

## Wilfried Loth

### DIE GEMEINSCHAFTSMETHODE VON JEAN MONNET

Gibt es eine spezifische „Gemeinschaftsmethode“, die Jean Monnet entwickelt hat, der „Vater“ des Schuman-Plans und Inspirator des „Aktionskomitees für die Vereinigten Staaten von Europa“? Zeitgenossen und Weggefährten Monnets haben oft von der „Monnet-Methode“ gesprochen, und auch in die politikwissenschaftliche Europa-Forschung hat der Begriff Eingang gefunden.<sup>1</sup> Darunter werden aber sehr unterschiedliche Dinge verstanden: Zielgerichtetes Handeln im Sinne einer „konzertierten Aktion“, das Prinzip der Supranationalität, eine Strategie schrittweiser, sektoral begrenzter Integration.

Monnet selbst hilft bei der Beantwortung der Frage nach der „Monnet-Methode“ auch nicht weiter. Obwohl er Politiker vielfach mit Denkschriften und in Gesprächen inspiriert hat, war er kein Theoretiker. Er hat keine Bücher oder Pamphlete verfasst und sich auch sonst während seiner aktiven Zeit nie reflexiv über sein Tun geäußert; solche Reflexionen findet man erst in seinen Memoiren und auch dort nur sehr sporadisch. Er war auch, anders als man meinen könnte, kein französischer Spitzenbeamter, der durch die „Ecole Nationale d'Administration“ oder eine andere Eliteschule gegangen wäre. Monnet hat überhaupt nicht studiert, er hat die höhere Schule zwei Jahre vor dem Abitur abgebrochen, und er hat zeit seines Lebens kaum wissenschaftliche oder philosophische Bücher gelesen. „Ich misstraue allgemeinen Ideen, und ich habe mich von ihnen nie allzu weit vom konkreten Weg wegführen lassen,“ bekannte er in seinen Memoiren.<sup>2</sup>

Am besten lässt sich Jean Monnet als ein *selfmademan* internationaler Wirtschaftsorganisation charakterisieren. Statt sich mit formaler Bildung herumzuschlagen, die ihn langweilte, ging er mit 16 Jahren mit Zustimmung seines Vaters, eines Branntwein-Unternehmers in Cognac, für zwei Jahre nach London, um dort die englische Sprache zu lernen und sich in der Geschäftswelt bei Kunden und Lieferanten umzusehen, mit denen der

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Wolfgang Wessels, *Das politische System der Europäischen Union*, Wiesbaden 2008, S. 53.

<sup>2</sup> Jean Monnet, *Erinnerungen eines Europäers*, München 1980, S. 655. Zur Biographie Monnets vgl. François Duchêne, *Jean Monnet. The first Statesman of Interdependence*, New York 1994, sowie besonders Éric Roussel, *Jean Monnet 1888–1979*, Paris 1996.

Vater in regem Austausch stand. Weitere Reisen führten ihn nach Kanada, in die USA, nach Skandinavien, Russland und Ägypten; und dann kehrte er immer wieder nach Großbritannien zurück, mittlerweile als Repräsentant des väterlichen Unternehmens.

### *Verbindungen schaffen*

Dass sich aus diesen Ansätzen nicht einfach eine – möglicherweise brillante – Unternehmerkarriere entwickelte, Monnet vielmehr zu einer öffentlichen Figur wurde, die uns heute noch beschäftigt (Henry Kissinger meinte einmal, niemand habe „das politische Leben unserer Gegenwart mehr geprägt“ als Monnet<sup>3</sup>), ist einer besonderen historischen Konstellation zu verdanken, in gewisser Weise einem Zufall: Im September 1914, als die französischen Truppen vor den deutschen Invasoren zurückwichen und die französische Regierung schon von Paris nach Bordeaux geflüchtet war, beobachtete Monnet, dass die Versorgung der verbündeten Armeen Großbritanniens und Frankreichs völlig unkoordiniert verlief und dass die Konkurrenz zwischen britischen und französischen Lieferanten zu katastrophalen Schwächen in der gemeinsamen Abwehrfront führte. Mit einer außerordentlichen praktischen Intelligenz und einem eben so starken Gestaltungswillen begabt, schickte er dem französischen Ministerpräsidenten René Viviani ein Memorandum, in dem er eine gemeinsame Organisation der Versorgung britischer und französischer Truppen vorschlug, unter Einbeziehung einer mächtigen Handels- und Schifffahrtskompanie (der Hudson Bay Company), deren Geschäftsführer er gut kannte. Es kann nur mit der Desorganisation der französischen Regierung nach den deutschen Anfangserfolgen erklärt werden, dass Viviani diesen Vorschlag eines völlig unbekanntem 26jährigen Unternehmersohns sofort aufgriff und Monnet zusammen mit dem Leiter des französischen Versorgungsamtes nach London schickte. Dort gelang es den Beiden nach manchen Widerständen tatsächlich, gemeinsame Einkaufskomitees der Alliierten auf die Beine zu stellen.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Anlässlich der Verleihung des Grenville Clark-Preises 1974, siehe Roussel, *Jean Monnet*, S. 19.

<sup>4</sup> Nicole Piétri, Jean Monnet et les organismes interalliés durant la Première Guerre mondiale, in: Gérard Bossuat/Andreas Wilkens (Hg.), *Jean Monnet, l'Europe et les chemins de la Paix*, Paris 1999, S. 23–30; Roussel, *Jean Monnet*, S. 45–76.

