

Patri Friedmann im Gespräch

Autor(en): **Friedmann, Patri / Scheu, René / Rittmeyer, Florian**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur**

Band (Jahr): **90 (2010)**

Heft 979

PDF erstellt am: **26.04.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-168544>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Er hadert mit den USA. Er hält die heutigen Wohlfahrtsstaaten für ineffizient, willkürlich, freiheitsfeindlich. Deshalb will er einen Markt für Staatsexperimente etablieren. Dafür baut er schwimmende Städte im Ozean. Der junge Anarchounternehmer Patri Friedman ist besessen von seiner Idee. René Scheu und Florian Rittmeyer haben ihn anlässlich eines Vortrags in Zürich getroffen.

Patri Friedman im Gespräch

Herr Friedman, Sie wollen die Ozeane mit schwimmenden Inseln besiedeln, die nichts anderes sind als eigene Staaten mit eigenen Gesetzen. Was läuft schief mit den real existierenden Staaten des Westens?

Es gibt tausend Dinge, die ich kritisieren könnte. Der fundamentalste Fehler ist jedoch, dass die bestehenden Nationalstaaten sich nicht weiterentwickeln. Sie lernen nicht und erfinden sich nicht neu. Wir umgeben sie mit Moral und Romantik, aber Moral und Romantik haben hier nichts zu suchen. Ich bin dafür, den Staat sachlich als das zu betrachten, was er ist: ein Verwaltungsprodukt, eine Regierungstechnologie. Vergleichen wir nun dieses Produkt mit Produkten anderer Industrien. Wir erneuern unsere Mobiltelefone alle zwei Jahre, wir erneuern unsere Laptops alle zwei bis drei Jahre. Sogar unsere Autos werden alle 10

Die USA sind nicht besser als die anderen westlichen Staaten. Sie nehmen mir einen Drittel meines Einkommens weg und verschwenden einen Grossteil davon.

bis 20 Jahre besser. Aber unsere Staaten werden nicht besser. Sie werden schlechter – wir bezahlen ihnen paradoxerweise immer mehr dafür, dass sie unsere Freiräume beschneiden.

Ganz grundsätzlich – was ist eigentlich die Aufgabe eines Staates?

Ein Staat ist für die innere und die äussere Sicherheit zuständig, für die Rechtssicherheit und für das Einhalten von Verträgen. Theoretisch. Praktisch sieht es anders aus. Staaten verkaufen heute umfängliche Regulierungspakete, mit

denen sie sich ins Leben ihrer Bürger einmischen. Dafür verlangen sie Gebühren und Steuern. Ich finde nicht, dass wir unser Geld in einen guten Deal investieren. Verwaltungen sind ineffizient, verschwenderisch, intransparent und oft willkürlich. Die Staatsquote geht bloss in eine Richtung: nach oben. Ich habe meine eigenen Theorien, warum das so ist und was wir dagegen tun können.

Wir sind gespannt – wie lässt sich das Problem lösen?

Ein Hauptproblem der Staatsindustrie besteht darin, dass es sehr schwierig ist, in sie einzusteigen. Mit meinem einfachen Laptop kann ich problemlos in die Softwareindustrie einsteigen. Aber in der Staatenindustrie ist jeder Quadratmeter Land bereits besetzt. Staaten lassen uns nicht ein wenig Souveränität kaufen, um einen Startupstaat zu bilden. Man müsste einen existierenden Staat übernehmen. Man müsste einen Krieg gewinnen oder eine Revolution durchführen. Je schwieriger es ist, ein neues Unternehmen zu gründen, desto weniger Startups gibt es. Singapur und Dubai sind vielleicht die einzigen Staatenstartups der letzten Jahrzehnte. Ohne Startups gibt es keine Innovation, keine neuen Ideen. Es besteht kein Wettbewerbsdruck für die existierenden Akteure, sich zu verbessern. Die Staaten haben das Staatsmonopol und behindern neue Entwicklungen.

Die USA gelten bei vielen Europäern weiterhin als Staat, der seinen Bürgern grosse Freiräume zugesteht.

