

Statement zur Veranstaltung "Gemeinwirtschaft - Genossenschaft - Alternativbetriebe"

Jäger, Wieland

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Jäger, W. (1989). Statement zur Veranstaltung "Gemeinwirtschaft - Genossenschaft - Alternativbetriebe". In H.-J. Hoffmann-Nowotny (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft: gemeinsamer Kongreß der Deutschen, der Österreichischen und der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie, Zürich 1988 ; Beiträge der Forschungskomitees, Sektionen und Ad-hoc-Gruppen* (S. 145-148). Zürich: Seismo Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-148011>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

erliegen (die sie bei Männern anprangern) und dem Konflikt-Tabu spielt vermutlich die Einsicht eine wichtige Rolle, dass ihnen ausserhalb des Alternativsketors noch begrenztere Lebensgewinnungschancen offenstehen.

Liessen sich die Chancen verbessern, die Gleichheit in der (Geschlechter)-Differenz im Rahmen dieser neuen gesellschaftlichen Organisationsformen von Arbeit zu realisieren? Dass die Frauen selbst durch nachhaltiges Einfordern ihren Anteil beitragen müssen, steht ausser Frage. Erforderlich erscheint darüberhinaus aber eine strukturelle Absicherung von Handlungsräumen für Alternativbetriebe z.B. durch eine auf ihr Bedürfnisse bezogene regionale Infrastruktur. Eine Moralökonomie, der ständig ungeschützt der Wind der Realökonomie entgegenbläst, tendiert dazu - wie die Erfahrung zeigt - Kompromisse bei den am wenigsten sanktionsmächtigen Kriterien zu machen - und das sind immer noch die sogenannten Fraueninteressen. Auch bei Männern in Alternativbetrieben, die insoweit schon veränderte Praxis leben, ist nicht selbstverständlich davon auszugehen, dass sie Vorteile aus der Geschlechterhierarchie umstandslos aufgeben. Dennoch gilt: für beide Geschlechter kann es zwar kein richtiges Leben im falschen geben, aber ein besseres.

Statement zur Veranstaltung "Gemeinwirtschaft-Genossenschaft-Alternativbetriebe"

Wieland Jäger (Hagen)

1. In der Phase des 'Umbruchs' mit vielfältigen Folgewirkungen für die Gestaltung von Arbeit, Technik und Kultur ist die Soziologie gehalten, sich auf die Alternativ-/Selbstverwaltungsbewegung, bes. in ihren Organisationsformen der Arbeit, einzulassen. Es ist ja nicht auszuschliessen, dass bei propagierter Gestaltungsoffenheit von Arbeit und Technik beim Einsatz Neuer Techniken in der traditionellen Wirtschaft Anstösse und Impulse aus den Selbstverwaltungsbetrieben für die Reorganisation/Restrukturierung der industriellen Erwerbsarbeit hervorgehen. Es ist zudem nicht auszuschliessen, dass der Selbstverwaltungsbereich für die zunehmend wichtiger erachtete Analyse der betrieblichen Aushandlungsprozesse zwischen handlungs-/diskursfähigen Arbeitern und der Unternehmensleitung (ZÜNDORF, FRICKE / JÄGER) konkrete Erfahrungen mit Verallgemeinerungscharakter offerieren. Dialog, Verständigung, Vertrauen, Handlungsfähigkeit haben in selbstverwalteten Betrieben bereits Tradition, wenngleich eine problematische/konfliktreiche und nichts liegt näher, diese Tatbeständen auch fachwissenschaftlich aufzunehmen, zumal angesichts der Tendenz, die Reproduktionsarbeit in den Betriebsalltag zu integrieren (JÄGER / RIEMER, Aufwertung der Arbeit?).

2. Jüngste empirische Studien in Hessen, Saarland, Bremen, NRW und Baden-Württemberg belegen die Konsolidierung der Alternativbetriebe. Diese Existenzfähigkeit widerlegt anderslautende Meinungen der Ökonomie-Lehre und geht offenbar *nicht* zu Lasten der Identität der Betriebe und ihres demokratischen

Profils. Dennoch sind einige Veränderungen bemerkenswert (HEIDER u.a., Hessen-Studie), z.B. der Prozess der Ökonomisierung (mit auf Erwerbsarbeit zielenden Neugründungen, Tendenz zur Verberuflichung). Dennoch ergibt sich eine Kontinuität der sozialen und politischen Zielsetzung: trotz zunehmender Ökonomisierung ist für die Betriebe die Verfolgung politischer, ökologischer, sozialer, emanzipatorischer Ziele weiterhin essentiell. Im Klartext: Der Selbstverwaltungsgedanke hat von seiner zu Experimenten anregenden Kraft trotz schwieriger ökonomischer Lage nichts eingebüsst. Dass die Alternativökonomie gegen sich verkrustende Strukturen anzugehen hat, ist in allen Studien Konsens. Als Pfad zeichnet sich die stärkere Vernetzung von Kultur, Politik und Ökonomie ab.

