

# Qualitätsarbeit als Rebellion

Impulse aus dem Erbe West-Berliner  
Produktionskollektive

*Le travail de qualité comme rébellion. Inspirations tirées  
de l'héritage des collectifs de production à Berlin-Ouest*

**Birgit Müller**

Laboratoire d'anthropologie politique, EHESS.

À la fin des années 1970, en réaction à la mentalité du tout-jetable de la société de consommation, de jeunes gens bien formés fondèrent des entreprises expérimentales dans lesquelles ils étaient non seulement les expérimentateurs, mais aussi les cobayes. Leur objectif était de prouver que des formes de production autogérées pouvaient remplacer les formes capitalistes en inversant les objectifs et les contraintes du système capitaliste. Au lieu de maximiser les profits, ils voulaient créer un nouveau monde du travail, sans hiérarchies ni aliénation, où la production de biens socialement et écologiquement utiles était au centre et au sein duquel le travail dans l'entreprise n'était pas séparé de la vie sociale et personnelle.

Quatre décennies plus tard, j'ai fait un retour sur cette époque avec les protagonistes de ces expérimentations. Ils ont réfléchi aux expériences vécues pendant ces années, qui continuent aujourd'hui encore de les définir. Leurs perspectives sont importantes non seulement pour une rétrospective historique, mais aussi pour les débats actuels sur la post-croissance, les biens communs (*commons*) et l'économie circulaire. Dans les années 1980, le travail autodéterminé n'était pas seulement conçu comme le perfectionnement de la compétence technique, mais aussi comme l'expression d'un vaste projet sociopolitique. Idéalement, la rigueur technique devait aller de pair avec la responsabilité éthique, l'auto-organisation démocratique avec une réflexion écologique visant à surmonter les principes de la production capitaliste axés sur la maximisation des profits, la mise à l'échelle et l'obsolescence programmée.

Le scepticisme à l'égard de l'État était profondément ancré dans le mouvement alternatif des années 1980. Beaucoup considéraient les « subventions étatiques » comme problématiques, le risque de dépendre des rapports de force changeants semblant trop grand. Mais avec

l'expérience acquise au cours de décennies d'engagement écologique et entrepreneurial et le recul sur les succès et les échecs, le regard de nombreux anciens collectivistes sur le rôle des structures et des interventions étatiques a changé et s'est nuancé. Il est aujourd'hui largement admis que le marché seul ne pourra pas apporter les changements nécessaires en matière de durabilité. Cela déplace également l'attention sur la manière dont la transformation sociale pourrait être réalisée. La solution aux problèmes sociaux et écologiques ne peut être attendue des consommateurs solidaires et « responsables » qui achètent des produits utiles sur un marché de niche, mais doit venir des citoyens qui élisent les représentants du peuple et les législateurs et les tiennent pour responsables afin qu'ils adoptent des lois et des réglementations qui rendent à nouveau possible le sens du travail.

Birgit Müller blickt auf die Erfahrungen junger deutscher Aktivist:innen, die Ende der 1970er Jahre in West-Berlin selbstverwaltete Produktionskollektive gründeten, um mit der kapitalistischen Profitlogik und der vorprogrammierten Obsoleszenz zu brechen. Diese Pionier:innen und kritischen Erben des Marxismus verstanden die „Qualität der Arbeit“ – die Produktion nachhaltiger, reparierbarer und sozial nützlicher Güter – als politischen Akt. Sie entwickelten Praktiken, die auf die Abschaffung der hierarchischen Arbeitsteilung abzielten und produktives, soziales und ethisches Handeln miteinander in Einklang bringen sollten. Die Autorin zeigt allerdings auch auf, wie die Konfrontation mit den marktwirtschaftlichen Realitäten das egalitäre Ideal und die konkreten Arbeitsbedingungen in ein Spannungsverhältnis versetzte. Vierzig Jahre später nimmt sie die Spur einiger ihrer Interviewpartner:innen von damals auf und legt offen, wie sich ihre Kapitalismuskritik in den Versuch verwandelt hat, das System von innen heraus zu reformieren. Einige von ihnen hat das dazu gebracht, sich als Unternehmer:innen im Bereich der Solar- und Windenergie oder in der Fahrradbranche zu betätigen.

société de consommation, travail de qualité, biens commun, économie autogérée, transformation

Konsumgesellschaft, Qualitätarbeit, Gemeingüter, selbstverwaltete Wirtschaft, gesellschaftlicher Wandel

„Durch Arbeit erfasst die Vernunft die Welt und greift nach der wilden Fantasie.“ Simone Weil<sup>1</sup>

**A**ls Gegenentwurf zur Wegwerfmentalität der Konsumgesellschaft gründeten am Ende der 1970er Jahre gut ausgebildete junge Menschen experimentelle Unternehmen, in denen sie nicht nur die Experimentatoren, sondern auch die Versuchsobjekte waren. Ihr Ziel war es, zu beweisen, dass selbstverwaltete Produktionsformen die kapitalistischen ablösen könnten, indem sie die Ziele und Zwänge des kapitalistischen Systems umkehrten. Anstatt den Gewinn zu maximieren, wollten sie eine neue Arbeitswelt schaffen, ohne Hierarchien und Entfremdung, in der die Produktion sozial und

---

1. „C'est par le travail que la raison saisit le monde même, et s'empare de l'imagination folle“. Simone Weil (1909-1943), *Sur la science*, Paris, Gallimard, 1966, S. 58.

ökologisch nützlicher Güter im Mittelpunkt stand und Arbeit im Betrieb nicht vom gesellschaftlichen und persönlichen Leben getrennt war.

Ich ging 1982 nach West-Berlin, angezogen von Alternativprojekten, die den Alltag und das Stadtbild der geteilten Stadt prägten. In kleinen Werkstätten, oft in Fabrikräumen im Hinterhof, druckten sie die Bücher der Alternativszene auf recyceltem Papier, erfanden Windmessgeräte, reparierten Fahrräder und versuchten, die Trennung von Hand- und Kopfarbeit in der Metallbranche zu überwinden. Gegen die Entfremdung der Lohnarbeit wollten sie selbstbestimmt wirtschaften, die Arbeitsorganisation demokratisieren und das Betriebseigentum vergesellschaften.<sup>2</sup>

Vier Jahrzehnte später habe ich zusammen mit den Protagonist\*innen dieser Experimente auf diese Zeit zurückgeblickt und sie gefragt, welche Erfahrungen aus jenen Jahren noch heute für sie prägend sind. Ihre Perspektiven sind nicht nur für eine historische Rückschau bedeutsam, sondern auch für aktuelle Debatten über Postwachstum, Gemeingut (*commons*) und Kreislaufwirtschaft.<sup>3</sup> Viele Fragen, die damals in Alternativbetrieben verhandelt wurden – etwa, wie man Ressourcen schont, Eigentum gemeinschaftlich organisiert oder Arbeit selbstbestimmt gestaltet –, sind heute entscheidend für die Diskussion um eine sozial-ökologische Transformation.

Viele, die in West-Berlin Produktionskollektive wie *Komet*, *Fahrradbüro*, *Wuseltronick* oder *Oktoberdruck* gründeten, hatten jahrelang in den 1970er Jahren in kleinen trotzkistischen oder maoistischen Gruppen mitgewirkt und letztlich mit deren Dogmatismus und Autoritarismus gebrochen. Dennoch war das marxistische Arbeitsideal tief bei ihnen verankert. Wie Karl Marx sahen sie Arbeit als einen lebendigen Stoffwechselprozess mit der natürlichen und gesellschaftlichen Welt.<sup>4</sup>

---

2. Birgitt Müller, *Toward an Alternative Culture of Work. Political Idealism and Economic Practices in West Berlin Collective Enterprises*, Boulder, Westview Press, 1991.

3. Die Studie wurde durch eine Gastprofessur am *Centre Marc Bloch* in Berlin von Oktober 2022 bis März 2023 ermöglicht. Ich möchte mich hier bei meinen Kollegen für die freundliche Aufnahme und stimulierenden Diskussionen bedanken.