Die USA sind nicht besser als die anderen westlichen Staaten. Sie nehmen mir einen Drittel meines Einkommens weg und verschwenden einen Grossteil davon. Gleichzeitig häuft die Regierung Schulden in einer Grössenordnung an, die mich frösteln macht. Wer, bitteschön, soll diese Schulden jemals zurückzahlen? Das ist ein schlechtes Regierungs- und Verwaltungsprodukt, das ich nicht einmal auswählen kann, sondern einfach aufs Auge gedrückt bekomme. Warum sollen wir nicht mit besseren Produkten experimentieren können?



Für mein Seasteading-Projekt brauche ich 100 Personen. Wir bauen ein überdimensioniertes Floss, fahren aufs Meer und probieren neue Formen des Zusammenlebens aus.

Die Bevölkerung hat die Regierung, die sie verdient. Viele Amerikaner sind zufrieden mit ihrem Staat. Mit Ihrer Haltung sind Sie in der Minderheit.

Das kümmert mich nicht wirklich. Denn ich habe eine Antwort gefunden, die keine Massen zu überzeugen braucht. Für mein Seasteading-Projekt brauche ich nur 100 Personen. Wir bauen eine Art überdimensioniertes Floss, fahren aufs Meer und probieren neue Formen des gesellschaftlichen Zusammenlebens aus. Wir sind niemandem Rechenschaft schuldig – nur uns selbst. Wir ziehen einfach unser Ding durch. Dies überzeugt 1'000 Personen, sich uns anzuschliessen, um mit uns zu leben. Dann sehen dies 10'000 Personen, usw. Wir müssen keine Wahlen gewinnen. Wir müssen die Masse nicht überzeugen. Wir müssen uns bloss ein wenig Phantasie bewahren.

Das klingt nach Aussteigerphantasie, sozusagen nach einem libertären 1968. Wollen Sie wirklich den Ozean besiedeln – oder geht es Ihnen letztlich doch darum, die Leute zu unterhalten?

Machen Sie Witze? Ich meine das zu 100 Prozent ernst. Ich mag die Schriften des liberalen Ökonomen Ludwig von Mises, der ja auch für Ihre Zeitschrift geschrieben hat. Aber die Vorstellung, dass Ideen die Welt verändern können, ist einfach weltfremd. Akademiker denken, sie könnten mit ihren Ideen und Büchern die Welt verändern. Da ist der

Wunsch der Vater des Gedankens. Es geht doch darum, Ideen in die Praxis umzusetzen. Unternehmer verändern die Welt. Ich möchte die Welt dadurch verändern, dass ich eine neue Staatstechnologie entwickle. Ich gründe ein Startup und kann die Technologie anderen zur Verfügung stellen. So können andere Gruppen, die mit dem real existierenden Staat nicht zufrieden sind und einen besseren haben wollen, ihren eigenen Staat gründen.

Mit Verlaub – Ihre Ideen sind interessant, aber weltfremd. Absolut nicht. Vielen von uns fehlt bloss die Phantasie.

Sind Sie so etwas wie ein phantasievoller Anarchounternehmer?
Die Linken haben ihre vorgeblichen *social entrepreneurs*, die oft von staatlichen Subventionen leben. Ich bin ein wahrer *social entrepreneur*, der sich nur wünscht, dass er in Ruhe gelassen wird. Ich ermögliche eine ganz neue Gesellschaft und verdiene noch dazu Geld damit.

Der Unternehmer Peter Thiel, der Mitbegründer von PayPal, hat Ihnen eine Anschubfinanzierung von 500'000 US-Dollar gewährt. Sie treiben nun das Projekt voran und suchen weitere Investoren...

...ja, klar, wir sind nun in der Konzeptphase. Das Projekt ist auf Jahrzehnte angelegt, nicht auf Monate.

Zwischen Idee und Verwirklichung besteht stets eine Kluft. Wann war der Moment, als Sie den Schritt von der Idee zur Realisierung taten?

Ganz einfach als ich von einem Milliardär entdeckt wurde.

