

Sociology in Switzerland

Democracy and Politics in Social Life

Demokratie in Unternehmen

Jonas Komposch
jonaskomposch@hotmail.com
Zürich, Oktober 2011

Inhalt:

1.	Einleitung.....	2
2.	Entwicklung der wirtschaftsdemokratischen Bestrebungen.....	5
3.	Bestandsaufnahme betrieblicher Entscheidungsprozesse.....	6
4.	Wirtschaftsdemokratie – Ein Mittel, viel Ziele	9
5.	Die ökonomisch-strukturelle Grenze – Möglichkeiten einer demokratischen Wirtschaft.....	17
6.	Fazit	21
7.	Literaturverzeichnis.....	25

Bibliographische Zitierung:

Komposch, Jonas: Demokratie in Unternehmen. In: Sociology in Switzerland: Semocracy and Politics in Social Life. Online Publikationen. Zürich Oktober 2011.
http://socio.ch/demo/t_komposch.pdf

1. Einleitung

1.1 Politische Demokratisierungsbestrebungen

Gegenwärtig erleben wir in weiten und unterschiedlichen Teilen der Welt eine Welle des Begehrens nach „mehr Demokratie“. Viele Ursachen für die laufenden Erhebungen dürften wohl in der globalen Wirtschaftskrise gefunden werden. Doch die konkreten Auslöser und die spezifischen kulturellen, politischen und ökonomischen Hintergründe sind jeweils verschiedenster Natur. Trotzdem begegnen sich die verschiedenen Proteste in mindestens einem gemeinsamen Anliegen, wie ich an der folgenden unvollständigen Auflistung zu veranschaulichen suche.

Im sonst so ruhigen Stuttgart nehmen sich plötzlich Tausende Bürger die Strasse, ketten sich an Bäume, besetzen den alten Bahnhof und verhindern die Bauarbeiten für das „von oben beschlossene“ Projekt „Stuttgart 21“. Diese „Wutbürger“, wie die Protestierenden von der Presse genannt werden, verlangen grundsätzlich eine demokratische Mitsprache bei Grossprojekten wie dem Bahnhofbau. Sie sehen sich dabei im Recht, weil – je nach Umfrageinstitut beinahe bis weit - über die Hälfte aller StuttgarterInnen das Projekt strikt ablehnt und nur eine klare Minderheit für das Projekt einsteht. Protestrufe wie „Wir sind das Volk“ werden wieder laut. In Griechenland wiederum widersetzt sich die Bevölkerung kontinuierlich den von den internationalen Institutionen und der politischen Elite diktierten Sparmassnahmen. Gleichzeitig entzündet sich mit der Selbstverbrennung eines frustrierten Gemüsehändlers auf dem Markt von Sidi Bouzid in Tunesien ein Pulverfass, welches ganz Nordafrika in eine Situation der allgemeinen Revolte „gegen die Oligarchie“ und „für die Demokratie“ versetzt. Kurz darauf empört sich die spanische Jugend über die starre Zweiparteienherrschaft, die rekordverdächtige Arbeitslosigkeit, die Wohnsituation und ganz allgemein über die institutionelle Politik, welche offensichtlich die Bedürfnisse vieler seit Jahren nicht zu befriedigen weiss. Auf den Platzbesetzungen in den Quartieren der spanischen Städte sticht ein für die neue Bewegung namensstiftender Slogan heraus: „Democracia real ya!“ - „Echte Demokratie jetzt!“. Längst hat die Bewegung auch in Frankreich und Portugal Fuss gefasst und auch die griechischen Protestierenden berufen sich auf ihre europäischen Mitstreiter. Gleichzeitig benennen die Demonstranten in Barcelona ihre „Plaça de Catalunya“ auf „Plaça de Catalunya de Tahrir“ um. Dies zeigt, wie die Protestierenden mit der lokalen Begrenztheit brechen und ihre Kämpfe in

einem internationalen Kontext verstehen, was sie wiederum in ihren Forderungen bestärkt. Und die sind, wenn auch oft nur vage definiert, übergreifend gleicher Art: Selbstbestimmung, Freiheit, Demokratie.

1.2 Wirtschaftsdemokratische Erneuerung

In der vorliegenden Arbeit geht es allerdings nicht um die politischen Umwälzungen im engeren Sinne oder um die weltweiten Demokratisierungsbestrebungen der politischen Institutionen. Mein Fokus liegt auf der sogenannten „Wirtschaftsdemokratie“, wobei auch unter diesem Schlagwort vermehrt Mobilisierungen und Begehren laut werden. Erinnerung sei beispielsweise an die hiesigen Diskussionen über hohe „Managerlöhne“ oder über die Tätigkeitsfelder und Investitionsbereiche von Banken. Fest steht, dass sich die Menschheit gegenwärtig mit meist alten aber sich immer mehr verschärfenden Gegensätzen konfrontiert sieht. Die meisten dieser Brennpunkte fallen unter die vermeintlich beantwortete soziale Frage: Arbeitslosigkeit, Unsicherheit der Sozialwerke, Precararbeit oder zunehmende Migrationsbewegungen sind nur einige Stichworte hierzu. Darüber hinaus zwingt sich uns mit steigender Dringlichkeit die ökologische Frage auf.

Für diese vielseitigen Problemstellungen schlagen nicht wenige ExponentInnen der Sozialwissenschaften die Demokratisierung nicht nur des politischen, sondern auch des ökonomischen Alltags vor. Heinz J. Bontrup und Julia Müller leiten den Sammelband „Wirtschaftsdemokratie – Eine Alternative zum Shareholder-Kapitalismus“ mit folgenden Worten ein: „Eine Demokratisierung der Wirtschaft kann mit einer deutlichen Verminderung der Massenarbeitslosigkeit und der Umweltgefährdung die Grundlage für einen neuen Gesellschaftsvertrag legen.“ (Bontrup/Müller 2006: 8)

Eine optimistische Prognose wie die obige gilt es zu prüfen. Denn die Vorstellungen über das Phänomen „Wirtschaftsdemokratie“ und die diesbezüglichen Erwartungen und Absichten klaffen innerhalb der Disziplin weit auseinander. Die Hoffnungen, die mit der Demokratisierung der Wirtschaft verbunden sind, reichen heute von dezidiert revolutionär-sozialistischen Absichten über reformistisch-sozialmarktwirtschaftliche Bestrebungen bis hin zu neoliberalen Gewinnmaximierungsstrategien.

1.3 Absicht und Fragestellung

Im Folgenden sollen die verschiedenen wirtschaftsdemokratischen Bestrebungen und Absichten

diskutiert werden. Dabei darf ein historischer Rückblick auf vergangene Debatten über und Experimente mit Wirtschaftsdemokratie nicht fehlen. Dies schon alleine aus dem Grund, weil die aktuelle Debatte über die Demokratisierung der Ökonomie derjenigen aus den 1970er Jahren zumindest quantitativ hinterherhinkt. So stellt Fritz Vilmar (2008: 28) nicht nur eine Stagnation, sondern auch einen Rückschlag in Theorie und Praxis der Wirtschaftsdemokratie seit den 70er Jahren fest (vgl. auch Demirović 2007: 9). Des Weiteren können wirtschaftsdemokratische Bestrebungen - vorwiegend solche seitens der Arbeiterklasse - seit Anbeginn des industriellen Kapitalismus konstatiert werden. Es soll und kann nun jedoch nicht darum gehen, eine vollumfängliche Aufzählung dieser Ereignisse zu bewältigen. Viel mehr dienen mir einzelne historische Beispiele aus der Praxis aber auch solche rein theoretischer Natur dazu, den Diskurs und Bezugsrahmen der Debatte möglichst erschöpfend zu diskutieren.

Mein **Forschungsinteresse** liegt also auf:

1. den vergangenen und aktuellen Auslegungen von „Wirtschaftsdemokratie“
2. den möglichen Wirkungsweisen und Entfaltungsmöglichkeiten innerbetrieblicher und gesamtökonomischer Demokratie
3. der Wechselwirkung und Abhängigkeit von betrieblichen Entscheidungsstrukturen und dem makroökonomischen Grundgerüst.