Im Grunde hatte Jean Monnet mit der Koordinierung der Versorgung der britischen und französischen Truppen im Ersten Weltkrieg – 1917 kam auch noch die höchst schwierige Koordinierung mit den Amerikanern hinzu – seine Lebensaufgabe gefunden: Bündelung und sinnvoller Einsatz wirtschaftlicher Ressourcen in Krisenzeiten, und das über nationale Grenzen hinweg, das war es, was ihn faszinierte und wobei er sehr erfolgreich war. Den Erfolg hatte er einigen Prinzipien zu verdanken, die er – ganz Pragmatiker – instinktiv entwickelte und die man als die Grundlagen der Monnet-Methode bezeichnen könnte. Dazu gehörte zunächst einmal die möglichst vorurteilsfreie und scharfsinnige Analyse des Problems, das jeweils zu lösen war; hier half Monnet neben seiner wachen Intelligenz auch die Kenntnis der unterschiedlichen Verhältnisse in den vielen Ländern, die er bereist hatte. Wichtig war sodann die Überzeugung von Menschen, auf die es ankam, unter Umgehung von administrativen Verfahren und hierarchischen Strukturen, die schlicht nicht mehr problemadäquat waren; auf diese Weise schuf er sich ein immer größer werdendes Netz von Vertrauten in den unterschiedlichsten Ländern, auf die er immer wieder zurückgreifen konnte. Drittens empfahl er zur Lösung des jeweils identifizierten Problems die Schaffung von Organisationen, die die Beteiligten in der einen oder anderen Weise einbanden: Alle Beteiligten sollten ihre Interessen artikulieren können, gleichzeitig aber verpflichtet werden, gemeinsam festgelegte Regelungen im übergeordneten gemeinsamen Interesse zu akzeptieren.

Man würde vergeblich nach Texten suchen, in denen diese Prinzipien systematisch festgehalten sind. Monnet handelte einfach so, und weil ihm der Erfolg Recht gab, verfuhr er beim nächsten Problem, das sich ihm stellte, wieder nach den gleichen Methoden. Auf die Tätigkeit in der alliierten Kriegsorganisation folgte im März 1919 die Berufung zum französischen Vertreter in den Verhandlungen über die Versorgung des besiegten Deutschlands und insbesondere des Rheinlandes, danach der Posten des Stellvertretenden Generalsekretärs des Völkerbunds, der satzungsgemäß einem Franzosen zustand. Als solcher kümmerte sich Monnet vornehmlich um Probleme des wirtschaftlichen Wiederaufbaus auf dem europäischen Kontinent, voller Ideen, aber angesichts der notorischen Schwäche des Völkerbunds häufig ohne Erfolg; immerhin gelang es ihm, die Sanierung

der österreichischen Finanzen zu organisieren.<sup>5</sup> Ziemlich frustriert über die Ohnmacht des Völkerbundes folgte er Ende 1923 einem Ruf seiner Schwester, die ihn dringend bat, sich um die Rettung des väterlichen Unternehmens zu kümmern.

Nachdem ihm das gelungen war, stieg er aber schnell wieder in das internationale Wirtschaftsmanagement ein – freilich nicht mehr als Vertreter der französischen Regierung, sondern wesentlich effektiver als Geschäftsführer und bald Miteigentümer einer amerikanischen Investmentbank (Blair and Co.), die europäischen Regierungen Gelder für die Entwicklung der Infrastruktur ihrer Länder zur Verfügung stellte. Als dieses Engagement infolge der Weltwirtschaftskrise an Plausibilität verlor, ließ er sich 1933 für ein Modernisierungsprojekt des chinesischen Wirtschaftsmagnaten und zeitweiligen Finanzministers T. V. Soong gewinnen. Gegen vielfältige Widerstände auf chinesischer, japanischer und britischer Seite gelang es ihm, die chinesischen Banken in einer *Chinese Finance Development Cooperation* zu vereinen und zumindest genügend internationales Kapital für den Bau zentraler Eisenbahnlinien durch China aufzutreiben.<sup>6</sup>

### *Die amerikanische Erfahrung*

Von 1936 an lebte Jean Monnet mit seiner Familie fast zehn Jahre ganz in den USA, nur von einer halbjährigen Mission in Algier im Frühjahr/Sommer 1943 unterbrochen. Während er weiter mit internationalen Finanzoperationen beschäftigt war, festigte sich seine Verankerung in der politischen Kultur seines Gastlandes. Der amerikanische Pragmatismus, die Bereitschaft zur Eigeninitiative ohne Rücksicht auf institutionelle Hierarchien und Traditionen beeindruckten ihn sehr und schärften sein Bewusstsein für die Kleinteiligkeit und Reformbedürftigkeit der Verhältnisse in Frankreich und Europa. Roosevelts *New Deal* zur Überwindung der Wirtschaftskrise überzeugte ihn in jeder Hinsicht; und als John Meynard Keynes, sein Gesprächspartner seit 1919, im Sommer 1936 eine theoretische Rechtfertigung der Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und der Konsumförderung des

<sup>5</sup> Antoine Fleury, Jean Monnet au Secrétariat de la Société des Nations, in: Bossuat/Wilkens, *Jean Monnet*, S. 31–41; Lubor Jílek, *Rôle de Jean Monnet dans les règlements d'Autriche et de Haute-Silésie*, ebd., S. 43–61; Roussel, *Jean Monnet*, S. 77–105.

<sup>6</sup> Ebd., S. 106–164.

amerikanischen Präsidenten veröffentlichte (sein berühmtes Buch über „Die allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes“<sup>7</sup>), stimmte er zu. Monnet wurde also wirtschaftspolitisch Keynesianer, und das blieb er auch bis zum Ende seiner öffentlichen Tätigkeit. Über die Organisation von wirtschaftlicher Kooperation auf internationaler Ebene hinaus interessierte ihn jetzt auch das Krisenmanagement auf binnenwirtschaftlicher Ebene. Das brachte ihn dem Sozialstaats-Gedanken näher und ließ ihn politisch in die Nähe der Sozialdemokraten rücken. Insbesondere mit Léon Blum, dem konzeptionell reflektierten sozialdemokratischen Ministerpräsidenten der französischen Volksfront-Regierung von 1936/37, pflegte er engen Kontakt.

Zugleich schärfte die US-amerikanische Sozialisierung Monnets Bewusstsein für die Gemeinsamkeit der westlichen Demokratien und für die Gefahr, der sie durch Hitlers Expansionspolitik ausgesetzt waren. Von 1938 an engagierte er sich in der Vermittlung von Flugzeug-Bestellungen der französischen Regierung in den USA; dabei kam ihm zugute, dass er über Bundesrichter Felix Frankfurter, Kriegsminister Henry Stimson und den Roosevelt-Vertrauten Harry Hopkins direkte Zugänge zum amerikanischen Präsidenten gefunden hatte. Als der Zweite Weltkrieg begann, forderte er sogleich wieder die Einrichtung gemeinsamer britisch-französischer Institutionen zur Organisation der Kriegsressourcen. Mit Unterstützung Roosevelts wurde er im Oktober 1939 zum Vorsitzenden eines entsprechenden Koordinierungskomitees bestellt.