Peter Thiel fand Sie?

Personen, die für ihn arbeiteten, brachten uns zusammen. Ich trage die Idee von Seasteading seit neun Jahren mit mir herum. Ich verfasste auch ein Buch darüber. Ich schrieb einen eigenen Blog zum Thema. Ich hielt Reden. Gleichzeitig schloss ich meine Ausbildung als Mathematiker ab, arbeitete für Google und gründete eine Familie. Einige Leute, die für Peter Thiel arbeiteten, lasen meinen Blog. Diese Leute brachten mich dazu, meine Ideen Peter Thiel zu präsentieren. Er liebte die Idee. Ich verliess Google und widme mich seither dem Seasteading-Projekt.

Der Kern des Projekts ist «Wir wollen keine Reform, wir wollen keine Revolution, wir wollen bloss die Freiheit zu experimentieren»?

Genau. Niemand ist gezwungen, sich uns anzuschliessen. Wir übernehmen keinen existierenden Staat. Wir führen unser Projekt auf herrenlosem Gebiet durch, und nur mit Leuten, die mitmachen wollen. Die Idee ist, einen Startupsektor zu gründen. In diesem Sektor können neue Dinge ausprobiert werden. Die meisten werden scheitern. Aber nur über den Weg von Versuch und Irrtum entsteht gesellschaftlicher Fortschritt.

Was halten Sie vom klassischen Liberalismus, der sich darüber Gedanken macht, wie sich staatliche Macht wirksam begrenzen lässt?

Die Macht des Staates muss begrenzt werden, aber bislang haben wir keine geeigneten Mittel dafür. Die Geschichte der USA beweist, dass eine Verfassung nicht genügt – die USA sind heute ein ausufernder Wohlfahrts- und Erziehungsstaat wie die anderen westlichen Länder auch. Die Schweiz hatte die glorreiche Idee, die Macht zu dezentralisieren und auf lokaler Ebene zu belassen. Aber auch die Schweiz nähert sich immer mehr dem unbegrenzten Mainstreamwohlfahrtsstaat an. Ich glaube, dass sich in einer Demokratie die Begrenzung des Staates nicht durchhalten lässt.

Die Schweizer sind stolz auf ihre direktdemokratische Tradition. Ich weiss. Aber die public choice-Theorie hat gezeigt, wie in Demokratien Interessengruppen das System in Beschlag nehmen und für sich instrumentalisieren. Nur mehr Wettbewerb könnte den begrenzten Staat ermöglichen – mischt er sich allzusehr in die Belange der Bürger ein, wandern sie in einen anderen Staat mit weniger Regulierungsdichte aus. Seasteading hat es genau auf diesen Wettbewerb abgesehen. Auf dem Ozean können grosse Gebilde einfach verschoben werden. Seasteads sind Städte, die aus Modulen bestehen und immer wieder neu zusammengesetzt werden können. Städte müssen nicht nur im Wettbewerb um neues Kapital stehen, sondern auch um Kapital, das sie bereits haben – um ihre Bürger. Denn wenn die Bürger unzufrieden sind, können sie ihr Haus kostengünstig in eine andere Stadt auf dem Meer verschieben.

Was sind die finanziellen Eintrittshürden, um ein Teilnehmer von Seasteading zu werden?

Eine Wohnung in der Grösse einer Kabine, wie es sie auf Kreuzfahrtschiffen gibt, kostet um die 100'000 Dollar. Ein Studio kostet zwischen 300'000 und 400'000 Dollar. Das ist nicht billig. Es ist aber nicht so teuer wie ein Apparte-

ment in San Francisco, vielleicht auch nicht so schön wie ein Appartement in San Francisco. Freiheit hat ihren Preis.

Ihr Projekt beruht auf der Idee, dass der Ozean Niemandsland ist. Es gibt da keine Regeln und Gesetze.

