



Juan Pablo Hudson

# WIR ÜBERNEHMEN.

Selbstverwaltete Betriebe in Argentinien –  
eine militante Untersuchung;

herausgegeben und übersetzt von  
Alix Arnold und Gabriele Schwab

Mit Fotografien von Martín Kaissa

mandelbaum *kritik & utopie*

Gedruckt mit Unterstützung durch

MA 7 – Kulturabteilung der Stadt Wien, Referat Wissenschafts- und  
Forschungsförderung

Originaltitel:

Hudson, Juan Pablo

Acá no, acá no me manda nadie. Empresas recuperadas por obreros 2000–2010.  
Buenos Aires, © Tinta Limón, Argentinien, 2011.

© mandelbaum *kritik & utopie*, wien 2014

alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Elvira Gross

Satz & Umschlaggestaltung: Michael Baiculescu

Umschlagbild: Martín Kaissa

Druck: Primerate, Budapest



# Inhalt

7	VORWORT ZUR DEUTSCHEN AUSGABE Alix Arnold und Gabriele Schwab
13	EINLEITUNG – VON DER ARBEIT
33	I – DIE REGELN DES MARKTES
51	II – NEUE REGIERUNGEN UND SELBSTVERWALTUNG
83	III – EIN RAHMEN FÜR ZUSAMMENSCHLÜSSE
113	IV – ÜBER ROMANE
133	V – BEFRISTET: LOHNDARBEITER IN DER KOOPERATIVE
173	VI – VORSTAND UND PRODUKTION: DIE DA VORNE UND DIE DA HINTEN
198	NACHWORT DES AUTORS
201	ÜBERLEGUNGEN ZU „WIR ÜBERNEHMEN.“ Colectivo Situaciones
205	SELBSTVERWALTETE BETRIEBE IN ARGENTINIEN – MEHR ALS EIN KRISENPHÄNOMEN Alix Arnold



Labo





## Vorwort zur deutschen Ausgabe

Buenos Aires, April 2002: Ein Plakat ruft zu einem „Treffen zur Verteidigung der besetzten Fabriken“ auf. Vier Monate nach dem Aufstand vom 19. und 20. Dezember 2001 ist das Land immer noch in Aufruhr. Kaum ein Tag vergeht ohne Demonstrationen und Blockaden. Erwerbslose haben sich als *Piqueter@s* organisiert. Sie werden so genannt nach ihrer Aktionsform, den *Piquetes* (eigentlich: Streikposten), mit denen sie große Straßen blockieren oder Supermärkte belagern. Überall in der Stadt haben sich Nachbarschaftsversammlungen gebildet. Auch diese finden auf der Straße statt. Auf besetzten Kreuzungen debattieren Hunderte von Anwohner\_innen über alle möglichen Themen, von Angelegenheiten des Viertels bis hin zur großen Politik. Die Fabrikbesetzer\_innen haben für ihr Treffen die sechsspurige Straße vor der Textilfabrik Brukman mitten im Zentrum von Buenos Aires gesperrt und bestuhlt. 700 Menschen tauschen hier die ersten Erfahrungen mit Betriebsübernahmen aus. Die Bewegung steckt noch in den Anfängen und ist höchst experimentell. Für die Übernahme von Betrieben, die vor der Pleite stehen, gibt es keine Handbücher oder Vorbilder. Aber die Erfahrungen sprechen sich herum. Kolleg\_innen aus anderen Betrieben, die geschlossen werden sollen, suchen den Kontakt zu den besetzten Fabriken und lassen sich beraten.

Die Besetzungen entstehen in vielen Fällen als Notmaßnahmen in verzweifelten Situationen, als letzter Versuch, den Arbeitsplatz zu retten und den Absturz in die Armut zu vermeiden. So war den Arbeiter\_innen von Brukman, die schon seit längerem kaum noch Lohn ausgezahlt bekommen hatten, gesagt worden, dass sie nicht mehr kommen sollten, weil es keine Arbeit mehr gäbe. Sie beschlossen daraufhin, zusammen in der Fabrik zu bleiben, um mit dem Unternehmer zu reden. Zwei Tage später brach

in Argentinien der Aufstand los. Ein Aufstand gegen neoliberale Verarmung und gegen die Politik: Parteien und Institutionen hatten ihre Legitimation verloren; in den verschiedensten Bereichen fingen die Leute an, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Auch die Brukman-Arbeiter\_innen begannen nach weiteren Tagen vergeblichen Wartens auf den Fabrikbesitzer die Produktion und den Verkauf selbst zu organisieren. Dass sie kurz darauf gemeinsam mit den Arbeitern von Zanon an der Spitze einer Bewegung stehen würden, ahnte damals noch keine der Frauen. Was als Notlösung angefangen hatte, führte in vielen Betrieben zu einer enormen Politisierung und zu neuen Formen der Solidarität.

Ein Jahr später hatte ich Gelegenheit, drei Wochen mit den Arbeitern (und den damals noch wenigen Arbeiterinnen) von Zanon in ihrer besetzten Fliesenfabrik in Neuquén (Patagonien) zu verbringen. Das war sicher die ungewöhnlichste Zeit, die ich je in einer Fabrik erlebt habe. Das Büro sah mit dem Durcheinander von Flugblättern, Plakaten und Demo-Utensilien eher wie ein politisches Zentrum aus. Ständig fanden Versammlungen statt, in der Produktion wurde neben den laufenden Bändern Mate getrunken und diskutiert. Der Optimismus der *Compañer@s* war ansteckend: Nachdem sie es gegen alle Widrigkeiten und Räumungsversuche geschafft hatten, die Schließung zu verhindern und die Fabrik ohne Chefs wieder ans Laufen zu bringen, hielten sie fast nichts mehr für unmöglich. Zanon ist allerdings in mehrerer Hinsicht eine Ausnahme: Die bei der Besetzung noch hochmoderne Technologie erleichterte den Start, die Fabrik gehört mit anfänglich 270 und heute 450 Kolleg\_innen zu den größeren der übernommenen Betriebe, und vor allem ist es auch nach der Legalisierung und nach all den Jahren gelungen, die Politisierung aufrechtzuerhalten. Die *Compañer@s* von Zanon gehen nach wie vor auf die Straße, nicht nur für die eigenen Belange.

Besonders ältere Genoss\_innen fühlen sich hier an vergangene große Zeiten der Arbeiterbewegung in Argentinien erinnert. 1969 fand in der Industriestadt Córdoba eine Arbeiter- und Studentenrevolte statt, die als lateinamerikanische Variante des Pariser Mai gilt. Der *Cordobazo* war der Auftakt für eine Phase heftiger Klassenkämpfe. Radikale Strömungen in der Arbeiterklasse machten der Unternehmerschaft und der mit ihr paktierenden



Gewerkschaftsbürokratie das Leben schwer. Dieser hoffnungsvolle Aufbruch wurde von der Militärdiktatur (1976–1983) in Blut erstickt. Die Militärs entführten, folterten und ermordeten vor allem radikale Arbeiter\_innen. 30.000 Menschen „verschwanden“. Damit wurde der Weg für die neoliberale Umstrukturierung frei gemacht, für Privatisierungen, Entlassungen und Verelendung – bis im Dezember 2001 das Land explodierte und neue Bewegungen auf den Plan traten.

