der Inhalt des Begriffes der Genossenschaftsleitung ist also einerseits homogen, andererseits differenziert. Die Homogenität und die Differenziertheit weisen aber im wesentlichen nur auf die Rahmen, auf die Art und Weise der Annäherung und der Beurteilung der Konzeption der Genossenschaftsleitung hin.

Das kann zugleich zu dem Beweis fähig sein, dass die Genossenschaftliche Leitung keine abgetrennte und extreme Kategorie ist, sondern ein organischer Teil unseres Lenkungs- und Führungssystems, wobei sie auch gewisse Eigenheiten aufweist.

Wenn wir uns hingegen der Sache von der Seite der Eigenheiten nähern, kann die Genossenschaftsleitung folgendermassen charakterisiert werden: die konsequente Anwendung

- des Prinzips der Mitgliedschaftsleitung,
- der gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Leitung und Mitgliedschaft,
- der Harmonie der Körperschaftlichen und der Einzelpersonenleitung,
- der Abstimmung der Entscheidungsbefugnis und der Verantwortung

sichern den Erfolg der Genossenschaftsdemokratie in den Machtverhältnissen, also in denen der Leitung entscheidend.

Die angeführten Prinzipien sind eigentlich Bestandteile der Genossenschaftsleitung, sie bestimmen die Struktur der genossenschaftlichen Führungsvariante. Eine auf solchen Grundlagen beruhende Leitungsstruktur - zusammen mit ihren organisatorischen und funktionellen Verhältnissen - entspricht den allgemeinen Anforderungen der Lenkung und Führung und der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Natur der Genossenschaften. Sie ermöglicht nämlich einerseits die Befriedigung der staatlichen und gesellschaftlichen Bedürfnisse, andererseits die gemein-

same Geltendmachung der Führungsrechte der Genossenschaftsmitgliedschaft, sowie der Anforderungen nach der internen Lenkung / Entscheidung, Organisation, Durchführung und Kontrolle / der von den Genossenschaften entfalteteten Tätigkeit.

Die hier charakterisierte Leitungskonzeption und die hinzugefügten Anforderungen und Möglichkeiten bilden im wesentlichen den prinzipiellen Rahmen der Struktur der Genossenschaftsleitung. Der prinzipielle Rahmen und die Praxis decken sich aber nicht vollkommen. Einerseits darf man die entworfene prinzipielle Konzeption nicht als einheitlich angenommen betrachten, andererseits folgt auch die Praxis der Genossenschaften nicht in jedem Fall der entworfenen Interpretation der Genossenschaftsleitungsstruktur.

Die Diskussion im Themenkreis der Genossenschaftsleitung ist sozusagen permanent und sie beschränkt sich - verständlicher Weise - nicht nur auf die Fachliteratur. Die Diskussion geht auf der Oberfläche nicht sosehr in den konzeptionellen Fragen vor sich, sondern es handelt sich grösstenteils um die Beurteilung der einzelnen Elemente der Genossenschaftsführung, um die Art und Weise der Lösung. Diese partiellen Diskussionen sind aber von der prinzipiellen Konzeption nicht unabhängig, im Gegenteil, ihr Ziel ist die Bildung einer Konzeption, ihre Verstärkung oder Schwächung. Das weist aber darauf hin, dass man immer noch nicht über die konzeptionellen Diskussionen hinaus gekommen ist.

3. Wie alle gesellschaftswissenschaftliche Kategorien, ist auch die Genossenschaftsleitung verhältnismässig raschen Änderungen ausgesetzt, in erster Linie nicht als Ergebnis ihrer Selbstentwicklung, sondern entscheidend deshalb, weil sich die genossenschaftlichen, gesellschaftlich-wirtschaftlichen Verhältnisse, die als Grundlage des Leitungssystems dienen, verändern.