Es gibt schon Regeln. Zum Beispiel die Regel, die Ozeane nicht zu verschmutzen. Daran halten wir uns gerne. Die Souveränität gilt auch auf dem Ozean. Man kann nicht einfach aufs Meer gehen ohne rechtliche Zugehörigkeit. Wir

Seasteads müssen nicht nur im Wettbewerb um neues Kapital stehen, sondern auch um ihre Bürger. Denn wenn die Bürger unzufrieden sind, können sie ihr Haus kostengünstig in eine andere Stadt auf dem Meer verschieben.

brauchen eine formelle Anbindung an einen Staat. Theoretisch kann jedes Schiff unter jeder Flagge fahren. Es gibt Staaten, die ihre Flagge zur Verfügung stellen, ohne gross zu kontrollieren. Wenn ein bestehender Staat Probleme bereitet, wechseln wir einfach die Flagge. Wir zahlen genug und wollen dafür in Ruhe gelassen werden. Zum Glück gibt es Wettbewerb! Ich glaube, ich bin der erste, der erkannt hat, dass das internationale Seerecht ein Franchisesystem für Souveränität ist.

Sie bleiben auf den Goodwill jener bestehenden Staaten angewiesen, aus denen Sie sich zugleich ausklinken möchten – das ist ein Widerspruch.

Wenn wir eines Tages gross genug sind, werden wir unsere Unabhängigkeit erklären. Aber ja, es stimmt, in der Anfangsphase segeln wir unter fremder Flagge. Viele Leute vor mir hatten die Idee, einen neuen Staat auf dem Meer zu gründen. Aber sie waren zu idealistisch. Sie begannen damit, die Unabhängigkeit auszurufen und Pässe auszustellen. Das ist lächerlich. Man kann keinen Staat ausrufen, wenn man nicht gross genug ist, dass einen die internationale Gemeinschaft akzeptiert. Wir lassen uns Zeit, auch 50 Jahre, wenn es sein muss. Aber der Tag wird kommen, an dem man uns ernstnimmt.

Wie reagieren Sie Ihrerseits auf die Kritik, Ihr Projekt sei idealistisch und naiv?

Ganz einfach – ich frage zurück: «warum?» Viele Leute haben einen natürlichen Widerstand gegen neue Ideen.



Ich komme aus dem Silicon Valley. Uns wurde gelehrt, solche Stimmen einfach zu ignorieren. Jedem mutigen oder halbverrückten Menschen im Silicon Valley, der später Milliardär wurde, war gesagt worden, seine Idee sei unmöglich umzusetzen. Was andere sagen, interessiert mich nicht.

Sie sind immun gegen Kritik?

Ich denke, dass ich sehr selbstkritisch bin. Und ich bekomme ja auch Rückmeldungen aus der Unternehmerwelt. Es braucht grosse Investoren mit grossen Ideen, die sorgfältig auswählen. Das ist das Gute an Peter Thiel. Er ist Realist, und er hat Visionen.

Ihnen wurde radikales Denken in die Wiege gelegt. Ihr Grossvater war der Ökonom Milton Friedman. Ihr Vater David Friedman ist ein Vordenker des Anarchokapitalismus. Wie ordnen Sie sich selber und Ihr Projekt in die Familientradition ein?

Es gibt einen klaren Fortschritt. Jede Generation hat erkannt, dass die Ideen der vorangehenden Generation nicht funktionierten, um das Ziel der Freiheit zu erreichen. Mein Grossvater versuchte, die Leute zu überzeugen. Er ging davon aus, dass die Allgemeinheit nicht genug von Ökonomie verstand und die Werte der Freiheit nicht wirklich kannte. Deshalb wollte er seine Ideen an ein möglichst breites Publikum bringen. Er war erfolgreich, die Wachstumskurve des Staates ein wenig zu bremsen. Aber letztlich hat er damit nicht wirklich etwas bewirkt...

...und dann kam Ihr Vater...