Ausgehend von dieser Eingrenzung stellen sich folgende spezifischen **Fragestellungen**:

1. Worin bestehen die Unterschiede in den verschiedenen Definitionen von „Wirtschaftsdemokratie“? Und hiervon abhängig: Welche unterschiedlichen Absichten und Hoffnungen werden an die „Wirtschaftsdemokratie“ gestellt?
2. Welche ökonomisch-strukturellen Grenzen werden der „Wirtschaftsdemokratie“ gesetzt? Und anders herum: Welche innerbetrieblichen Demokratisierungsmassnahmen sind in der Lage, das ökonomische Gesamtgefüge strukturell zu verändern?

1.4 Methode und Literatur

Methodisch beschränke ich mich auf die Diskussion und den Vergleich soziologischer, wirtschaftswissenschaftlicher und historiographischer Literatur. Unter dem behandelten Material fin-

den sich vor allem neuere Studien zur Frage einer demokratisch gestalteten Wirtschaft. Diese Werke stützen sich teilweise auf empirische Erhebungen, welche auch ich einbeziehe. Zum Charakter dieser neueren Literatur ist zu sagen, dass er manchmal rein deskriptiv ist, meist jedoch in ein politisches Plädoyer für eine bestimmte Sache mündet. Wissenschaftliche Kriterien werden dadurch jedoch nicht verletzt.

Neben diesen neueren Studien (ab ca. 1995) finden sich auch ältere Publikationen über das Thema (ab ca. 1970). Diese müssen unter anderem im Kontext der sozialistischen Entwicklungen und Experimente verstanden werden. Auch greife ich auf explizit politische Literatur zurück. Diese dient mir als Primärquelle für die Abhandlung über die wirtschaftsdemokratischen Intentionen.

2 Entwicklung der wirtschaftsdemokratischen Bestrebungen

Der Wille, die wirtschaftliche Organisationsform so auszurichten, dass sie im Dienst der Allgemeinheit steht und dass die Produzenten selbst entscheiden unter welchen Umständen gearbeitet wird, kam erstmals mit den Frühsozialisten (u.a. Saint-Simon, Fourier, Owen) auf (vgl. Jäger 1989: 178). Später entwickelten sozialistische Theoretiker (u.a. Proudhon, Marx, Kropotkin) diese Gedanken weiter. Doch auch in den Protestbewegungen der Romantik und in der Jugendbewegung anfangs des 20. Jahrhunderts (Bündische Jugend, Wandervogelbewegung, jungsozialistische Bewegung) beschäftigte man sich mit der Frage, wie sich der Bereich der Arbeit auf die gesamte Gesellschaft auswirkt und was eine Vergesellschaftung der Arbeit verändern könne. Die anonymisierten Sozialbeziehungen und die sichtbar gewordene Zerstörung der Umwelt waren zentrale Themen (vgl. ebd.). Ein Meilenstein in demokratischer Betriebsführung setzte die spanische Revolution im Jahre 1936, als hunderte Industriebetriebe von den Arbeitern übernommen und in Eigenregie geführt wurden und sich zugleich die Bauern und Landarbeiter in Kollektiven die Arbeit sowie die Erträge teilten. Während der Zweite Weltkrieg solche Initiativen zum Verschwinden brachte, traten sie nach 1945 wieder in Erscheinung. Wie ich unten zeige, erhielten nun gewisse wirtschaftsdemokratische Bestrebungen auch Unterstützung von bürgerlicher Seite oder wurden sogar von dieser initiiert. Im Zuge der 68er-Protestbewegung und den praktizierten Selbstverwaltungsansätzen in Jugoslawien erlebte die Diskussion um Wirtschaftsdemokratie und Arbeiterselbstverwaltung wieder einen Aufschwung. Arbeiterselbstverwaltung wurde als „Dritter Weg“

jenseits von planwirtschaftlicher Bürokratenherrschaft und kapitalistischer Ausbeutung begriffen (vgl. Nutzinger 1989: 165). Mit dem Zusammenbruch des jugoslawischen Modells wurde es – mit einigen Ausnahmen (z.B. in Polen) – ruhig um den wirtschaftsdemokratischen Diskurs. In der heutigen Diskussion, wie gegenwärtige Herausforderungen wie Umweltzerstörung, Klimawandel, Wachstumsgrenzen oder Arbeitslosigkeit angegangen werden können, wird immer wieder die „Wirtschaftsdemokratie“ herangezogen. Diese jedoch ist, wie wir sehen werden, alles andere als einheitlich definiert und wird auch längst nicht mehr nur als Heilbringer für die Gemeinschaft gesehen, sondern findet ihre Anwendung auch zur Erhöhung des unternehmerischen Marktwerts von Firmen.

3 Bestandsaufnahme betrieblicher Entscheidungsprozesse

Um die Vision einer demokratischen Ökonomie zu diskutieren, ist vorab eine Standortbestimmung vorzunehmen, welche die aktuelle Situation in den Betrieben aufgreift. Sicher gibt es offensichtliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen, Regionen und Unternehmen. Die Betrachtung dieser Vielzahl an innerbetrieblichen Entscheidungsstrukturen soll schliesslich in ein Fazit führen, das mögliche verallgemeinerbare Aussagen zur jetzigen Situation zulässt. Vorab muss bemerkt werden, dass die Unterschiede der Mitbestimmungspraxis zwischen den Ländern auch juristischen Ursprungs sind. So gibt beispielsweise die EU einen gewissen rechtlichen Rahmen vor, der für die Mitgliedsländer bindend ist. Die rechtlichen Feinheiten und Unterschiede sind hier allerdings nicht Gegenstand der Untersuchung.

3.1 Begrenzte Selbstverwaltung als Norm

Die Frage, wie ein Unternehmen Entscheidungen bezüglich dem Tätigkeitsbereich, dem Investitionsfeld, der Arbeitsweise, den Arbeitszeiten, den Löhnen oder den Ferien- und Feiertage fällt, dürften die meisten Arbeitnehmer leicht beantworten können. Der Arbeitnehmer ist normalerweise mit dem Ausführen von Befehlen und Anordnungen beschäftigt. Oder wie es Cornelius Castoriadis ausdrückt: „Capitalism divides society into a narrow stratum of order givers (whose function is to decide and organise everything) and the vast majority of the population who are reduced to carrying out (executing) the decisions of those in power.“ (Castoriadis 2006:16)

In oben aufgeführten Unternehmensbereichen hat der Angestellte nur in seltenen Fällen, manchmal durch Vertretung, meistens aber gar nie einen Einfluss. Die koordinativen und materiellen Bestimmungen obliegen normalerweise der Geschäftsleitung. Diese wiederum muss gesetzlich oder vertraglich bestimmte Normen einhalten. Nichtsdestotrotz wird von fast allen Angestellten erwartet, ein gewisses Mass an eigenständigen Entscheidungen an den Tag zu legen. Ohne diese gewisse „Selbstverwaltung“ der Angestellten wäre die leitende Bürokratie in Kürze überfordert. Die Produktion (verstanden als Dienstleistungs- und Güterproduktion) kommt also nicht ohne Eigenverantwortung, Selbständigkeit und Selbstverwaltung aus. Castoriadis führt darüber hinaus den Aspekt der Kreativität an: „In real life, capitalism is obliged to base itself on people’s capacity for self organisation, on the individual and collective creativity of the producers.“ (ebd.:16) Eigenständige Reflexionen und Handlungen werden hier als Grundlage für kreatives Entfalten verstanden. Jenes wiederum sei notwendig für die kapitalistische Produktion. Diese Selbstverwaltung stösst jedoch meist dann an eine Grenze, wenn es um die materiellen Bestimmungen geht. Selbst die im europäischen Vergleich weitgehende Wirkungsmacht der deutschen Betriebsräte¹ ist eingeschränkt auf den „sozialen Bereich“. Hierunter fallen Aspekte der „Arbeitsgestaltung, Anhörungs-, Mitsprache-, und Durchsetzungsmöglichkeiten“, nicht aber solche der „wirtschaftlichen Mitbestimmung, wenn es um Investitionen, Standorte, Fusionen und Arbeitsplätze geht.“ (vgl. Bontrup 2006: 17) Die hier dargestellte Form der Mitwirkung wird zumeist mit „Partizipation“ beschrieben. Diese umfasst Aspekte wie „Einfluss“, „Interaktion“, „Kommunikation“ oder „Information“, welche in einem wechselseitigen Zusammenhang stehen (vgl. Diefenbacher/Nutzinger 1982: 26).