Nach einer wenig erfolgreichen Übergangsregierung übernahm im Mai 2003 Néstor Kirchner die Regierungsgeschäfte, die er vier Jahre später an seine Frau Cristina Fernández de Kirchner weitergab. Mit einem Wirtschaftsaufschwung und Zugeständnissen gelang es den Kirchners, die Bewegungen weitgehend zu befrieden und einzubinden. Auch um die Betriebsübernahmen ist es seitdem stiller geworden. Spektakuläres findet kaum noch statt. Aber es gibt sie noch. Nur wenige der übernommenen Betriebe konnten sich nicht halten, und es kommen neue hinzu. In den letzten drei Jahren gab es 62 neue Übernahmen. Insgesamt arbeiten in 311 übernommenen Betrieben 13.460 Kolleg\_innen, fast doppelt so viele wie vor zehn Jahren (siehe den Artikel zum Stand der Bewegung am Ende des Buches).

Die Stärke der Untersuchung von Juan Pablo Hudson liegt darin, dass er sich mit dem unspektakulären Alltag in diesen Betrieben beschäftigt hat. Durch seine Langzeitbegleitung als Forscher und Unterstützer konnte er zu verschiedenen Kollegen in übernommenen Betrieben in Rosario Vertrauensverhältnisse aufbauen und die Übernahmeprozesse gemeinsam mit ihnen „von innen“ untersuchen. Jenseits der glatten Darstellungen, die Besucher\_innen der Betriebe üblicherweise erzählt werden, werden so die Probleme und Errungenschaften dieses Experiments deutlich: die Abhängigkeit vom Markt, das widersprüchliche Verhältnis zum Staat, die Schwierigkeiten der Selbstorganisation. Gleichzeitig ist das Buch auch ein Bericht über eine militante Untersuchung – über die schwierige Annäherung eines Intellektuellen und Unterstützers an die Welt der Arbeiter\_innen.

2001 galten Krisenabstürze wie in Argentinien noch als Phänomen ferner Länder. Inzwischen ist die Krise des Kapitalismus offensichtlich und hat auch Europa erreicht. Auch hier fragen sich

immer mehr Menschen, wie wir den Laden übernehmen können, bevor der Kapitalismus den Planeten völlig heruntergewirtschaftet und zerstört hat. Dabei ist die gelebte Selbstverwaltung der Arbeiter\_innen in Argentinien ein Erfahrungsschatz, der auch an anderen Ecken der Welt hilfreich sein kann.

ALIX ARNOLD

### Anmerkungen zur Übersetzung

Nachdem zunächst meist von „besetzten Fabriken“ die Rede war, hat sich inzwischen für die von den Arbeiter\_innen übernommenen Betriebe der Begriff **Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT)** durchgesetzt. *Recuperar* hat verschiedene Bedeutungen: wiedererlangen, wiedergewinnen, zurückerobern, bergen, wiederherstellen usw. Dem kommt das deutsche *Instandbesetzen* nahe. Da jedoch nicht in allen Fällen eine Besetzung am Anfang stand, haben wir uns entschieden, die **Empresas Recuperadas** durchgängig als **übernommene Betriebe** zu übersetzen.

Ein schönes Wort mit verschiedenen Bedeutungen ist **Compañero**: Kollege, Freund, Lebensgefährtin, Genosse, Kampfgefährtin usw. In den Kämpfen um die übernommenen Betriebe sind aus Kollegen in vielen Fällen auch Freunde und Kampfgenossen geworden. Deshalb haben wir an manchen Stellen das spanische *Compañeros* in seiner Vieldeutigkeit stehen lassen. Juan Pablo Hudson benutzt bei *Compañeros* und bei *Arbeitern* durchgehend die männliche Form, da in den übernommenen Betrieben in Rosario nur sehr wenige Frauen arbeiten und seine Kontakte fast ausschließlich Männer waren. Um sie nicht an Stellen, an denen tatsächlich keine Frauen beteiligt waren, hinzu zu erfinden, haben wir auf ein Gendern des Textes verzichtet.

Im Folgenden noch ein paar Erklärungen zu Organisationen und Institutionen, die im Text mehrfach auftauchen: **INAE** – *Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social* – ist die staatliche Institution zur Förderung und Kontrolle der Kooperativen beim Ministerium für soziale Entwicklung. Die nationale Bewegung der übernommenen Betriebe **MNER** – *Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas* – wurde 2001 als erster Zusammenschluss gegründet, der unter dem Motto „Besetzen, Widerstand leisten und produzieren“ – *Ocupar, resistir y producir* – die Übernahme

von Betrieben durch die Arbeiter\_innen als Mittel gegen Betriebs-schließungen propagierte. Nach Zerwürfnissen im MNER wurde Ende 2006 die Argentinische Föderation selbstverwalteter Arbeiterkooperativen **FACTA** gegründet – *Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados*. Bei FACTA sind nicht nur übernommene Betriebe, sondern auch andere Kooperativen organisiert. Am Aufbau der Föderation waren die Kolleg\_innen der übernommenen Betriebe in Rosario aktiv beteiligt, und auch die Kolleg\_innen des **Hotel BAUEN**. Das ehemalige Vier-Sterne-Hotel im Zentrum von Buenos Aires war 2001 geschlossen worden, bis es im März 2003 von ehemaligen Angestellten besetzt wurde, die es seitdem als Kooperative betreiben und die Räumlichkeiten – Zimmer und Versammlungsräume – Arbeiter\_innen anderer übernommener Betriebe zur Verfügung stellen.

Juan Pablo Hudson begann seine Untersuchung der übernommenen Betriebe in Rosario mit einem Stipendium des staatlichen Institutes für Wissenschaftsförderung **Conicet** – *Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*. Er war an selbstorganisierten Arbeitsgruppen und Initiativen an der Universität von Rosario beteiligt: dem **Experimentellen Lehrstuhl zur Produktion von Subjektivität** – *Cátedra Experimental sobre Producción de Subjetividad* – aus dem später die **Experimentelle Universität** wurde – *Universidad Experimental UX*. Mit fünf Kollegen gründete er das Labor für Institutionsanalyse Rosario **LAIR** – *Laboratorio de Análisis Institucional de Rosario* – eine Kooperative, die sich mit internen Dynamiken in Organisationen und Institutionen beschäftigt.

Ein im Deutschen noch wenig benutztes Wort ist **Horizontalität**. Der Duden kennt dafür als Bedeutung bislang nur *waa-gerechte Lage*. In Lateinamerika werden diejenigen sozialen Bewegungen als *horizontal* bezeichnet, die sich ohne Parteien und Anführer organisieren, ohne Hierarchie oder feste Organisationsstruktur, und stattdessen Räume öffnen für direkte Demokratie oder Konsensentscheidungen. Mit der explosionsartigen Verbreitung solcher Bewegungen nach dem Aufstand vom Dezember 2001 ist Horizontalität in Argentinien zu einem bekannten Begriff geworden. Wir hoffen, dass sich Horizontalität auch im Deutschen durchsetzt – in Wort und Tat.

... und GABRIELE SCHWAB, März 2014



Labour

74



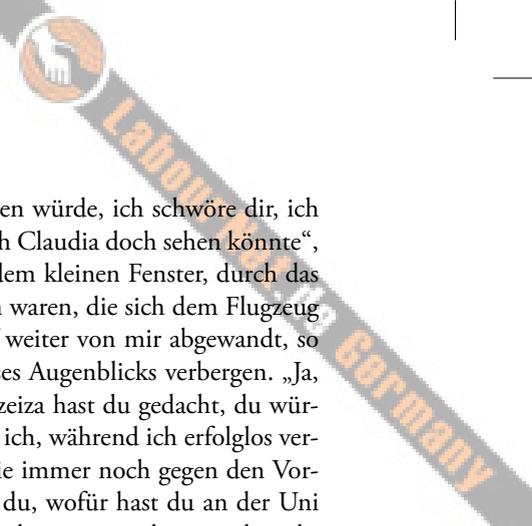


# Einleitung Von der Arbeit

## 1

Die Räder schlugen unisono auf dem holperigen Weg auf, der sich wie eine schmale Zunge mitten durch die Wiese zog. Die Erschütterung ließ eine gewisse Unruhe in uns aufkommen. Aber wenige Sekunden später waren Applaus und die ersten euphorischen Rufe zu hören: „Geschafft, verdammt! Es lebe Argentinien.“ Zu meiner Rechten betrachtete Lisandro durch seine dicken Brillengläser immer noch die Grünfläche, die sich verwildert und verwehrlost auf beiden Seiten der Landebahn erstreckte. In der Ferne waren Hangars und Lieferwagen zu sehen, die um Flugzeuge herum standen, die anscheinend repariert wurden. „Siehst du, jetzt bist du doch gut gelandet, du Jammerlappen“, sagte ich und öffnete meinen Sicherheitsgurt. „Was bist du doch für ein Mistkerl, Kleiner“, erwiderte er lächelnd, während er ebenfalls seinen Sicherheitsgurt löste und gähnte.