Aus dieser Position heraus machte Monnet im Moment der Niederlage der französischen Truppen im Juni 1940 seinen berühmten Vorschlag einer vollständigen Union Frankreichs und Großbritanniens: Für Franzosen und Briten sollte es nur noch eine gemeinsame Staatsbürgerschaft geben; Außenpolitik, Kriegsführung und Wirtschaft sollten in der Hand gemeinsamer Ministerien liegen; französische Nationalversammlung und britisches Unterhaus sollten die entsprechenden Regelungen in gemeinsamer Sitzung treffen.<sup>8</sup> In der Radikalität des Bruchs mit der Vergangenheit ging dieser Vorschlag weit über Monnets bisherige (und auch über die künftigen)

<sup>7</sup> John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, London 1936.

<sup>8</sup> Memorandum für Winston Churchill 15. Juni 1940, zitiert in: Monnet, *Memoiren*, S. 24f. Vgl. Avi Shlaim, *Prelude to Downfall: The British Offer of Union to France, June 1940*, in: *Journal of Contemporary History* 9 (1974), S. 27–63; Élisabeth du Réau, Jean Monnet, le Comité de coordination économique franco-britannique et le projet d'Union franco-britannique:

Organisationsprojekte hinaus. Dass die Unterstützung Churchills und de Gaulles für diesen Vorschlag vorwiegend taktisch bedingt war, auf den Erhalt der französischen Flotte und geflüchteter Armeeteile für den Abwehrkampf gegen Deutschland zielte, ändert nichts daran, dass seine Verwirklichung (die dann an der Kapitulation der französischen Regierung scheiterte) den Gang der europäischen Geschichte ziemlich verändert hätte. Für den konzeptionellen Zusammenhang ist es im Übrigen interessant zu sehen, dass Keynes zwei Tage vor Monnets erstem Entwurf einen ganz ähnlichen Vorschlag an die britische Regierung gerichtet hatte.<sup>9</sup>

Über die Organisation der britisch-französischen Kriegsressourcen wurde Monnet zu einem Organisator des „Westens“ *avant la lettre*. Nach dem Waffenstillstands-Ersuchen der französischen Regierung nahm er Churchills Angebot an, jetzt die Waffeneinkäufe allein für Großbritannien zu besorgen, wurde er also als französischer Staatsbürger für die britische Regierung aktiv. Im Februar 1943 wurde der französische Vorsitzende des britischen *Supply Council* dann vom amerikanischen Präsidenten Roosevelt nach Algier geschickt, um eine Reorganisation der französischen Übersee-Truppen auf alliierter Seite in die Wege zu leiten. Vom November 1943 an kümmerte er sich als Beauftragter des französischen Befreiungskomitees (*Comité Français de Libération Nationale*) in Washington um die Ausrüstung der französischen Truppen und die künftige Versorgung des befreiten Frankreichs mit Lebensmitteln und Konsumgütern; gleichzeitig setzte er sich bei Roosevelt dafür ein, dass die Verwaltung der von den alliierten Truppen befreiten Gebiete Frankreichs dem Befreiungskomitee unter dem Vorsitz von General de Gaulle übertragen wurde.

Während Monnet so dazu beitrug, dass die Kräfte, die für die westlichen Prinzipien eintraten, beim Kampf um die Befreiung Frankreichs tatsächlich effektiv zusammenwirkten, entwickelte er auch schon Überlegungen zum Wiederaufbau (oder besser: zur Gestaltung der Friedensordnung), die Lehren aus den Unzulänglichkeiten nationalstaatlicher Orientierung nach dem Ersten Weltkrieg ziehen und den veränderten internationalen Gegebenheiten Rechnung tragen sollten. Zum einen schienen ihm Frieden, Wohlfahrt und Demokratie in Europa (einander wechselseitig bedingend) auf

---

les moyens de vaincre le nazisme (septembre 1939 – juin 1940), in: Bossuat/Wilkens, *Jean Monnet*, S. 77–96; Roussel, *Jean Monnet*, S. 219–252.

<sup>9</sup> Ebd., S. 235.

Dauer nur möglich zu sein, wenn die nationalen Souveränitäten zugunsten europäischer Lenkungsbehörden beschränkt würden und eine Wiedererichtung nationaler Wirtschaftsgrenzen, wie sie vor der Eroberung durch die deutsche Wehrmacht bestanden hatten, unterblieb. Monnet plädierte daher für die Schaffung einer „europäischen Föderation oder Entität“, die „eine gemeinsame wirtschaftliche Einheit bildet.“<sup>10</sup> Zum anderen hielt er unter dem Eindruck von Roosevelt und Keynes planerische Eingriffe zur gezielten Modernisierung der europäischen Volkswirtschaften für notwendig. Anders, davon war er überzeugt, wäre der Rückstand an Produktivität, der unterdessen gegenüber der US-amerikanischen Wirtschaft eingetreten war, nicht mehr aufzuholen.

### *Die Gemeinschaftsmethode*

Die Überlegungen zur europäischen Einigung, die er im August 1943 im französischen Befreiungskomitee vortrug, blieben vorerst in der Diskussion und im unsicheren Abtasten durch de Gaulle stecken.<sup>11</sup> Dagegen wurde der Modernisierungsgedanke vom Chef des Befreiungskomitees aufgegriffen, als dieser, nunmehr als Ministerpräsident der Provisorischen Regierung, bei einem USA-Besuch im August 1945 auch mit seinem Chefunterhändler für amerikanische Lieferungen und Kredite zusammentraf.<sup>12</sup> Bei der Konzipierung des Modernisierungsprogramms, das Monnet nach dieser Verabredung in Angriff nahm, entwickelte er die Methode des Zusammenführens unterschiedlicher politischer und gesellschaftlicher Kräfte weiter. Genauer gesagt: Weil er jetzt gezwungen war, nicht nur kriegführende Parteien und/oder wirtschaftlich-finanzielle Interessen in klar segmentierten Bereichen zusammenzuführen, sondern alle Akteure im Wirtschaftsleben einer Nation, baute er die Gemeinschaftsmethode systematisch aus. „Die ganze Nation muss an dieser Anstrengung beteiligt sein,“ erläuterte er de Gaulle in einem Memorandum, das er Anfang Dezember 1945 vorlegte.