3. Die Gestaltung der Arbeit in Alternativbetrieben kann kurz so beschreiben werden: Der arbeitsteilige Spezialisierungsgrad ist relativ gering; das Mass an Zeitsouveränität hoch; Gebrauchswertorientierung steht im Vordergrund; der Organisationsgrad ist noch niedrig, wenn auch zukünftig Veränderungen erwartbar sind (s.u.); das Professionalisierungsniveau steigt; der Grad der Selbstbestimmung ist hoch; Entfremdung (Entpersönlichung der Arbeit, niedriges Qualifikationsprofil, nach FRIEDMANN sind weitgehend abgebaut; die geistigen menschlichen, sozialen Voraussetzungen zur Wertgebung der Arbeit geschaffen (JÄGER, Alternative Arbeit).

3a. Zukünftig wird es eine verstärkte Organisationsentwicklung in den Selbstverwaltungsbetrieben geben, weniger unter wirtschaftlichen Aspekten, eher bez. der Effizienz innerbetrieblicher Entscheidungsprozesse und Ausarbeitung von Konfliktregelungsmustern sowie Organisierung der betrieblichen Aus-/Weiterbildung. Ziel jeder Organisationsentwicklung aber bleibt die Befreiung von Entfremdung, die Sinnggebung in und durch Arbeit, die ökonomische Unabhängigkeit in dem Produktions- und Reproduktionsbereich bieten soll.

4. Über Merkmale wie 'erwerbswirtschaftl. Orientierung' und Geltung des 'Marktprinzips' deutet sich die Einwirkung des Marktsystems auf die Selbstverwaltungsbetriebe an. Welche Folgen dieser Prozess hat, ist strittig. Insgesamt aber zeigt sich, dass das innovative Normensystem der Alternativbetriebe allein nicht ausreicht, gegenüber dem zunehmenden wirtschaftlichen Marktdruck handlungsfähig zu bleiben/werden. Inwieweit Handlungsfähigkeit nun mit konventioneller Arbeitsorganisation, schleichender Hierarchisierung, stärkerer Professionalisierung (teuer) erkaufte werden muss, ist Gegenstand heftiger Debatten im Selbstverwaltungsbereich selbst, mit offenem Ausgang.

4a. Allerdings gehen die Perspektiven der Alternativen Ökonomie und Selbstverwaltungsbetrieben in diesen Tendenzen allein *nicht* auf. In dem Auseinanderklaffen von Anspruch und Realität der selbstverwalteten Betriebe (und Projekte) lassen sich mit SCHWENDTER auch Elemente des Fortbestehens und der Weiterentwicklung konstatieren: a) der Druck zu Rationalisierung und Markt ist von der Entwicklung eigener Qualitäts- und Qualifikationskriterien begleitet; b) eine Repolitisierung der Ziele und Mittel zeichnet sich ab (s. Hessen-Studie);

c) die Frage nach konkreten Utopien und die Praxis grösserer Lebenszusammenhänge tritt wieder in den Vordergrund. Insgesamt gilt: Die Zukunft der Alternativbetriebe liegt entscheidend in dem Wechselprozess von 'Transformationsprozess und wiederauferstehender Realutopie'. Dieses Verhältnis zu analysieren unter allen wichtigen Aspekten der Selbstverwaltungswirklichkeit und strategische Hebelpunkte zur Bewältigung von Dilemmata in der Weiterentwicklung alternativökonomischer Ansätze (BEYWL) zu benennen, wäre Teil der zukunftsweisenden Aufgaben.

5. Die Ausstrahlungseffekte der selbstverw. Betriebe auf Wirtschaft und Gesellschaft sind erheblich (neue Produkte, neue Formen der Arbeitsorganisation, Schärfung des Umwelt- und Gesundheitsbewusstseins, angepasste betriebl. Organisationslösungen etc.). Die Diffusionswirkung auf die herkömmliche Wirtschaft liefert Argumente dafür, die Selbstverwaltungsbetriebe nicht allein vor dem Hintergrund von OPPENHEIMERS Transformationsgesetz, MICHEL'S Gesetz der Oligarchie oder auch WEBERS Weg zur bürokratischen Organisation zu rezipieren. Für die Entwicklung neuer Strukturen, Institutionen und Kompetenzen geben selbstverw. Betriebe Anstösse und Impulse, für ein 'anderes Wirtschaften' praktische und lebensfähige Beispiele.