3.2 Betriebliche Mitbestimmung

In anderen Fällen wird den Arbeitnehmern eine betriebliche Mitbestimmung gewährt, meist in Form von gewählten Betriebsräten. Gerade in Deutschland aber vermehrt auch in anderen Ländern der EU und ausserhalb ist die betriebliche Mitbestimmung gesetzlich geregelt. Ein Beispiel hierzu ist das deutsche Montanmitbestimmungsgesetz, welches die paritätische Mitsprache der Angestellten in Aufsichtsräten und in Vorständen von Unternehmen garantiert. Diese Art der Mitbestimmung wurde nach dem Zweiten Weltkrieg von den Alliierten eingeführt, um die Entflech-

1 Vgl. OECD: Labour Standards and Economic Integration. In: Economic Outlook, July 1994 (OECD Paris); zit. nach: Martin Höpner: Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 11, H. 4/2004, S. 349.

tung von Wirtschaft und nationalsozialistischer Politik dauerhaft zu sichern. Als in den darauf folgenden Jahren die regierende CDU diese Handhabung zu umgehen versuchte, erzwangen die Gewerkschaften mittels Androhung des Generalstreiks das *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie*², welches für all jene Betriebe der Branche galt und gilt, welche mehr als 1000 Beschäftigte zählen. Vor allem in den auslaufenden 1960er Jahren gab es mehrere Versuche seitens der Gewerkschaften und der politischen Linken diese Art der Mitbestimmung auf andere Branchen auszuweiten. Jedoch scheiterten sie ausnahmslos. Dem Montanmitbestimmungsgesetz wird heute eine eher geringe gesamtgesellschaftliche Bedeutung attestiert (vgl. Müller-Jentsch 2007: 62). Alex Demirović (2007: 37) weist zudem auf die häufig praktizierte Taktik der Montanunternehmer hin, die Betriebe zu diversifizieren oder zu fusionieren, so dass Subunternehmen entstehen, welche nicht mehr in den Geltungsbereich des Gesetzes fallen. Ohnehin befindet sich die deutsche Montanindustrie in einem schrumpfenden Stadium, so dass immer weniger Angestellte unter das Mitbestimmungsgesetz fallen. Heute dürften lediglich noch ca. 100'000 Angestellte von der Regelung betroffen sein (vgl. Bontrup 2006: 16). Dennoch verteidigen die deutschen Gewerkschaften die einst noch als unzufriedenstellend empfundenen Mitbestimmungsrechte, gegen Aufweichungsversuche von der Arbeitgeberseite. Denn auch wenn relativ wenige Arbeitnehmer in irgendeiner Art ein Mitbestimmungsrecht besitzen, ermöglichen die Ein-sitze in Aufsichtsräten erheblichen Einfluss auf Standortfragen und strategische Unternehmensziele. Zudem füllen die Aufsichtsratsmandate die gewerkschaftlichen Kassen³ (vgl. Müller-Jentsch 2007: 62).

3.3 Genossenschaften

Eine weit verbreitete Unternehmensart, die bestimmte Elemente der Mitbestimmung beinhaltet, ist die Genossenschaft. Ihre historischen Anfänge hat die Genossenschaftsbewegung im frühindustriellen England des 19. Jahrhunderts. Dort suchten die entwurzelten Facharbeiter und Handwerker in der genossenschaftlichen Betriebsform eine sozialere Alternative zum industriellen Fab-

² <http://bundesrecht.juris.de/montanmitbestg/index.html> (Stand: 17.07.2011)

³ Bewerber, die auf gewerkschaftliche Listen für den Aufsichtsrat kandidieren, müssen zuvor eine Erklärung unterschreiben, dass sie von ihrer Vergütung den ca. 4000 Euro übersteigenden Betrag an die gewerkschaftliche Hans-Böckler-Stiftung abführen (Däubler 2006: 793 zit. nach Müller-Jentsch 2007: 62)

rikssystem und versuchten durch diese Organisationsform schon eine neue Gesellschaftsordnung vorwegzunehmen (vgl. Flieger 1989: 131). Die Idee der Genossenschaften verbreitete sich zeitgleich mit der Entwicklung des Kapitalismus und fand ihre Anwendung genauso in der agrarischen wie in der industriellen Produktion. Bald kamen auch Konsum-, Bau-, Bank- und Wohngenossenschaften hinzu. Die Genossenschaft als Betriebsform charakterisiert die Orientierung an der realen Bedürfnisbefriedigung der Partizipierenden statt an der ökonomischen Effizienz (vgl. ebd.). Weitere wichtige Kennzeichen von Genossenschaften sind das Identitäts-, das Förderungs- und das Demokratieprinzip. Das Identitätsprinzip geht davon aus, dass sich die zwei Personengruppen (Produzenten – Konsumenten/Verkäufer – Käufer/Vermieter – Mieter) optimalerweise nicht als anonyme Marktteilnehmer gegenüberstehen, sondern sich in ihrer gemeinsamen Interessenslage anerkennen. Das Förderungsprinzip hebt das Primat der Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder hervor und grenzt sich so von herkömmlich kapitalistischen Unternehmen ab, die die Kapitalakkumulation zur Hauptaufgabe haben. Das Demokratieprinzip schliesslich sorgt für den Grundsatz „One Man – One Vote“ der unabhängig der jeweiligen finanziellen Einlagestärke zur Geltung kommt (vgl. ebd.: 132). Schon der Soziologe Franz Oppenheimer befaßte sich mit den Potentialen der Genossenschaften und kam dabei auf ein ernüchterndes Urteil: „Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zur Blüte. Wo sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf eine Produktivgenossenschaft zu sein.“ (Oppenheimer 1896: 45) Diese These wird im Kapitel „Die ökonomisch-strukturelle Grenze – Von den Möglichkeiten einer demokratischen Wirtschaft“ ausführlicher diskutiert.

4 Wirtschaftsdemokratie – Ein Mittel, viel Ziele

Wie wir in den obigen Ausführungen zu vergangenen praktischen Versuchen zur Demokratisierung der ökonomischen Sphäre gesehen haben, verfolgten die Akteure jeweils sehr unterschiedliche Ziele. Auch in kontemporären wissenschaftlichen und politischen Diskursen gehen die Vorstellungen über „Wirtschaftsdemokratie“ bisweilen in eine entgegengesetzte Richtung. Der Grund für die unterschiedlichen Konzeptionen liegt in den Zielsetzungen, die politisch, moralisch oder ökonomisch im Sinne der Nutzenmaximierung sein können. Der kleinste gemeinsame Nenner ist wohl so zu definieren, dass im Allgemeinen davon ausgegangen wird, dass die betriebliche Mitbestimmung

(„workplace democracy“) eine Unterform der Wirtschaftsdemokratie („economic/industrial democracy“) ist und genauere Zielsetzungen hat (vgl. Grady 1990: 146). Dagegen ist „Wirtschaftsdemokratie“ ein vielseitig verwendeter Sammelbegriff für demokratische Bestrebungen im ökonomischen Bereich. Ein viel zitierter Definitionsversuch von „Wirtschaftsdemokratie“ liefert Fritz Naphthali, der „den Ausbau der politischen Demokratie durch die Demokratisierung der wirtschaftlichen Beziehungen“ verlangt (Naphthali 1977/1928: 20f). Doch der Begriff ist durch seine politische Verwendung nur ungenau zu fassen. Trotzdem muss er in seiner Vielseitigkeit in die wissenschaftliche Diskussion einbezogen werden und entlang der Ideen seiner Fürsprecher und Gegner erörtert werden.

4.1 Mitbestimmung als Stimulation für politische Partizipation

Ein Zweig der Mitbestimmungsforschung beschäftigt sich weniger mit den Partizipationsmöglichkeiten im Betrieb und deren makroökonomischen Wirkungsweisen, sondern mit dem Einfluss betrieblicher Demokratie auf die politische Partizipation. Carol Pateman entwickelte 1970 die sogenannte „Spillover Thesis“, welche besagt, dass die Wahrscheinlichkeit zur politischen Partizipation steigt, wenn am Arbeitsplatz Möglichkeiten der Mitbestimmung gegeben sind. Sie geht dabei von der Annahme aus, dass „we [...] learn to participate by participating and [...] feelings of political efficacy are more likely to be developed in a participatory environment“. (Pateman 1970: 105) Patemans Statement für eine in allen Lebensbereichen praktizierte Demokratie stellte sich auch gegen die damalige vor allem in den Politikwissenschaften populäre Annahme, dass die geringe Teilnahme am demokratischen Prozess normal sei und dass dies nicht ein struktureller Fehler sei (vgl. Carter 2003:3).

