



Dieser Computer kann auf beliebige Schriftarten trainiert werden. Das Hamburger Alternativ-Unternehmen CCS hat mit der Generalvertretung der Lesemaschine ein solides finanzielles Standbein

Jeder Mensch ein Unternehmer?

Bericht über ein alternatives Unternehmen in der Computerbranche

Den Versuch, entfremdete Arbeits- und Lebensbedingungen der westlichen Industriegesellschaft in einem alternativen Betrieb aufzuheben, starteten in Hamburg die Mitarbeiter einer Computerfirma - und halten ihn bis heute durch. Sie orientieren sich an den Grundforderungen des Anthroposophen Steiner, auch innerhalb einer arbeitsteiligen Gesellschaft Selbstverwirklichung in einer Gemeinschaft anstelle individuellen Eigennutzes als Motiv für ein sinnvolles Leben zu wählen. Besonders entscheidend: Leistung und erzielt es Einkommen sind voneinander abgekoppelt. Die Entlohnung soll sich an den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters orientieren, zumal bei den vielfältigen Verflechtungen innerhalb einer arbeitsteiligen Gesellschaft der individuelle Anteil an der Produktion eines Gutes ohnehin nicht feststellbar sei. Prof. Dr. Hans

G. Nutzinger, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, und die Studenten Heinrich Beyer und Jörg Wilke berichten über diesen anthroposophischen Betrieb, der sich ausgerechnet in der Computerbranche angesiedelt hat: Mit Vorurteilen über genügsame Selbstversorger, Müsli-Mahlzeiten und Latzhosen ist diesem „Dritten Weg“ des Wirtschaftens nicht beizukommen.red.

Die Firma „Compact Computer Systeme GmbH“ (CCS) ist kein gewöhnliches Softwarehaus. Etwa 25 Mitarbeiter versuchen, in ihrem durch neueste technologische Entwicklungen geprägten Berufsfeld neue Formen des Arbeitens und der Arbeitsorganisation zu entwickeln und zu praktizieren. CCS ist Mitglied in der „Aktion Dritter Weg“ (A3W), einer Vereinigung alternativer Unternehmen aus verschiedenen Teilen der Bundesrepublik. Dieser Unternehmensver-

band und seine Mitglieder verstehen sich selbst als „Idee und praktische[n] Versuch, eine Alternative zu den in Ost und West bestehenden Gesellschaftssystemen zu verwirklichen“, so die Info-Broschüre der A3W. Zum Unternehmensverband gehören u. a. ein Verlag, ein Woll- und Seidengroßhandel, verschiedene Sozial- und Bildungseinrichtungen, das „Internationale Kulturzentrum Achberg“ sowie die Firma „CCS-Mikrotechnik“, ein Tochterunternehmen der CCS-GmbH.

Fast alle Mitarbeiter in diesem Unternehmensverband sind anthroposophisch orientiert. Die - weitgehend unbeachtet gebliebenen - sozialwissenschaftlichen Lehren Rudolf Steiners (1860-1924) sind die wichtigste theoretische Grundlage für diesen Versuch, innerhalb eines Unternehmens und darüber hinaus auch im Rahmen eines größeren Unternehmensverbandes neue Gestaltungs-

möglichkeiten der Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Die gegenwärtige ökologische Krise, die Verdinglichung der zwischenmenschlichen Beziehungen und entfremdete Arbeitsverhältnisse sind nach Ansicht der Initiatoren des Modells Ursache genug, um über neue Lebens- und Arbeitsformen nicht nur nachzudenken, sondern sie auch praktisch zu erproben. Das erschöpft sich nach Ansicht der „A3Wler“ nicht in der Schaffung neuer Strukturen und Organisationen, sondern es erfordert auch ein Umdenken hinsichtlich vieler Begriffe, Normen, Denkgewohnheiten, Konventionen und Traditionen, die das moderne gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Leben bestimmen.