4. „Die Arbeit ist zunächst ein Prozeß zwischen Mensch und Natur, ein Prozeß, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigene Tat vermittelt, regelt und kontrolliert. Er tritt dem Naturstoff selbst als eine Naturmacht gegenüber. Die seiner Leiblichkeit angehörenden Naturkräfte, Arme und Beine, Kopf und Hand, setzt er in Bewegung, um sich den Naturstoff in

Solange Arbeit nicht entfremdet war, weil die Arbeitenden ihre Kraft nicht an das Kapital verkaufen mussten, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, war sie ein schöpferischer Akt, in dem Menschen ihre Bedürfnisse befriedigten, Dinge gestalteten und in Beziehung zueinander traten. Der Anspruch auf Qualität war für sie untrennbar verbunden mit dem Anspruch auf Autonomie. Nur wer selbst über den Produktionsprozess bestimmte, konnte Verantwortung für das Ergebnis übernehmen. Nicht das rentabelste Produkt, sondern das beste Produkt sollte Maßstab sein – eines, das nicht nur materiell, sondern auch ethisch überzeugte. Im Zentrum stand dabei die Idee der Qualitätsarbeit – nicht im Sinne eines handwerklichen Perfektionsfetischs, sondern als politische Entscheidung. Langlebige, reparierbare Produkte herzustellen, bedeutete, sich bewusst gegen die geplante Obsoleszenz und den Materialverschleiß zu stellen, die das kapitalistische Produktionssystem systematisch erzeugte. Die Kollektive wollten zeigen, dass eine andere Produktion möglich ist – eine, die sich an Bedürfnissen statt an Profiten orientierte und in der Arbeitsprozesse zur Selbstverwirklichung beitragen.

Ihre Praxis war zugleich Experiment und Kritik, Entwurf und Widerstand. Sie zielten auf eine andere Wirtschaftsweise – nicht in der Nische, sondern im Großen. „Es reichte mir nicht, gegen Atomkraftwerke zu kämpfen – ich wollte der Welt Alternativen anbieten“, erklärt Matze von *Wuseltronick*. Und Ulrike erinnert sich: „Wir wollten nicht einfach Fahrräder verkaufen – wir wollten das Fahrrad als gesellschaftliche Alternative zum Auto etablieren.“ Für die Beteiligten war Arbeit nicht nur ein Mittel zur Existenzsicherung, sondern ein Feld gesellschaftlicher Gestaltung. Das Verhältnis zum Staat war dabei jedoch ambivalent. Viele Kollektivmitglieder misstrauten staatlichen Subventionen. Sie wollten unabhängig bleiben, um nicht bei einer politischen Wende vom Staat fallen gelassen zu werden.

---

einer für sein eigenes Leben brauchbaren Form anzueignen. Indem er durch diese Bewegung auf die Natur außer ihm wirkt und sie verändert, verändert er zugleich seine eigene Natur. Er entwickelt die in ihr schlummernden Potenzen und unterwirft das Spiel ihrer Kräfte seiner eigenen Botmäßigkeit.“ Karl Marx, *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Berlin, Dietz Verl., 1962, S. 192.

Die alternativen Produktionskollektive stellten sich die Frage: Wofür produzieren wir eigentlich – und wie? Ihre Kritik richtete sich auf die herrschenden technischen Systeme, auf deren Arbeitsteilung, die Produzierende von ihrem Produkt entfremdet, ihre Verantwortung für Nutzen und Qualität untergräbt und den Spielraum für Kreativität minimiert. In der Alternativwirtschaft, wie sie in West-Berlin erprobt wurde, war der Mensch nicht nur Arbeitskraft, sondern Träger von Know-how, Urteilskraft und schöpferischem Potenzial. Die Maschinen wurden nicht unkritisch als Produktivitätsverstärker übernommen – sie wurden hinterfragt: Welche Maschinen brauchen wir? Dienen sie der Selbstbestimmung oder der Fremdbestimmung?

Diese Fragen sind heute angesichts der zunehmenden Automatisierung von Produktionsprozessen, der Ersetzung menschlicher Arbeit durch künstliche Intelligenz und die Einführung eines Grundeinkommens für die steigende Masse von Arbeitslosen von größter Aktualität.

Das Streben nach Autonomie schloss auch die Frage ein: Wie können wir unsere Produktionsmittel selbst kontrollieren? So verstanden, war die Kontrolle über die Mittel der Produktion nicht nur eine betriebliche, sondern eine politische Frage – im Sinne einer kollektiven Gestaltungsmacht über die materielle Welt. Wenn es nicht um Wachstum, sondern um Gestaltung geht, wie lässt sich ein Wirtschaften realisieren, das auf Qualität, Langlebigkeit und soziale Verantwortung setzt – jenseits von Profitlogik und Verwertungsdruck? Die alternative Ökonomie war verletzlich durch Kostenstrukturen, durch Konkurrenz, durch die eigenen Ansprüche an gerechte Löhne und reduzierte Arbeitszeiten. Schnell kam die Frage auf: Wo endet das kreative, selbstbestimmte Arbeiten – und wo beginnt die Selbstausbeutung?

In diesem Artikel reflektiere ich vierzig Jahre später mit ehemaligen Mitgliedern von vier Berliner Produktionskollektiven über ihre Erfahrungen und Ambitionen.<sup>5</sup> Was ist aus den Ansprüchen geworden, die sie damals

---

5. Birgitt Müller, *op. cit.*

formulierten, und wie versuchten sie, ihren Idealen treu zu bleiben und sie in ihrer weiteren Berufspraxis umzusetzen? Die Reflexion über Erfolg und Scheitern dieser Kollektive liefert Einsichten für heutige Debatten über ökologische Produktion, Demokratisierung der Wirtschaft und die Rolle von Staat und Markt. Welche Formen von Arbeit, Organisation und Produktgestaltung entwickelten sich daraus – und welche Spannungen und Kompromisse erlebten die Beteiligten in ihrem weiteren Berufsleben?

## **Arbeit als politisches Projekt. Ideale und Widersprüche in Berliner Produktionskollektiven**

Das Verhältnis zur Arbeit bei den Kollektiven *Komet*, dem *Fahrradbüro*, bei *Wuseltronick* und *Oktoberdruck* war geprägt von Spannungen zwischen hochfliegenden politischen und sozialen Idealen und den realen Zwängen des kapitalistischen Markts. Matze vom Ingenieurskollektiv *Wuseltronick* verstand Arbeit als politischen Akt, als Versuch, eine gerechtere Gesellschaft zu gestalten und konkrete Gegenentwürfe zur herrschenden Wirtschaftsordnung zu schaffen. „Ich war überzeugter Kommunist damals“, erinnert er sich. „Natürlich utopisch und idealistisch drauf. Ich wollte die Welt retten – so naiv und großkotzig, wie man in dem Alter ist.“

Zentrale Ideale waren das Streben nach Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und die Umsetzung radikaler Demokratie in der Produktion. Die Kollektivmitglieder wollten selbst über ihre Arbeit entscheiden, ohne Manager, Direktoren oder externe Eigentümer. Die Produktionsmittel sollten in der Hand derjenigen liegen, die mit ihnen arbeiten. Damit verbunden war die Ablehnung traditioneller Hierarchien und arbeitsteiliger Strukturen. Jedes Mitglied sollte idealerweise den gesamten Produktionsprozess überblicken und sich auf Augenhöhe in Koordination und Entscheidungsfindung einbringen. Arbeitsrotation, kollektives Wissen und das Vermeiden von Abhängigkeit gegenüber Spezialist\*innen waren zentrale Ziele.