4.2 Soziale Gerechtigkeit durch Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung

Viel Raum im Mitbestimmungsdiskurs nimmt die sozialreformerische Position ein, welche einerseits von der Prämisse des Rechts auf Privateigentum, andererseits aber auch von der sozialen und ökologischen Verantwortung der Unternehmen ausgeht (vgl. Bontrup 2006: 7). Am Konzept der Marktwirtschaft wird zwar festgehalten, allerdings mit dem Einwand, dass regulatorische Massnahmen mögliche Auswüchse verhindern müssen. Anders als in keynesianistischen staatsinterventionistischen Konzeptionen wird hier jedoch die betriebliche Partizipation und Mitbestimmung ins Zentrum des Interesses gerückt. Die privilegierte Stellung des Eigentümers soll

durch das paritätische Mitspracherecht aller am Betrieb Beteiligten eingeschränkt werden. Die demokratische Entscheidungsfindung soll verhindern, „dass besondere Gruppen oder Individuen sich an die Stelle der Gesamtheit setzen und die Herrschaft über alle zu ihrem Privileg machen.“ (Demirović 2007: 9) Der Bereich der Arbeit, der ja tatsächlich einen Grossteil des Alltags vieler Menschen bestimmt, könne nicht zur Privatsache erklärt werden, wenn die Selbstregierung des Volkes proklamiert wird (Krätke 2003: 58). Dieser Gedanke der gesellschaftlichen Regulierung vertritt auch Robert Dahl (1985), der sich durch „workplace democracy“ eine Einschränkung der Macht von Grosskonzernen erhoffte. Allerdings ist er wenig zuversichtlich in Hinsicht auf die oben besprochene Konzeption der Mitbestimmung als Stimulation für politische Partizipation (vgl. Dahl 1985: 98).

Dieses Verständnis eines regulierenden Gemeinwesens kommt schon beim Montanmitbestimmungsgesetz zum Ausdruck. Die Mitbestimmung der Angestellten sollte als präventive Bremse wirken, um diktatorische Zustände wie jene des NS-Regimes zu verhindern. Hans Böckler, ehemaliger DGB-Vorsitzender, äusserte sich 1951 wie folgt zur Demokratisierung der Wirtschaft: „Nicht der Wille zur Macht hat die Gewerkschaften, wie man ihnen böswillig unterstellt, bestimmt, eine gleichberechtigte Stellung für die Arbeitnehmer in der Wirtschaft zu fordern, sondern vor allem die Erkenntnis, dass der politischen Demokratie, soll sie nicht ein weiteres Mal zum Nachteil des Volkes und der ganzen Welt missbraucht werden, die wirtschaftliche Demokratie zur Seite gestellt werden muss.“ (zit. nach Schulte 2001: 394) Der von Böckler negierte Machtanspruch der Gewerkschaften unterstreicht deren Bekenntnis zur kapitalistischen Wirtschaftsweise. Nichtsdestotrotz versteht sich die Gewerkschaft hier als unverzichtbarer gesellschaftlicher Akteur, dessen Wirkungsmacht nicht nur den Arbeitern in den Betrieben, sondern der gesamten Zivilgesellschaft zugute kommen soll.

Die Abkehr der Gewerkschaften vom revolutionären Klassenkampf und die Beschränkung auf das sozialpartnerschaftliche Aushandeln von Arbeitsbedingungen ist weitgehend vollzogen und setzte in der Schweiz bereits im Jahre 1937 mit dem Friedensabkommen in der Metall- und Maschinenindustrie ein. Auch Martin Höpner stellt heute bei Gewerkschaften eine Ideologie fest, die von „produktivitätsorientiertem Co-Management, Konsensorientierung, Professionalisierung und zunehmender Entfernung von ausserhalb der Unternehmen angesiedelten Gewerkschaftsinteressen“

geleitet ist (2004: 30). Dies war nicht immer so. Im Zuge der gesellschaftlichen Umbrüche der 60er und 70er Jahre etwa wurden auch gewerkschaftliche Forderungen der Arbeiterselbstverwaltung laut. Doch diese radikaldemokratischen Ansätze der 68er Bewegung wurden bald von den herrschenden Eliten „im Sinne einer Weiterentwicklung von Demokratie als Herrschaftsform verarbeitet.“ (Martens 2007: 77) Dieser Umstand manifestiert sich in den noch heute sehr emotional geführten Debatten über Mitbestimmung. Die Heftigkeit der Diskussionen erklärt sich aus dem „ideologischen Ballast der siebziger Jahre“ (Höpner 2004: 30).

Die Mitbestimmungsbefürworter dieser sozialreformerischen Richtung verfolgen heute keine der Marktwirtschaft entgegengesetzte Ziele mehr. Dies allerdings ist Gegenstand von Auseinandersetzungen, denn nach einer neoliberalen Auslegung dürfte konsequente Mitbestimmung dem freien Markt sehr wohl zuwiderlaufen. An kapitalistischen Grundpfeilern wie dem Privateigentum, dem Markt oder der Nationalwirtschaft wird jedoch nicht gerüttelt. Ganz im Gegenteil verläuft ein Argumentationsstrang entlang der Frage, ob Mitbestimmung profitabilitätsmindernd ist oder nicht. Martin Höpner beispielsweise plädiert für mehr Mitbestimmung und versucht mit empirischen Untersuchungen zu beweisen, dass weder im internationalen noch im zwischenbetrieblichen Vergleich eine gewinnhemmende Wirkung durch Mitbestimmung festgestellt werden kann (2004: 3; 18ff).

Die hier besprochene Tendenz plädiert zusammengefasst also für mehr innerbetriebliche Mitsprachemöglichkeiten, sodass sich die Angestellten nicht nur als auswechselbare Maschinen empfinden und dass dieselben eventuelle der Allgemeinheit zuwiderlaufende Entwicklungen im Unternehmen hemmen können. Die soziale Gerechtigkeit soll hiermit gesteigert und das Wohlbefinden der Angestellten erhöht werden. Und dies alles ohne langfristige Gewinneinbußen für die Unternehmen oder nationalökonomische Rückschritte. Genau an diesem Punkt knüpft eine aus der betriebswirtschaftlichen Disziplin kommende Tendenz an und fragt sich, inwiefern sich Mitbestimmung gewinnbringend einsetzen lässt.

4.3 Sozialer Friede durch Mitsprache

Dass Mitbestimmung kurzfristig Kosten auf betrieblicher Ebene verursacht, ist weitgehend unbestritten. So müssen doch Schulungen, Büroräume, Betriebsratswahlen, Freistellungen oder Tan-

tiemen bezahlt werden (vgl. Höpner 2004: 10). Darüber hinaus muss davon ausgegangen werden, dass bei einer Partizipation der Arbeitnehmer an unternehmerischen Entscheidungsprozessen die Autonomie des Management untergraben wird (vgl. ebd.). Möglicherweise könnte sich der Betrieb nicht nach seinen Bedürfnissen entfalten, sondern würde durch die intervenierende Hand der Arbeiterschaft in seinem marktrationalen Fortgang unterbrochen. Diese Befürchtung seitens der Unternehmer ist insofern berechtigt, als dass die durch die jeweilige Stellung zu den Produktionsmitteln determinierten Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich diametral gegenüberstehen. Oder strebt nicht der Arbeiter tendenziell nach mehr Lohn und Ferien, wohingegen der Chef, getrieben durch die Konkurrenz, dem Arbeitnehmer genau bei Gehalt und Freizeit Abstriche machen möchte?

Obschon aus unternehmerischer Sicht die Argumente wider die Mitbestimmung auf der Hand zu liegen scheinen, setzt sich die Wissenschaft der Betriebswirtschaft - und nicht nur die – längst mit den Möglichkeiten der Mitbestimmung auseinander. Denn in gewissen Fällen dürfte die Mitbestimmung von beachtlichem Nutzen sein.