---

<sup>10</sup> Memorandum 5. August 1943, veröffentlicht bei Roussel, *Jean Monnet*, S. 384–391.

<sup>11</sup> Roussel, *Jean Monnet*, S. 394–396; Pierre Guillen, *La France libre et le projet de fédération ouest-européenne 1943–1944*, in: Michel Dumoulin (Hg.), *Plans des Temps de Guerre pour l'Europe d'après-guerre 1940–1947*, Brüssel 1995, S. 153–173.

<sup>12</sup> Roussel, *Jean Monnet*, S. 427f.

„Das Land wird die zu ergreifenden Maßnahmen nur akzeptieren, wenn es klar und deutlich die wirkliche Situation begreift. [...] Da die Ausführung des Planes die Mitarbeit aller erfordert, ist es unerlässlich, dass die vitalen Elemente der Nation an seiner Ausarbeitung beteiligt sind. Deshalb vereinigt die vorgeschlagene Arbeitsmethode in jedem Bereich die verantwortliche Administration, die qualifiziertesten Experten und die Vertreter der Berufsverbände (Arbeiter, leitende Angestellte und Arbeitgeber).“<sup>13</sup>

Auf der Grundlage dieses Memorandums wurde Monnet im Januar 1946 von de Gaulle beauftragt, einen nationalen Planungsrat zusammenzustellen (*Conseil national du Plan*) und an die Spitze eines Planungskommissariats (*Commissariat du Plan*) zu treten, das dem Regierungschef direkt unterstellt war. Die Planungsarbeit wurde im Zusammenwirken von dreierlei Institutionen geleistet: dem nationalen Planungsrat als oberstem Entscheidungsorgan, den Modernisierungskommissionen für die einzelnen Wirtschaftsbereiche und dem Planungskommissariat unter der Leitung von Monnet, dem die Erstellung der Entscheidungsvorlagen oblag. Dem Planungsrat gehörten je fünf Vertreter des Unternehmerverbandes und der Gewerkschaften an, dazu vier Vertreter der Landwirtschaftsverbände und zwei Vertreter der Übersee-Administrationen, ein liberaler Wirtschaftswissenschaftler (Frédéric Joliot-Curie) und ein starker planwirtschaftlich orientierter Wirtschaftsexperte (Georges Boris). In den Modernisierungskommissionen saßen ebenfalls Vertreter der Industrie und der Gewerkschaften, dazu die jeweils zuständigen Vertreter der Regierungsbürokratie, Experten und interessierte Führungskräfte aus den Unternehmen. In der Regel wurde es den Organisationen überlassen, wen sie in den Rat und in die Kommissionen schicken wollten; dabei achtete Monnet sorgfältig darauf, dass auch der kommunistisch dominierte Gewerkschaftsverband CGT entsprechend seiner Stärke repräsentiert war. Die Auswahl von Vertretern der Unternehmerschaft in den Kommissionen nahm Monnet allerdings selbst in die Hand, und auch bei der Hinzuziehung von Experten und Führungskräften aus den Unternehmen spielte er die entscheidende Rolle. Die Kommissionen waren frei, bei Bedarf entsprechende Unterkommissionen zu bilden und dazu auch weitere Personen heranzuziehen, die nur für sich selbst sprachen.

---

<sup>13</sup> Monnet, *Memoiren*, S. 304f.

Auf diese Weise sollten alle „lebendigen Kräfte des Landes“ (wie es Monnets Mitarbeiter Pierre Uri ausdrückte<sup>14</sup>) an der Erarbeitung des Modernisierungsplans beteiligt werden, unter Umgehung bürokratischer Strukturen und jenseits von parlamentarischen Schaukämpfen und mit dem Ergebnis, dass sie alle diesen Plan als ihren eigenen betrachteten und er daraus seine Autorität und seine Wirksamkeit bezog. „Der Konsens wurde im wesentlichen durch Diskussion erreicht“, berichtet Jean Fourastié, einer der wichtigsten Inspiratoren des Plans,

„durch ein Exposé, durch Anregungen während der Sitzungen und durch Memoranden, die die verschiedenen Mitglieder unterbreiteten. Es stellten sich so viele Fragen, dass einige von ihnen allen Mitgliedern vorrangig erschienen. Nachdem so die großen Optionen von allen anerkannt waren, nahm man sich in den Debatten eine nach der anderen vor – solange, bis sich die Teilnehmer wechselseitig instruierten und man zu einer gemeinsamen Sprache gelangte. Die Finanzleute von den Ingenieuren informieren zu lassen und die Wirtschaftsleute von den einen wie von den anderen war sehr attraktiv und zugleich sehr fruchtbar. Es war tatsächlich das interdisziplinäre Verfahren *avant la lettre*.“<sup>15</sup>

Einem Mitarbeiter, der sich darüber wunderte, wie schnell sich Unternehmer und Gewerkschaftsführer des Bergbaus und der Hüttenindustrie über die Kohlekontingente für die Hochöfen einigen konnten, erklärte Monnet:

„Da haben Sie den Beweis für etwas, was ich schon vor langem gelernt habe. Wenn Sie Menschen verschiedener Herkunft vereinen, wenn Sie ihnen das gleiche Problem stellen und sie damit beauftragen, es zu lösen, dann sind es nicht mehr die gleichen Menschen. Sobald sie nicht mehr da sind, um Interessen zu verteidigen, kommen sie ohne Mühe zur gleichen Ansicht.“

Monnets Schlussfolgerung aus dieser Erfahrung lautete: „Wir werden unseren Plan machen, ohne jemandem etwas aufzuzwingen.“<sup>16</sup>

Bei Lichte besehen waren es mehr Monnets eigene Ideen zur Modernisierung als die Ideen irgendeines anderen, die er, gestützt auf ein brillant besetztes und hart arbeitendes Mitarbeiterteam im Planungskommissariat, über den direkten Zugang zum Regierungschef durchsetzte. Aber diese

<sup>14</sup> Zitiert nach Roussel, *Jean Monnet*, S. 450.

<sup>15</sup> Ebd., S. 451.

<sup>16</sup> Monnet, *Memoiren*, S. 316f.