Ulrike vom *Fahrradbüro* erinnert sich an die Anfänge: „Es war genial. Verkehrsplaner, frisch vom Examen, Bürgerinitiative gegen den Autobahnbau, dann der Gedanke: Wir brauchen eine Alternative zum privaten Auto – das Fahrrad. Aber nicht als Geschäft, sondern als politisches Forum.“ Die Werkstatt wurde zu einem Ort, an dem gesellschaftliche Umgestaltung konkret wurde. Ein einfaches Fahrradgeschäft in seiner Funktion zu erweitern und zu einem politischen Forum zu machen, das war das Ziel der Gründer\*innen. Zu den Aktivitäten des Kollektivs gehörten nicht nur die Reparatur und der Verkauf von Fahrrädern, sondern auch das Schreiben und Veröffentlichen von Büchern über Verkehrspolitik und Radreisen sowie die Erstellung einer Karte von Berlin für Radfahrer. In den ersten Jahren übte jedes Mitglied die Arbeit aus, die ihm am besten gefiel. Aber als die männlichen Mitglieder begannen, die Arbeit in der Werkstatt zu monopolisieren und den unbeliebten Job des Verkaufens im Laden den weiblichen Mitgliedern zu überlassen, wurde ein System der Jobrotation eingeführt. Jedes Mitglied sollte zwei Tage pro Woche in der Werkstatt arbeiten, einen im Büro und einen im Verkauf. Die Arbeit in der Werkstatt wurde vor allem von den weiblichen Mitgliedern als die attraktivste angesehen. Sie betonten, wie wichtig es für sie war, eine technologisch nützliche Fertigkeit zu erlernen und mit Metall zu arbeiten, was bisher eine Männerdomäne war. Den meisten Mitgliedern gefiel die Abwechslung zwischen manuellen und intellektuellen Aufgaben. Im Sommer fanden sie es anregend, an einem Tag ein Fahrrad zu reparieren und am nächsten Tag einen Artikel über Verkehrspolitik zu schreiben. Im Winter war die Werkstatt allerdings schlecht geheizt und zugig, und Bernhard musste sich eine Wärmflasche auf den Rücken binden, um seine Rückenschmerzen zu bekämpfen.

Selbstbestimmte Arbeit wurde nicht bloß als die Entwicklung handwerklicher Präzision verstanden, sondern als Ausdruck eines umfassenden gesellschaftspolitischen Projekts. Im Ideal sollte technische Sorgfalt mit ethischer Verantwortung einhergehen, demokratische Selbstorganisation



mit ökologischer Reflexion stehen gegen die Prinzipien kapitalistischer Produktion, die auf Profitmaximierung, Skalierung und geplante Obsoleszenz ausgerichtet sind.

Diese Ideen knüpften an die Tradition anarchistischer und sozialistischer Denker des 19. Jahrhunderts an, wie Peter Kropotkin oder Max Nettlau, die forderten, sich der Herstellung schädlicher oder überflüssiger Produkte zu verweigern. Die beiden Anarchisten begriffen Arbeit nicht als abstrakte Pflicht, sondern als konkrete, schöpferische Tätigkeit, verbunden mit Verantwortung, mit Können – und mit dem Wunsch, eine lebenswerte Welt zu gestalten. Dies war mehr als ein technisches Ziel. Es war ein politischer Standpunkt, der sich gegen die strukturelle Verschwendung im kapitalistischen Warenzyklus und gegen „die starren Systeme des autoritären Sozialismus“<sup>6</sup> richtete. Nur durch die kollektiv bestimmte Kontrolle über den gesamten Produktionsprozess, so die Überzeugung, konnte Qualität als Ausdruck von Verantwortung, Autonomie und Gemeinwohlorientierung entstehen. Auch William Morris, ein früher Kritiker industrieller Arbeitsverhältnisse, hatte bereits im 19. Jahrhundert eine Vision von Arbeit als Quelle menschlicher Würde und Freude.<sup>7</sup> Arbeit sollte nicht entfremden, sondern ein Beitrag zum sozialen Ganzen sein. In der postwachstumstheoretischen Rezeption wird dieser Gedanke aufgegriffen<sup>8</sup> und gegen die kapitalistische Wachstumslogik gestellt.<sup>9</sup> Statt Effizienzsteigerung wird soziale Bereitstellung (*social provisioning*) zum Leitbild, das heißt produzieren für reale Bedürfnisse in ihren sozialen Kontexten.

Die auf Ressourcenschonung und Reparierbarkeit ausgerichtete Praxis der Kollektive ist eine konkrete Antwort auf den metabolischen Riss, den Karl Marx als einen Riss im „gesellschaftlichen Stoffwechselprozess“ beschrieben

---

6. Max Nettlau, *Geschichte der Anarchie* [1925], Bremen, Impuls Verl., 1980.

7. William Morris, *Useful Work versus Useless Toil*, London, Socialist League Office, 1886, <https://morrisarchive.lib.uiowa.edu/signs-of-change>.

8. Simon Mair, Angela Druckman, Tim Jackson, „A tale of two utopias: Work in a post-growth world“, *Ecological Economics*, Vol. 173, 2020.

9. Reihard Pfriem, „Marktwirtschaft, Planwirtschaft oder was?“, *Grüne Wirtschaftspolitik. Machbare Utopien*, Frank Beckenbach, Jo Müller, Reinhard Pfriem, Eckhard Stratmann (Hg.), Köln, Kiepenheuer und Witsch, 1985.



hat. Mit diesem Prozess verknüpft Arbeit das Leben des Menschen mit der Natur.<sup>10</sup> „Daß das physische und geistige Leben des Menschen mit der Natur verknüpft ist, bedeutet einfach, daß die Natur mit sich selbst verknüpft ist, denn der Mensch ist ein Teil der Natur.“<sup>11</sup> John Bellamy Foster hat diese Idee später weiterentwickelt und den *ecological rift* als systemischen „ökologischen“ Riss zwischen menschlicher Ökonomie und natürlichen Kreisläufen analysiert.<sup>12</sup> Im „Manifest für eine gerechte Arbeit“<sup>13</sup> lebt die Idee der ökologischen Dimension der Qualitätsarbeit heute wieder auf. Das Manifest fordert die Entkommerzialisierung der Arbeit (*démarchandisation*) und erkennt sie als soziales Grundrecht an. Arbeit soll nicht bloß der Kapitalverwertung dienen, sondern zur Selbstverwirklichung, zum sozialen Zusammenhalt und zum ökologischen Umbau beitragen. Die Betonung liegt auf der Entgiftung der Welt (*dépollution du monde*).

Die praxisorientierte Perspektive der Kollektive betonte, dass Qualität nicht von außen definiert, sondern im konkreten Tun erzeugt wird – durch Können, Aufmerksamkeit und Resonanz. Dieser Anspruch findet sich in Tim Ingolds anthropologischen Ansatz des *making* wieder, des qualitätsvollen Machens als ein Prozess des materiellen Dialogs und nicht bloß des Umsetzens von Plänen.<sup>14</sup> Der Handwerker folgt dem Material, reagiert auf Widerstände und improvisiert entlang sich verändernder Bedingungen. Lernprozesse im Kollektiv folgten diesem Muster. Neue Mitglieder lernten vor allem durch eigenes Tun bei minimaler Anleitung.

Hinzu kam das Ideal materieller Gleichheit. Viele Kollektive führten Einheitslöhne ein oder orientierten sich an den Bedürfnissen der Mitglieder, statt individuelle Leistung zu bewerten. Produktivität wurde nicht als Maßstab für Entlohnung oder Anerkennung herangezogen. Bei *Komet*

---

10. Karl Marx, *op. cit.*, S. 192-195.

11. Karl Marx, „Ökonomisch-philosophische Manuskripte“ [1844], *MEW Ergänzungsband*, Tl. 1, 2000, S. 516, Marxists' Internet Archive, <https://www.marxists.org/deutsch/archiv/marx-engels/1844/oek-phil/index.htm>.

12. John Bellamy Foster, Brett Clark, Richard York, *The Ecological Rift: Capitalism's War on the Earth*, New York, Monthly Review Press, 2010, S. 1.

13. Isabelle Ferreras, Julie Battilana, Dominique Méda (Hg.), *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Seuil, 2020.