Diese grosse Entwicklung und Änderung ist allbekannt, und deshalb ist sie keiner Erklärung bedürftig, sie hat sich in den letzten Jahren in den Genossenschaften, - besonders in den LPG-en - vollzogen. Die Schwerpunkte dieser Veränderungen können im Vordringen der Technik, in der grossen Konzentration, in dem Übergang zur industrieartigen Produktion, in der Ausdehnung der Kooperation, in der Umgestaltung des gesellschaftlichen Inhaltes der Genossenschaften, in der Veränderung der Arbeits- und Lebensbedingungen zusammengefasst werden.

Die Wirtschafts-, Interessen- und Mitgliedschaftsverhältnisse haben sich in dem selben Zeitabschnitt - hauptsächlich in den letzten Jahren - wesentlich verändert. Es haben sich z.B. das Wirtschaftslenkungssystem der Genossenschaften, die Arbeitslohnung, die Regel der Verrichtung der Arbeit verändert, usw.

Die Veränderung der Produktionsvoraussetzungen, der Regel der Wirtschaft und der Verrichtung der Arbeit haben auch die Regel der Genossenschaftsleitung berührt. In diesem Rahmen ist z.B. die Befugnis der Generalversammlung eingeschränkt worden, die Arbeitsberatungen sind institutionell geworden, bei einer bestimmten Mitgliederzahl

ist die Abgeordnetenversammlung pflicht geworden, die Gewerkschaft hat eine Rolle bekommen usw.

4. Diese Wirtschafts- und Funktionsänderungen haben im wesentlichen im Rahmen permanenter Diskussionen stattgefunden. Ein wenig vereinfacht steht in dem Mittelpunkt der Diskussionen die Frage, auf welcher Weise und in welchem Masse die wirtschaftlich-gesellschaftlichen Veränderungen, die sich im Rahmen der allgemeinen Entwicklung auch in den Genossenschaften vollzogen haben, bzw. in der Herausbildung begriffen sind, die genossenschaftlichen Eigenheiten betreffen. Im Näheren, welche neue Anforderungen an die Genossenschaftsleitung werden durch sie gestellt.

Man kann und konnte auch nicht bestreiten, dass auch das System der Genossenschaftsleitung den Veränderungen der gesellschaftlich-wirtschaftlichen Verhältnisse folgen muss. Die auch heute noch aktuelle Frage ist danach gestellt, wie sich die Genossenschaftsleitung den schon eingetretenen und auf dieser Basis den sich entfaltenden Entwicklungsvorgängen anzupassen muss: mit besonderer Berücksichtigung der Tatsache, dass jede Veränderung positive und negative Züge und Folgen hat. Man weiss aber aus den praktischen Erfahrungen, dass durch die Lenkung und Führung alle Züge effektiv beeinflusst werden können. Dieses Moment ist deshalb der Hervorhebung wert, weil unser Denken geneigt ist alle Veränderungen als eine Entwicklung, also als einen zu unterstützenden Prozess zu betrachten.

Die Struktur der Genossenschaftsleitung wurde durch weitere zwei Faktoren grundsätzlich beeinflusst / neben der erwähnten Entwicklung der Produktionsverhältnisse /. Erstens die Verstärkung des Unternehmenscharakters der Genossenschaften, zweitens die Bedürfnis der Integration zwischen den staatlichen Unternehmen und die Genossenschaften.

Die Anerkennung der Genossenschafts mit Unternehmenscharakter und Unternehmenswirtschaft war eine Folge von prinzipieller Bedeutung, weil dies im Grunde genommen - wenn auch ein bisschen verspätet - die wirtschaftspolitischen Anerkennung erworben hat, dass die Genossenschaft ein organischer Teil der auf dem gesellschaftlichen Eigentum beruhenden sozialistischen Wirtschaft ist. Dadurch hat sich auch die Perspektive der Genossenschaften für eine lange Zeit geklärt.

