

UNTERLAGEN ZUM PLENUM  
AM 6. JANUAR 1987

INHALT:  
BETRIEB UND VEREIN



## ZUR REORGANISATION DES VERHÄLTNISSES BETRIEB - KREBSMÜHLE - ANDERE MIETER

Seit unseren Anfängen in der Krebsmühle hat sich eine Menge verändert. Hieß damals noch die Parole "Gemeinsam leben - gemeinsam arbeiten" mit der Maßgabe, daß niemand im Zusammenhang der ASH/Krebsmühle arbeiten könne, der nicht auch dort wohnt und daß auch niemand im Zusammenhang wohnen und arbeiten durfte, der nicht auch die Politik in allen Teilen mitgetragen und -gemacht hat, so hat sich an dieser Ausrichtung in den letzten Jahren deutlich einiges geändert. Dies zu unserem Glück, wie ich finde, weil diese starren Verhältnisse nicht geeignet waren, die Essentials unseres Selbstverwaltungsansatzes, nämlich freie Entfaltungsmöglichkeit für den Einzelnen gemäß den eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten, wenn auch im Rahmen des großen Ganzen, möglich zu machen.

Heute wird niemand mehr gezwungen, in einem nicht gewollten Rahmen zu leben. Heute hat jede/r für sich die Freiheit, Außenkontakte wahrzunehmen und aufrechtzuerhalten. Wer sich in der politischen Arbeit engagieren will, kann dies tun - niemand aber wird dazu gezwungen, der sich dazu nicht in der Lage fühlt oder dessen Interessen anders gelagert sind.

Der Prozeß dahin war mühevoll und überlagert durch immer wiederkehrenden Streit um die "richtige Linie". Auch in einem Zusammenhang wie der ASH gibt es eher konservatives Denken und andere, die mehr zum Experiment und zum Abenteuer neigen. Wenn es dann so scheint, als sollten über nicht genau definierte neue Ansätze die "ewigen Werte" der Selbstverwaltung in Frage gestellt werden, muß es an diesem Punkt zwangsläufig zum Streit kommen.

Es waren nicht zuletzt die durch solche Meinungsverschiedenheiten und Streitereien entstandenen Patt-Situationen (etwas wird angegangen, kann aber nur halbherzig durchgeführt werden, weil andere blockieren bis hin zur Sabotage, Fraktionsbildung etc), die Experimente haben scheitern lassen und die sehr viel Leerlauf und Ineffizienz gebracht haben. Man kann ohne weiteres einen Großteil der über die Jahre entstandenen Kosten und Schulden auf solches Kompetenzgerangel zurückführen.

Die Aufgliederung des Gesamtzusammenhangs in eigenständige, weitgehend autonom arbeitende Betriebe ("Profit-Center"-Organisation) ist ganz wesentlich Teil des Versuchs, durch eindeutige Definition von Kompetenzen kostenträchtige Reibungsverluste zu vermeiden. Auch gegen diese Reorganisation des Betriebs gab es damals erbitterten Widerstand; durchgesetzt hat sie sich endgültig erst im Lauf des letzten Jahres. Seither ist die Basis für den Einzelnen im Betrieb zunächst mal sein Arbeitsbereich. Hier macht er/sie die notwendigen Lernprozesse in Selbstverwaltung, hier gibt es auch den Druck auf Verbindlichkeit: Teilnahme an der Arbeitsbesprechung, Aufrechterhalten der Arbeitsmoral, selbstverantwortlicher Umgang mit der eigenen Arbeit und der Arbeitsgruppensituation, Einbringen eigener Ideen etc. etc.

Über den eigenen Betrieb hinaus gibt es derzeit keine verbindlichen Strukturen. Weder das Plenum ist verbindlich noch die Teilnahme an der Donnerstagsgruppe. Dies führt - zwangsläufig - dazu, daß es an Punkten, die über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehen, nach wie vor zu (vom Einzelnen so empfundenen) überhöhten Ansprüchen und zu Kompetenzgerangel kommt.