14. Tim Ingold, *Making: Anthropology, Archaeology, Art and Architecture*, London, Routledge, 2013.

dokumentierte zwar jede/r die geleisteten Stunden in ihrem oder seinem persönlichen Arbeitsbuch, eine öffentliche Kontrolle oder Vergleichbarkeit der Produktivität gab es jedoch nicht. Spannungen entstanden dort, wo subjektiv unterschiedliche Arbeitsleistungen wahrgenommen wurden – so etwa im *Fahrradbüro*, wo das Leistungsprinzip zwar abgelehnt wurde, aber nicht vollständig aus den betrieblichen Alltagswahrnehmungen verschwand. Jedem war klar, wer zum Beispiel am schnellsten und effizientesten Fahrradbremsten einstellen konnte.

Viele Kollektive strebten auch die Aufhebung der Trennung zwischen Arbeit und Leben an. Die Arbeit sollte nicht länger fremdbestimmte Zeit darstellen, sondern in den Alltag integriert sein. Der Arbeitsplatz sollte ein Raum starker persönlicher Beziehungen sein, in dem auch emotionale Anliegen oder private Belastungen berücksichtigt wurden. Die enge Verbindung von Wohnen, Leben und Arbeiten entsprach dem Konzept der „Kreuzberger Mischung“ und war fester Bestandteil des kollektiven Selbstverständnisses. Clemens, ein ehemaliges Mitglied von *Wuseltronick*, erzählt:

Ich habe da im Kollektiv gelebt – am Paul-Lincke-Ufer auf einer 500 m<sup>2</sup> großen Bürofläche. Da war eine Dusche, eine Küche; wir haben da unser Essen gemacht. [...] Gefühl, Leben und Arbeiten musste zusammengebracht werden, konnte nicht getrennt werden [...] Es war nicht so: Ich muss das jetzt machen. Es war so, dass es dem Zeitgeist entsprach. (Clemens, 2022)

Den *Wuseltronickern* genügte es nicht, andere technische Visionen zu entwickeln, sie wollten auch die Infrastruktur der Energieerzeugung dezentral gestalten. „Ich bin Techniker“, erzählt Matze, „und mir reicht’s nicht, gegen Atomkraft zu sein. Ich wollte Alternativen anbieten – konstruktiv sein.“ Die Arbeit an regenerativen Energien war von Anfang an ein zentrales Motiv. Doch der Aufbau einer Produktion verlangte Kapital – und das war schwer zu bekommen.

Der hohe Anspruch stieß in der Praxis regelmäßig an Grenzen. Kollektive mussten wirtschaftlich überleben, ihre Produkte verkaufen, mit

konventionellen Unternehmen konkurrieren. Marktmechanismen ließen sich nicht vollständig ausblenden. Fritz, der im Metall verarbeitenden Kollektiv *Komet* gearbeitet hatte, erklärt seine Frustration damals:

Von der technisch-inhaltlichen Seite ging vieles nicht, was ich gerne gemacht hätte. Schwierigere und spannendere Aufträge waren den anderen oft zu riskant oder schwierig. Die wollten quasi auf dem Level bleiben, das wir erreicht hatten. Und das war mir dann einfach nicht genug. Ich habe gedacht, das habe ich jetzt lang genug gemacht. Na, ich brauch da mal wieder ein bisschen Futter.

*Komet* hatte sich vorgenommen, „sozial und ökologisch nützliche Produkte“ zu schaffen. Doch schon bald wurde klar: Die gefertigten Werkzeuge und Vorrichtungen unterschieden sich kaum von denen anderer Betriebe. Ihre Kunden kamen aus der Industrie – darunter Unternehmen, deren gesellschaftliche Rolle die Kollektivist\*innen kritisch sahen. Ein bewusster Verzicht auf einen Auftrag, etwa für ein Polizeifunkgerät, kostete das Kollektiv seinen wichtigsten Kunden. Fritz, der besondere technische Expertise und Kundenkontakte hatte, übernahm faktisch eine Führungsrolle. Konflikte entstanden auch durch die gleiche Bezahlung bei unterschiedlichem Einsatz oder Arbeitstempo. Der Anspruch, Arbeit und Leben zu vereinen und mit einer geringen Bezahlung auszukommen, scheiterte oft an Familiengründungen, Kindern oder externen Verpflichtungen, die auch die enge persönliche Einbindung an den Betrieb erschwerten. Gisela erzählte, dass sie bei *Komet* „genau denselben Scheiß“ erlebt hatte, als sie schwanger wurde, den viele Frauen in anderen Betrieben erlebten. Einem Teil der Kollegen passte die Schwangerschaft nicht und sie waren nicht damit einverstanden, dass Gisela hinterher wiederkommen und eine Zeit lang nur halbtags arbeiten wollte. Diese Spannungen führten zur Spaltung des Kollektivs in eine idealistische und eine pragmatische Fraktion, die letztlich nicht mehr zu überbrücken war.

Informelle Hierarchien bildeten sich meist entlang von Erfahrung, Kompetenz oder Verantwortungsbereitschaft heraus. Hinzu kamen

Herausforderungen bei Organisation, Disziplin und Qualifikation, denn die Abwesenheit von klassischen Vorgesetzten erforderte einen hohen Einarbeitungsaufwand von neuen Mitgliedern, die auch oft langwierige kollektive Entscheidungsprozesse nicht beherrschten. Ulrike, ein überaus dynamisches Mitglied des *Fahrradbüros*, wurde ungeduldig mit ihrem langsameren Kollegen Bernhard. Bernhard wiederum, der 1983 noch von starken moralischen Grundsätzen geprägt war, missbilligte Ulrikes Vorlieben, sich an den Wochenenden freizunehmen, anstatt ihr Leben ganz dem Kollektiv zu widmen. Spannungen dieser Art traten in allen Kollektiven an bestimmten Punkten auf. Clemens von *Wuseltronick* erklärte, dass er aus seiner Kollektivzeit vor allem auch die Fähigkeit mitgenommen hatte, enormen Existenzstress zu überstehen: „Bis heute habe ich in Aufsichtsratssitzungen und anderen Krisenlagen nie mehr so eine existentielle Bedrohung empfunden und bin deshalb da immer total entspannt“. Die Vorstellung von Einheit und Gleichheit wurde zudem durch unterschiedliche Arbeitsbelastungen infrage gestellt. Rolf berichtet von Spannungen im *Fahrradbüro*: „Da gab’s das Gefühl, dass einige viel mehr schafften als andere – aber trotzdem alle gleich bezahlt wurden. Und dann fragt man sich irgendwann: Ist das gerecht?“ Da ihre politischen Überzeugungen aber im Widerspruch zum „kapitalistischen“ Leistungsprinzip standen, sprachen sie dies nicht unbedingt offen aus.

In kleinen Gruppen funktionierten die kollektiven Modelle besser; mit zunehmender Größe wuchsen die Anforderungen an Koordination und Struktur – was oft neue Kompromisse erforderte. In der Druckerei von *Oktoberdruck* wurden zum Beispiel Tätigkeiten wechselweise übernommen – die Betriebslogik forderte aber Spezialisierung. „Da wurde es dann schwierig“, berichtet Martina: Nachdem *Oktoberdruck* einige Male kurz vor der Pleite stand, war der Betrieb für einige Jahre dazu übergegangen, jeden Monat den Arbeitsertrag, das heißt „das, was die Arbeit wirklich wert war“, zu ermitteln und den Arbeitsertrag dann auf die gearbeiteten Stunden aufzuteilen. Die Kollektivmitglieder erhielten jeden Monat eine andere Stundenvergütung

und mussten selbst Rücklagen für ihr Urlaubsgeld schaffen. Sie konnten auch einen Teil ihrer Einnahmen im Betrieb lassen, was dazu führte, dass manche hohe Rücklagen bildeten, die beim Ausscheiden aus dem Betrieb zurückbezahlt werden mussten. Martina erinnerte sich, dass die steigenden Werte auf den Betriebskonten das Ideal der Gleichberechtigung auf die Probe stellten. Als der Betrieb wuchs, traten neue Konflikte auf.