Als das Flugzeug der bolivianischen Gesellschaft langsamer wurde und sich seiner endgültigen Parkposition näherte, tauchten wie aus dem Nichts die Stewardessen auf. Es waren vier attraktive dunkelhäutige Frauen mit beeindruckend guter Figur, ordentlich hochgesteckten Haaren, übertrieben rot geschminkten Lippen, pädagogischem Tonfall und einer erschreckenden Freundlichkeit. Sie hatten sich von den Arbeitern alle möglichen Anzüglichkeiten und Komplimente anhören müssen. Während des Fluges hatte Lisandro gedrängt, dass ich ihn am Fenster sitzen ließ. „Los, rutsch rüber, komm schon“, hatte ich ihm geantwortet und mich lachend erhoben, um ihn durchzulassen, damit er wie ein kleiner Junge diesen blauen Himmel mit den unzähligen Wolken betrachten konnte, der sich auftat, nachdem das Flugzeug in Ezeiza abgehoben hatte.



„Ich dachte, dass ich nie fliegen würde, ich schwöre dir, ich kann das kaum glauben, wenn mich Claudia doch sehen könnte“, meinte er und blickte wieder aus dem kleinen Fenster, durch das jetzt ein paar Lieferwagen zu sehen waren, die sich dem Flugzeug näherten. Dabei hielt er den Kopf weiter von mir abgewandt, so als müsse er das Glücksgefühl dieses Augenblicks verbergen. „Ja, jetzt hast du gut lachen, aber in Ezeiza hast du gedacht, du würdest am Boden bleiben“, erwiderte ich, während ich erfolglos versuchte, die Beine auszustrecken, die immer noch gegen den Vordersitz eingeklemmt waren. „Und du, wofür hast du an der Uni studiert und dieses staatliche Stipendium, wenn du es noch nicht mal schaffst, zwei blöde Formulare auszufüllen“, entgegnete er und wandte den Blick nun endgültig vom Fenster ab. „Das war doch nur eine Lappalie, du übertreibst mal wieder, ich hab mich halt bei ein paar Kästchen geirrt, hack da doch nicht so drauf rum“, hielt ich dagegen, und wir mussten beide lachen. Beim Check-in hatte Lisandro mich gebeten, sein Formular auszufüllen. Wegen einer Unaufmerksamkeit musste ich zwei Worte durchstreichen und die Angaben dann über die Kästchen schreiben. Lisandro wurde rot vor Zorn und behauptete gegenüber den Kollegen, dass sie ihn nicht fliegen lassen würden. „Nein, nein, sie werden mich nicht ins Flugzeug lassen, ich mach dich fertig, du Blödmann, dieser Typ ist der Horror, und nachher tut er wieder so, als würde er den ganzen Tag an der Uni studieren, ich fasse es nicht“, sagte er ein ums andere Mal, während die übrigen Delegationsmitglieder aus Rosario in dieser endlosen Schlange beim Einchecken versuchten, ihn zu beruhigen.

Es war kein leichter Tag gewesen. Einige von uns waren um 5:30 Uhr morgens aus Rosario im Hotel BAUEN angekommen. Dort in der Bar erwarteten uns José Antonio, Alejandro, Rumino, Lisandro, Ernesto und Zaldívar, die kein Auge zugetan hatten. Mitten auf dem Tisch standen ordentlich aufgereiht ein paar leere Whiskygläser. Die übrigen Arbeiter schiefen friedlich in den Hotelzimmern. Kaum hatten wir uns gesetzt und einen Kaffee bekommen, übermittelte uns jemand schon die schlechte Nachricht: Sie würden uns nicht fliegen lassen. „Castelnuovo will wohl nicht, dass wir diese Reise machen, wegen des Streits mit Rubén“,

meinte Ernesto, Sekretär der Kooperative *Merlat*, der sich nach Kräften bemühte, sich den Schlaf aus den Augen zu reiben.

Stunden später dann, am Flughafen, war die Lage verheerend: Castelnuevo, von etwa zwanzig Arbeitern umringt, wiederholte immer wieder schreiend, dass nur diejenigen mitfahren würden, die auf der Liste standen, an die er sich klammerte und mit der er herumfuchtelte, als wäre sie ein magisches Schwert. Er war damals eine sehr wichtige Führungsperson im MNER. Aktiv beteiligt am Aufbau dieses Zusammenschlusses und an der Übernahme verschiedenster Fabriken in der Hauptstadt und im Landesinnern. Aber im Lauf der Jahre waren die internen Konflikte im Bündnis unüberbrückbar geworden, und diese Reise stand ebenfalls im Zeichen der heftigen Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Vertretern der Bewegung.

Jemand aus unserer Delegation ging zu Castelnuevo, um zu fragen, ob wir auf der Liste stünden. Die übrigen warteten gespannt in ein paar Metern Abstand. Als wir den Kollegen mit hängenden Schultern zurückkommen sahen, ahnten wir schon die Antwort: Wir würden nicht fliegen. Wir waren 15 Personen. Einige wollten zu Castelnuevo gehen, um eine Erklärung zu verlangen, aber um größere Konflikte zu vermeiden, sagten wir, sie sollten es lieber lassen. „Er will, dass nur ein paar von unserer Delegation reisen“, sagte Rumino und stellte klar, dass er nicht einchecken würde, wenn wir nicht alle mitfliegen könnten. Wir waren alle mit dieser Entscheidung einverstanden. Inzwischen rangen bereits über hundert Arbeiter um einen Platz in diesem Flugzeug, das die Bolivarische Regierung von Venezuela zur Verfügung gestellt hatte.

Die folgenden Stunden erschienen uns endlos. Auf einer schnell organisierten Versammlung, einer improvisierten Runde inmitten aller Ausländer, die dort mit der typischen Gleichgültigkeit derer, die bereits zu viele Meilen auf ihrer Kreditkarte gesammelt haben, ruhigen Schrittes herumschweiften, beschlossen wir, dass zwei von uns über unseren Flug verhandeln sollten. Danach gab es einige Momente großer Anspannung. Es kam zu Beleidigungen, Rempeleien und gegenseitigen Vorwürfen. Wir und eine Menge anderer Arbeiter bestanden vehement auf unserer offiziellen Einladung durch Verantwortliche des MNER.

Vier Stunden später tauchte ein Anführer der *Piqueteros* (Arbeitslosenbewegung) mit einer kleinen Gruppe auf. Sie begrüßten Castelnuevo, umarmten sich und ließen sich bestätigen, dass ihre Namen auf der Liste standen. „Ich fasse es nicht, das hat gerade noch gefehlt, und wir müssen diesen Typ anflehen, dass er uns an Bord lässt“, murmelte Martín, Vorsitzender der Kooperative *Mil Hojas*, und verschwand aufs Klo. Es war schon später Vormittag, und uns quälte nicht nur die Müdigkeit, weil wir nur ein paar Stunden geschlafen hatten, sondern auch eine tiefe Verzweiflung nach jedem gescheiterten Versuch, mit Castelnuevo und dem kleinen Gefolge seiner Getreuen in Dialog zu treten.