Zum einen ist der Identifikationseffekt des Arbeiters mit „seinem“ Unternehmen zu nennen. Die theoretische Annahme, dass sich Arbeitnehmer stärker mit dem Betrieb verbunden fühlen bei grösserer Mitsprache, hat sich in der Praxis meist bestätigt. Allerdings kann dieser Zusammenhang nicht unendlich weitergetrieben werden. Verschiedene Beispiele haben gezeigt, dass die Arbeitnehmer zwar positiv auf mehr Mitsprache und Selbstverwaltung reagieren, eine gesamthafte Übernahme mit der damit verbundenen Verantwortung und Haftbarkeit jedoch oft ausschlagen⁴. Meist erfolgt die Betriebsübernahme durch die Arbeiter nur in solchen Krisensituationen, wo keine Alternativen in Aussicht sind (z.B. bevorstehende Betriebsschliessung). Robert Grady (1990) beschreibt die grössere Teilhabe am Unternehmen als ein besonders für die Eigner vorteilhaftes Unterfangen. „Von oben“ eingeleitete Mitsprachemöglichkeiten wie runde Tische, Arbeitsplatzkomitees oder Mitarbeiterbeziehungsräte finden zwar langfristig Anklang und schaffen auch für die Arbeitnehmer bessere Bedingungen, doch sind diese Aktivitäten „usually designed to attain managerial objectives of greater productivity [and] decreased absenteeism [...]. In other words,

⁴ Zum gescheiterten Versuch, ein florierendes Unternehmen aus Wohlwollen komplett in die Hände der Arbeiter zu übergeben, siehe Robert Bussel: „Business without a boss“: The Colombia Conserve Company and workers' control 1917-1943, in: Business History Review 71, 1997.

participatory environments constructed to attain managerial objectives tend to coopt workers to accept managerial goals and thus tend to be paternalistic instruments of benign management.“ (Grady 1990: 152) Ähnlich aber affirmativ beschreibt Höpner (2004: 10) die Wirkung der Mitbestimmung: „Mitbestimmung trägt zu einer geregelten Form der Konfliktbearbeitung bei, fördert die soziale Integration in Betrieb und Unternehmen und sichert den Informationsfluss zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung.“ Auch weist Höpner darauf hin, dass durch Organe der Mitbestimmung neuerdings auch Aufgaben übernommen werden, die früher von den Gewerkschaften getragen wurden, nämlich die Tarifpolitik (vgl. 2004: 33). Als Konsequenz davon verlieren die Gewerkschaften an Einfluss. Löhne und Arbeitsbedingungen können durch innerbetriebliche Abmachungen (per Mitbestimmungsgorgane) ausgehandelt werden, was wiederum eine branchen- oder regionenübergreifende Regelung erschwert, sofern hierzu kein Gesetz besteht. Der Einbezug Angestellter in strategische Fragen der Unternehmenslenkung bietet für die Arbeitnehmer den Vorteil, ihre eigenen Arbeitsbedingungen und manchmal gar ihre Löhne mitzubestimmen. Offen- weil je nach Betrieb unterschiedlich – bleibt die Frage, bis zu welchem Grad diese Mitbestimmung wirken kann. Wovon mit Sicherheit ausgegangen werden kann, ist die externe Beschränkung der Gestaltungsmöglichkeiten durch marktwirtschaftliche Zwänge. So können Löhne nicht beliebig angehoben werden, soll das Unternehmen im Konkurrenzkampf bestehen bleiben. Durch die Mitbestimmung der Angestellten begreifen und übernehmen eben diese - zwar nicht vollständig aber wesentlich - den Standpunkt des Management, sie akzeptieren „managerial goals“, wie es Grady ausdrückt. Mittels der Implementierung der unternehmerischen Sicht sollen die schroffen Klassegegensätze verschwinden und so einen stabilen sozialen Frieden garantieren.

4.4 Von der Mitbestimmung zur Bestimmung – Die Arbeiterselbstverwaltung

Arbeiterselbstverwaltung ist global betrachtet ein seltenes Phänomen. Trotzdem taucht es seit Anbeginn des industriellen Kapitalismus anfangs des 19. Jahrhunderts immer wieder auf und zwar in der effektiven Durchführung, sowie in rein theoretischen Konzepten oder politischen Proklamationen. In den allermeisten Fällen wird Selbstverwaltung nicht von oben implementiert, sondern ist ein Resultat der Anstrengungen der Arbeitnehmer. Der Wille, den Betrieb gemeinsam zu verwalten, entstammt aus einem Gefühl der Unzufriedenheit. György Szell spricht gar von einer Art „Bewusstsein“ (gemeint ist nicht ein proletarisches Bewusstsein im marxistischen Sinne), ohne

welches kein demokratischer Wandel möglich sei: „Those concerned have to feel themselves alienated, exploited, unhappy, unfree. In other words some sort of consciousness is a necessary precondition for democratic changes.“ (Szell 1988: 2) Aufgrund dieser Vorbedingung der Unzufriedenheit ist für Szell ein „from above“ eingeleiteter demokratischer Wandel unmöglich. Demokratischer Wandel könne nur von einer sozialen Bewegung erschaffen werden (vgl. ebd.).

Was heisst nun Arbeiterselbstverwaltung? Auch hier gehen die Definitionen recht unterschiedliche Wege und auch hier liegt der Grund dafür in der jeweiligen politischen Motivation. Fasst man die im Detail voneinander abweichenden Konzepte der Arbeiterselbstverwaltung zusammen, kristallisieren sich zwei grundsätzlich verschiedene Richtungen heraus. Die „marktwirtschaftliche Selbstverwaltung“ (Vanek) einerseits und die „antikapitalistische Strukturreform“ (Mandel) andererseits.

4.5 Marktwirtschaftliche Selbstverwaltung:

Wollen wir diese theoretischen Konstrukte in etwas praktischere Begriffe bringen, so können wir festhalten, dass die marktwirtschaftliche Selbstverwaltung dem Zweck dient, den Betrieb trotz angedrohter Schliessung weiterzuführen und so die Arbeitsplätze zu sichern. Es kann jedoch auch – unabhängig davon, ob die Existenz des Betriebs bedroht ist oder nicht – lediglich eine verbesserte Situation der Beschäftigten angestrebt werden. Zentrales Merkmal der marktwirtschaftlichen Selbstverwaltung ist das Verständnis der Arbeiterselbstverwaltung als Mittel und zugleich als Zweck. Der Nutzen für die Beschäftigten ist ein unmittelbarer und eine weiterführende auf die Gesellschaft übertragbare Absicht ist nicht vorhanden oder nicht prioritär. Jaroslav Vanek liefert folgende Definition für die „marktwirtschaftliche Selbstverwaltung“: Das Unternehmen oder die Unternehmen werden von allen Mitgliedern überwacht oder verwaltet. Hierbei haben alle Mitglieder eine gleichberechtigte Stimme. Mitsprache ist jedoch nur für die aktiven Beteiligten reserviert, was Teileigentümer oder Aktionäre vom Mitbestimmungsrecht ausschliesst. Der Unternehmensnettogewinn wird nach einem gerechten Verteilschlüssel gleichmässig aufgeteilt. Zudem ist das selbstverwaltete Unternehmen „marktwirtschaftlich organisiert“, was bei Vanek gleichbedeutend ist mit Dezentralismus, Unabhängigkeit und Freiheit (vgl. Vanek 1975: 18ff). Das Eigentum an den Produktionsmitteln wird nicht abgeschafft, sondern es findet „eine ganz bestimmte Umverteilung des Eigentumsrechts [statt] – nämlich das Recht zur Festlegung der Firmenpolitik – von der Gesamtheit der stimmberechtigten Eigenkapitalbesitzern zur Gesamtheit der Arbeitnehmer des

Unternehmens.“ (Fehr 1989: 52)

Ähnlich wie die in die Unternehmensführung eingebundenen Angestellten, befinden sich auch die Arbeiter in selbstverwalteten Betrieben in einem stetigen Dilemma. Betrachtet man die Lohnfrage, so stehen die Arbeiter im selbstverwalteten Betrieb auf den ersten Blick besser da. Denn durch das Fehlen eines Patrons und eines Verwaltungsrates im herkömmlichen Sinne entfallen merkliche Lohnkosten. Die Arbeiter in mitbestimmten Betrieben hingegen sind noch immer der Mehrwerterzeugung für die Eigentümer verpflichtet. Andererseits gilt auch das Argument, dass die Arbeiter in mitbestimmten aber nicht selbstverwalteten Betrieben immer noch die Möglichkeit haben, durch Druckausübung Lohnkürzungen zu verhindern oder Lohnerhöhungen durchzusetzen. Dieser Zug bleibt Arbeitern in Selbstverwaltung vorenthalten, da diese keine höhere Instanz kennen, die sie um etwas bitten könnten. Da die bindenden Beschränkungen (Technologie, Nachfrage, Präferenzen, Ressourcen, Gesetze) für einen selbstverwalteten und einen herkömmlichen Betrieb dieselben sind, befinden sich beide Betriebsarten – von kleinen Unterschieden abgesehen - auf dem gleichen Pfad. „Mit der Erhöhung des Abstraktionsgrades verschwinden die Unterschiede zwischen einer arbeiterselbstverwalteten und einer kapitalistischen Unternehmung.“ (Eger/Weise 1982: 68)