...ja, und er sagte, dass das Problem nicht in falschen Anschauungen der Allgemeinheit liege, sondern dass der Staat als solcher das Problem sei. Demokratie produziert keine guten Gesetze. Mein Vater sah, dass sich nichts veränderte, obwohl mein Grossvater viele überzeugte. Er hatte den Vorteil, die *public choice*-Theorie zu kennen. Als Verfechter des Anarchokapitalismus wollte er die schlechten Anreize der Demokratie beseitigen, war aber nur damit beschäftigt, darüber nachzudenken, wie man es theoretisch besser machen könnte – und nicht, wie man es in die Praxis umsetzt. Dann kam ich und fragte: Was nützt eine gute Idee, wenn sie nicht in die Praxis umgesetzt wird? So entstand Seasteading.

Sie haben einen Sohn. Welche Rolle ist der nächsten Friedman-Generation zugeadacht?

Vielleicht die Besiedlung des Weltraums. Die Besiedlung des Ozeans ist erst der Anfang.

Was treibt Sie eigentlich an? Was macht Sie glauben, dass Sie dieses verrückte Projekt verwirklichen können?

Ich sage nicht, dass es funktioniert. Es hat eine Erfolgchance von 10 bis 20 Prozent. Wenn man im Silicon Valley ein



Fotos: F. Henriques-Scheu

Unternehmen startet mit einer Wahrscheinlichkeit von 10 bis 20 Prozent, 100 Millionen Dollar zu verdienen, dann ist das ein verdammt gutes Projekt.

Der zugrundeliegende Gedanke ist sehr amerikanisch. Sie führen sozusagen die Entdeckungsreise der Siedler fort. Sie besiedelten die USA von Osten nach Westen und hielten vor der natürlichen Grenze des Pazifiks, die Sie nun überwinden wollen.

Es ist der Frontiergeist. Das Tolle dabei ist, dass der Ozean eigentlich insofern eine permanente Grenze darstellt, als al-

Ich fühlte mich nie wohl in einer Gesellschaft, die auf anderen Regeln und moralischen Standards beruht als den meinigen.

les sofort verschoben werden kann. Wenn mir die Stadt auf dem Ozean zu gross wird oder zu viele Regeln erlässt, dann kann ich ohne grosse Kosten weiterziehen. Die Macht der Bürger, den Staat sofort zu verlassen, verbessert den Staat.

Wollen Sie also doch die Menschheit beglücken?

Ich bin durch absolut egoistische Motive getrieben. Ich möchte in einer Gesellschaft leben, die meinen Prinzipien entspricht. Und ich habe natürlich nichts dagegen, dass auch alle anderen in einer Gesellschaft leben können, die ihren Prinzipien entspricht. Darüber hinaus will ich mit Seasteading Geld verdienen.

Der return on investment, auf den Sie es hauptsächlich abgesehen haben, ist also eine höhere Lebensqualität.

Ich fühlte mich nie wohl in einer Gesellschaft, die auf anderen Regeln und moralischen Standards beruht als den meinigen. Als ich jung war, beunruhigte mich das sehr. Ich fragte mich, ob ich eines Tages ausrasten, all den Gesetzen und Regeln nicht mehr folgen und im Gefängnis enden würde. Ich war überzeugt, dass die andern falsch lagen und ich sie von meinen Prinzipien würde überzeugen können. Aber heute weiss ich: unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche philosophische Ideen. Das ist gut. Lasst mich meine Ideen haben, ich lass euch eure.

Sie verfolgen eine Utopie. Die Realisierung von Utopien hat oft gut begonnen und böse geendet.

Was ich im Sinne habe, ist keine gesellschaftliche Utopie, sondern allenfalls eine Metautopie. Ich habe nicht eine wahre Vision einer besseren Gesellschaft. Ich glaube, dass viele kleine Gruppen ihre eigene Version von Utopia ausprobieren sollten. Wir werden sehen, was sich als Himmel und was als Hölle entpuppt. Wir werden das Gute kopieren und das Schlechte ignorieren. Wir lernen.

Was, wenn eine der Flossgemeinschaften sich dafür ausspricht, die Sklaverei wiedereinzuführen?