Es waren lange Stunden des Wartens. Während ich mit Lisandro und Rumino an einem Zeitungsstand in Zeitschriften blätterte, kam mir der Gedanke, dass das, was wir in diesem September 2005 in der Abflughalle des Flughafens Ezeiza erlebten, ein getreues Abbild der damaligen politischen Situation der übernommenen Betriebe war, und vielleicht auch ein Vorgeschmack auf die kommenden Jahre.

Einige Arbeiter waren das Warten und die miese Behandlung leid. Sie beschlossen, nicht zu fliegen, und gingen. Andere, die seit dem frühen Morgen bei der Nationalpolizei verzweifelt versucht hatten, die Probleme mit ihren Reisepässen zu lösen, riefen an, um uns mitzuteilen, dass es ihnen nicht gelungen war und sie nach Rosario zurückfahren würden.

Nach einer heftigen Auseinandersetzung wegen Manuel Jopenina, dem Vorsitzenden der Kooperative *Textil Pigüé*, dem wegen alter Konflikte mit Castelnuevo die Reise verweigert wurde, teilten sie uns schließlich mit, dass wir das Flugzeug besteigen könnten. Wir führten noch einen mühseligen Streit, damit Jopenina mitkommen könnte, aber da war nichts mehr zu machen. Angesichts dieser Ablehnung beschloss Vicente Pedrano (Vorsitzender der Pauny-Fabrik in San Francisco/Córdoba) – ein liebenswerter Arbeiter und Anführer, der schon ein paar Jahre später starb –, aus Solidarität ebenfalls nicht zu fliegen. Wir wollten uns ihm anschließen, aber die beiden waren dagegen. Es war das erste lateinamerikanische Treffen übernommener Betriebe in Caracas (Venezuela) und sie meinten, es würde sich nicht lohnen, wegen dieses Streits Terrain abzutreten.

## 2

Eine Drehmaschine hatte ich schon mal gesehen, glaube ich, aber eine Feilmaschine noch nie. Bei *Domingo Lentini* fing ich 1971 an, im Oktober 1971. Ich war damals 14 Jahre alt. Ja, ich musste mir sogar eine Arbeitserlaubnis besorgen, weil ich noch nicht volljährig war. Damals hatte mein Cousin die Feilmaschinenabteilung unter sich. Er hat mir alles beigebracht. So gesehen war es für mich einfach, weil ich es nicht mit einem Vorarbeiter zu tun hatte, der mich nicht kannte oder dem ich egal war. Von daher war ich sicher: Solange ich keinen großen Scheiß baue, den alle mitkriegen, würde mich niemand rausschmeißen. Die Fabrik war zur damaligen Zeit – denn später, als wir sie übernahmen und die Kooperative *Herramientas Unión* aufbauten, mussten wir an einen anderen Ort umziehen – ein total langgestrecktes Gebäude. Die Frontseite war acht Meter breit. Dort waren der Eingang zu dem Büro mit Publikumsverkehr und das Tor, durch das wir hineingingen. Sobald du den ersten Teil der Halle durchquert hast, standen da schon die Schleifmaschinen und Drehmaschinen, dann kamen noch zwei Schleifmaschinen und weiter hinten die Schärfmaschinen sowie eine Flachsleifmaschine. Dort waren auch der sogenannte Hühnerstall – wo du das Werkzeug bekommst –, das Klo, die Treppe, das Zwischengeschoss und die Umkleide. Im ersten Stock waren Wärmebehandlung, Richtbänke und ganz hinten das Material. In der hinteren Halle befanden sich die Fräsmaschinen, die Krantraverse und ein paar Werkbänke; in dieser Abteilung gab es auch eine große Drehmaschine, die Sägen, zwei weitere Drehmaschinen und die Feilmaschinen, die alle nebeneinander standen, und auch das Materiallager.

In meiner Abteilung – bei den Feilmaschinen – gab es viele Arbeiten, die automatisch liefen. Du stelltest die Automatik ein und gingst an eine andere Maschine arbeiten. Du machtest den ganzen Tag lang immer dasselbe. Wenn du zum Schleifen eingeteilt warst, bliebst du den ganzen Tag dabei. Aber wenn die Vorarbeiter weggingen, schnappten wir uns die Ölkännchen und es kam zu fürchterlichen Schlachten, bei denen wir uns gegenseitig einsauten. Wir bissten uns vor Lachen. Ich erinnere mich auch an die Dinge, die wir anstellten – was für Schlitzzohren! –, wenn etwa die Kollegen an der Stechuhr die Zeit manipulierten, indem sie ein

Blatt Papier über die Zahlen legten, die die Uhrzeit auf die Stempelkarten druckten. Zuerst deckten sie die Zahlen der Stunden ab und später kamen sie wieder und ließen die Zahlen, verschwinden, die die Minuten druckten. Das machten wir so lange, bis sie es rausbekamen und uns eine Strafpredigt hielten, damit niemand mehr auf die Idee käme, so etwas zu tun. In solchen Fällen machten sie auf jede erdenkliche Weise Druck, aber das ließ später wieder nach. Eine andere Geschichte, die mir einfällt, ist die mit dem Mate-Tee. Das war irre. Der Mate wurde oben in einem Büro aufgebriht. Einmal fragten wir den Chef, ob er uns einen Topf und Tassen kaufen könnte, und der Typ sagte Ja. Der Mate musste morgens geholt und getrunken werden, dafür gaben sie uns 15 Minuten. Und wenn wir fertig waren, mussten wir den Topf sauber machen. Am Anfang war alles wunderbar, aber dann ging das los mit: Ich geh ihn nicht holen, ich auch nicht – und danach mit: Ich spüle den Topf nicht, ich auch nicht. Letzten Endes ging das dem Chef so auf die Nerven, dass er einen Hammer nahm und den Topf in Klump schlug.

Aber mal abgesehen von solchen Anekdoten war er kein schlechter Typ. Der Sohn war schon härter drauf. Es hieß immer, er sei ein Ausbeuter, was sicher richtig war, aber er hatte auch seine netten Anwendungen. Einmal – ich erinnere mich, als wäre es heute gewesen – sagt er zu mir: „Eh, Rumino, was ist mit dir los, du siehst schlecht aus, geht's dir nicht gut?“ Ich antworte ihm: „Ja, ich will mir halt ein Motorrad kaufen und habe kein Geld.“ „Und wie viel fehlt dir noch?“, fragt er mich. „Nicht mehr viel“, sage ich ihm. Dann tauchte er am Nachmittag mit einem Scheck auf und steckte ihn mir in die Tasche. Danach waren Überstunden fällig, logisch, und wenn er dir sagte, komm am Samstag arbeiten, dann kamst du am Samstag. Aber manchmal konnte er eben auch ganz nett sein. Spannungen gab es, weil wir unsere Tricks hatten. Wir ließen die Produktion nur bis zu einer bestimmten Uhrzeit laufen. Das Soll erledigten wir so, dass am Ende eine Stunde freie Zeit blieb. Oder der Kollege aus der Frühschicht, der mehr unter Beobachtung stand, machte mal fünfzehn anstelle der zwölf Werkstücke und sagte dir: „Da hinten habe ich drei für dich versteckt“. Er überließ dir drei fertige Werkstücke. Und dann? Mit zwölf hast du schon mehr als genug, weil dir der Kollege die drei da gelas-

sen hatte. So hattest du gegen neun Uhr abends schon frei. Aber wenn du das dem Chef gesagt hättest, dass du die Teile statt in der ganzen Schicht in vier Stunden gemacht hast, hätte er dir am nächsten Tag mehr Arbeit aufgedrückt. Also haben wir die Produktion versteckt, um ein paar Stunden zu gewinnen und mehr Ruhe zu haben.