4.6 Antikapitalistische Strukturreform:

Im Gegensatz zu obiger Art der Selbstverwaltung beansprucht die antikapitalistische Strukturreform immer eine gesamtgesellschaftliche Wirkung. Arbeiterselbstverwaltung wird hier als politisches Instrument verstanden, welches dem übergeordneten Zweck der sukzessiven Transformation der kapitalistischen Wirtschaftsordnung dient. Diese Auffassung ist historisch und theoretisch in verschiedenen Theorien des Sozialismus verankert. Bereits Marx attestierte den frühen Arbeiterkooperativen Englands, dass sie „durch die Tat, statt durch Argumente, bewiesen [...], daß Produktion auf großer Stufenleiter und im Einklang mit dem Fortschritt moderner Wissenschaft vorgehen kann ohne die Existenz einer Klasse von *Meistern* (masters), die eine Klasse von ‚*Händen*‘ anwendet.“ (Marx 1962: 12) Der dem Trotzismus zugewandte Theoretiker Ernest Mandel entwickelte das Konzept der Selbstverwaltung weiter und geht in seinen Annahmen davon aus, dass „die Arbeiterkontrolle eine Forderung [ist], die der Kapitalismus weder verdauen noch integrieren kann.“ (Mandel 1971: 440) Mandel stellte die These auf, dass, da die Arbeiterselbstverwal-

tung im Kapitalismus nicht zu verwirklichen sei, diese unweigerlich zu einer „Situation der Doppelherrschaft“ führen werde und somit eine Phase der „revolutionären Kraftprobe“ einsetze (vgl. ebd.: 441). In unmittelbar revolutionären Situationen wiederum sind Betriebsübernahmen durch die Arbeiter als Teil einer gesamtgesellschaftlichen Verschiebung der Kräfteverhältnisse zu verstehen. Als diesbezügliche Beispiele gelten unter anderen die Selbstverwaltungsversuche in Russland 1917-18, in Italien 1920, in Spanien 1936 aber auch in Ungarn 1956 (vgl. Castoriadis 2006: 19). Neuere Entwicklungen dieser Art fanden in Argentinien im Zuge des wirtschaftlichen Zusammenbruchs 2001 statt, obschon die dortigen Betriebsbesetzungen und Arbeiterselbstverwaltungen eher der erstgenannten Kategorie (Selbstverwaltung als Sicherung des Fortbestands des Betriebs und der Arbeitsplätze) zugerechnet werden.

5. Die ökonomisch-strukturelle Grenze – Von den Möglichkeiten einer demokratischen Wirtschaft

Der Selbstverwaltung selbst, vor allem aber den vielerseits angestrebten Zielen der Selbstverwaltung sind sowohl ökonomische als auch strukturelle Grenzen gesetzt. Die Wissenschaft streitet sich jedoch darüber, wo diese Grenzen verlaufen. Grob lassen sich zwei Aspekte der Begrenzung herauschälen. Zum einen sind da strukturelle Mechanismen von Organisationen, die ein Eigenleben und eine eigene Dynamik entwickeln können. Zum anderen sieht sich Selbstverwaltung, da sie sich nur in den seltensten Fällen von den gesamtökonomischen Rahmenbedingungen lösen kann, mit ökonomischen Erfordernissen konfrontiert und dadurch in ihren Möglichkeiten limitiert. Diese Beschränkungen durch Struktur und Ökonomie sind jeweils miteinander verwoben und bedingen sich gegenseitig. Auf juristische und politische Hemmnisse⁵, die einen dritten ebenso gewichtigen Aspekt der Limitierung von Selbstverwaltungsansätzen darstellen, gehe ich bewusst nicht ein, da dies den Rahmen dieser Untersuchung sprengen würde.

5.1 Strukturelle Limitationen

Alan Eames (1982) geht in seiner empirischen Untersuchung zu den Möglichkeiten der Selbstver-

5 Zur Problematik juristisch bedingter Einschränkungen für selbstverwaltete Betriebe in der BRD siehe Jürgen Daviter/Volkmar Gessner/Armin Höland: Selbstverwaltungswirtschaft – Gegen Wirtschaft und Recht?, Bielefeld 1987.

waltung in Jugoslawien von drei Aspekten der Begrenzung aus, die da wären: 1) Die institutionellen und organisatorischen Formen, 2) der Wille und die Fähigkeit der Partizipierenden und 3) die von der eigentlichen Natur des Management-Prozesses auferlegten Grenzen (vgl. Eames 1982: 112). Betrachten wir den dritten Punkt von Eames, so deckt er sich mit meiner Limitationskategorie der „Struktur“. Die Organisationsstruktur selbstverwalteter Betriebe ist horizontal angelegt, was beispielsweise heisst, dass bei allen strategisch relevanten Entscheidungen, alle im Betrieb Beschäftigten mitentscheiden können müssen. Dies verlangsamt naturgemäss die Abwicklung von Geschäften, was in einem Umfeld der Konkurrenz ein klarer Nachteil ist, denn „die Effizienz industriell-kapitalistischer betrieblicher Organisationsstrukturen steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der vertikalen Arbeitsteilung.“ (Jäger 1989: 180)

Eine weitere Herausforderung stellt sich für selbstverwaltete Betriebe hinsichtlich der konstanten Erhaltung der gleichberechtigten und demokratischen Entscheidungsprozesse. Die Existenz von ehemals genossenschaftlich organisierter Unternehmen, die heute als mustergültige kapitalistische Betriebe aufgeführt werden können (z.B. Migros, Coop) wirft die Frage auf, worin die Gründe für diese Entwicklung zu suchen sind. Sind es die gesamtökonomischen Rahmenbedingungen, das Desinteresse der Belegschaft oder etwa die angeblich unumgehbaren oligarchischen Entwicklungen jeglicher Organisationen, wie sie Robert Michels 1911 in seinem *ehernen Gesetz der Oligarchie* beschrieben hatte? Michels attestierte den Massen pauschal ein gewisses „Führungsbedürfnis“ (vgl. Michels 1989: 46ff) und trifft sich hier mit der Argumentation von Robert Bussel (1997), der in der Arbeiterschaft einen unterwürfigen Habitus auffand. Diese Unterwürfigkeit oder die weitverbreitete Annahme, dass „die Experten“ kompetenter sind und deshalb auch die Entscheidungen treffen sollen, rührt auch vom im Folgenden beschriebenen Umstand der *Entscheidungskosten* her. Michels sieht in der Beschaffenheit der Organisation und ihrer Entscheidungsstrukturen die Antwort auf die äusseren sozialen Gegebenheiten. Ist die gesellschaftliche Umgebung auf Schnelligkeit und Effizienz ausgerichtet, also dergestalt, wie wir die kapitalistische Produktionsweise umschreiben können, so muss auch die Organisation (in unserem Falle der selbstverwaltete Betrieb) schnell und effizient handeln können. Michels sagt hierzu: „Im *Zentralismus* lag die Schnelligkeit der Entschlüsse garantiert. Lag und liegt.“ (Michels 1989: 39) Mit der Einsicht der Belegschaft, dass die demokratische Selbstverwaltung zeitaufwendig und ineffizient ist, nehmen gewisse Mitarbei-

ter nicht mehr an den Versammlungen teil, weil sie sich für überflüssig halten oder beabsichtigen, die Entscheidungskosten zu verringern. Der geringeren Teilnahme am Entscheidungsprozess folgt unweigerlich die Heranbildung einer „faktischen Elite“ (vgl. Nutzinger 1989: 169). Hiermit ist jedoch noch kein Beweis für das Nicht-Funktionieren von selbstverwalteten Betrieben erbracht. Gerade die langanhaltende Existenz ebensolcher erfordert eine weiterführende Untersuchung des Gegenstandes.