Ideen waren unter Heranziehung einer möglichst umfassenden Expertise und Einbindung der jeweils relevanten administrativen und gesellschaftlichen Kräfte formuliert worden, und sie wurden mit dem Appell verbunden, das Gemeinwohl über kurzfristig berechnete Eigeninteressen zu stellen. Monnet war davon überzeugt, dass die Orientierung am Gemeinwohl letztlich allen Beteiligten mehr zugute kommen würde als die alleinige Verfolgung partikularer Interessen; und er glaubte auch, dies allen Beteiligten oder zumindest einer deutlichen Mehrheit unter ihnen begreiflich machen zu können. „Monnet dachte“, so noch einmal Jean Fourastié, „dass Konflikte und Zusammenstöße im wesentlichen darauf beruhen, dass die Menschen nur einen winzigen Teil der Wirklichkeit kennen. Die Leute stoßen zusammen, aber in der Dunkelheit.“ Seine Mitarbeiter erinnerte er immer wieder daran, dass „hier beim Plan nicht politischer Fußball gespielt wird.“<sup>17</sup>

Ein wesentlicher Teil der Gemeinschaftsmethode bestand folglich in der Aufklärung, und zwar in wechselseitiger Aufklärung. Monnet hatte ein genuines Interesse an seinen Gesprächspartnern, weil er immer davon ausging, dass sie ihm Dinge zu sagen hatten, die er noch nicht wusste. Auf diese Weise wurde er zum Organisator von Dialogen, die tatsächlich zu einer Optimierung von Entscheidungen führen konnten. Weil alle Gesprächsteilnehmer an der Entwicklung der jeweiligen Lösung beteiligt wurden, identifizierten sie sich mit dieser Lösung und entwickelten sie Ehrgeiz, diese Lösung auch umzusetzen. Über die Verhandlungen mit Vertretern der Truman-Administration, die zum Wirtschaftshilfe-Abkommen vom 28. Mai 1946 führten („Blum-Byrnes-Abkommen“), berichtet Monnet:

„Was ich vom Plan vortrug, wurde mit so großem Interesse aufgenommen, dass wir bald in ein Klima aktiver Kooperation gerieten, in dem die Modernisierung Frankreichs für Anleiher und Leihgeber zu einem gemeinsamen Vorhaben wurde: Jeder fühlte sich am Erfolg des Unternehmens beteiligt, eine Haltung, die sicherlich für alle Parteien von Vorteil ist, die aber in Verhandlungen, wo sich der Erfolg an dem Vorteil misst, den man über andere gewinnt, oft vergessen wird.“<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Zitiert nach Roussel, *Jean Monnet*, S. 450f.

<sup>18</sup> Monnet, *Memoiren*, S. 322.

Das Beispiel macht noch einmal deutlich, wie die Monnet-Methode funktionierte: Monnet machte gemeinsame oder komplementäre Interessen bewusst und stiftete so Gemeinsamkeit. Diejenigen, die in die Identifizierung eines Problems und die Suche nach Möglichkeiten zu seiner Lösung eingebunden wurden, wuchsen tendenziell zu einer Handlungseinheit zusammen, die dann auch für die Umsetzung der gefundenen Lösung sorgte. Prinzipiell ließ sich damit ein erheblicher Zugewinn an Effektivität erzielen, insbesondere wenn adäquate Lösungen gegen bestehende Strukturen und organisierte Partikularinteressen durchgesetzt werden mussten. Allerdings ließ sich diese Methode nur dann anwenden, wenn tatsächlich eine Schnittmenge gemeinsamer Interessen vorhanden war und wenn sich Entscheidungsträger von der Notwendigkeit der Interessenkoordination überzeugen ließen. Gegen pure Lust an Macht und Herrschaft war Monnet ebenso machtlos wie gegen dezidierten Egoismus auf Kosten anderer. Es scheint, dass Monnet über diese Grenzen seiner Methode wenig nachgedacht hat. Seine Erfolge verstärkten seine immer schon ausgeprägte Disposition zu einem optimistischen Weltbild.

An der Erarbeitung des Plans waren 350 Repräsentanten und Experten in den verschiedenen Modernisierungskommissionen beteiligt, dazu 500 weitere Mitglieder von Unterausschüssen. Die Informationen liefen im Planungskommissariat zusammen. Hier entschied Monnet über Prioritäten, und dann suchte er die Branchenvertreter und Sozialpartner von der Notwendigkeit dieser Prioritätensetzung zu überzeugen.

„Je mehr die Schlussfolgerungen der Kommissionen in einem ständigen Informationsfluss koordiniert wurden – es gab nicht weniger als einhundertsechzig Sitzungen – gingen meine Mitarbeiter zur Abfassung eines zusammenfassenden Berichts über, der nach unablässigen Berichtigungen im November [1946] seine endgültige Form fand.“<sup>19</sup>

Der Bericht diente dann als Richtlinie für die Konzertierung der Investitionen in den nächsten fünf Jahren. Ankurbelung der Produktion und des internationalen Handels, rationale Nutzung aller Ressourcen einschließlich der Arbeitskräfte durch Prioritätensetzung beim Wiederaufbau und bei den Investitionen, Förderung der Modernisierung durch Finanzhilfen, Absprachen und Zusammenlegungen, Verbesserung der Lebensbedingungen der

---

<sup>19</sup> Monnet, *Memoiren*, S. 329. Monnet nennt hier irrtümlich das Jahr 1947.

Arbeiter – das waren seine wichtigsten Grundsätze. Zu ihrer Umsetzung bedurfte es eines Konsumverzichts in der Wiederaufbauphase und auswärtiger Finanzhilfen (amerikanische Kredite und Reparationsleistungen aus Deutschland), um diese abzukürzen. Monnet drängte zudem darauf, dass die Konzertierung der Interessen auch während der Umsetzung der Vorgaben des Berichts erfolgte und der Plan somit fortwährend aktualisiert wurde. „Der Plan“, erklärte er bei seiner Präsentation, „ist eine unaufhörliche Neuschöpfung.“<sup>20</sup>