## 3

Lisandro und ich stiegen mit den übrigen Arbeitern aus dem Flugzeug und betraten den Internationalen Flughafen Maiquetía. Nachdem wir die nervenden Zollformalitäten hinter uns gebracht und unser Gepäck wieder hatten, wurden wir von einer Gruppe Jugendlicher aus der Organisation begrüßt, die uns zeigten, wo die Minibusse standen, mit denen wir zum Hotel gebracht werden sollten. Die Nacht war bedeckt, es war warm und schwül. Wir fuhren über kurvige Straßen und ließen den Stadtrand von Maiquetía hinter uns. Nach den ersten Auf und Abs schlief ich mit dem Gesicht ans Fenster gelehnt ein. Lisandro weckte mich, als wir beim Hotel ankamen, das gleich neben dem legendären Caracas Hilton lag.

Die Halle war ein einziges Chaos. Verschiedene Delegationen aus Argentinien und anderen Ländern versuchten ihre Zimmernummern rauszubekommen. Für uns ging Alejandro, Vorsitzender der Kooperative *Vitrofin*, geduldig zur Rezeption und machte unsere Zimmer klar. Ein paar Minuten später waren wir schon auf dem Weg zum Aufzug. Wir waren im 16. Stock untergebracht, in einer Maisonettewohnung mit fünf Räumen. Ich teilte ein kleines Zimmer mit Rumino, dem Vorsitzenden der Kooperative *Herramientas Unión*.

Nach einem einfachen Abendessen gingen wir früh ins Bett. Beim Essen hatten einige Arbeiter erzählt, dass Chávez am nächsten Tag höchstpersönlich das Treffen eröffnen würde.

## 4

Ich habe mit dem Gymnasium angefangen und im ersten Jahr vier Kurse belegt: Einen bestand ich, und einen nicht, und danach hatte ich keine Lust mehr. Ich lebte bei meiner Mutter. Sie war allein, weil mein Vater gestorben war, und so sagte ich mir:

Dann gehe ich eben arbeiten. Also fing ich in einer Schreinerei an. Aber die war weit weg. Ich war 14 Jahre alt und musste jeden Tag da hin. Bis ein Junge, der bei *La Victoria* arbeitete, mir sagte, dass sie dort Leute suchten. Die Fabrik war gleich bei mir um die Ecke, nur 50 Meter entfernt. Schließlich raffte ich mich auf, ging hin und fing dort an. Da war ich 15. Angefangen habe ich als Lehrling, im Lauf der Zeit wurde ich dann Gehilfe, Geselle, Facharbeiter und zuletzt, nach Jahren, Vorarbeiter.

Ich erinnere mich, dass die Fabrik damals noch viel familiärer war, alles war viel einfacher. In der Schreinerei war zum Beispiel das Betriebsklima sehr kühl: Du hast gearbeitet, bekamst deinen Lohn, und das war's. Aber hier war das anders: Zum Jahresende wurden wir immer zum Abendessen eingeladen, es gab eine Produktionsprämie, es gab immer irgendeine Vergünstigung, da herrschte ein anderer Umgangston. Der Lohn war gut, die Überstunden wurden mit 100 Prozent bezahlt, das war normal. Wir hatten alles. Wir bekamen das Urlaubsgeld im Voraus, so wie es sein soll. Abgesehen von dem Abendessen zum Jahresende und dieser Prämie, bekamst du eine weitere Prämie, wenn du keine Fehlzeiten hattest. Es ging dir gut, die waren wirklich gut zu uns. Da war einer der Chefs, wenn du dem sagtest, dass du einen Vorschuss brauchst, dann hat er dir womöglich gesagt: Nein, José Antonio, nein, das geht nicht, so und so, und hat dich abblitzen lassen. Aber wenn du später rauskamst, sagte er: Hey, José, wie viel willst du haben. So war der Umgang. Sehr nah.

Dieses Jahr werden es 25 Jahre, die ich bei *La Victoria* bin. Kaum zu glauben, aber ich fühle mich hier schon wie zuhause, ich kenne hier alles, ich habe hier drin so viel erlebt. Wir haben hier oft von sechs Uhr morgens bis neun Uhr abends gearbeitet, und das konnte schon mal zwei oder drei Monate hintereinander so gehen. Aber sie zahlten gut, sie zahlten sehr gut. Manche sagen, dass wir in dem Besitzer so etwas wie einen Vater gesehen hätten, aber das kommt mir ein bisschen übertrieben vor. Das scheinen ja alles Psychologen zu sein, die da in letzter Zeit über uns reden. Der Besitzer war eine Person, die hast du gekannt und einfach respektiert. Das Beste ist, dass du den Typen weiter respektiert hast, auch wenn er dich runtergeputzt hat. Und heute können die sogar offen auf der Straße rumlaufen, ohne Prügel zu beziehen.

Und das, obwohl sie die halbe Welt ruiniert haben. In Metallbetrieben, wo die Typen krasser drauf sind, hätten sie die Chefs vielleicht fertig gemacht, aber wir sind mit ihnen aufgewachsen.

## 5

*(Mai 2010)*

*Gestern hatte ich mit den Freunden vom Verlag einen Termin wegen des Buches. Wir trafen uns in Buenos Aires, bei César und Carla. Ich war pünktlich. Das Treffen war um vier. Noch bis zum Wochenende war mir nicht klar gewesen, wie ich das Buch aufbauen sollte. Das machte mich nervös. Erst am Sonntag kam mir dann eine, wenn auch noch vage Idee. Allerdings wich sie deutlich von den ersten Optionen ab, die wir in Erwägung gezogen hatten. César hatte die Texte gelesen, die ich ihnen vor ein paar Wochen geschickt hatte. Es waren Auszüge aus der Doktorarbeit, aus anderen Arbeiten, Passagen aus den Interviews mit den Arbeitern und einzelne Aufzeichnungen. Sie hatten mich gebeten, ihnen etwas zu schicken, um sich vor dem Treffen einlesen zu können und eine Vorstellung von den Themen zu bekommen. Als César die ausgedruckten Seiten herausholte, fielen mir die Unterstreichungen und Randbemerkungen auf. Bevor sie darauf eingehen konnten, erzählte ich ihnen von meinen neuen Ideen zur Struktur des Buches, die nicht mehr viel mit diesem Material und meinen ursprünglichen Vorschlägen zu tun hatten. Es fiel mir nicht leicht. Ich glaube, ich machte einen konfuse Eindruck und wiederholte mich. Auch die Beispiele, die ich anführte, trugen nicht viel zur Klärung bei. Ich bekam es einfach nicht auf die Reihe, wie man so schön sagt. Zum Glück half mir César mit Fragen aus der Patsche und Carla nahm mit großer Geduld die Sätze wieder auf, die ich in meiner Eile, alles zu erzählen, nicht zu Ende brachte. So lief es die erste Stunde: Ungeschickt versuchte ich meine Überlegungen zu erläutern. Aber nach und nach wurde unser Gespräch flüssiger und klarer. Wir sprachen über verschiedene Strategien des Schreibens. Einige der möglichen Alternativen begeisterten uns regelrecht. Aber das sind bislang allenfalls grobe Linien. Das müssen wir sehen, sobald ich mit den ersten Entwürfen weiterkomme. Außerdem überlegten wir, auf welche konkreten Aspekte im Zusammenhang mit den Fabriken eingegangen werden sollte, und waren uns einig, dass sich die Diskussion im Buch auf die aktuelle Situation konzentrieren sollte, statt erneut den Pro-*