Männer um die 40 wollten plötzlich Leitungsfunktionen, differenzierte Löhne, weil sie mehr investiert hätten. Das untergrub das Prinzip der Gleichheit. [...] Der Anteil stieg, und plötzlich war es für Neue fast unmöglich, einzusteigen. [...] Wir wollten Teilhabe, aber wie erhält man diese Idee unter den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen? (Martina, 2022)

*Oktoberdruck* spaltete sich und ein Teil blieb ein Kollektivunternehmen bis 2017 und spezialisierte sich auf umweltschonendes Drucken mit kompostierbaren Materialien und ungiftigen Farben.

In der Summe war das Verhältnis zur Arbeit in diesen Kollektiven ein kontinuierlicher Versuch, Selbstbestimmung, Gleichheit und Sinn gegen Marktlogik, Effizienzdruck und soziale Unterschiede zu behaupten. Produktionskollektive waren Laboratorien. Arbeit war in diesem Kontext weit mehr als Mittel zum Lebensunterhalt – sie war ein Experimentierfeld für ein anderes Leben, für ein anderes Wirtschaften und für die tägliche Auseinandersetzung mit den Grenzen und Möglichkeiten gesellschaftlicher Transformation. Daraus gingen innovative Lösungen hervor – etwa in der Finanzierung, der Netzwerkarbeit oder dem Einsatz für ökologische Produkte. Obwohl die Kollektive auf einen Nischenmarkt von ökologisch und politisch motivierten Kunden zählen konnten, die aber auch nicht viel Geld besaßen, führten die internen Konflikte zu Anpassungsprozessen, die die Betriebe und/oder ihre Mitglieder letztlich von ihren egalitären Idealen entfernten und neue Wege gehen ließen. In meinem 1991 veröffentlichten Buch zog ich das Fazit: „Die Kollektivist\*innen, die versuchen, andere Strukturen innerhalb der Arbeit zu schaffen, können sich dem Druck und

den Zwängen der Gesellschaft, in der sie leben, nicht entziehen.“ Mehr als dreißig Jahre später blicken auch die ehemaligen Kollektivmitglieder auf ihre Erfahrung in den 1980er Jahren zurück:

Wenn du damals gesagt hättest, die Wuseltronicker, die im Mehringhof sitzen, bauen mal die größte europäische Solarfabrik – hätte dir keiner geglaubt. Aber genauso kam's. Und das ist vielleicht das Wichtigste: Wir haben's einfach versucht. (Clemens, 2022)

## **Zum Unternehmer werden. Wie das Engagement für sinnvolle Produkte weiterlebte**

Auch nachdem viele der West-Berliner Produktionskollektive sich aufgelöst oder verändert hatten, blieb der Wille, gesellschaftlich sinnvolle Produkte herzustellen, bei zahlreichen Beteiligten lebendig. Manche wechselten in neue, größere Strukturen, andere blieben in verwandten Feldern aktiv – und viele suchten Wege, die ursprünglichen Ideale von Nachhaltigkeit, Qualität und kollektiver Arbeitsweise in einem veränderten Umfeld zu bewahren. Heute bezeichnen sich fast alle ehemaligen Mitglieder, mit denen ich gesprochen habe, als Unternehmer. Das Wort war verpönt in den 1980er Jahren, weil es für Individualismus und Profitstreben stand. Heute steht es für Risikobereitschaft und Menschenführung.

Mehrere ehemalige Mitglieder von *Wuseltronick* haben in den letzten vierzig Jahren Schlüsselrollen im Bereich der erneuerbaren Energien gespielt. Nachdem Eberhard aus *Wuseltronick* ausgeschieden war, weil ihm die kollektive Entscheidungsfindung zu stressig geworden war, arbeitete er für die Berliner Elektrizitätswerke und später für den multinationalen Energiekonzern Vattenfall. Er wirkte dort an der praktischen Umsetzung des ersten Stromeinspeisungsgesetzes von 1990 mit, das den Strommarkt liberalisierte. Das Gesetz regelte erstmals die Verpflichtung der Elektrizitätsversorgungsunternehmen, elektrische Energie aus regenerativen Quellen abzunehmen und zu vergüten: „Mittlerweile weiß man, dass die Liberalisierung von Energiemärkten mit das komplexeste

überhaupt auf der Welt ist. Ich übertreibe da nicht. Es ist wahnsinnig komplex! [...] Strom kann man nicht stapeln. Er muss in der Sekunde erzeugt werden, wo er verbraucht wird.“ Eberhard wurde langjähriger Vorsitzender des Fachausschusses Vertrieb Strom beim Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft und wirkte an vielen weiteren Gesetzen mit. Er setzte sich aktiv dafür ein, Märkte für erneuerbare Energien zu entwickeln und kleine Stromproduzenten in den Strommarkt einzubinden. Dabei hatte er den gesamten ökologischen Umbau der Gesellschaft im Blick:

In der erneuerbaren Welt müssen wir darüber nachdenken, was wir essen, was für eine Landwirtschaft wir brauchen, wie wir unsere Gebäude dämmen, bei wie viel Grad wir leben? Wir müssen darüber nachdenken, wie wir ein System zum zuverlässigen Laufen bringen, in das Millionen von Produzenten Sonne und Windenergie einspeisen. Das Problem dabei ist, dass diese zumindest auf den ersten Blick nicht regelbar sind.

Eberhard versuchte, gesetzliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den ganz unterschiedlichen Stromanbietern erlauben würden, auf einem gemeinsamen Strommarkt zu überleben und gleichzeitig erneuerbare Energien zu fördern. Wie es sein ehemaliger Kollege Clemens erklärte, wollte Eberhard ein regulatorisches Instrument schaffen,

das die erneuerbaren Energien in den Vordergrund bringt und die anderen langsam ausschleifen lässt. Mit seiner Brille aus der Vattenfall-Zeit meint Eberhard wohl, dass es nur mit marktbezogenen und regulatorischen Instrumenten funktioniert. Die Leute investieren nur da, wo es eine Rendite gibt.

Die Erweiterung des Einspeisegesetzes ab 2000 garantierte dann auch den Erzeugern erneuerbarer Energien feste rentable Einspeisevergütungen, was zu einem Boom in der Erzeugung erneuerbarer Energie in Deutschland führte. Dieser Nischenmarkt half ehemaligen Mitgliedern von *Wuseltronick*, als sie den Bau von Produktionsanlagen wagten.



Rainer und Clemens waren maßgeblich an der Gründung von *Solon* beteiligt, einer der ersten großen Solarmodulhersteller Deutschlands. Wie Clemens erklärte:

Rainer war ein Vollblut-Ingenieur. Er wollte die Welt retten mit vernünftiger Technik. Der ist geprägt worden von der Ölkrise von 1973, als wir auf der Autobahn Federball spielten. Kein Auto durfte fahren, weil es kein Öl gab. Der hat Solon nicht wegen CO<sub>2</sub> gegründet, sondern wegen der Ölabhängigkeit.

Rainer gründete später auch *Q-Cells*, eine Zeit lang eine der weltweit erfolgreichsten Solarzellenfabriken. Diese Unternehmen waren keine Kollektive mehr, sondern GmbHs oder Aktiengesellschaften – ein Schritt, der manchen der ehemaligen Wuseltronicker zu weit ging. Matze etwa sah diesen Weg kritisch: „*Solon* und *Q-Cells*, das war mir zu viel Kapitalismus. Plötzlich trugen alle Jacketts. Da wusste ich: Das ist nicht mehr meine Welt.“ Er blieb der Idee der ökologischen Energie treu, indem er später an Steuerungssystemen für Wasserkraftwerke in Afrika arbeitete, in einem Versuch, technische Kompetenz für globale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit einzusetzen.