Die ASH: heute  
wesentlich verändert

Kosten durch  
Kompetenzgerangel

Konsequenz z.B.:  
Autonomisierung  
der Betriebe

Keine Struktur für  
betriebsübergreifende  
Entscheidungen

Das Beispiel  
Publik Forum

Die  
Schwierigkeiten  
für PUFO

Die Verhandlungen  
vor dem Scheitern

Fest macht sich das in der allerjüngsten Vergangenheit an der Frage der Verhandlungen mit PUFO (Publik Forum). An diesem Beispiel wird mir deutlich, daß wir dringend auch in den Bereichen außerhalb des Einzelbetriebs eindeutige Strukturen und Kompetenzen definieren müssen.

Was war geschehen?

Am Freitag, den 12.12., gab es auf unser Drängen hin noch einmal einen Termin mit Richard Bär und Wolfgang von PUFO, mit denen wir ja schon seit geraumer Zeit verhandeln über einen eventuellen Umzug von Pufu aus seinen jetzigen Räumen in der Mörfelder Landstraße in die Krebsmühle.

In diesen Verhandlungen gibt es grundsätzlich drei Schwierigkeiten:

1. Die schlechte verkehrstechnische Anbindung der Krebsmühle vor allem für Leute ohne Auto. Die PUFO-Leute müssen in dieser Beziehung Rücksicht auf die Belegschaft (teilweise teilzeitbeschäftigte Hausfrauen, für die es wichtig ist, die Fahrzeit so kurz wie eben möglich zu halten) nehmen.
2. Die Frage der Umbaukosten: nach den ersten Gesprächen mit PUFO ergab sich bei uns die katastrophale Finanzsituation, an deren Bewältigung wir seit dem Frühjahr arbeiten. Als unsere Lage deutlich wurde, blieb für die Verhandlungen mit PUFO kein anderer Ausweg, als die gesamte Ausbaulast von vorneherein klar in die Hände von PUFO zu legen. Also etwa so: wir sind interessiert daran, daß ihr hier einzieht, aus bestimmten ökonomischen Gründen und weil wir euch gut finden, aber wir können den notwendigen Ausbau nicht finanzieren. Wenn ihr also trotzdem hier einziehen wollt, müßt ihr den Ausbau auf eure Kosten selbst organisieren und könnt die investierte Summe dann über die Jahre "abwohnen". Da PUFO auf ein ebenerdiges Stockwerk angewiesen ist (Buchvertrieb), war die ganze Diskussion nur denkbar in Hinblick auf einen Umzug von TEXTLINE in obere Mühlenräume. Von PUFO wurde also gefordert die Investition in die Erstellung zweier Mühlenstockwerke. Die dazu benötigte Summe konnte nie genau definiert werden, weil es keine Planungsgrundlage gab - man ging vorsichtigerweise von rund 200.000 DM aus.
3. Die Frage der Seriosität: dies steht in Zusammenhang mit Punkt 2. Die PUFO-Leute müssen ihre Investition natürlich absichern. Da 200.000 DM in Baumaßnahmen nur über Jahre (es wären etwa 10) abzuschreiben sind, stellt sich natürlich die Frage: was ist, wenn PUFO aus irgendwelchen Gründen schon nach 5 Jahren wieder ausziehen will, und - noch extremer: was ist, wenn die Krebsmühle Pleite macht und das Geld futsch ist.

Die in diesen Fragen enthaltenen Risiken haben dazu geführt, daß selbst der uns wohlgesonnene PUFO-Architekt Helmut den PUFO-Leuten von der Sache abgeraten hat.

In der besagten Diskussion mit Richard Bär und Wolfgang wurde entsprechend auch sehr schnell klar, daß die Sache, die für den nächsten Tag im obersten Gremium von PUFO zur Entscheidung anstand, negativ für die Krebsmühle ausfallen würde. Es gab (und gibt) eine ganze Menge vergleichbarer Objekte, nicht unbedingt verkehrsgünstiger als die Krebsmühle (oder wenn verkehrsgünstiger, dann wieder auch verkehrslärmbelastet)

und nicht unbedingt billiger als die Krebsmühle, aber eben mit dem entscheidenden Vorteil: bezugsfertig hergerichtet für den Tag des PUFO-Einzugs und damit für PUFO klar kalkulierbar.