Mit dem Modernisierungsplan trug Monnet sowohl zum Aufholen Frankreichs im Modernisierungswettbewerb als auch zum Ausbau des modernen Sozialstaats bei. Der Erfolg war nicht so groß, wie er es sich vorgestellt hatte. Frankreichs industrielle Produktion, die 1944 gerade noch 38 Prozent des letzten Vorkriegsjahres erreicht hatte, lag 1952 12 Prozent über dem Niveau von 1929. Das war nur halb so viel, wie Monnet angestrebt hatte. Gleichwohl war mit einer jährlichen Zuwachsrate von sieben Prozent der Durchbruch zur Dynamik moderner Industriegesellschaften erreicht. Das Ausmaß der Produktivität ermöglichte es jetzt, den Konsumanteil am Sozialprodukt allmählich auszuweiten, ohne das Investitionsniveau zu gefährden. Angesichts ständiger Regierungswechsel, einer starken kommunistischen Bewegung und störrischer Schwerindustrieller, die sich gegen die Modernisierung sperrten, war das eine Leistung, die sich sehen lassen konnte.<sup>21</sup>

### *Europa bauen*

Ebenso spielte Monnets Fähigkeit zur Organisation von Dialogen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung supranationaler Strukturen jenseits der Rivalität souveräner Nationalstaaten. Sein Beitrag zum Schuman-Plan und damit zur Grundlegung der Europäischen Union besteht nicht in der Idee; die existierte in vielfältigen Varianten seit den 1920er Jahren. Entscheidend war vielmehr, dass er die Idee einer gemeinsamen Kontrolle und Modernisierungsförderung der deutschen und französischen Schwerindustrie

---

<sup>20</sup> Monnet, *Memoiren*, S. 351. Vgl. Philippe Mioche, *Le Plan Monnet. Genèse et élaboration, 1941 – 1947*, Paris 1987; Richard F. Kuisel, *Capitalism and the State in Modern France*, Cambridge 1981.

<sup>21</sup> Vgl. Wilfried Loth, *Geschichte Frankreichs im 20. Jahrhundert*, Stuttgart 1987, S. 136f.

dem französischen Außenminister Robert Schuman genau im richtigen Moment unterbreitete: zu dem Zeitpunkt, da eine Aufhebung der Produktionsbeschränkungen für die westdeutsche Stahlindustrie unmittelbar bevorstand und damit nicht nur das französische Modernisierungsprogramm in Gefahr geriet, sondern auch das ganze Konzept einer Einbindung des neuen westdeutschen Staates in eine europäische Konstruktion. Zudem sorgte er in den Verhandlungen zunächst mit der britischen Regierung und dann mit den Vertretern der fünf Länder, die sich schließlich an der Montanunion beteiligten, dafür, dass das neuartige Prinzip der supranationalen Autorität nicht (oder nur wenig) verwässert wurde; dabei kam ihm einmal mehr seine Fähigkeit zugute, sich über soziale und institutionelle Grenzen hinweg Vertrauen zu erwerben.<sup>22</sup>

Eine Bedingung für den Erfolg seiner Initiative war, dass sie sich auf ein konkretes, unmittelbar drängendes Problem konzentrierte und dafür eine plausible Lösung anbot. Das war nachvollziehbar und konnte somit wiederum Repräsentanten unterschiedlicher nationaler, sozialer und parteipolitischer Interessen an ein gemeinsames Projekt binden. „Nur eine sofortige Aktion,“ schrieb Monnet in einem Memorandum für Robert Schuman am 3. Mai 1950,

„die sich auf einen wesentlichen Punkt bezieht, kann den gegenwärtigen statischen Zustand ändern. Es bedarf einer tiefgreifenden, wirklichen, sofortigen und dramatischen Aktion, die die Lage ändert und in die Wirklichkeit wieder Hoffnung bringt, an die die Menschen schon nicht mehr glauben können.“<sup>23</sup>

Mit der Konzentration auf das drängendste Problem sollte zudem

„in die Wälle der nationalen Souveränität eine Bresche geschlagen [werden], die so begrenzt ist, dass sie die Zustimmung erlangen kann, aber tief genug, um die Staaten zu der für den Frieden notwendigen Einheit zu bewegen.“<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Wilfried Loth, *Der Weg nach Europa. Geschichte der europäischen Einigung 1939–1957*, Göttingen 1990, S. 76–90; Andreas Wilkens (Hg.), *Le Plan Schuman dans l'Histoire. Intérêts nationaux: et projet européen*, Brüssel 2004.

<sup>23</sup> Monnet, *Memoiren*, S. 370. Der vollständige Text des Memorandums wurde veröffentlicht in: *Le Monde* v. 9. Mai 1970.

<sup>24</sup> Monnet, *Memoiren*, S. 378 (aus einem Vorentwurf für Schumans Erklärung vom 9. Mai 1950).

Die Montanunion selbst ist in doppelter Hinsicht von Monnets Gemeinschaftsmethode geprägt worden, sowohl hinsichtlich der Aufgabenstellung als auch im Hinblick auf die Arbeitsweise. Die Hohe Behörde sollte, besetzt mit kundigen Vertretern der nationalen Administrationen und der Arbeitswelt, für eine faire und möglichst produktivitätsorientierte Verteilung der Rohstoffe sorgen, gleiche Marktbedingungen in allen beteiligten Ländern herstellen, Anreize zur Modernisierung geben, gemeinsame Exportstrategien entwickeln und für einen Gleichklang in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen sorgen. Für den politischen Erfolg dieses Projekts war es von entscheidender Bedeutung, dass sich Monnet die Unterstützung der meisten nichtkommunistischen Gewerkschaftsführer zu sichern wusste. Zu den Mitgliedern der Hohen Behörde gehörten neben dem industrienahe Deutschen Franz Etzel und dem französischen Bergbauingenieur Léon Daum keineswegs zufällig auch der belgische Gewerkschaftsführer Paul Finet und dessen deutscher Kollege Heinz Potthoff.<sup>25</sup>

Im Übrigen signalisierte die Verwendung des Begriffs der „Gemeinschaft“ für den neuartigen Zusammenschluss, jetzt verstanden als Gemeinschaft von Staaten<sup>26</sup>, den Formwandel in der Organisation von Staatlichkeit in Europa, der mit der Schaffung der europäischen Institutionen eingeleitet wurde.<sup>27</sup> Monnet verstand ihn als einen Beitrag zur Zivilisierung, der den Grundsatz der Entscheidungsfindung durch Konsens jetzt auch auf die Beziehungen zwischen Staaten anwandte und ihn verstetigte. „Es handelt sich nicht darum,“ schrieb er in einer seiner seltenen Grundsatz-Reflexionen, die er im Sommer 1966 notierte,

„politische Probleme zu regeln, bei denen sich wie in der Vergangenheit Kräfte gegenüberstehen, die nach Vorherrschaft und Überlegenheit streben. Es handelt sich darum, der Zivilisation zu einem neuen Fortschritt zu verhelfen und damit zu beginnen, die Formen der Beziehungen zwischen den Ländern zu

<sup>25</sup> Vgl. Hitoshi Suzuki, *Digging for European Unity: the Role Played by the Trade Unions in the Schuman Plan and the European Coal and Steel Community from a German Perspective 1950–1955*, Diss. EUI Florenz 2007; Bernd Bühlbäcker, *Europa im Aufbruch. Personal und Personalpolitik deutscher Parteien und Verbände in der Montanunion 1949–1958*, Essen 2007.