zess des Bankrotts der Betriebe und der Übernahme durch die Arbeiter aufzugreifen. An diesem Punkt konnten wir auf das Material zurückkommen, das ich ihnen geschickt hatte. Wir stimmten überein, dass es wichtig wäre, mit den Arbeitern über dieses Thema zu sprechen. Gemeinsam mit ihnen herauszufinden, worum sich die Diskussionen dieses Jahr drehen. Es klingt unglaublich, aber die ersten Betriebsübernahmen in Rosario liegen bereits zehn Jahre zurück. Nächstes Jahr wird seit dem Aufstand vom 19. und 20. Dezember 2001 ein Jahrzehnt vergangen sein. Es ist ein interessanter Moment, um bestimmte Debatten wieder aufzunehmen und zu sehen, ob es möglich ist, andere recht aktuelle zu eröffnen. Kurz und gut, dies war unser erstes Treffen. Struktur und Stil des Textes festzulegen, hat noch Zeit, ebenso die Probleme, die angesprochen werden sollen. Wichtig ist jetzt, dass wir loslegen. Ich hatte mir Notizen gemacht, César und Carla auch. Wir vereinbarten, dass ich ihnen meine Aufzeichnungen schicken würde, damit sie diese auch an die Übrigen im Verlag weiterleiten konnten, und dass wir uns wieder treffen würden, sobald ich die ersten Texte fertig hätte. Mir schien das eine gute Idee, so hätten wir etwas Konkretes zu lesen und könnten auf dieser Grundlage weiter arbeiten. Ich sagte ihnen, dass ich dieser Tage zu den Fabriken gehen würde – oder zumindest zu einigen von ihnen – um mit den Arbeitern über das Buch zu reden. Ich hatte auch vor, Interviews aufzuzeichnen. Anfangen wollte ich mit La Victoria und Herramientas Unión. Die Woche zuvor hatte ich Lisandro getroffen und er meinte, ich solle doch mal bei ihnen vorbeikommen.

## 6

„Na, Junge, wie geht's? Du hast dich also an die Malocher von La Victoria erinnert und besuchst uns mal“, sagte Trimarachi und säuberte sich die Hände mit einem kleinen Tuch, das auf einem Stuhl lag. „Ausgerechnet jetzt kommst du, wo sie in die Zweite Liga absteigen, hättest du doch bis 2011 gewartet, dann steigen sie vielleicht wieder auf!“, fügte er hinzu, während wir uns umarmten. „So sind wir Fans eben, wir sind immer da, in guten wie in schlechten Zeiten“, antwortete ich ihm, als wir uns losließen und ich zu Aldo Pedro hinüberging, der uns belustigt zusah, einen Eimer voll Gemüse in der Hand, aus dem er gleich die Füllung für die Ravioli herstellen würde. „Komm du mir jetzt nicht

bloß auch noch damit, dass sie noch nicht mal den Clásico für uns gewonnen haben“, sagte ich und umarmte ihn. Anschließend ging ich zum Fenster, um nach unten auf die Produktionslinie zu schauen, die auf vollen Touren lief. Wie immer, wenn ich bei *La Victoria* war, hatte ich dieses Schwindelgefühl, zusammen mit einem andauernden Kopfschmerz und einem flauen Gefühl im Magen. Es war schon sechs Jahre her, dass ich die Fabrik das erste Mal betreten hatte, aber an diesen Geruch des Teigs für die Empanadas und Gemüsekuchen hatte ich mich nie gewöhnen können. Diesmal war seit meinem letzten Besuch fast ein Jahr vergangen. „Und? Hast du das Buch fertig? Hast du es mitgebracht? Oder ist es in die Zweite Liga abgestiegen wie der Central?“, fragte mich Trimarchi, während er die kleine Maschine in Gang brachte, mit der sie Crepes herstellen. „Welches Buch?“, fragte ich ihn und setzte mich an die andere Seite des Tisches. „Warst du nicht dabei ein Buch zu schreiben über all das was wir hier gemacht haben?“ „Nein, das war kein Buch, das habe ich dir doch schon tausend Mal erklärt, das war eine Doktorarbeit.“ „Ist ja gut, was weiß ich denn, ich dachte halt, es wäre ein Buch. Aber was denn nun, hast du bestanden oder nicht? Erzähl mir bloß nicht, dass du mich all die Jahre für nichts hast reden lassen!“ „Sei du mal ganz ruhig, wo du dir fast in die Hose gemacht hättest, als ich das Aufnahmegerät eingeschaltet habe.“ „Blödmann, hör auf, hier Lügen zu erzählen, und sag mir, ob du bestanden hast oder nicht.“ „Ja, ich habe letztes Jahr im Oktober bestanden, aber das war das totale Chaos, lass uns nicht weiter drüber reden.“ „Und das Buch? Wann denn nun?“ „Ich weiß nicht, vielleicht setze ich mich dieses Jahr dran, ich überlege gerade, wie das ohne allzu großen Aufwand gehen kann.“ „Hey, Trimarchi, der hier wird wohl nie arbeiten, wie der wieder rumschwätzt, der Typ, der schläft auch ohne Maloche gut!“, grölte Aldo Pedro während er weiter in einem riesigen Topf die Raviolifüllung bearbeitete. „Und was treibst du so?“, fragte ich ihn. „Mir geht’s echt gut, was auch sonst, wo ich doch diese Woche Vater geworden bin, eine Tochter, ich freue mich total über das süße Dickerchen“, antwortete mir Aldo Pedro und zückte das Handy, um mir ein Foto des Babys zu zeigen.

Nachdem ich mich eine Weile angeregt mit Aldo Pedro und Trimarchi in der Küche unterhalten hatte, ging ich in die Produk-

tion hinunter und sprach zuerst mit Victorino und Roberto, die an der Verpackungsmaschine standen, später mit Sergio und Valeriano, die an einer der Schneidemaschinen arbeiteten, und schließlich begrüßte ich Gabriel, der mit dem Herstellen der Teigstränge beschäftigt war. Wie schon früher hatte ich das Gefühl, dass die Stimmung locker und herzlich war, solange wir nur über persönliche Dinge sprachen, aber wenn es dann um die interne Situation in der Kooperative ging, herrschten Beschwerden, Unbehagen und gegenseitige Vorwürfe vor. „Es ist nicht einfach hier, es gibt da viele Probleme“, wiederholte Gabriel mir gegenüber mehrfach, während er an der Maschine die genaue Dicke der Teigstränge einstellte.

Danach ging ich ins Büro. Dort traf ich Lisandro, der in einen Nahkampf mit einem wackligen Stapel von Quittungen und Rechnungen verwickelt war, die er ordnen musste, um sie bearbeiten zu können. „Was machst du denn hier, Grünschnabel? Hast du mal wieder vor, mich zu nerven?“, meinte er in seinem üblichen ruppigen Tonfall. Lisandro hatte ich in der vergangenen Woche zufällig am Eingang eines Theaters im Zentrum getroffen. „Red nicht so viel, sonst kommst du mit deinen Papieren durcheinander“, antwortete ich ihm, und ging zu ihm hin, um ihn zu begrüßen. In diesem Moment kam José Antonio rein, mit seinem breiten Gesicht und den kurzen lockigen Haaren, wie immer das Scheckheft in der Hand. Wir begrüßten uns herzlich und er schlug vor, in die Kneipe an der Ecke zu gehen. Lisandro wollte nicht mitkommen, er wollte lieber die Arbeit zu Ende bringen.