Ich habe bei dieser Gelegenheit zum erstenmal die provisorischen Umbaupläne (Nutzungsstudie des PUFO-Architekten) gesehen und in einer ersten groben Schätzung für mich ausgerechnet, daß der Umbaupreis keineswegs bei 200.000 DM, sondern um die 60.000 DM liegen wird. Dazu käme dann der notwendige Umbaupreis für die Ersatzräume für TEXTLINE. Genau an dieser Stelle aber hat sich ja eine neue Situation ergeben. Angela verhandelt mit den Druckern um ein räumliches Zusammengehen der TEXTLINE-Setzerei mit der Druckerei und parallel diskutieren wir bei EPS schon seit längerem um einen Umzug von EPS in das Erdgeschoß des alten Hauses (auf der Grundlage eines Gesamtumbaus des alten Hauses, finanziert durch EPS). Dies wiederum wird bedeuten, daß auch der Rest der TEXTLINE-Räume spätestens ab Mitte nächsten Jahres geräumt sein kann, ohne daß hierfür Ersatz in der Mühle gefunden (= ausgebaut) werden muß. Als Richard weiterhin meinte, daß er es für kein Problem ansieht, wenn PUFO eine Mietvorauszahlung für ein Jahr leistet (das wären knapp 50.000 DM), waren für mich die Gesamtgrundlagen soweit verändert, daß ich angeboten habe, eine Renovierung durch uns, d.h. die Übernahme des Ausbaurisikos neu zur Diskussion zu stellen. Auf dieser Grundlage konnte eine - für die Krebsmühle mit Sicherheit negative - Entscheidung am nächsten Tag verhindert werden.

Die endgültige Entscheidung ist vertagt bis spätestens zum 15. Januar. In der Zwischenzeit muß Richard eine Liste von insgesamt 7 Punkten positiv abklären, damit die Entscheidung dann endgültig zugunsten der Krebsmühle getroffen werden kann. Diese Punkte entsprechen im wesentlichen den von mir oben aufgeführten.

So viel zum eigentlichen Stand der Verhandlungen. Am letzten Mittwoch war Richard mit Architekt Helmut erneut hier; die Pläne wurden noch einmal durchgegangen und in einigen Punkten verändert. Die fertigen Pläne werden am Montagabend vorliegen; dies ist der Punkt, ab dem dann der Ausbau errechnen kann und muß, was die geplanten Maßnahmen de facto kosten. Erst auf der Grundlage dieser Berechnungen wird man außerhalb der spekulativen Sphäre über ein Ja oder Nein eigener Risikoübernahme diskutieren können. Ich für mein Teil habe dem Richard gegenüber immer sehr deutlich gemacht, daß ich außerhalb einer Gesamtsumme von 60.000 DM (und einer Mietvorauszahlung seitens PUFO über ein Jahr) nicht sehe, daß wir "ins Geschäft kommen" können. Und umgekehrt dem Michael in aller Deutlichkeit gesagt, daß ich diesmal (im Gegensatz zum Dachausbau Mühle) eine Kalkulation erwarte, die im Endeffekt noch maximal 10% vom jetzt Errechneten abweichen darf.

Das waren jetzt die Fakten zum großen Ärgernis. Wer sich klarmacht, daß das "Risiko" in dieser Deutung maximal in 16.000 DM besteht, die aufgebracht werden müssen, wer weiter weiß, daß ich dem Michael noch in der Situation klargemacht habe, daß ich nicht daran denke, selbst diese geringe Summe aus Betriebsmitteln zu finanzieren, wer weiterhin überlegt, daß die Ängste in Bezug auf das Ausbaurisiko einzig und allein daher rühren, daß in Bezug auf den Dachausbau - darf ich das mal so sagen? - Mist gemacht worden ist (von wem eigentlich, Michael?), der begreift vielleicht meine Empörung über das, was dann am nächsten Tag gelaufen ist.

Selbstverwaltung  
heißt:  
sich nicht vor  
notwendigen  
Entscheidungen  
drücken

Wer finanziert die Miete für die Mühle?