In einem seiner bedeutendsten Werke, „Die Philosophie der Freiheit“, arbeitet Rudolf Steiner immer wieder auf eine Emanzipation des Menschen von seinen Denkgepflogenheiten hin. Ein befreiter Geist, „wirklichkeitsgemäßes Denken“, das sich aus den Zwängen gesellschaftlicher Konvention befreit, ist ein wichtiges Ziel der Anthroposophie. Dieser „ethische Individualismus“ führt über das „richtige Denken“ zum „richtigen“, d. h. sittlich und ethisch gebundenen, Handeln. Rudolf Steiners Vorstellungen drücken sich programmatisch aus in einer zentralen These der Anthroposophie, die auch bestimmend für die „Aktion Dritter Weg“ ist, nämlich dem „Sozialen Hauptgesetz“: „Das Heil einer Gesamtheit von zusammenarbeitenden Menschen ist um so größer, je weniger der einzelne die Erträgnisse seiner Leistungen für sich beansprucht, das heißt, je mehr er von seinen Erträgnissen an seine Mitarbeiter abgibt, und je mehr seine eigenen Bedürfnisse nicht aus seinen Leistungen, sondern aus den Leistungen der anderen befriedigt werden.“

Dieses „Gesetz“ steht vordergründig in krassem Gegensatz zum heutigen Leistungsdenken, demzufolge individuelle Leistungen und „Erträgnisse“ untrennbar miteinander verbunden sind. In einer entwickelten arbeitsteiligen Gesellschaft produziert zwar jeder Mensch für die Bedürfnisse eines anderen, gleichwohl gibt es in einem solchen System nicht mehr den „Genuß“ und die Befriedigung, die man beispielsweise in einer überschaubaren Gemeinschaft empfindet, wenn man für andere, nahestehende Menschen produziert und sich nicht nur an Herstellung eines Gutes, sondern auch an seinem konkret erfahrbaren Gebrauch durch andere erfreuen kann (so auch Marx' Vorstellung unentfremdeter Produktion in seinen Frühschriften). Im Gegensatz dazu ist der moderne Arbeitsprozeß gerade durch eine fehlende unmittelbare Befriedigung in der Arbeit gekennzeichnet.

Rudolf Steiners Forderung, hinsichtlich vieler sozialer und ökonomischer Normen umzudenken, läuft darauf hinaus, dem „Sozialen Hauptgesetz“ Geltung zu verschaffen. Demzufolge sind die strukturellen Voraussetzungen dafür in einer arbeitsteiligen Gesellschaft bereits angelegt. Was jedoch fehlt, ist eine Gestaltung sozialer Strukturen mit

dem Ziel, innerhalb dieser Strukturen Selbstverwirklichung in einer Gemeinschaft anstelle individuellen Eigennutzes als zentrales Handlungsmotiv durchzusetzen. Besonders wichtig für diese Gestaltungsaufgabe ist die „Trennung von Leistungen und Einkommen“, in der Sprache der modernen Ökonomie: die Trennung von Allokation und Distribution. Konkret heißt das im Unternehmensverband A3W: Für jeden Mitarbeiter soll gelten, was eigentlich für alle Menschen gelten sollte, daß nämlich jedem ein menschenwürdiges Einkommen unabhängig von seiner Qualifikation und seiner konkreten Leistung zusteht. Einziges Kriterium für die Bestimmung der Einkommenshöhe sollte der persönliche Bedarf sein; dieser wird vor allem durch die soziale Situation des Mitarbeiters bestimmt, danach ob er Kinder hat, Doppelverdiener ist, ein Haus abzuzahlen hat usw. Das bedeutet indes nicht, daß jeder so viel fordern kann wie er will, sondern nur so viel, wie er als verantwortungsbewußter Mensch im Hinblick auf seine persönliche Lage und auf die Möglichkeiten der Gemeinschaft, in der er arbeitet, verlangen kann. Diese „Trennung von Leistung und Einkommen“ wird nicht nur normativ, sondern auch faktisch begründet: Die Mitglieder des Unternehmensverbandes bezweifeln entschieden, daß es in einer arbeitsteiligen Gesellschaft mit all ihren internationalen Verflechtungen überhaupt möglich sei, den individuellen Anteil an der Produktion irgendeines Gutes exakt festzustellen. Alle Verfahren der Leistungsbewertung sind ja nur unvollständige Hilfskonstruktionen, bei denen volkswirtschaftliche oder gar weltwirtschaftliche Kosten und Erträge gar nicht berücksichtigt werden. Begreift man aber die Wirtschaft als ein „integrales System“, ein Ansatz, der durch einige Reformer des „Prager Frühlings“ von 1968, wie Eugen Loebel, vertreten wird, so wird man gewahr, daß es