Die Diskussionen über den Unternehmenscharakter der Genossenschaften wurden schon wesentlich früher abgeschlossen. Sie wachzurufen ist nicht wegen ihrer Aktualität notwendig, sondern weil der Prämisse "die Genossenschaft als Unternehmen" sind auch nachteilige Tendenzen angeschlossen worden. Diese These wird nämlich von vielen auch heute noch wortwörtlich interpretiert, ohne dass selbst der Begriff des Unternehmens genügend geklärt wäre. Beim Fehlen eines alle wissenschaftliche Ansprüche befriedigenden und allgemein akzeptierten Unternehmensbegriffs haben sich auch die Unternehmensbegriffe der sozialistischen Wirtschaft nicht eindeutig herausgebildet. Da die allgemeine wirtschaftsorganisatorische Form der sozialistischen Wirtschaft das staatliche Unternehmen ist,

werden alle andere Unternehmensformen diesem Begriff zugeordnet.

Der Anerkennung des Unternehmencharakters der Genossenschaft folgte die Anforderung der Integration zwischen staatlichen Unternehmen und Genossenschaft, bzw. das Drängen nach der Integration zwischen den beiden Unternehmenskategorien. Dies war als erster Schritt solange natürlich und notwendig, bis es der Verstärkung der gemeinsamen progressiven Züge der beiden Unternehmenskategorien diene. Da aber das absolute Modell das staatliche Unternehmen war, und blieb, ist die Integration - sowohl im Denken als auch in der Praxis - auf halbem Wege gescheitert, einseitig geworden. Die Gegenseitigkeit der Integration - anders gesagt die gegenseitige Annäherung - wird heute sogar als theoretische Argumentation immer seltener erwähnt. Im Rahmen der einseitigen Integration erfolgte die wesentliche Vereinheitlichung des Wirtschaftslenkungssystems, der Regel für die Wirtschaft, das Interesse, der Arbeitslohn und die Arbeitsverrichtung. In diesen Fragen sind die genossenschaftlichen Züge im Zeichen der Bestrebung nach Einheitlichkeit genügend verblasst.

5. Ein wesentlicher Faktor der einseitigen Integration war und blieb die Modifikation der Regel der Genossenschaftsleitung, vom gleichen Prinzip aus und in der gleichen Richtung. Ein bedeutender Teil der Modifikationen war tatsächlich im Interesse der Entwicklung und Modernisierung des Systems der Genossenschaftsleitung notwendig. Die gesellschaftlichen und genossenschaftlichen Umstände der Ausbreitung und Verstärkung des Demokratismus drängte nach der Entwicklung des Leitungssystems.

Auch hier erfolgte aber der Prozess, wobei die Züge der staatlichen Unternehmensleitung in den Vordergrund rückten und zahlreiche Elemente der genossenschaftlichen Leitung formalisiert wurden. In der Leitung darf man aber gewisse genossenschaftliche Eigenheiten nicht ausser Acht lassen. Sie zeigen sich in diesem Rahmen hauptsächlich in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rolle der Genossenschaften, bzw. in der Struktur der Organisation.

Die spezifische gesellschaftlich-wirtschaftliche Rolle und Organisation bedeutet auch ein Dilemma. Einen Ausweg stellt die immer allgemeinere Beurteilung, dass die Genossenschaftsleitung aus Selbstverwaltungsleitung und Unternehmensleitung besteht. In dieser Auffassung der gesellschaftlich- wirtschaftlichen Rolle der Genossenschaft die Selbstverwaltung und dem Unternehmenscharakter das System der Unternehmensleitung. Die Selbstverwaltung schränkt sich also in der Tat auf das Funktionieren der Körperschaftsorgane der Genossenschaft ein, während alle Leitungstätigkeiten, die mit dem Funktionieren der Wirtschaft der Genossenschaft als Unternehmen im Zusammenhang stehen, gehören in den Bereich der Unternehmensleitung.

Diese schematische und die körperschaftliche Leitung im wesentlichen auf die gesellschaftliche, organisatorische Tätigkeit beschränkende Auffassung ist freilich die ausschliessliche. Sie fasst vielerlei Stellungnahmen zusammen. Die Standpunkte sind auch in einer Reihe von Nuancen abgefasst. Die unterschiedlichen Gesichtspunkte legen den Akzent auf verschiedene Elemente des Genossenschaftsleitungssystems.