In dem Jahr, in dem wir uns kennenlernten, 2004, waren wir oft in diese Kneipe zum Mittagessen gegangen. Antonio sprach zuerst über persönliche Probleme. Er hatte 20 Kilo abgenommen, aber mit seiner neuen Figur war er zufrieden. Danach redeten wir über die aktuelle Situation bei *La Victoria* und beim Argentinischen Verband der selbstverwalteten Kooperativen FACTA. „Hast du Rubén gesehen? Hast du die Jungs getroffen?“, fragte er mich. „Nein, ich habe nur mit ihm telefoniert, sicher werde ich ihn dieser Tage sehen, aber ich habe Rumino und Mónica getroffen“, entgegnete ich. „Weißt du, mit all dem Ärger, den ich da hatte, bin ich irgendwann nicht mehr regelmäßig zu den Treffen gegangen“, meinte er, wobei er mit dem Nagel des Zeigefingers ein Zuckertüt-

chen aufschlitzte. „Und wie läuft’s bei euch?“, fragte ich ihn. „Was soll ich sagen, eigentlich ganz gut. Was Produktion und Verkauf angeht, haben wir ziemlich zugelegt. Aber untereinander haben wir immer noch denselben Ärger“, antwortete er und kratzte sich einige Sekunden lang am Hals. „Verstehe, die Jungs haben auch schon so was durchblicken lassen; und wo wir schon dabei sind, du wirst lachen, ich habe letzstens ein paar Interviews durchgesehen, die wir 2005 gemacht haben, da hast du etwas gesagt, was mich zum Nachdenken gebracht hat.“ „Was das wohl gewesen sein wird ... was werde ich schon gesagt haben ... man redet ja schließlich viel Blödsinn.“ „Du hast so was in der Richtung gesagt, dass das Schwierige nicht das Kaufen und Verkaufen sei, sondern das Vertrackteste sei der Zusammenhalt untereinander. Erinnerst du dich?“ „Nein, daran erinnere ich mich überhaupt nicht. Aber vielleicht ist es so, ja, zum Teil ist es so, denn wir sind hier viele und jeder hat seine eigene Art zu denken. Und letztlich ist es wie bei einer Fußballmannschaft: Solange Druck da ist, halten alle zusammen, aber sobald du dich ein bisschen aufrappelst, fangen die Probleme an.“ „Und dabei sind schon fünf Jahre vergangen seit diesem Interview.“ „Jeder hat persönliche Züge, die du nicht ändern kannst. So ist das eben. Wir kennen uns seit mehr als zwanzig Jahren. Mich beunruhigt mehr, dass wir vielleicht nachlässig werden, nicht aufpassen, denn bislang läuft alles sehr gut bei uns, aber du weißt nie, wie lange das so weitergeht.“ José Antonio zog resigniert die Augenbrauen hoch und rief die Kellnerin, um zu zahlen.

## 7

Ich schellte und es ertönte ein schrilles Klingeln. Nach einigen Sekunden schob jemand den Sicherheitsriegel zurück und drehte den Schlüssel um. „Wie geht’s dir? Bist du gut hergekommen?“, fragte mich Rumino mit seinem typischen sanften Blick. Rumino ist korpulent, hat glattes, schütteres Haar, volle Lippen, blaue Augen. Im Jahr 2000 war er Protagonist einer der ersten Fabrikübernahmen in Rosario, dem Kampf der Arbeiter des Metallbetriebes *Domingo Lentini*, der den Weg frei machte für die Gründung von *Herramientas Unión*. Rumino war auch eine der wesentlichen Triebkräfte für die wichtigsten Zusammenschlüsse der übernommenen Betriebe, die in der Region gegründet wurden. „Ich bin

sehr gut hergekommen, ich habe den 112er bei mir an der Straßenecke genommen“, antwortete ich, während wir uns die Hand gaben. „Komm rein, Laureano kommt auch gleich.“ Im Büro stieß ich wieder auf die riesige Maschine, die irgendwann dort vergessen worden war, mitten in dem kleinen Büro mit Publikumsverkehr, wie eines dieser gestrandeten Schiffe, die für immer zwischen den Felsen eines entlegenen Strandes liegen bleiben. „Willst du, bis er kommt, schon mal die Jungs begrüßen gehen?“, fragte Rumino. „Ja, gut, das wollte ich auch gerade vorschlagen“, erwiderte ich, während ich die Tür zur Produktion aufmachte und wieder einmal in diese Halle mit dem hohen geschwungenen Blechdach trat, in der es immer laut ist, nach Feuchtigkeit riecht und wo alles bis in den letzten Winkel ölverschmiert ist, und die Arbeiter Schneidewerkzeuge für die Metall-, Holz-, Plastik- und Kautschukindustrie herstellen. Nachdem ich fast gegen einen Tisch voll von Einzelteilen und Behältern mit dreckigem Wasser gestoßen war, betrachtete ich die Fräsmaschine, den Container mit Rohmaterial, die Feilmaschine, die Drehbänke, die Schleifmaschine, die Werkbänke und eine Krantraverse. Am Ende der Halle war jemand mit Schweißen beschäftigt; es sah aus, als würde er unter den Funken verbrennen. Andere, die neben der Schleifmaschine standen, waren am Lachen. Aus dem Waschraum kam ein Arbeiter mit den typischen Springerstiefeln aus schwarzem Leder und der Hose und dem blauen Hemd mit den unvermeidlichen Ölflecken. Ich ging zu Carnevale, der die Handschuhe auszog, sich die Hände an der Hose abwischte und mich begrüßte. Wir sprachen ein paar Minuten miteinander, was durch das Getöse der Flachsleifmaschine, an der er arbeitete, erschwert war. Danach ging ich noch andere begrüßen und kehrte dann ins Büro zurück, um nicht weiter die Arbeit zu stören.

Laureano legte ein paar Papiere auf den Schreibtisch. „Kein Wort zum Central“, meinte er und gab mir die Hand. „Nein, bloß nicht, dieses 2010 werde ich nie vergessen“, pflichtete ihm Rumino bei, während er das Telefon auflegte. Wir setzten uns und sprachen ausführlich über die ökonomische Situation und die Produktivität der Fabrik sowie über die politischen Schwierigkeiten im Dachverband FACTA. „Es ist nicht einfach im Verband, es ist unglaublich, aber statt uns zusammenzuschließen und stark

zu werden, tauchen Kollegen auf, bei denen man den Eindruck haben könnte, dass sie uns spalten wollen, ich verstehe das nicht. Das Verhältnis zu Buenos Aires wird immer schlechter, wir überlegen noch, was wir tun sollen, aber vielleicht gehen wir raus“, sagte Rumino und sah Laureano an, als hätte er ihm das gerade erst eröffnet. „Mónica hat mir so was erzählt, sie macht sich auch Sorgen“, antwortete ich. Damit bezog ich mich auf das Treffen, das ich mit einer der wichtigen Vertreterinnen des Verbandes im Großraum Rosario gehabt hatte. „Heute bin ich nur kurz vorbeigekommen, um euch Hallo zu sagen und mitzuteilen, dass ich mich wahrscheinlich dran setzen werde, ein Buch zu schreiben, und dass ich es schön fände, wenn ihr euch daran aktiv beteiligt.“ „Kein Problem, mit uns kannst du rechnen, du kannst anrufen und vorbeikommen, wann du willst“, antwortete Laureano, während er sich über den dichten Bart strich, den er sich mit perfektem Übergang von den Koteletten über die Wangen bis zum Kinn wachsen ließ. „Aber bring diesmal ein Aufnahmegerät mit, wie andere Leute auch, mach nicht wieder so eine Zettelwirtschaft, du bist doch jetzt schon erwachsen“, fügte er schmunzelnd hinzu. Und wir erinnerten uns an das alte Aufnahmegerät, das ich 2006 benutzt hatte und bei dem ich immer befürchtete, es würde kaputt gehen und die Kassettenbänder zerstören.