5.2 Ökonomische Limitationen

Obwohl Arbeiterselbstverwaltungen kurzfristig meist den Ansprüchen (z.B. Betriebserhalt, Verbesserung der Arbeitsbedingungen) gerecht werden, entwickeln sich auf Dauer Probleme, die weitreichende Änderungen erfordern. Ein gewichtiges Problem, mit dem sich selbstverwaltete Betriebe langfristig konfrontiert sehen, ist der Kapitalmangel, welcher sich durch verschiedene Investitionshemmnisse erklärt. Durch die demokratische Mitbestimmung über das Kapital und durch unkonventionelle Besitzrechte entsteht für potentielle Investoren ein Kontrollverlust, der in ein höheres Verlustrisiko führen kann. Herkömmliche Betriebe werden deshalb von Investoren präferiert. Der selbstverwaltete Betrieb steht in diesem Fall vor der Herausforderung, trotz den eigens auferlegten marktunfreundlichen Bedingungen an genügend Ressourcen zu gelangen. Gelingt dies nicht, stellt sich die Frage, ob das Defizit durch das Abweichen von den Prinzipien der Arbeiterselbstverwaltung oder durch das Erhöhen der Effizienz aufgehoben werden soll. Die Effizienzsteigerung kann entweder durch neue Technologien, die ihrerseits entwickelt oder erworben werden müssen, oder durch eine Erhöhung des Arbeitstempos und der Arbeitsdauer erreicht werden (vgl. Grady 1990: 152). Das Abkommen von den intendierten Zielen der Arbeiterselbstverwaltung wird hier offensichtlich. Betrachten wir Arbeiterselbstverwaltungen nicht in einer Situation des Kapitalmangels, sondern in einer florierenden Phase, wie sie durchaus vorkommen kann, so eröffnet sich eine ähnliche Gefahr des Abkommens von den ursprünglichen Idealen. Nämlich ist in dieser Situation die Versuchung gross, „die konstituierenden ideellen Grundeinstellungen zur alternativen Ökonomie zu verraten und durch Umwandlung des Betriebs in eine privat-kapitalistische Unternehmensform die gestiegene und weiter steigende Ertragskraft des Unternehmens dem jeweiligen Mitgliederkreis zu reservieren.“ (Daviter/Gessner/Höland: 1987: 25) Ein sehr pessimistisches Bild malte Franz Oppenheimer in seinem Werk „Die Siedlungsgenossenschaft“ (1896), indem

er das *Transformationsgesetz* entwickelte. Er behauptete, dass Genossenschaften, die wie andere Unternehmen in einem ständigen Wettbewerb stehen, früher oder später Lohnarbeiter einstellen müssten, die aber nicht in den Genuss der Genossenschaftsprivilegien kommen. Dies erleichtere die eventuell nötige Entlassung der Lohnarbeiter in Krisenzeiten. Darüber hinaus garantierten die Lohnarbeiter durch ihre Mehrwertproduktion den Genossenschaftern eine dauerhafte existenzabsichernde Kapitalakkumulation. Vom produzierten Mehrwert bekommen die Lohnarbeiter aber nichts ab, da sie keine Genossenschaftsrechte besitzen. Die Genossenschaft verhält sich demnach wie ein kapitalistischer Betrieb und sei deshalb nicht geeignet, Lösungen für die dringenden sozialen Probleme bereitzustellen (vgl. Nutzinger 1989:177).

5.3 Motivation und Selbstmotivierung

Das Problem der „Selbstmotivierung“ (Eames 1982), mit dem sich selbstverwaltete Betriebe konfrontiert sehen, hängt unmittelbar mit der vorherrschenden kapitalistischen Wirtschaftsordnung zusammen. Wo einst noch ein Vorgesetzter oder ein betrieblich festgelegtes Produktionssoll für die nötige „Motivation“ sorgte, tritt an Stelle dessen die Eigenverantwortung und Selbstmotivierung der Arbeiter. Verständlicherweise trachten die Arbeiter nicht gerade danach, die Produktionsraten zu erhöhen oder die Arbeitszeit zu verlängern. Das Gegenteil dürfte der Fall sein. Wirtschaftet der selbstverwaltete Betrieb noch im Rahmen von Konkurrenz und Profitmaximierung, so finden sich die Arbeiter plötzlich in der Rolle des früheren Managers wieder, der ständig die Produktivität erhöhen wollte. Die Arbeiter stellen sich selbst vor das Dilemma zwischen angenehmer Arbeit und florierendem Betrieb. Dieser Zusammenhang gilt in besonderem Masse für selbstverwaltete Betriebe in kapitalistischen Wirtschaften. Doch auch in einem sozialistischen Kontext, wie ihn Jugoslawien bot, galt dieser Widerspruch, denn die Betriebe standen - trotz weggefallener Binnenkonkurrenz - immer noch im internationalen Wettlauf zwischen Sozialismus und Kapitalismus (vgl. Eames 1982: 116). Der Wettlauf der Weltsysteme wiederum basierte auf der Kapitalakkumulation, wobei sich das Kapital im einen Fall in staatlichen, im anderen Fall in privaten Händen befand (vgl. Vanek 1975: 24).

5.4 Positionsbedingter Habitus

Ein weiterer Faktor, der die Implementierung der vollständigen Selbstverwaltung verhindern kann, ist die Autorität des Management. Wieder ausgehend von der Annahme, daß sich der selbstver-

waltete Betrieb im Rahmen der Konkurrenz und Profiterwirtschaftung profilieren muss, behält das frühere Management unter Umständen einen großen Einfluss auf die Unternehmensführung. Da sich Manager seit jeher vollzeitig mit koordinativen und strategischen Entscheidungen befassen, diesen Arbeitsprozeß also bereits kennen und verinnerlicht haben, besitzen sie, sofern sie im selbstverwalteten Unternehmen als gleichberechtigte Partizipierende mitwirken können, mehr Möglichkeiten, Macht auszuüben als sonstige Arbeiter (vgl. Eames 1982: 112). Die strategischen Einflussmöglichkeiten sind trotz formeller Gleichheit ungleichmässig verteilt. Es wäre jedoch verkürzt, zu behaupten, dass dieses Ungleichgewicht von einem dem Manager angeblich innewohnenden Wille zur Macht herrührt. Verschiedene Studien erkannten in partizipativen Betrieben einen unterwürfigen Habitus in der Arbeiterschaft (vgl. Bussel 1997; Eames 1982). Die Entwicklung eines Eigentümer-Selbstverständnisses hat bisweilen einen schweren Stand und statt dessen ist eine gewisse „boss psychology“⁶ unter den Arbeitern feststellbar. Eames geht davon aus, dass die Spezialisierung und die Erfahrung der Manager zwangsläufig wieder zu hierarchischen Entscheidungsformen führt. Die Arbeiter können zwar bis zu einem gewissen Grad mitentscheiden, doch sei die komplette Selbstverwaltung aufgrund der „practical limits of participation“ undenkbar (vgl. Eames 1982: 117). Die Delegation von bestimmten Unternehmensbereichen an Spezialisten und Manager sieht Eames jedoch nicht als problematisch an, solange Arbeiter und Manager „gemeinsame Interessen“ verfolgen und „when the workers possess considerable ultimate power, and the rotation of managers and delegates is obligatory, and when their appointment and dismissal, as well as the other major decisions, are subject to the ultimate, direct, personal approval of, and control by, the workers.“ (ebd.: 121). Die nötige gemeinsame Interessensverfolgung von Arbeitern und Management ist für Eames in einem auf Privatunternehmen aufgebauten marktwirtschaftlichen System jedoch „schwer zu erreichen“ (vgl. ebd.: 123).

6. Fazit

6.1 Wirtschaftsdemokratie als Antwort auf defizitären Kapitalismus

Wie ich gezeigt habe, stellt „Wirtschaftsdemokratie“ in ihrer unterschiedlichsten Auslegung immer

6 Den Term „boss psychology“ verwendet Robert Bussel (1997) für die Tendenz der Arbeiter, sich Expertenentscheidungen zu fügen und generell von einer Überlegenheit der Manager auszugehen.

ein Mittel dar, auf Defizite der kapitalistischen Wirtschaftsform zu reagieren. Die sozial-reformerische Auslegung von Wirtschaftsdemokratie argumentiert dahingehend, dass durch Partizipation oder gar durch Selbstverwaltung Fehlentwicklungen von Unternehmen unterbunden oder abgeschwächt werden können. Ausgegangen wird dabei von der Annahme, dass bei möglichst breiter Beteiligung am Entscheidungsprozeß auch eine breite Abstützung der getroffenen Entscheidungen zu erwarten ist und sich die soziale Verträglichkeit somit erhöht.