Das Gesamtbild sieht doch so aus, dass in unserem Wissenschaftsleben ein System solcher Ansichten vorhanden ist, das die der Doppelnatur der Genossenschaft entspringenden Anforderungen durch die Abtrennung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Seite, bzw. - dementsprechend - durch die funktionelle und organisatorische Abtrennung der Einpersonen- bzw. Körperschaftsführung zur Geltung zu bringen versucht.

Eine unmittelbare Folge dieser Ansichten ist die Einengung, Schwächung der Genossenschaftsdemokratie, bzw. die Herausbildung einer derartigen Situation, in der die entsprechenden Voraussetzungen der Entwicklung der Genossenschaftsdemokratie nicht geschaffen sind. Die Tatsache ist nämlich die folgende. Wenn die wirtschaftliche Natur der Genossenschaft ausschliesslich durch das Unternehmenswesen ausgedrückt wird, und wenn dieses Unternehmen als ein staatliches vorgestellt wird, muss die Genossenschaft zu einem solchen Unternehmen adäquat geführt werden. Dies scheint auf der Oberfläche logisch zu sein. Das Problem kann aber auf dieser Grundlage nicht gelöst werden.

Wenn man nämlich nicht vergisst, dass die Inhaber der Genossenschaft - Eigentümer und Arbeiter - zugleich ihre Mitglieder sind, ist es gesetzmässig, dass auch die Leitung der Genossenschaft durch sie verrichtet werden muss. Dazu braucht man aber ein effektives Institutionssystem, das diesem Zwecke untergeordnet ist. Wenn man aber die Körperschaftsforen der Mitgliedschaft im wesentlichen nur zu gesellschaftlichen, organisatorischen Funktionen bestimmt, entzieht man der Mitgliedschaft das Mitbestimmungsrecht in den grundsätzlichen Fragen.

Es ist wahr, dass die Körperschaftsorgane der Mitgliedschaft solche demokratische Foren sind, die der gegenseitigen Information von Leiter und Mitglieder und der Beeinflussung der Entscheidungen seitens der Mitgliedschaft gut und erfolgreich dienen können, aber das ist noch mit der Entscheidung selbst nicht identisch.

Die Hauptfrage ist nicht danach gestellt, welche Körperschaftsorgane der Mitgliedschaft die grundsätzlichen Entscheidungen treffen, weil dies eine Frage der Bestimmung der Befugnisse und der zweckmässigen Arbeitsteilung ist. Die prinzipielle Frage besteht daraus, wo man eine Grenze zwischen den Einpersonen- und Körperschaftsbefugnisse ziehen soll. Wenn man den Standpunkt annimmt, dass in die Befugnis der breiteren Körperschaften der Mitgliedschaft nur einige Personen- und Bestätigungsakte gehören, gibt man die wesentlichen Entscheidungen zum Teil den engen Körperschaften, zum grössten Teil der Einpersonführung, also dem Apparat.

Hier liegt das eingetliche Wesen des Problems. Auch in den Genossenschaften sind die Leitungs- und Sachbearbeitungsapparate ausgebaut. Dieses Apparat ist aber wegen seiner Umstände nicht in der Lage - es handelt sich also nicht um persönlichen Fähigkeiten -, die Leitungsrechte der Mitgliedschaft zu üben, und die Verantwortung und das Risiko der Entscheidungen selbst zu tragen. Es heisst nämlich einerseits: ein überwiegender Teil der Mitarbeiter dieses Apparats - mit Ausnahme des Vorsitzenden an der Spitze, des unabhängigen stellvertretenden Vorsitzenden

und eventuell einiger anderen Leiter - ist kein Mitglied der Genossenschaft, sondern ein Angestellter im Arbeitsverhältnis. Andererseits ~~müssen~~ die Aufgabe, Befugnis und Verantwortung der verschiedenen Niveaus des Apparats je Arbeitsgebiet genau eingeschränkt werden. Drittens: die Tätigkeit, Bewegung und das Verhalten des Apparats werden durch seine Eigengesetze bestimmt, und das wesentliche dabei ist eine bürokratische, einseitige Hierarchie in dem Apparat.