6. Was bedeutet dieses Ergebnis für die Soziologie? Zumindest dieses:

- a) In der Auseinandersetzung mit den Alternativbetrieben kann die Soziologie das begrenzte, bes. auf die industrielle Erwerbsarbeit konzentrierte Theorie- und Empiriegebäude für neue wissenschaftliche Problemstellungen, Problemanalysen und Methoden aufbrechen und qualitativ erweitern.
- b) Die Fachprofession lernt z.B. die Prozesse der betrieblichen Arbeits- und Handlungskoordination auf der Basis wechselseitiger Einflussnahme, Vertrauensbildung und Verständigung besser kennen und verstehen. In der Präzisierung dieser relevanten Merkmale des betrieblichen Sozialgeschehens verfügen die Kollektivbetriebe über Erfahrungen, die das fachdisziplinäre Interesse wecken können.
- c) Die Diskussion um die Organisations- und Unternehmenskultur kann wichtige Anstösse aus der Rezeption von selbstorganisierten Betrieben erwarten. Die bislang geübte Unterschätzung der kulturellen Dimension bei offensichtlicher Überbetonung der Strukturebene legt es nahe, den Kulturzusammenhang (System und Lebenswelt) in den selbstorganisierten Betrieben zu erforschen.
- d) Zudem ist die Ausprägung der subjektiven Seite in den Alternativbetrieben von ausserordentlichem Interesse für die Profession. Dort bildet sich als Folge eines (kritisch zu würdigenden) 'anderen' Lebensgefühls Identität, dort wird die Bildung von Bewusstsein stark gefördert. Nicht zuletzt auf diese Weise lösen selbstverw. Betriebe die Forderung von NEG'T nach einer 'Produktionsöffentlichkeit' weitgehend ein.

- e) Schliesslich öffnen selbstverwaltete Betriebe den Blick für die destruktive Kraft von Arbeit (CLAUSEN) und zeigen konkrete Möglichkeiten auf, die destruktiven Potentiale betrieblicher Arbeitsorganisation (LEMPERT) durch Dezentralisierung, gemeinsame Verantwortung, Beteiligung aller an Planung und Ausführung, Demokratisierung u.a.m. zu minimieren.

Fazit:

Die Soziologie hat gute Gründe, die Alternativbetriebe als neue gesellschaftliche Organisationsformen der Arbeit (endlich) ernstzunehmen. Dafür spricht zudem, dass die Soziologie in einer Phase tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche mit massiven Verunsicherungen zwar die Gestaltbarkeit von Gesellschaft wiederentdeckt, aber offenbar der Kraft zur Transformation dieses 'Möglichkeitsraums in einen Wirklichkeitsraum' (EVERS / NOWOTNY) entbehrt.

Dass die selbstorganisierten Betriebe diesen Umwandlungsprozess für ihren Bereich mit Erfolg verwirklichen, stellt die eigentliche Herausforderung an die etablierte Wissenschaft dar.

II Unternehmenskultur als 'neues' Managementkonzept

Anmerkungen zur Soziogenese von Theorien und Praktiken der Entwicklung von Organisationskulturen

Emil Walter-Busch (St.Gallen)

Als zu Beginn des Jahres 1935 Fritz Roethlisberger und William Dickson eine Kurzfassung ihres 1939 veröffentlichten Hauptberichtes über die berühmten Hawthorne- Experimente publizierten, trug die diesbezügliche Pressemitteilung der Harvard Business School den Titel "*Efficiency of Industrial Workers Affected More by Human Relations than by Scientific Planning of Work*"¹. Man präsentierte der Öffentlichkeit das in den Hawthorne-Werken entdeckte System informaler "menschlicher Beziehungen" demnach als eine *Schlüsselvariable*, der stärkere Wirkungen zuzutrauen waren als den vom Taylorismus propagierten Erfolgsfaktoren Wissenschaftlicher Betriebsführung.

Ziemlich genau fünfzig Jahre später, 1984/85, erreichte eine andere Modeströmung auf dem weiten Felde von Theorien und Praktiken der Unternehmungsführung den Höhepunkt ihrer Wirksamkeit. Im Zentrum dieser Bewegung steht – wiederum als ein Schlüsselfaktor - die *Organisationskultur*. (Sie sei hier als identitätsprägender Werte- und Normenkern von Organisationen definiert.) In unzähligen Abhandlungen, Büchern, Vorträgen usw. verkünden Theoretiker und Praktiker kulturbewussten Managements seit dem Ende der Siebzigerjahre eine Botschaft, deren Kern man analog zur zitierten Pressemitteilung über das "Harvard Hawthorne-Evangelium" wie folgt umschreiben könnte: "*Efficiency of Corporations Affected More by Corporate Culture than by Traditional Management*