sich dabei um ein Netzwerk interdependenter Einheiten, Menschen, Nationen und Unternehmen handelt. Demzufolge kann die Leistung des einzelnen in diesem komplexen System nicht exakt bestimmt werden. So betrachtet, erscheint die Forderung nach Entkopplung von Leistung und Einkommen nicht mehr ganz so exotisch, wie dies auf den ersten Blick der Fall sein mag – wenn man auch nicht einen zwingenden Schluß von der Schwierigkeit der Leistungsbemessung auf ihre vollkommene „Unmöglichkeit“ ziehen kann, wie dies in einigen anthroposophisch orientierten Schriften nahegelegt wird.

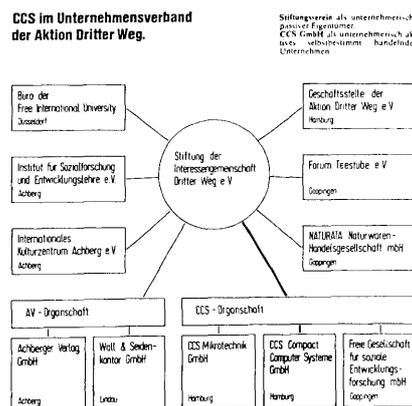
Bedürfnisbezogenes Einkommen

Wie dem auch sei: Eine Umsetzung solcher Einsichten in praktische (Unternehmens-)Politik kann nur dann erfolgen, wenn sich die Menschen von ihren alten Denkgewohnheiten lösen, wenn sie ihre Arbeits- und Konsumgewohnheiten ändern. Zentral dafür ist die Möglichkeit, sich im Arbeits- und Produktionsprozeß gemeinsam mit anderen zu entfalten und zu verwirklichen; hinzukommen muß aber auch ein ökologisches Bewußtsein, ein aufgeklärtes Konsumverhalten und persönliches Engagement in den verschiedensten Lebensbereichen. Nach den Vorstellungen der „Aktion Dritter Weg“ wird der Arbeitsprozeß, befreit von den Fesseln des Leistungsprinzips, die menschliche Kreativität fördern und die Befriedigung aus der individuellen Leistung in der Gemeinschaft erhöhen. An diese Stelle des Leistungslohns tritt das bedarfsgerechte, garantierte Einkommen, die Erfüllung in der eigenen Arbeit und die Freude an der kollektiven Leistung.

Um dies modellhaft zu zeigen, wurde versucht, eine entsprechende betriebliche Organisation bei den Mitgliedsfirmen des Unternehmensverbandes A3W zu entwickeln. Die Gestaltung neuer Strukturen und das Bemühen, innerhalb dieser Strukturen bestimmte theoretische Vorstellungen praktisch zu verwirklichen, sind die wichtigsten Ziele dieses Verbandes. Dabei muß betont werden, daß es sich um einen Versuch handelt, der Irrtümer und Korrekturen nicht ausschließt. Dieses Experiment führt – wie jeder Versuch der Realisierung einer theoretischen Konzeption – in der Praxis zu mannigfaltigen Problemen, über die wir in den folgenden Abschnitten noch berichten werden.