Diese Charakteristika des Apparats schaffen eine gesonderte Stellung gegenüber die Mitgliedschaft und ihre Körperschaftsorgane. Auch in ihrer Gesamtheit lenken die auf Arbeitsgebiete gegliederten Funktionen die Tätigkeit des Apparats auf eine eigene Bahn. Seine Empfänglichkeit für die Interessen und Ansprüche der Mitgliedschaft ist eingeschränkt. Die Tätigkeit des Apparats ist in der Vorbereitung der Entscheidungen, in den Entscheidungen über die fachlichen Fragen der Funktion und Wirtschaft, in der Durchführung der Mitgliedschafts- und Leitungsentscheidungen, in der Organisation der Arbeitsprozesse der Produktion und Wirtschaft usw. unentbehrlich.

Die Entscheidungen in den Grundfragen der Genossenschaft müssen die Körperschaftsorgane der Mitgliedschaft treffen, weil ihr Schicksaal, ihre Arbeit, ihr Wohlstand von diesen abhängen. Das Recht darauf ergibt sich aus dem Besitz, der Arbeit und der Genossenschaftsdemokratie.

6. Eine andere Konzeption der Genossenschaftsleitung ist die Erarbeitung und das Folgen des Prinzips der

Mitgliedschaftsleitung. Auch diese Konzeption hat Anhänger, Folger und eine Fachliteratur. Auch hier kommen unterschiedliche Standpunkte, abweichende Ansichten zur Geltung. Ein tertium comparationis ist aber die Annahme des Prinzips der Mitgliedschaftsleitung und das Bestreben nach ihrer Geltendmachung.

Die Konzeption der Mitgliedschaftsführung ist ebenfalls nicht problemlos. Man muss viele Tatsachen in Betracht ziehen, die vor allem die Effektivität der Leitung bestimmen, und in mancher Hinsicht ausserhalb des Rechts stehen. Ein wahrhaftes Problem ist z.B. die Schwerfälligkeit des Funktionierens der Körperschaften mit grosser Mitgliederzahl, die Gefahr seines Formalismus. Es darf aber eine für richtig gehaltene Konzeption mit dem Verweisen auf praktische, aber nicht unüberwindbare Hindernisse nicht aufgegeben werden. Die relevanten Hindernisse auf diesem Gebiet sind nämlich zu beheben. Es ergeben sich zwei Arten der Lösung.

Die eine ist eine adäquate Organisation der Befugnis- und Organisationsverhältnisse, die Klärung der Fragen, welche der körperschaftlichen und welche der Einpersonnenführung bedürfen, und andererseits auf welchem Niveau der Hierarchie der Körperschafts- und Einpersonnenleitung die Entscheidungsbedürfnisse gesetzt werden. Zur Erläuterung dieser Fragen müssen keine unbekannt Wege entdeckt werden. Die Erfahrung von mehreren Jahrzehnten der sozialistischen Genossenschaftsbewegung dient als zuverlässiges Kompass. Die den Genossenschaften zukommenden Befugnisse haben sich den Anforderungen einer

gegebenen Periode nach herausgebildet, sie sind schon in den Rechtsregeln und den internen Regelungen abgefasst. Es sind auch die Organisations-, Personen- und Funktionsvoraussetzungen der Übung der Befugnisse zu schaffen, sie stehen sogar im Grunde genossmen zur Verfügung. Man müsste nur ein wenig tapferer die Möglichkeiten in der Ausbildung neuerer Organisationsformen ausnützen.