Eine gute Frage. In der Seastead-Welt geht es um freiwillige Zusammenschlüsse. Mich interessieren die Bedingungen nicht, solange sich jemand freiwillig einer Gruppe anschliesst. Aber diese Welt funktioniert nur, wenn jemand freiwillig eintreten und auch freiwillig austreten kann. Das Recht, neue Gemeinschaften zu bilden, und das Recht, sich freiwillig einer Gemeinschaft anzuschliessen und sie auch jederzeit wieder zu verlassen, sind für mich – ich betone, für mich – die wichtigsten Menschenrechte.

Sie tolerieren die Sklaverei?

Ich würde mein Seastead zu überzeugen versuchen, das Sklaverei praktizierende Seastead anzugreifen. Oder ich würde mich dafür einsetzen, mich mit anderen Seasteads zusammenzuschliessen, um die Sklaverei zu stoppen.

Warum? Es kann ja sein, dass ich freiwillig der eigenen Versklavung zugestimmt habe.

Dann habe ich damit auch kein Problem.

Genau darum geht's. Ich kann mich freiwillig als Sklave einer Gruppe anschliessen. Nach zwei Jahren will ich aber nicht mehr. Habe ich nun das Recht, die Gemeinschaft zu verlassen – oder muss ich mich an meine Abmachung halten?

Als Gesellschaft müssen wir bei der Durchsetzung von Verträgen abwägen. Menschen ändern sich. Nach zehn Jahren bin ich nicht mehr dieselbe Person wie jene, die den Vertrag unterschrieben hat. Im Falle der Sklaverei würde ich deshalb den Vertrag für nichtig erachten.

Aber damit haben Sie implizit bereits eine Art Verfassung akzeptiert, die für alle Seasteads gilt: man darf die Gesellschaft jederzeit verlassen.

Das Gute an Seastead ist, dass jede Insel selber über ihr Metagesetz entscheiden kann. Aber alle Seasteads könnten sich auf ein Metametagesetz einigen. Und dies wäre: freiwilliger Ein- und Austritt.

Wer setzt das Metagesetz durch?

Eine freiwillige Gemeinschaft aller Seasteads.

Sie starten mit vielen kleinen Gesellschaften. Einige funktionieren, andere nicht. Am Schluss hat man 100, die sich zu einer freiwilligen Gemeinschaft zusammentun. Das ist dann eine Institution wie die UNO.

Die UNO hat nicht viel Macht. Diese bleibt bei den einzelnen Staaten. Und das ist auch gut so. Die Möglichkeit des physischen Austritts aus einer Gemeinschaft trägt dazu bei, die Macht zu dezentralisieren. Es wird ein gewisses Mass an Zentralisation geben. Aber die Möglichkeit des physischen Austritts minimiert es.

Welch andere praktische Probleme stellen sich?

Der Ozean ist eine raue und teure Umgebung. Das treibt die Kosten in die Höhe. Die Flossstrukturen müssen den extremsten Wellen und den wildesten Stürmen standhalten. Die dafür nötigen Investitionen sind anfangs enorm. Das ist sozusagen die Steuer des Meeres. Aber im Gegensatz zur staatlichen Steuer geht die Meeressteuer mit der Zeit zurück. Je besser die Technologie, desto tiefer die Kosten.

Wann ist das erste Seastead auf dem Ozean?

Wir haben uns 2015 als Ziel gesetzt. Wahrscheinlich wird es ein umgebautes Schiff sein. Wahrscheinlich im Mittelmeer. Wir erhielten soeben Kapital, um mit einer globalen Standortsuche zu beginnen.

Viel Glück.

Das kann ich gebrauchen.

Das Gespräch führten René Scheu und Florian Rittmeyer.

PATRI FRIEDMAN, geboren 1976, Enkel des Wirtschaftsnobelpreisträgers Milton Friedman, Sohn des Rechtsprofessors und anarchokapitalistischen Vordenkers David D. Friedman, hat Mathematik und Computerwissenschaften an der Stanford University studiert. Er ist Direktor des Seasteading Institute, das sich der Gründung neuer Staats- und Gesellschaftsformen in Gestalt schwimmender Städte auf hoher See widmet (www.seasteading.org).