Julius, der von Rainer als Produktionsleiter zu *Q-Cells* gerufen worden war, musste feststellen: „Das ging da nur mit Hierarchie in der Produktion. Und ich hatte noch nie im Leben mit Produktion groß was zu tun.“ Er geriet in Schwierigkeiten mit dem Vorstand, weil er bei Personalkonflikten die Anliegen seiner Mitarbeiter verteidigte. Als sein Freund und Vorstandsmitglied Rainer schwer krank wurde, wurde er schließlich vom Vorstand gebeten, zu gehen. Julius war zutiefst enttäuscht und bedauerte sehr, dass er bei *Q-Cells* seinen Führungsstil nicht hatte weiterentwickeln können:

Beim Meeting mit einem Team lag ja die Entscheidung bei mir, das ist der entscheidende Unterschied zum Kollektiv und das heißt, ich habe die Chance, mir anzuhören, was die Mitarbeiter sinnvoll finden, was sie an bestimmten Stellen für sich selber wichtig finden, damit sie gut bei der Arbeit bleiben, also dass sie motiviert sind und so weiter. Aber was daraus wird, das entscheide ich. Ich hätte das halt super gerne weitergeführt, um da mehr Erfahrung zu machen und dann zum

Beispiel zu gucken, gibt es da Stellen, wo es sinnvoll ist, dass wir da gemeinsam entscheiden? An anderen Stellen findet das ja auch eine Belegschaft absolut hilfreich, wenn ein Inhaber oder Vorgesetzter die Entscheidung trifft.

Später experimentierte Julius in einem Betrieb in Ost-Berlin damit, kollektive Arbeitsweisen mit ehemaligen Beschäftigten aus DDR-Betrieben umzusetzen. „Ich war zwar formal der Vorgesetzte“, sagte er, „aber ich wollte das kollegiale Verhältnis bewahren.“ Die Idee der Mitbestimmung, einst unter linken West-Berlinern entwickelt, traf nun auf das Selbstverständnis erfahrener Ost-Arbeiter: „Die waren so... also ich würde schon sagen kollektiv. Ja, die haben sich gegenseitig geholfen, die waren irgendwie okay, haben auch gepowert, konnten auch am Wochenende arbeiten, wenn sie mussten. Und das war meine beste Arbeitsstelle.“

Die Vision einer solarbasierten Energieversorgung wurde, wie Clemens betonte, durch das Stromeinspeisungsgesetz zum Erfolg gebracht und nicht durch die Kreativität der *Wuseltronick*-Leute. „Es hat nichts mit gutem oder schlechtem Strom zu tun, der Mensch, der sich die Kollektoren aufs Dach tut, muss Geld verdienen.“ Als in Deutschland 2011 die garantierten Einspeisetarife für Solarenergie gekippt wurden, ging auch *Q-Cells* pleite und wurde 2012 von einem koreanischen Unternehmen aufgekauft, das die Produktion der *Q-Cells*-Solarzellen von Deutschland nach China und Malaysia verlagerte.<sup>15</sup>

Clemens selbst engagierte sich früh in der Batteriespeichertechnologie. „Ich habe 2005 eine Batteriefabrik aufgebaut“, erzählte er, „aber damals hieß es: Das ist viel zu teuer, das geht nicht.“ Gegen den Widerstand in Fachkreisen blieb Clemens überzeugt:

Ihr müsst Fabriken in Deutschland bauen! Wir brauchen die Batterien nicht nur in Autos, sondern auch in Häusern. [...] Am Anfang der Batteriefabrik bin ich auf den Konferenzen herumgelaufen und habe gesagt: „Rechnet mal aus, wie viel Land voll mit Windkraftanlagen und

---

15. Bertille Bayart, Frédéric de Moncicault und Fabrice Nodé-Langlois, „Le symbole du solaire mondial Q-Cells est en faillite“, *Le Figaro*, 3 avril 2012.

Solaranlagen ihr braucht, um die Stromversorgung sicherzustellen.  
Und dann kalkuliert ihr, wie viel weniger ihr bauen müsstet, wenn ihr  
Speicherkapazität hättet.'

Clemens meint, Natriumfluorbatterien oder Natriumschwefelbatterien könnten Lithiumbatterien vor allem bei großen Batterieanlagen ersetzen. Lithiumbatterien müssten recycelt werden, statt sie zu verbrennen. Dies passiert nicht, weil es immer noch billiger ist, „Lithium in Bolivien aus dem Boden zu kratzen.“ Rückblickend sagt er kritisch über die verlorenen Chancen der deutschen Energiepolitik: „Je mehr man über die Energiewirtschaft weiß, desto weniger glaubt man, dass wir es noch schaffen.“

Ein anderes Feld, in dem ehemalige Wuseltronicker weiterwirkten, war die Umweltmesstechnik. Brigitte war Mitgründerin von *Ammonit*, einer Firma für Windmesssysteme. Das von ihnen entwickelte Gerät, auch als „Reinhardt's Baby“ bekannt, wird bis heute in Berlin gebaut und ist entscheidend für die Nutzung von Windenergie, denn ohne präzise Messung lässt sich Wind nicht zuverlässig als Ressource planen.

Im Bereich der nachhaltigen Mobilität blieb das Fahrrad ein zentrales Thema. Nach der Spaltung des *Fahrradbüros* gründeten ehemalige Mitglieder ein neues Fahrradgeschäft und machten sich stark für den Aufbau einer Fahrradproduktion. Die Fahrradmanufaktur wurde nicht kollektiv, sondern als klassische GmbH gegründet. Die Produktion fand in Bremen statt, wo leerstehende Werfthallen und Fördermittel zur Verfügung standen. Doch der Bruch mit dem alten Ideal war spürbar. Rolf, der im Aufsichtsrat war, erinnert sich: „Die Idee vom Kollektiv war weg. Die Arbeiter wollten klare Arbeitszeiten, aber das passte nicht mit der Produktion zusammen.“ Fehler im Produktionsablauf, zu schnelle Modellwechsel und hohe Lagerkosten führten schließlich zur Insolvenz. Trotzdem blieb Rolf im Fahrradhandel aktiv – mit einem neuen Fokus: „Ich wollte langlebige Produkte, bessere Ketten – das war mein Beitrag zur Ressourcenschonung.“

Seine Kollegin Ulrike war maßgeblich an der Gründung eines Verbandes der alternativen Fahrradläden beteiligt. In diesem Verband war sie dann

zehn Jahre als Geschäftsführerin tätig. In dieser Zeit verlagerte sich ihr Schwerpunkt von der reinen Händlertätigkeit auf die Lobbyarbeit für das Fahrrad. Sie engagierte sich für die Schaffung eines neuen Berufsbildes im Fahrradbereich und führte Qualifizierungen für Fahrradhändler durch. Sie organisierte jährlich 30 bis 40 Seminare zu Themen wie Fahrradtechnik, Marketing und Betriebswirtschaft. Ein wichtiges Ziel war dabei immer, den Status des Fahrrads zu erhöhen und sein Image zu verbessern. 1999 gründete Ulrike ihre eigene Firma, *Velokonzept*. Sie sah sich nun bereit, selbst Unternehmerin zu werden. Ihr neuer Status traf auf Unverständnis bei einigen ihrer linken Freunde:

Das stört mich ja an den Linken total, für sie gibt es nur böse Unternehmer, die nur nett zu ihren Mitarbeitern sind, weil sie sie mehr ausbeuten wollen. Oh, hör auf! Das musste ich mir ja Anfang 2000 auch immer anhören. Meist verbeamtete Lehrer, linke verbeamtete Lehrer, die haben solche Argumente immer gebracht.

(Interview 2021)

Sie wollte Entscheidungen treffen und verantworten, ohne diese ständig begründen zu müssen, wie es in kollektiven Strukturen nötig war. Mit *Velokonzept* organisierte sie Veranstaltungen und Fahrradmessen, die darauf abzielten, das urbane Radfahren in all seinen Facetten zu präsentieren, einschließlich Kultur, Mode, Technik und Politik. Sie arbeitete mit Bürgermeister\*innen und Landesregierungen zusammen, um dem Fahrrad eine politische Bühne zu geben, griff internationale Entwicklungen wie die *Copenhagen-Cycle-Chic*-Bewegung auf und lud deren Gründer zu ihren Veranstaltungen ein.