Der zentrale Grundsatz einer Neugestaltung der Unternehmensorganisation ist der Abbau von innerbetrieblichen Hierarchien im herkömmlichen Sinne. Jeder Mitarbeiter soll im Rahmen seines Aufgabengebietes autonom handeln können, es soll keine Vorgesetzten geben. Probleme übergreifender und genereller Art sollen von allen Mitgliedern gemeinsam diskutiert und auch entschieden werden. Daher ist eine wöchentlich stattfindende Betriebsversammlung das zentrale Entscheidungsgremium. Der gemeinsame Konsens soll an die Stelle von Anweisungen

Die anthroposophisch orientierte Computerfirma CCS ist Mitglied in der „Aktion Dritter Weg“, eine Vereinigung alternativer Unternehmen aus verschiedenen Teilen der Bundesrepublik. Ihm gehören neben CCS ein Verlag, ein Woll- und Seidengroßhandel auch verschiedene Sozial- und Bildungseinrichtungen an.



gen und Befehlen treten. Dies erfordert u. a., daß die Entscheidungsbefugnisse vom Kapitaleigentum getrennt sind. Aus diesem Grund wurde das Stammkapital bei Mitgliedsunternehmen, meist in der Rechtsform der GmbH, auf einen Verein, die „Stiftung der Interessengemeinschaft Aktion Dritter Weg e. V.“ übertragen. Die damit angestrebte Kapitalneutralisierung ist aber lediglich eine Rechtskonstruktion, die die Demokratisierung der innerbetrieblichen Verhältnisse nach außen manifestieren soll. Nach Auffassung der A3W ist die Demokratisierung der Unternehmensstrukturen und eine weitgehend gleichmäßige Entscheidungsbeziehung die notwendige Folge der Entkopplung von Leistung und Einkommen. Die Ausdehnung der persönlichen Autonomie auf den Arbeitsprozeß mit dem Ziel der Selbstverwirklichung unabhängig vom Zwang fremdbestimmter Lohnarbeit erfordert auch die Umgestaltung der Eigentumsverhältnisse, zumindest dann, wenn diese die Grundlage einer hierarchischen Unternehmensorganisation darstellen.

„Jeder Mensch ein Unternehmer“, so lautet die Devise der Aktion Dritter Weg. Damit soll angedeutet werden, daß der Arbeitsprozeß so umgestaltet werden soll, daß jedem Mitarbeiter die Möglichkeit eröffnet wird, autonom und selbstbestimmt zu handeln, schöpferisch und innovativ tätig zu sein und Befriedigung in seiner Arbeit gemeinsam mit anderen zu finden. Wir werden im folgenden nicht auf die vielleicht ideologiegeschichtlich interessante Frage eingehen, inwieweit Vorstellungen und Praxis der A3W vollständig und begründet auf die Philosophie Rudolf Steiners zurückgeführt werden können (und unterlassen aus diesem Grunde auch die Darstellung der umfassenden wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Konzeptionen von Steiner), sondern wir wenden uns nun den praktischen Umsetzungsmöglichkeiten und -schwierigkeiten dieses Unternehmensmodells am Beispiel der Firma CCS zu.

Marktbedingungen der Computerfirma

Die CCS Compact Computer Systeme GmbH mit Sitz in Hamburg, 1969 unter dem Namen SCS (Satz Computer Systeme) gegründet, ist ein Unternehmen der elektronischen Datenverarbeitung. Die Firma CCS führt Systemanalysen und Beratungen im engen direkten Kontakt mit den Kunden durch und ist so in der Lage, maßgeschneiderte Problemlösungen zu entwickeln und in Systemvorschläge zu verarbeiten, die sich in die vorhandene Organisationsstruktur der Kundenunternehmungen einpassen lassen. Die objektive Beratung der Käufer und die verlässliche Wartung der Systeme hat im Laufe der Zeit ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und den Kunden entstehen lassen. Für die mittelständische Industrie werden schlüsselfertige Rechner-systeme angeboten, z. B. für Universalban-

ken, Auftragsbearbeitung und Fertigungssteuerung, weiterhin Werksatzsysteme sowie Textverarbeitung.