Heute ist z.B. nicht zu bezweifeln, dass die Generalversammlung zu operativen Entscheidungen unfähig ist. Dies bedeutet aber nicht soviel, dass die Generalversammlung aus dem Leitungssystem der Genossenschaft ausgeklammert werden muss. In den Fragen, die die Grundinteressen der Mitgliedschaft berühren, kann nur das Forum der Generalversammlung der Mitgliedschaft entscheiden, weil dies das Interesse der Mitgliedschaft und der Gesellschaft ist. Die weiteren, körperschaftliche Entscheidungsangerfordernden Fragen kann die Entscheidungsbefugnis den Arbeitskollektiven, der Abgeordnetenversammlung, den Komiteen, den Vorständen usw. geben. Eine nicht mindere Umsicht wird in der Verteilung der Befugnisse, die der Betriebsleitung angehören, im Kreise der Einpersonenleiter verlangt. Man darf aber der Absicht, wonach einerseits die Entscheidungsbefugnisse gemäss ihrer Inhalte unterschieden werden /ob die Entscheidung gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Natur ist/, und sie dementsprechend auf den verschiedenen Niveaus der Körperschafts- und Einpersonenleitung verteilt werden sollen, keinen Spielraum lassen, dann alle Entscheidungen verfügen über gesellschaftliche und wirtschaftliche Inhalte.

Die Grundlage der Regelung der Befugnisse kann nur eine Differenzierung der Entscheidungen nach ihrer Schwere bilden. Die Abtrennung und irgendwelche Gegenüberstellung von Körperschafts- und Einzelpersonenleitung ist auch kein gangbarer Weg. Die Genossenschaftsleitung muss als ein einheitliches System, ein identischer Prozess angesehen werden. Nicht nur das gleiche Ziel, sondern auch die wechselseitige Abhängigkeit verbinden die unterschiedlichen Formen der Leitung. Dieses wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis ist die Eigenart der Genossenschaftsleitung. Ihre Verblässung in der Praxis ist eine reale Gefahr, wobei es gerade befördert werden müsste, denn es ist ein effektives Gegenmittel - wenn sogar nicht die Garantie - für die Absonderung von Mitgliedschaft und Leitung, die Verweisung von gegenseitiger Verantwortung, die Auflösung einer einheitlichen Kollektive.

Eine andere Art der Behebung der Hindernisse der Mitgliedschaftsleitung ist die Steigerung der Interessiertheit der Mitgliedschaft an der Leitung. In diesem Falle sichern die rechtlichen Mittel nur zum Teil eine Lösung. Die Rechte der Mitgliedschaft auf Leitung, auf die organisatorischen und Befugnisvoraussetzungen der Leitung - hauptsächlich im Bereich der Körperschaftsleitung - können nur die Rahmen bedeuten. Die ganze Geschichte der Genossenschaftsbewegung beweist, dass die Leitungsaktivität der Genossenschaftsmitgliedschaft nur durch moralische und politische Einwirkung nicht ausgelöst, oder zumindest beständig gemacht werden kann. Eine effective Aktivität gab es immer dann und dort, wann und wo die Mitgliedschaft

persönliches und materielles Interesse an der Teilnahme an der Entscheidung bzw. an ihren Folgen hatte.

Die Interessiertheit der Mitgliedschaft in den Genossenschaften geht freilich über die "Leitungsaktivität" hinaus, sie fasst aber ihre Wurzel letzten Endes darin. Dieser allgemeinere Interessensbereich kann durch das praktische Funktionieren des Leitungssystems beeinflusst werden, und auch er selbst verfügt über Eigengesetze.

Die erste Frage ist, in welchen Problemen darf die Genossenschaft entscheiden. Dies wird durch das gegebene System der Wirtschaftslenkung und die staatliche Aufsicht im wesentlichen vorgeschrieben. Die zweite Frage ist, welche Wirkung wird durch die Entscheidungen der Genossenschaft auf die Mitgliedschaft ausgeübt, oder inwiefern werden die Lebensbedingungen, das Einkommen, die Arbeit, die Lage der Mitglieder unmittelbar beeinflusst. Wenn diese Wirkung bemerkbar ist, wird die Mitgliedschaft sofort an der Entscheidung interessiert. Die letzte Frage ist, wer die in die Befugnis der Genossenschaft gehörende Entscheidung tatsächlich treffen wird: die Körperschaft, die es betrifft, oder eine andere Person von innerhalb oder ausserhalb der Genossenschaft. Das ist das praktische Problem. Es hat die meisten Möglichkeiten geboten, und bietet auch heute noch, die Mitgliedschaft grob oder fein zu manipulieren, zu täuschen, die körperschaftliche Entscheidung zu formalisieren.