Ein anderes Ziel verfolgen unternehmerische Fürsprecher der Wirtschaftsdemokratie, wobei Wirtschaftsdemokratie in diesem Fall als Mitbestimmung konzipiert und begrenzt ist. Diese Ausrichtung versucht auf die mittlerweile zwar stark abgeschwächten aber noch immer bestehenden Klassenauseinandersetzungen innerhalb der Betriebe zu reagieren, indem sie die Konfliktbewältigung zu internalisieren versucht. Interessensgegensätze sollen durch interne betriebliche Mitbestimmung anstatt durch externe und öffentliche Interessenvertreter wie Gewerkschaften gelöst werden. Durch das vermehrte Einbinden der Mitarbeiter soll nicht bloss eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen erreicht werden, sondern auch eine höhere Akzeptanz und Legitimation der gefällten Entscheidungen. Die Arbeitnehmer selbst sollen den begrenzten Handlungsspielraum des Managers erfahren, indem sie partiell seine Rolle übernehmen.

Demgegenüber steht ein dritter Zweig von Vertretern der Wirtschaftsdemokratie, welchen die Forderung nach *Mitbestimmung* zu wenig weit geht. Viel mehr sehen sie in der *Bestimmung* der Wirtschaft durch die Produzenten – also in der Arbeiterselbstverwaltung - das Potential für die Verwirklichung gesellschaftlicher Ideale wie Freiheit und Gleichheit.

6.2 Schwierige Voraussetzungen für Selbstverwaltung

Der Selbstverwaltung sind jedoch im bestehenden wirtschaftlichen Umfeld wegweisende Grenzen gesetzt. So ist auch der selbstverwaltete Betrieb, will er denn längerfristig bestehen, dazu gezwungen, Gewinn zu erwirtschaften, was in einem sich gegenseitig konkurrierenden Umfeld bedeutet, Löhne und Arbeitszeiten den marktwirtschaftlichen Gegebenheiten statt den eigenen Bedürfnissen anzupassen. So müsste man heute auch Ernest Mandel entgegenhalten, dass selbstverwaltete Betriebe vielerorts nicht zu einer „revolutionäre Kraftprobe“ führten, sondern dass sie sehr wohl in den Kapitalismus integriert wurden. Zudem stellt sich die Frage, inwiefern ein selbstverwalteter

Betrieb eine Hierarchisierung der eigenen Entscheidungsstrukturen verhindern kann, wenn Spezialisierung und Arbeitsteilung das Unternehmen prägen. Die innerbetriebliche Struktur wird allerdings nicht nur durch die interne Arbeitsweise beeinflusst, sondern hängt auch von der externen wirtschaftlichen Makroebene ab. Inwieweit werden betriebliche Strukturen durch die gesamtökonomischen Rahmenbedingungen determiniert? Diese Frage liesse sich nur mit weitergehender vergleichender Forschung beantworten und bleibt hier deshalb offen. Sicherlich aber steht die Betriebsstruktur mit der makroökonomischen Struktur in einem engen Wechselverhältnis. Will man die Erfahrungen und Untersuchungen zusammenfassen, so drängt sich ein Anerkennen der begrenzten Möglichkeiten von selbstverwalteten Betrieben auf. Wohl werden selbstverwaltete Betriebe so lange mit den oben geschilderten Sachzwängen zu kämpfen haben, bis sich eine Änderung der gesamtökonomischen Struktur vollzieht. Sind die Bewegungen in Nordafrika, Spanien und Griechenland vielleicht Vorboten eines solchen Strukturwandels? Die Zukunft wird es zeigen.

7 Literaturverzeichnis

- Bontrup, Heinz J./ Müller, Julia (Hg.): Wirtschaftsdemokratie – Eine Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, Hamburg 2006.
- Bussel, Robert: „Business without a boss“: The Colombia Conserve Company and workers' control 1917-1943, in: Business History Review 71, 1997.
- Carter, Neil: Workplace Democracy: Turning Workers into Citizens?, York 2003.
- Castoriadis, Cornelius: Workers' Councils and the Economics of Self-Managed Society, Fordsburg 2006. (vergriffene Erstveröffentlichung 1957) <http://www.lust-for-life.org/Lust-For-Life/WorkersCouncilsAndEconomics/WorkersCouncilsAndEconomics.htm> (Stand: 16.07.2011)
- Dahl, Robert: A Preface to Economic Democracy, Cambridge 1985.
- Daviter, Jürgen/Gessner, Volkmar/Höland, Armin: Selbstverwaltungswirtschaft, Bielefeld 1987.
- Demirović, Alex: Demokratie in der Wirtschaft, Münster 2007.

- Diefenbacher, Hans/Nutzinger, Hans G.: Mitbestimmung, Partizipation, Arbeiterselbstverwaltung: Stichworte zur empirischen Forschung, in: Hans G. Nutzinger (Hg.) Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung – Praxis und Programmatik, Frankfurt a. M. 1982, S.25-52.
- Eames, Alan: The Limits of Participation, in: Hans G. Nutzinger (Hg.) Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung – Praxis und Programmatik, Frankfurt a. M. 1982, S. 111-124.
- Eger, Thomas/Weise, Peter: Arbeitskräfteallokation bei kapitalistischer und arbeiterselbstverwalteter Unternehmungsorganisation, in: Hans G. Nutzinger (Hg.) Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung – Praxis und Programmatik, Frankfurt a. M. 1982, S. 67-109.
- Fehr, Ernst: Selbstverwaltung – wünschenswert und effizient?, in: Arne Heise (Hg.): Arbeiterselbstverwaltung, München 1989, S. 51-69.
- Grady, Robert C.: Workplace Democracy and Possesive Individualism, in: The Journal of Politics, Vol. 52, No. 1, Cambridge 1990, S. 146-166.
- Höpner, Martin: Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss, in: Industrielle Beziehungen, Jg.11, Heft 4/2004.
- Jäger, Wieland: Selbstverwaltete Betriebe – eine Herausforderung für die Soziologie, in: Arne Heise (Hg.): Arbeiterselbstverwaltung, München 1989, S. 173-197.
- Krätke, Michael: Wirtschaftsdemokratie und Marktsozialismus, in: Mut zur konkreten Utopie. Alternativen zur herrschenden Ökonomie. Kritischen Interventionen 8, Hannover 2003.
- Mandel, Ernest (Hg.): Arbeiterkontrolle, Arbeiterräte, Arbeiterselbstverwaltung – Eine Anthologie, Frankfurt a. M. 1971.
- Martens, Helmut: Neue Wirtschaftsdemokratie. Anknüpfungspunkte im Zeichen der Krise von Ökologie, Ökonomie und Politik, Hamburg 2010.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich: Gesammelte Werke, Bd. 16, 1962 Berlin/DDR.
- Michels, Robert: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie, Stuttgart 1989.

- Müller-Jentsch, Walter: Strukturwandel der industriellen Beziehungen, Wiesbaden 2007.
- Naphtali, Fritz: Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel, Frankfurt a. M. 1977/1928.
- Nutzinger, Hans G.: Funktionsprobleme selbstverwalteter Betriebe, in: Arne Heise (Hg.): Arbeiterselbstverwaltung, München 1989, S. 165-172.
- Oppenheimer, Franz: Die Siedlungsgenossenschaft, Leipzig 1896.
- Pateman, Carol: Participation and Democratic Theory, Cambridge 1970.
- Schulte, Dieter: Ansprache 50 Jahre Montan-Mitbestimmung heute, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 7, 2001.
- Szell, György: Participation, Workers' Control and Self-Management, in: Current Sociology 36, 1988.
- Vanek, Jaroslav: Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung, Frankfurt/New York 1975.
- Vilmar, Fritz: Wirtschaftsdemokratie - Zielbegriff einer alternativen Wirtschaftspolitik, in: Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft, Heft 112, Dortmund 2000.