Mit der Kurzweil-Lesemaschine, einem Erzeugnis von RankXerox, wurde die Generalvertretung im deutschsprachigen Raum für ein Gerät höchstes Technologiestandes übernommen. Die Maschine, ein sogenanntes lernendes System, kann auf beliebige Schriftarten trainiert werden und liest diese dann in ein Datenverarbeitungssystem ein. Bisherige Installationen im deutschen, aber auch im niederländischen Sprachraum folgten bei Verlagen, Druckereien, Dienstleistungsbetrieben für Datenerfassung und ähnlichen Unternehmen. Das Leistungsspektrum der Anlage läßt sich aber noch erweitern; so bietet sich die Lesemaschine auch für die Posteingangsbearbeitung in größeren Industrieunternehmen an.

In einem kleinen Rechenzentrum führt CCS Dienstleistungen für besondere EDV-zugängliche Probleme aus, wie etwa Konvertierung von EDV-Datenträgern, Katalogproduktion oder Mengentextverarbeitung. In der eigenen Hardware-Abteilung werden außer dem Kundenservice auch Systemkonfigurationen und Anpassungen durchgeführt. CCS ist zwar auf Data General-Rechner spezialisiert, übernimmt aber auch die Wartung anderer Fabrikate. Die Entwicklung und Fertigung von Mikroprozessorsystemen erfolgt im Tochterunternehmen CCS Mikrotechnik GmbH.

Da der von CCS bediente Markt immer noch einem raschen Wandel in der Technologie sowie in der Anzahl und Qualität der Anbieter unterworfen ist, kann man gegenwärtig nur bedingt und für kurze Zeit Aussagen über Marktchancen der Datenverarbeitungsbranche machen. Dies ist besonders in der Software-Entwicklung der Fall: Hier finden sich neben großen Anbietern zahlreiche kleine, die den Markt schnell und individuell mit benutzerfreundlichen Programmen bedienen. Die kleinen Anbieter haben den Vorteil, sich schnell auf Kundenwünsche einzustellen. Diese Flexibilität hat aber auch den Nachteil, daß die Qualität der Produkte großen Schwankungen unterliegen kann. Schon durch das Abwandern eines Mitarbeiters ergeben sich häufig große Schwierigkeiten, etwa aufgrund unzureichender Dokumentation der von diesem geleisteten EDV-Arbeiten oder auch durch den Verlust spezieller Qualifikationen. Eine weitere Schwierigkeit besteht in dem Glauben vieler Mitarbeiter, einen „Künstlerstatus“ zu haben, der freies und individuelles Programmieren erlaubt, ohne unbedingt auf die zukünftige wirtschaftliche Wiederverwendung bei anderen Teilprogrammen achten zu müssen. Diese Qualitätsschwankungen, zusammen mit dem relativ geringen Kapitalbedarf für die Firmengründung, tragen wohl auch zu den vielen Schließungen und Neugründungen von Unternehmungen der Computerbranche bei.