PUFO und Krebsmühlen-Ökonomie

Zurück zur Struktur-Debatte

Aber wir wollen uns nicht empören, sondern nüchtern und sachlich ein Rechenexempel aufmachen. Klar ist, daß TEXTLINE seine Räume so bald es irgend geht aufgeben wird, um aus der finanziellen Verpflichtung für 1.500 DM monatlich rauszukommen. Klar ist weiterhin mittlerweile, daß EPS den Umbau des alten Hauses finanzieren, d.h. ebenfalls so schnell wie möglich umziehen wird. Klar ist weiter, daß die Ökobank mit Bankgründung (also etwa März/April) ausziehen wird. Das heißt dann im Klartext: die gesamte Mühle ist leer, bringt keine Miete mehr und muß im Gegenteil durch Betriebsmittel instand gehalten werden. Es ist sehr schwierig, für ein komplett leerstehendes Gebäude neue Mieter zu finden. Es ist sehr viel einfacher, die restlichen Stockwerke sinnvoll zu füllen, wenn der Grundstock mit PUFO belegt ist.

Weniger klar, aber relativ wahrscheinlich ist, daß der Einzug von PUFO über kurz oder lang Geschäfte mit ASH-Betrieben mit sich bringen wird. Da bietet sich an der Druck dieser Zeitung mit immerhin 22.000 Exemplaren alle 2 Wochen; der Druck der Sonderbeilagen mit Auflagen z.T. in mehreren 100.000 Exemplaren. Der Satz von beidem. Der Einsatz von TEXTLINE- und EPS-Soft- und Hardware. Und 15 bis 18 Personen täglich, die mindestens einmal das Cafe/die Küche frequentieren (Mittagessen), was schon fast eine weitere Kraft in der Küche finanziert.

Das alles sind eindeutige Vorteile und relativ begründete Erwartungen. Vielleicht macht sich mal jemand die Mühe, den ökonomischen Vorteil für den Gesamtzusammenhang zu errechnen. Vom ideologischen (Schutz-) Vorteil für die Krebsmühle will ich in dem Zusammenhang noch nicht mal reden, obschon der massiv vorhanden ist. Das alles wäre dann den evtl. selbst aufzubringenden 16.000 DM gegenüberzustellen. Wäre - wenn überhaupt daran gedacht wäre, den Betrieb hier in die Pflicht zu nehmen. Wer in diesem Kontext noch von Harakiri-Politik spricht, kann nicht erwarten, daß ich mich weiterhin ernsthaft mit ihm auseinandersetze.

Mir ist in dem Zusammenhang (und nicht nur da; der Umgang mit den Problemen der Laugerei ist ein weiteres erschreckendes Beispiel) sehr deutlich aufgefallen, daß es keine arbeitsfähige Struktur für die Bewältigung der Probleme außerhalb der Arbeitsbereiche gibt. Der Donnerstagskreis ist dies nicht. Von dort jedenfalls geht nach meiner Kenntnis keine Initiative aus zur verstärkten Sammlung von Bürgschaften (war bisher einzig der Erfolg von Gudrun und Adu), von dort kam nichts in Richtung Rettung/Rekonstruktion der Laugerei. Ich fürchte, daß sich in diesem Kreis noch niemals damit auseinandergesetzt worden ist, daß uns ab Januar nächsten Jahres eine feste Mieteinnahme von ca 3.000 DM im Monat verlorengelht (Miete der Lernwerkstatt) und daß diese 3.000 DM jetzt wieder aus dem Betrieb selbst aufgebracht werden müssen, d.h. daß sich die Gesamtsituation der Krebsmühle, was zu erwartende Mietzahlungen angeht, eindeutig verschlechtert hat.

Der Kreis der Leute, die am ehesten diese Probleme erkennen und ernst nehmen, sind die, die die Krebsmühle seit Jahren betreuen und aufbauen. Ich nenne diesen derzeit eher informellen Zusammenhang mal "den Verein". Der Betrieb hat - wie ja auch aus dem vorgestern verteilten Papier hervorgeht - ein klares Interesse: es darf nichts mehr passieren, was den Betrieb/die Betriebe über das gegebene Maß hinaus belastet.

Dieser Anspruch ist verständlich und korrekt.