## 8

Nach diesen Treffen verbrachte ich mehrere Wochen damit, meine Papiere zu ordnen. Dabei las ich Aufzeichnungen aus den ersten Jahren und dachte darüber nach – häufig mit einer gewissen Nervosität, manchmal mit Gelassenheit, die aber schnell wieder in schlimme innere Unruhe umschlug – welche Formen möglich seien, diese so unterschiedlichen Materialien und Texte, die in den Jahren der Arbeit an diesem Projekt entstanden waren, zusammenzubringen und zu verbinden. Je mehr ich mich mit den Dateien in meinem Computer beschäftigte (Interviews, Texte, Fotos, Aufzeichnungen), einzelne Teile meiner Magister- und Doktorarbeit oder Aufzeichnungen aus der dicken Kladde von 2004 noch mal las, desto deutlicher erkannte ich, wie unzureichend die ersten Schreibstrategien waren, die ich als mögliche Wege gesehen hatte, diese Geschichte zu erzählen. Zunächst hatte

ich überlegt, meine Doktorarbeit zu veröffentlichen, bis mir klar wurde, dass das in etwa so wäre, als ob mich jemand nach meinem Leben in den letzten Jahren fragen und ich ihm einen säuberlich verfassten Lebenslauf im Packpapierumschlag überreichen würde. Es gab eine Fülle von Gefühlen, Geschichten und Erlebnissen – diese nichtschriftlichen Materialien, die in akademischen Texten, aber auch in manchen Veröffentlichungen der politischen Szene als nichtig angesehen und aus ihnen verbannt werden – die ich nicht nur mit einbeziehen, sondern, wie ein Magnet, durch den Prozess des Schreibens selbst heranholen musste. In diesem Moment, als ich versuchte, die ersten Seiten zu schreiben, fragte ich mich wieder, welchen Sinn es haben könnte, im Jahr 2010 ein Buch über von Arbeitern übernommene Betriebe zu veröffentlichen. Zur Verteidigung stammelte ich ein paar schnelle spontane Gedanken, von einem platten *Warum nicht?* über die erneute Vorstellung, die Doktorarbeit zu veröffentlichen, bis hin zur Idee, ein Buch ausschließlich mit Interviews zu machen. Aber nichts davon stellte mich zufrieden.

Ich ging weiter mit größter Genauigkeit die Materialien durch, die ich ausgebreitet hatte als seien es Landkarten, die mich in ein nahes aber chaotisches Land führen könnten, und fand einen Text, den ich 2007 für die Soziologie-Tagung der Universität von Buenos Aires geschrieben hatte. Das Referat hatte ich auf einer Veranstaltung „Übernommene Betriebe und Selbstverwaltung in Argentinien“ gehalten. Es war die gleiche Tagung, bei der ich 2004 als Zuhörer gewesen war, als ich gerade mein Stipendium bekommen hatte. Damals war ich von dem großen Ausmaß der Beteiligung an dieser Veranstaltung beeindruckt gewesen. Meiner Erinnerung nach saßen damals mindestens 350 Personen in dem Hörsaal in einem der Gebäude der Geisteswissenschaftlichen Fakultät. Mit dieser Erinnerung im Kopf war ich drei Jahre später erneut zu jener Veranstaltung gegangen. Ich erwartete eine intensive und gut besuchte Tagung, mit Studierenden, Stipendiaten und Forschern, die sich an den neusten Diskussionen rund um diese Projekte beteiligen wollten. Sogar die beiden Wissenschaftler, die die Veranstaltung koordinierten, waren dieselben wie 2004. Aber als ich in den Hörsaal kam, bot sich mir ein völlig anderes Bild: Ich fand mich in einem kleinen Saal wieder, in

dem – wenn wir uns zehn Referenten mitzählen – nicht mehr als 40 Leute waren. Etwa zehn Prozent des damaligen großen Publikums. Es war klar, dass das Interesse für die Untersuchung dieser Prozesse nicht mehr dasselbe war.

Im folgenden Jahr, 2008, nahm ich an einer anderen Tagung der Geisteswissenschaftlichen Fakultät der Nationaluniversität in Mar del Plata teil. Die Veranstaltung, bei der ich mein Referat hielt, hieß *Aktivismus und kollektive Aktion: Räume, Netze, Weggänge*. Als ich an der Reihe war, sprach ich über einige der Probleme, auf die wir mit ein paar Kollegen während eines Workshops eingegangen waren, den wir mit den Vorsitzenden von übernommenen Betrieben veranstaltet hatten. Im Wesentlichen referierte ich über den Einfluss des Wachstums von Handel und Wirtschaft auf die interne Organisation einiger Kooperativen, die komplizierte Verbindung zum Markt, die spezielle Rolle der Vorsitzenden im Management der Projekte und wie das Problem der Führerschaft angegangen wurde. Mit seinem Schlusswort am Ende der Tagung gab der junge Forscher, der die Veranstaltung koordinierte, seiner Verwunderung über manche der vorgetragenen Probleme und Dilemmas Ausdruck. Er bezog sich vor allem auf den Gebrauch der Begriffe *Marktintegration, Handelsstrategien, Unternehmen, Führerschaft, Innovation, Vorsitzende* für die Beschreibung von Situationen und Ereignissen in den Kooperativen. Für ihn, der Projekte wie das der Fliesenfabrik Zanon in der Provinz Neuquén untersucht hatte, waren die Betriebsübernahmen ein Synonym für eine andere Art von Sprache und andere politische Herausforderungen gewesen.

Als ich den Saal verließ, aus dem immer noch das Stimmengewirr zu hören war, das nach dem Ende der Veranstaltung eingesetzt hatte, dachte ich mir, dass der Fortschritt dieser Projekte, oder gar ihre Konsolidierung, andersartige Fragen aufwerfen, die immer weniger mit den vorherrschenden Vorstellungen zu tun haben, wie sie auf dem Gebiet der Sozialforschung in den ersten Jahren des Aufkommens dieses Phänomens entwickelt wurden. In den Fabriken im Großraum Rosario war, um ein Beispiel zu nennen, die Beseitigung der Stechuhren als ein Mittel der Abschaffung der vom Arbeitgeber vorgegebenen Disziplin bezeichnet und gefeiert worden. Ein paar Jahre später, nachdem sie die anfängli-

che Krisenzeit überstanden hatten, beschlossen diese Kooperativen, die Stechuhren wieder zu installieren, um die Selbstorganisation zu verbessern. Und auch die Versammlungen sind nicht mehr wie früher eine permanente Einrichtung für gemeinschaftliche Diskussionen und Entscheidungen, sondern ein außerordentliches Instrument beim Auftreten komplizierter Situationen.

Indem ich mir diesen Wandel der letzten Jahre vor Augen führte, und dank der Gespräche mit Freunden und Kollegen, erkannte ich, dass die Frage, welchen Sinn die Veröffentlichung eines Buches zu diesem Thema im Jahr 2011 haben könnte, vielleicht gar nicht die entscheidende war. Viel wichtiger war es, sich der Herausforderung zu stellen, und dabei nicht in den ersten Bildern und Thesen stecken zu bleiben, die zur Entwicklung des Konzepts der von den Arbeitern übernommenen Betriebe – *empresas recuperadas* – geführt hatten. Der einzige Wegweiser, dem ich folgen konnte, wenn ich mich auf den verschlungenen Pfaden dieser Geschichten nicht verlaufen wollte, war die Erforschung – und sei es nur in einzelnen, losen Ansätzen –, des aktuellen Stands der Zweifel und der konkreten Fortschritte, die für die Arbeiter der Antrieb waren, weiterzumachen, nachdem sie einmal begonnen hatten ihre Fabriken selbstbestimmt in die Hand zu nehmen, und – warum nicht – auch ihr Leben.