Das Problem liegt nun darin, ob die Manipulierung dadurch beseitigt werden kann, dass man die Entschei-

dungsbefugnis der Körperschaft entzieht, oder in der Weise, dass man die Voraussetzungen der körperschaftlichen Entscheidung schafft. Dies ist der einzige gangbare Weg, sei er gar so schwer, da das Entziehen der Befugnis ein grundlegendes Mitgliedschaftsrecht verletzt, und damit zusammen die Kontrolle der Entscheidung durch die Mitgliedschaft beinahe unmöglich macht, obwohl das Risiko der Entscheidung auch in dem Falle von der Mitgliedschaft übernommen wird, wenn sie nicht durch sie getroffen wurde.

7. Die Genossenschaftsleitung kämpft also mit lebenden theoretischen und praktischen Problemen. Es sind intensive Arbeit und grosse Anstrengungen notwendig, durch die Leitung der Genossenschaften die gesellschaftlichen Bedürfnisse, genauso wie die Bedürfnisse der Effektivität der Leitung zu befriedigen. Die Lösung darf man nicht auf einer Ebene suchen. Alle Versuche, die entweder die körperschaftliche oder die Einpersonenleitung als allein-seligmachend ansehen würden, sind unernt.

Man darf aber nicht bezweifeln, dass der Demokratis-mus der Genossenschaftsleitung sich verstärken, entwickeln muss. Es ist nicht wahr, dass der Entwicklungs-stand der Genossenschaften die demokratische Leitung überholt hätte. Selbst die demokratischste Leitung trägt formale Elemente in sich. Diese können sich in zwei Richtungen anhäufen. Einerseits, wenn man kollektiv nicht zu entscheidende Fragen in die Befugnis der Körperschafts-organe überweist, andererseits, wenn man die Körper-schaftsorgane nur als Informations- oder Beratungsforen ansieht.

In keiner der beiden Richtungen darf man Illusionen nachjagen. Meiner Meinung nach darf aber die Grundlage nur der Demokratismus sein. Auf dieser Grundlage kann man noch zahlreiche, bis heute nicht entdeckte oder nicht ausgenutzte Möglichkeiten finden. Viele Möglichkeiten werden durch die Nuancierung der Arbeitsteilung der Leitung, durch ihre permanente Anpassung an die sich verändernden Umstände dargeboten. Die Effektivität der Leitung kann weiterhin in grossem Masse durch die Entwicklung der Leitungsorganisation, der Betriebs- und Arbeitsorganisation gesteigert werden. Die Modernisierung des internen Mechanismus der Genossenschaft befördert ebenfalls die Entwicklung der Leitung. Man muss solche elementare Voraussetzungen berücksichtigen, wie z.B. Steigerung der Qualifikation, Entwicklung der Bewusstheit, Steigerung der Organisiertheit der Mitgliedschaft usw.

Nicht zuletzt verfügt man noch über grosse Reserven in der Entwicklung der staatlichen Lenkung und Aufsicht der Genossenschaft und in der Tätigkeit der Interessenvertretungsorgane der Genossenschaft.

Zusammenfassend erscheint uns also, dass die Genossenschaftsleitung auch theoretisch ein bedeutender Themenkreis ist, der weiterhin der Aufmerksamkeit wert bleibt. Sie wird vielleicht noch wichtiger als vorher. Die Ausnutzung der in dem erreichten Entwicklungsniveau liegenden Möglichkeiten und die Schaffung der Voraussetzungen der Weiterentwicklung liegt vielmehr an der Genossenschaftsleitung, als in früheren Zeiten, wo die Schwächen der

Leitungstätigkeit eine, im Vergleich zur heutigen intensiveren Tätigkeit der externen Organe - mindestens zum Teil - kompensieren könnte.

Das immergrüne Thema steht in kräftigen Farben vor uns.