Damit er aber nicht dazu führt, daß wesentliche Entscheidungen unterbleiben (indem jede Investition abgelehnt wird, weil ihre Tragweite und Rechenbarkeit nicht erkannt wird), muß es eine neue handlungsfähige Ebene geben, die über eine eigene Wirtschaftlichkeit und entsprechend über eigene Kompetenzen verfügt. Mein Ausgangspunkt ist also der: die gesamte weitere Ausbaulast für die Krebsmühle (und machen wir uns nichts vor: hier ist noch erheblich was zu tun), soweit sie nicht aus den Notwendigkeiten und Bedürfnissen der Betriebe selbst herrührt, muß in Zukunft vom Verein selbst getragen werden.

Der Verein als handelndes Gremium

Die Verhandlungen mit den Berliner Stiftern sind genau in diese Richtung geführt worden. Es wurde präzise definiert, daß der Gewinn aus den Kaufverhandlungen mit Schiesser dem Vereinsvermögen zuzuschlagen sei zum Zwecke des vollständigen Ausbaus und damit der vollständigen Nutzbarmachung der Krebsmühle. Den Berlinern ist in keinster Weise daran gelegen, daß auch dieses Geld im laufenden Unterhalt der Betriebe versickert und damit endgültig alle Chancen auf eine Konsolidierung der Krebsmühle vertan werden. Verantwortlich für den gesamten Kredit ist - wer wohl? - der Verein. Und wenn der zahlungsunfähig wird, geht es an sein Vermögen. Dieses Vermögen ist die Krebsmühle.

Berliner Auflagen

Wenn der Verein also letztendlich in die Belange der Einzelbetriebe nicht eingreifen kann (und dies auch nicht will, weil es dem Selbstverwaltungsansatz total widersprechen würde), andererseits aber alleine verantwortlich sein soll für die Rückzahlung des Kredits (die bei Betriebspleiten im Bereich der ASH-Betriebe nicht sicherzustellen ist), muß er verantwortlicherweise eine eigenständige Politik der Sicherung betreiben. Diese Politik ist längst angelegt (schon lange vor den Ereignissen des letzten Jahres und auch vor jedem Kontakt zur Berliner Stiftung) und heißt: möglichst viele solide Fremdfirmen in die Krebsmühle holen, sodaß zur Not auch nach einer Pleite der ASH-Betriebe die Krebsmühle als Basis weiter gehalten werden kann. Es ist selbstverständlich nicht beliebig, wer hier einzieht, sondern es wird darauf geachtet, daß sich letztendlich ein neuer integrativer Zusammenhang herstellt. Das gelingt mal mehr - mal weniger, wie man an den vorhandenen Beispielen Lernwerkstatt, Ökobankverein, Umweltlabor, TEXTLINE, EPS, Mobiles Rhein-Main-Theater sehen kann. Es ist vermutlich so, daß viel zu wenig Arbeit in die Entwicklung eines solchen neuen Zusammenhangs gesteckt worden ist.

Konsolidierung der Finanzierung durch breite Streuung

Aber was nicht ist, soll endlich werden.

Begreifen wir also, daß es längst neue Strukturen in der Krebsmühle gibt, denen mittels entsprechender Organisation Rechnung getragen werden muß.

Dies ist:

1. der Einzelbetrieb im Zusammenhang der ASH-Betriebe mit seinem wirtschaftlichen Effizienzanspruch, seiner wöchentlichen Arbeitsbesprechung und seiner Verantwortung gegenüber den "Altlasten" aus der Zeit der Identität zwischen Betrieb und Krebsmühle,
2. der Donnerstagskreis und das - derzeit zweiwöchentliche - Plenum der ASH-Betriebe, wo arbeitsbereichsübergreifende Themen besprochen werden sollen und müssen,

3. der Verein mit - zukünftig - regelmäßigen Sitzungen zur finanziellen Lage und zu Perspektiven des Ausbaus der Krebsmühle,
4. ein - zu schaffendes - Gremium mit Vertretern aller auf dem Gelände der Krebsmühle arbeitenden Initiativen und Betrieben, wo über gemeinsame Belange (Kultur?, Geländeästhetik?, gemeinsame Telefonzentrale?, Fahrdienste zur U-Bahn?) beraten werden kann. Hier gehören Vertreter der ASH-Betriebe mit rein, aber eben als Gleiche unter Gleichen mit PUFO, EPS und Co.