<sup>26</sup> Im Entwurf für den Schuman-Plan war von der „Entwicklung gemeinsamer Basen für die wirtschaftliche Entwicklung“ die Rede; Monnet, *Memoiren*, S. 377.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Wilfried Loth, Die Verfassung für Europa in historischer Perspektive, in: ders. (Hg.), *Europäische Gesellschaft. Grundlagen und Perspektiven*, Wiesbaden 2005, S. 245–264.

ändern und die Prinzipien der Gleichheit zwischen den Völkern und Ländern anzuwenden.<sup>28</sup>

Mit der Anwendung des Gemeinschaftsbegriffs auf ein bindendes Zusammenwirken von Staaten wurde allerdings auch ein Problem sichtbar, das sich aus der Konzentration auf die Überzeugung der entscheidenden Persönlichkeiten ergab: Die Effektivität, die Monnets Methode innewohnte, kam notwendigerweise mit dem Prinzip der Repräsentativität ins Gehege. Monnet verließ sich hier auf die Legitimierung durch Leistung; die Notwendigkeit einer Legitimierung durch Verfahren wurde von ihm nicht durchdacht. Folglich haftete seinen Entwürfen ein technokratischer Zug an, der auch für die weiteren europäischen Institutionen charakteristisch blieb. Eine parlamentarische Kontrolle der Hohen Behörde wurde erst von den Verhandlungspartnern in den Vertrag über die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl hineingeschrieben. Sie beschränkte sich auf das Recht, die Hohe Behörde zu stürzen; legislative Kompetenzen waren für die parlamentarische Versammlung nicht vorgesehen.<sup>29</sup>

Wichtiger noch als die Organisation des Durchbruchs zu einer Vergemeinschaftung der europäischen Staaten war ihre konstante Förderung durch die Organisation eines Gesprächskreises hochrangiger europäischer Politiker und Gewerkschaftsführer, die sich auf weitere Schritte zur europäischen Einigung verständigen und diese dann in ihren jeweiligen nationalen Kontexten durchsetzen sollten. Das „Aktionskomitee für die Vereinigten Staaten von Europa“, das Monnet nach dem Ende seines Mandats als Präsident der Hohen Behörde 1955 ins Leben rief, versammelte etwa dreißig Persönlichkeiten aus den sechs Ländern der Gemeinschaft für Kohle und Stahl und aus Großbritannien, die zwanzig große Parteien und die zehn wichtigsten nichtkommunistischen Gewerkschaften repräsentierten. Sie wurden von Monnet in einen Dialog über gemeinsame Stellungnahmen und Integrationsschritte eingebunden. Entwürfe Monnets wurden in Briefwechseln und persönlichen Gesprächen entwickelt und soweit modifiziert, bis sie konsensfähig waren. Danach wurden sie auf den Treffen des

---

<sup>28</sup> Monnet, *Memoiren*, S. 616.

<sup>29</sup> Vgl. Hanns Jürgen Küsters, Die Verhandlungen über das institutionelle System zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl, in: Klaus Schwabe (Hg.), *Die Anfänge des Schuman-Plans 1950/51*, Baden-Baden 1988, S. 73–102.

Komitees, die ein bis zweimal im Jahr in jeweils einer anderen europäischen Hauptstadt stattfanden, offiziell verabschiedet und veröffentlicht. Gleichzeitig dienten die Treffen des Komitees der persönlichen Begegnung der hochrangigen Akteure – wiederum über nationale Grenzen und den Graben zwischen Regierung und Opposition hinweg. Durch die Verpflichtung auf eine gemeinsame Zielsetzung entstanden dabei auch Freundschaften, die der Umsetzung gemeinsam gefasster Beschlüsse förderlich waren.<sup>30</sup>

Das Ansehen, das Monnet als Initiator der EGKS und erster Vorsitzender ihrer Hohen Behörde erworben hatte, war groß genug, um tatsächlich einen recht repräsentativen Kreis von Parteienvertretern und Gewerkschaftsführern zusammen zu bekommen. Natürlich handelte es sich nur um Vertreter von Parteien und Gewerkschaften, die die Idee fortschreitender europäischer Einigung auf der Grundlage der EGKS grundsätzlich unterstützten; diese sollten die Aktivitäten des Komitees auch finanzieren. Kommunisten und Gaullisten wurden erst gar nicht um einen Beitritt gebeten, und die Idee, auch Vertreter von Unternehmerverbänden einzuladen, wurde bald wieder verworfen. Umso wichtiger war Monnet die Mitarbeit des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Über die DGB-Führung brachte er auch die SPD-Führung um Erich Ollenhauer dazu, sich im Aktionskomitee zu engagieren.

Zu Beginn gehörten dem Komitee etwa Kurt-Georg Kiesinger für die deutschen Christdemokraten und Herbert Wehner für die deutschen Sozialdemokraten an, Amintore Fanfani für die italienischen Christdemokraten und Guy Mollet für die französischen Sozialisten. Später folgten unter anderen Edward Heath, Maurice Schumann, Willy Brandt, Mariano Rumor, Walter Scheel und Helmut Schmidt der Einladung Monnets. Da andere infolge des Wechsels in ihren politischen Funktionen ausschieden, blieb die Gesamtzahl der Mitglieder immer in etwa gleich. Insgesamt arbeiteten im Laufe von zwanzig Jahren 105 Persönlichkeiten im Aktionskomitee mit. Danach befand Monnet, inzwischen hochbetagt und gesundheitlich angeschlagen, dass das Komitee seinen Zweck erfüllt habe. Genauer gesagt: Es sei überflüssig geworden, nachdem der Europäische Rat der Staats- und

---

<sup>30</sup> Vgl. Monnet, *Memoiren*, S. 513–528; Pascal Fontaine, *Le Comité d'action pour les Etats-Unis d'Europe de Monnet*, Lausanne 1976; Maria Grazia Melchionni, *Le Comité d'Action pour les Etats-Unis d'Europe: un réseau au service de l'Union européenne*, in: Bossuat/Wilkens, *Jean Monnet*, S. 220–251.