Als sie begann, eine/n Nachfolger/in zu suchen, überlegte sie, die Firmenübergabe so zu strukturieren, dass die Firma nicht in den Besitz anderer ging, sondern quasi sich selbst gehörte und dem Zweck der Unternehmung verpflichtet blieb. Rahmenbedingungen dafür gab es in der deutschen Rechtsprechung aber noch nicht. Auch *Oktoberdruck* hatte versucht, Arbeitskultur und Werte der Kollektivarbeit zu bewahren, und

die Produktion ökologisch umzugestalten. Martina, Geschäftsführerin bis 2017, setzte auf kollektive Arbeitsstrukturen, faire Preise und kreative Nachhaltigkeit. „Ich wollte einen Raum für gemeinsames Arbeiten erhalten“, sagte sie. Sie kämpfte gegen Preisdumping ebenso wie gegen die Auflösung der solidarischen Struktur. Ihre Lösung war ein Verein mit angeschlossener GmbH – ein Hybridmodell, um ökonomisches Überleben mit sozialem Anspruch zu verbinden.

Die Wege, die ehemalige Mitglieder der Berliner Produktionskollektive nach dem Ende ihrer ursprünglichen Projekte einschlugen, zeigen ein vielschichtiges Bild. Die Vision, sinnvolle, gesellschaftlich nützliche Produkte zu schaffen, wurde nicht aufgegeben – sie wurde transformiert.

Ein Teil der ehemaligen Kollektivist\*innen setzte seine technischen und politischen Ziele in Strukturen fort, die sie früher kritisch gesehen hatten. Diese „zweite Generation“ der Alternativbewegung konnte durch die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen – etwa das Einspeisungsgesetz – erstmals in großem Maßstab Wirkung entfalten. Der Preis dafür war oft das Opfer eines Teils der ursprünglichen Idee. Kollektive Entscheidungsfindung, Lohnangleichung, solidarische Organisationsform gingen verloren. Der Bruch mit dem ursprünglichen Idealismus wurde nicht einfach hingenommen. Er wurde reflektiert und bedauert, und manche halten auch heute noch an ihren Idealen fest. Die neuen Erfahrungen führten auch dazu, über die gesetzlichen Rahmenbedingungen nachzudenken, die eine entscheidende Rolle für die Entwicklung neuer ökologischer Produkte und alternativer Produktionssysteme spielten.

## **„Der Markt regelt das nicht“ – Staatliche Rahmenbedingungen für ökologische Transformation**

Die Skepsis gegenüber dem Staat war in der alternativen Bewegung der 1980er Jahre tief verankert. „Staatsknete“ galt vielen als problematisch – zu groß schien die Gefahr, sich von wechselnden Machtverhältnissen abhängig

zu machen. Doch mit der Erfahrung aus Jahrzehnten ökologischen und unternehmerischen Engagements und dem Rückblick auf Erfolge und Scheitern hat sich der Blick vieler ehemaliger Kollektivist\*innen auf die Rolle staatlicher Strukturen und Eingriffe verändert – und differenziert. Die Einsicht, der Markt allein wird die notwendigen Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit nicht leisten, ist heute weit verbreitet. Viele der ehemaligen Kollektivist\*innen, die lange auf Autonomie und Distanz zum Staat setzten, sprechen sich heute entschieden für eine aktive, gestaltende Rolle politischer Institutionen aus.

Clemens bringt es auf den Punkt: „Wenn du verstanden hast, dass du bestimmte Dinge nicht mehr machen darfst – etwa Kohle, Öl, Gas verbrennen, weil sonst die Welt untergeht –, dann regelt der Markt gar nichts.“ Für ihn ist klar: In zentralen Bereichen wie Energie, Gesundheit oder Bildung muss der Staat Verantwortung übernehmen. „Das war auch das Prinzip im Kollektiv – Selbstbestimmung, ja, aber in Grenzen, mit Solidarität.“ Der Markt reagiere auf Anreize, wie das Einspeisungsgesetz bewiesen habe, doch das reicht nicht, er brauche auch klare Vorgaben und Grenzen.

Diese Haltung teilen auch andere. Mehrere ehemalige Kollektivmitglieder fordern deshalb gesetzliche Verbote und klare Vorgaben. Brigitte macht den Vergleich drastisch: „Man darf ja auch niemanden töten – und keiner beschwert sich über *diesen* Mangel an Liberalismus. Warum also nicht auch hohe Gewinnspannen begrenzen oder umweltschädliche Technologien untersagen?“ Sie plädiert für ein Ende der Illusion, der Markt werde über „freiwillige Selbstverpflichtungen“ zur ökologischen Wende führen. „Wir brauchen Vorgaben, damit wahre Preise entstehen. Heute ist nachhaltiges Verhalten wirtschaftlich ein Nachteil – das muss sich ändern.“ Ulrike ergänzt, dass gerade in der Fahrradbranche deutlich wird, wie umweltfreundliche Alternativen systematisch benachteiligt werden – sei es durch steuerliche Rahmenbedingungen, fehlende Infrastruktur oder historisch gewachsene Gesetze, die den Autoverkehr privilegieren. Sie verweist etwa auf das Parkrecht in Deutschland, das noch aus der NS-Zeit stammt und

Kommunen bis heute verbietet, kostendeckende Parkgebühren zu erheben: „Öffentlicher Raum wird praktisch verschenkt – das fördert das Auto und verhindert die Verkehrswende.“

Mehrere ehemalige Kollektivmitglieder betonten, dass die Einführung „wahrer Preise“ – also die Internalisierung ökologischer Folgekosten – ein zentrales Instrument sein müsste. Wenn Luftverschmutzung, Ressourcenverbrauch oder CO<sub>2</sub>-Ausstoß ihren Preis hätten, würden umweltschädliche Produkte automatisch teurer – und umweltfreundliche Alternativen hätten eine realistische Chance auf Markterfolg. Doch dieser Wandel komme nicht von allein, sondern nur durch politische Entscheidungen, Tarife, Verbote oder steuerliche Steuerung. Die Erfahrung mit dem Einspeisungsgesetz habe gezeigt, wie effektiv ein staatlicher Eingriff sein kann: Das Gesetz sicherte über 20 Jahre einen festen Preis für Solarstrom – und machte Solaranlagen zu einem verlässlichen Investitionsobjekt für Bürger\*innen wie Unternehmen. Der Solarboom war kein Ergebnis „grüner Überzeugung“, sondern ein kalkulierbares Geschäftsmodell – ermöglicht durch politische Weichenstellung. Dass die deutsche Solarindustrie später unterging, lag weniger an technischen Defiziten als an der politischen Entscheidung, 2011 das Förderniveau massiv zu senken – während gleichzeitig chinesische Produzenten mit staatlicher Unterstützung weltweit expandierten.

Auch in der Frage des Eigentums öffentlicher Infrastruktur herrscht bei vielen Gesprächspartner\*innen Einigkeit: Stromnetze, Wasser, Gesundheit und Verkehr sollten nicht profitorientiert betrieben werden. Clemens kritisiert scharf, dass die Stromleitungen in Deutschland privatisiert wurden. „Das war ein Fehler. Die gehören in die öffentliche Hand.“ Auch Michael spricht sich dafür aus, dass wirtschaftliche Steuerung nicht allein an Gewinnerzielung ausgerichtet sein dürfe. Es gehe bei Infrastrukturen um Versorgung, nicht um Marktlogik. Wenn der Staat auf Gewinne fokussiere, statt auf gesellschaftliche Resilienz, verliere er seine Legitimität.