Wer ist  
"der Verein"?

Nun ist in der Hektik der Kontroverse der letzten Woche nicht ausgesprochen worden, wer denn "der Verein" eigentlich ist. Meine Antwort ("die alten ASHler") ist verkürzt und wenig durchdacht gewesen. Ich weiß nicht genau, wie die einzelnen Betriebe das mit der Gleichberechtigung derzeit halten bzw. zukünftig halten wollen. Meiner Meinung nach ist die Mindestzeit, die ein neues Mitglied in einem selbstverwalteten Betrieb verbringen muß, bevor es in der Lage ist, in voller Kenntnis und in voller Verantwortung mitzudiskutieren, ein Jahr. Diese Frist ergibt sich aus jahrelangen Erfahrungen: ich weiß nicht, wie viele "feste Mitglieder" der ASH-Betriebe binnen Jahresfrist den Betrieb wieder verlassen haben, ohne sich um die Konsequenzen für die Verbleibenden zu kümmern. Aber ich will das nicht weiter ausführen, weil es meiner Meinung nach ein Punkt der autonomen Entscheidung in den Einzelbetrieben ist.

2-Jahres-Frist  
für das  
Eintrittsrecht

Für den Zugang zum Verein allerdings möchte ich in Konsequenzen diskutieren. Da es schon ein Jahr braucht, bis sich ein neues Betriebsmitglied in seinem eigenen Bereich zurechtgefunden hat und - so man Glück hat - anfängt, sich auch um andere Betriebe und - so man noch mehr Glück hat - sich auch um das große Ganze zu kümmern, ist für mich die Mindestzeit, die jemand in diesem Zusammenhang gearbeitet haben muß, um Zugang zum Verein zu bekommen, eine Frist von 2 Jahren. Wenn mal jemand 2 Jahre dabei war, gab es immerhin so viel Reibungspunkte oder auch positive Erlebnisse, daß man einigermaßen wissen kann, was einen mit dieser Person erwartet.

Gleichzeitig meine ich, daß sich der Verein nicht - wie früher ausschließlich aus ASH-Betriebsmitgliedern rekrutieren darf. Dies entspricht schon lange nicht mehr den Gegebenheiten und führt zu der anachronistischen Trennung in reine Mieter, die sich um nichts kümmern müssen und dürfen und Betriebsmitglieder, die viel zu viel Verantwortung um die Ohren haben. Im Klartext: nach einer solchen Frist von 2 Jahren können auch die Mitglieder anderer auf dem Gelände ansässigen Betriebe und Initiativen Vereinsmitglieder mit allen Rechten und Pflichten werden.

Demokratische  
Entscheidung  
über die  
Aufnahme

Dies ist dann aber nicht als Automatismus zu verstehen. Sondern die Person, die 2 Jahre im Gesamtkontext schon tätig war und jetzt Vereinsmitglied werden möchte, stellt den entsprechenden Antrag an die nächste Sitzung des Vereins. Dort wird über diesen Antrag mit einer Abstimmung entschieden.

Dies ist jetzt vielleicht noch ein wenig unklar geblieben. Weiteres kann aber mündlich im Plenum geregelt werden. Uns und mir geht es darum, ein Konzept für eine Reorganisation des Gesamtzusammenhangs vorzulegen, das einerseits eine klare Aufgabenteilung und Kompetenzenregelung beinhaltet, andererseits den informellen Machterhalt einiger weniger ausschließt. Die Basis des in dieser Weise neu zu konstituierenden Vereins ist nach meiner Meinung dem Vorschlag entsprechend zu definieren. Mit ei-



nem Unterschied. Da die Diskussion erst jetzt, also eigentlich viel zu spät, in Gang kommt, können alle die Betriebsmitglieder, die schon zwei Jahre im Krebsmühlenezusammenhang arbeiten, ohne weitere Abstimmung auch Vereinsmitglieder werden, wenn sie dies wollen. Ausdrücklich einbezogen sind natürlich die Mitglieder der Druckerei, falls dies aus den Ausführungen nicht deutlich geworden sein sollte.

Dieses Papier liegt dem Plenum vom 6. Januar vor. Die erste Sitzung des neu belebten Vereins sollte in der Woche danach stattfinden.