Regierungschefs, der nicht zuletzt auf Betreiben Monnets im Dezember 1974 installiert worden war, die Funktion der Verständigung über weitere Integrationsschritte und gemeinsame Maßnahmen der europäischen Regierungen übernommen hatte.<sup>1</sup>

Was das Aktionskomitee in der Zeit bewirkt hat, in der es gleichsam stellvertretend für eine noch nicht existierende europäische Regierung tätig war – Monnet nannte es im Rückblick eine „europäische politische Autorität“<sup>2</sup> –, kann schwerlich überschätzt werden und ist wegen des vertraulichen Charakters seiner Arbeit jenseits der Bürokratien bislang auch noch nicht vollständig erforscht. Wichtiger als die sorgfältig erarbeiteten Stellungnahmen, mit denen das Komitee nach jeder seiner achtzehn Tagungen an die Öffentlichkeit ging, war die informelle Verständigung über Projekte und strategische Schritte. Dabei spielte Freundschaft zwischen den Komiteemitgliedern eine maßgebliche Rolle:

„Sie war nicht von Anfang an gegeben und sie konnte auch nicht Bedingung sein für den Erfolg des Komitees. Doch sie stellte sich nach und nach ein und wurde eine starke zusätzliche Kraft. Zwanzig Jahre der Begegnungen und des gemeinsamen Kampfes schafften auch zwischen den verschiedenartigsten Menschen ein solides persönliches Band. Was dieses Band für den Fortschritt der europäischen Einigung bewirkt hat, können nur diejenigen beurteilen, die es im Augenblick schwieriger Entscheidungen gefühlt haben.“<sup>3</sup>

Das Aktionskomitee spielte eine wichtige Rolle bei der „relance européenne“ und der parlamentarischen Ratifizierung der Römischen Verträge. Es trug zur Überwindung der SPD-Opposition gegen das „Europa der Sechs“ bei und damit zur Etablierung eines partei-übergreifenden europäischen Konsenses in der Bundesrepublik Deutschland. Es unterstützte den Beitritt Großbritanniens und war an der Entstehung der Präambel beteiligt, mit der der Deutsche Bundestag 1963 dem Deutsch-Französischen Vertrag die gaullistische Spitze nahm. Nach der Überwindung der Gemeinschaftskrise in den letzten Amtsjahren de Gaulles wirkte es auf die Schaffung der Währungsgemeinschaft und der gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik

---

<sup>1</sup> Vgl. die Argumentation in Monnet, *Memoiren*, S. 650f.

<sup>2</sup> Ebd., S. 528.

<sup>3</sup> Ebd., S. 527.

hin. 1974 betrieb es mit Erfolg die Einführung des Europäischen Rates als De-facto-Lenkungsorgan der Europäischen Gemeinschaften.<sup>4</sup>

Insgesamt bestand Monnets Rolle also in der Verbindung von politisch und gesellschaftlich Verantwortlichen über bestehende institutionelle und nationale Grenzen und Hierarchien hinweg und in der Förderung ihrer Verständigung über die Lösung gemeinsamer Probleme. Dabei stiftete er Gemeinschaft in doppelter Weise: einmal als Verbindung von Entscheidungsträgern und zum anderen als Verbindung von Staaten. Insofern dabei bestehende, nicht mehr problemadäquate Strukturen übergangen und neue geschaffen wurden, erwies er sich als ein höchst effizienter Agent der Modernisierung. Da die meisten dieser Probleme auf zwischenstaatlicher, internationaler Ebene angesiedelt waren und die wirtschaftlichen Zusammenhänge betrafen, wird man ihn als einen Gestalter der Globalisierung bezeichnen können.

Bei der Gestaltung der Globalisierung orientierte sich Monnet an den Grundsätzen der Demokratie und der Sozialstaatlichkeit. Gestaltung implizierte darum für ihn „eine Organisation, ein Diskussionsverfahren und gemeinsame Entscheidung.“<sup>5</sup> Konzeptionell war dieser Organisationsgedanke keineswegs auf Europa beschränkt. In einer Reflexion des Jahres 1966 sprach er vom „gemeinsamen Handeln“, das „Europa und Amerika zusammenfasst“, von der Notwendigkeit, „schrittweise die unterentwickelten Länder an unseren Privilegien zu beteiligen“, und von einer Organisation, die „Zusammenarbeit und gemeinsames Handeln“ zwischen den Vereinigten Staaten und der UdSSR entstehen lässt.<sup>6</sup> Seine eigenen Aktivitäten konzentrierten sich freilich auf die Organisation Europas, und hier sah er in der Zeit seines Lebens auch die größten Fortschritte. „Die Wurzeln der Gemeinschaft sind jetzt stark, und sie reichen tief in die Erde Europas“, schrieb er 1975, mitten in einer Krisenphase des europäischen Integrationsprozesses.<sup>7</sup> Die weitere Entwicklung der Europäischen Gemeinschaften sollte zeigen, dass er auch hier mit seiner Analyse richtig lag.

---

<sup>4</sup> Vgl. Wilfried Loth, Jean Monnet, Charles de Gaulle et le projet d'Union politique (1958–1963), in: Bossuat/Wilkens, *Jean Monnet*, S. 357–367; Gérard Bossuat, Jean Monnet et l'identité monétaire européenne, in: *ibid.*, S. 370–398; Marie-Thérèse Bitsch, Jean Monnet et la création du Conseil européen, in: *ibid.*, S. 399–410.

<sup>5</sup> Reflexion vom 22. August 1966; Monnet, *Memoiren*, S. 416.

<sup>6</sup> *Ebd.*, S. 416.

<sup>7</sup> *Ebd.*, S. 660.