Der Staat müsse nicht nur regulieren, sondern auch investieren und fördern – gerade in jenen Bereichen, in denen neue Technologien noch teuer, aber notwendig seien. Fritz betont, dass staatliche Förderung in der Frühphase Innovationen ermögliche, die später durch Skalierung günstiger und damit global einsetzbar würden. „Es ist wie bei jeder Innovation: Anfangs ist es teuer, aber dann entwickelt man auch viele Nebenprodukte. Wenn man den Mut hat, Vorreiter zu sein, kann daraus etwas entstehen, das auch ökonomisch sinnvoll ist.“

Dabei müsse auch die Beteiligung der Bürger\*innen stärker in den Mittelpunkt rücken. Das zeigen etwa Konflikte um Windkraftanlagen. „Du kannst nicht einfach Windräder irgendwo hinstellen, ohne die Leute mitzunehmen“, sagt Clemens. „Wenn du das nicht machst, blockieren sie es. Beteiligungsmodelle sind der Schlüssel.“ Er plädiert dafür, dass Kommunen lokale Vorteile schaffen – etwa durch günstigeren Strom oder Gewinnbeteiligungen. Nur wenn die Menschen vor Ort spürbar profitieren, entsteht Akzeptanz.

Trotz aller Einsicht in die Notwendigkeit staatlicher Eingriffe bleibt ein Dilemma bestehen: Die nationale Politik kann zwar regulieren, aber sie steht im Wettbewerb mit Staaten, die Umweltstandards absenken, um Investoren anzulocken. „Das ist das große Problem der Globalisierung“, sagt Fritz. „Du kannst nur dann strengere Regeln durchsetzen, wenn du gleichzeitig die Nachteile für die einheimischen Unternehmen ausgleichst.“ Daher sei es umso wichtiger, dass Staaten wie Deutschland bereit seien, Vorreiter zu sein – trotz Wettbewerbsdrucks.

## **Zusammenfassung**

Die Alternativbewegung der frühen 1980er Jahre hat viele grundlegende Ideen für eine ökologischere Gesellschaft bereits formuliert und praktiziert, die heute wiederentdeckt werden oder an Dringlichkeit gewinnen. Die kollektive Kontrolle über Produktionsmittel, die bewusste Auswahl sinnvoller Tätigkeiten, die handwerkliche und materielle Integrität der

Produkte und die systematische Einbettung in soziale und ökologische Ziele machten Arbeit im Kollektiv zu einer Praxis, die mehr als technische Perfektion wollte. Es stellte eine alternative Logik des Wirtschaftens dar – eine, die sich gegen die Ausbeutungs- und Verschwendungsstrukturen des Kapitalismus richtete und in der demokratische Selbstorganisation, soziale Verantwortung und ökologische Rücksichtnahme nicht Folge, sondern Voraussetzung guter Arbeit waren. Das bessere Produkt wurde nicht im rein technischen oder marktwirtschaftlichen Sinne verstanden, sondern umfassend als Produkt, das langlebig, reparierbar, ökologisch verantwortbar und sozial sinnvoll war. Die Mitglieder der Kollektivbetriebe wollten die Gesellschaft davon überzeugen, dass eine Produktion außerhalb der kapitalistischen Verwertungslogik nicht nur möglich, sondern sinnvoller und nachhaltiger ist – für Menschen wie für die Umwelt. Gleichzeitig mussten sie aber innerhalb der Marktwirtschaft funktionieren und konkurrieren.

Viele Kollektive und die Betriebe, die sich später daraus entwickelten, scheiterten am Druck des Marktes, an internen Konflikten oder an der mangelnden Kapitalbasis. Sie konnten mit einem sinnvollen und qualitätsmäßig guten oder ökologisch und gesellschaftlich sinnvollen Produkt nur so lange bestehen, wie sie dafür Käufer\*innen fanden. Ihr Nischenmarkt war begrenzt und brach zusammen, als Kund\*innen und spezifische politische Rahmenbedingungen, wie die Berlin-Förderung oder die Stromeinspeisungsgesetze plötzlich wegfielen. Stattdessen wurden Impulse aus der Alternativbewegung, insbesondere Windkraft und Solar, später von konventionellen, kapitalistisch organisierten Unternehmen aufgegriffen, oft unter Aufgabe der ursprünglichen alternativen Arbeits- und Wirtschaftsformen.

In den letzten vierzig Jahren wurden Chancen für einen fundamentalen gesellschaftlichen Umbau in Richtung mehr Ökologie und Nachhaltigkeit in Deutschland verpasst, die in der Alternativbewegung angelegt waren, hauptsächlich aufgrund von mangelnder politischer Unterstützung. Die ehemaligen Kollektivmitglieder relativieren heute weitgehend ihre

Skepsis gegenüber dem Staat – nicht aus ideologischen Gründen, sondern aus praktischer Einsicht. Der Markt allein wird die ökologische Wende nicht bringen. Sie fordern eine aktive Rolle des Staates – als Regelsetzer, Finanzier, Eigentümer und Moderator. Gesetze, Anreize und öffentliche Verantwortung müssen gemeinsam die Voraussetzungen schaffen, unter denen ökologisch sinnvolles Handeln nicht nur möglich, sondern zur Norm wird. Was einst als „Staatsknete“ misstrauisch beäugt wurde, erscheint heute als notwendiger Hebel. Ohne staatliche Rahmensetzung lassen sich Alternativen zur profitorientierten Konsumwirtschaft nicht dauerhaft aufrechterhalten. Dies verlagert auch den Fokus auf die Träger der gesellschaftlichen Transformation. Die Lösung der sozialen und ökologischen Probleme kann nicht von den solidarischen und „verantwortlichen“ Konsument\*innen erwartet werden, die sinnvolle Produkte über einen Nischenmarkt beziehen, sondern sie muss von Bürger\*innen ausgehen, die Volksvertreter und Gesetzesmacher wählen und in die Verantwortung nehmen, damit sie Gesetze und Regulierungen erlassen, die sinnvolles Arbeiten wieder möglich machen. Die Chance besteht darin, den Staat konsequent als Akteur zu nutzen, der klare ökologische Rahmenbedingungen setzt, Marktversagen korrigiert, umweltschädliche Praktiken verbietet und Anreize für Nachhaltigkeit schafft – gegen kurzfristige Gewinninteressen und durch die öffentliche Hand. Ist das dann noch Kapitalismus?

## ANMERKUNGEN

---

BAYART Bertille, DE MONCICAULT Frédéric, NODÉ-LANGLOIS Fabrice, „Le symbole du solaire mondial Q-Cells est en faillite“, *Le Figaro*, 3 avril 2012.

FERRERAS Isabelle, BATTILANA Julie, MÉDA Dominique (Hg.), *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Seuil, 2020.

FOSTER John Bellamy, BRETT Clark, YORK Richard, *The Ecological Rift: Capitalism's War on the Earth*, New York, Monthly Review Press, 2010.

INGOLD Tim, *Making: Anthropology, Archaeology, Art and Architecture*, London, Routledge, 2013.

MAIR Simon, DRUCKMAN Angela, JACKSON Tim, „A tale of two utopias: Work in a post-growth world“, *Ecological Economics*, n° 173, 2020.

MARX Karl, *Ökonomisch-philosophische Manuskripte* [1844], MEW Ergänzungsband, Tl. 1, 2000, Marxists' Internet Archive, <https://www.marxists.org/deutsch/archiv/marx-engels/1844/oek-phil/index.htm>.

MARX Karl, *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Bd. I, MEW 23, Berlin, Dietz Verl., 1962.

MORRIS William, *Useful Work versus Useless Toil*, London, Socialist League Office, 1886, <https://morrisarchive.lib.uiowa.edu/signs-of-change>.

MÜLLER Birgit, *Toward an Alternative Culture of Work. Political Idealism and Economic Practices in West Berlin Collective Enterprises*, Boulder, Westview Press, 1991.

NETTLAU Max, *Geschichte der Anarchie* [1925], Bremen, Impuls Verlag, 1980.

PFRIEM Reinhard, „Marktwirtschaft, Planwirtschaft oder was?“, *Grüne Wirtschaftspolitik. Machbare Utopien*, Frank Beckenbach, Jo Müller, Reinhard Pfriem, Eckhard Stratmann (Hg.), Köln, Kiepenheuer und Witsch, 1985.

WEIL Simone, *Sur la science*, Paris, Gallimard, 1966.