Wichtig für die Stellung eines Unternehmens am Markt ist die Wartung der Produk-

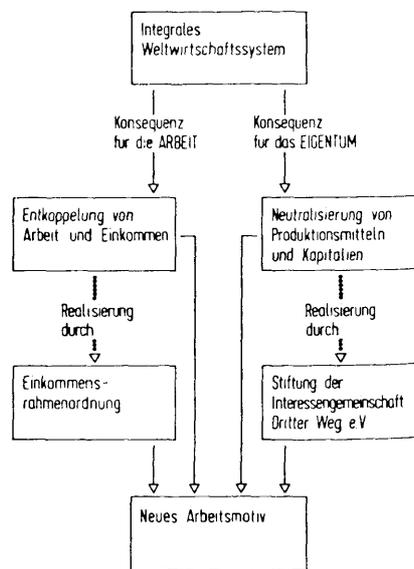
te (Soft- und Hardware). Auch hier können kleine Firmen mit regional begrenztem Kundenkreis oft weitaus schneller reagieren als Großunternehmen. Hierzu gehört allerdings ein großes Engagement der Mitarbeiter, da dies grundsätzlich eine „Einsatzbereitschaft rund um die Uhr“ erfordert, also der Aufgabe der Feuerwehr sehr nahe kommt.

Von außen betrachtet, ist die CCS einer der typischen kleinen EDV-Anbieter; allerdings stehen sie mit einem Produkt, der erwähnten Kurzweil-Lesemaschine, als Alleinanbieter auf dem deutschen und niederländischen Markt und haben damit ein zweites, sehr stabiles „Standbein“. Wie erwähnt, handelt es sich dabei um ein System, das gedruckte Texte in beliebigen Schriftarten und Kombinationen liest: Es ist zum einen für industrielle Zwecke und für den Hochschul- und Forschungsbereich gedacht, aber in einer anderen Ausführung auch als Lesemaschine für Blinde geeignet, da sie den gelesenen Text über ein Sprachmodul auch akustisch und in Blindenschrift wiedergibt.

Theorie und Praxis

Betrachtet man die oben kurz dargestellten theoretischen Grundlagen, so sind die wohl wichtigsten Unterscheidungsmerkmale zwischen den Firmen der A3W, insbesondere der CCS, und anderen Unternehmen:

1. die Trennung von Leistung und Einkommen
2. die Neutralisierung des Kapitals und
3. der Abbau von Hierarchien durch Demokratisierung der betrieblichen Entscheidungsprozesse.



Die Trennung von Leistung und Einkommen ist sowohl hinsichtlich der theoretischen Begründung wie auch der praktischen Durchführung wohl das problematischste Kriterium; man darf diese Frage aber im Hinblick auf das Gesamtmodell nicht überbewerten. Arbeit soll bei CCS nicht mehr Lohnarbeit sein in dem Sinne, daß man allein zur Erhaltung der notwendigen materiellen Lebensgrundlagen arbeitet. Vielmehr soll

Arbeit zum zentralen Gemeinschaftserlebnis werden, bei dem jeder einzelne Mitarbeiter sich verwirklichen kann. Die Sicherung eines angemessenen Einkommens unabhängig von der individuellen Arbeitsleistung soll die Voraussetzung dafür schaffen, daß sich jeder mit seinen persönlichen Fähigkeiten in die Gemeinschaft einbringen kann („Fähigkeitenwirtschaft“). Nicht so sehr das individuelle Streben nach hohem Einkommen und Prestige soll der Anreiz zur Arbeit sein, sondern die Freude an der eigenen Kreativität und die Anerkennung in einer Gruppe. Das persönliche „Nutzniveau“ beruht also nicht nur auf dem Geldeinkommen, sondern auch auf solchen nichtmonetären Einkommensbestandteilen wie Erfüllung und Freizügigkeit im Arbeitsverhältnis, Verwirklichung von kollektiven Zielen, Lob und Anerkennung in der Gemeinschaft. Geld und Geldeinkommen verlieren damit, zumindest innerhalb des Unternehmensverbandes, ihre zentrale Funktion. Die individuelle Wertschätzung und der soziale Status werden von anderen Faktoren bestimmt.

Die praktische Umsetzung dieser Prinzipien wird jedoch mit verschiedenen Problemen konfrontiert. Bei der CCS ist es zwar in der Tat so, daß ein Mitarbeiter, der formal die Geschäftsführung übernommen hat und zu den Initiatoren des Modells gehört, das geringste Einkommen bezieht, während andere Mitarbeiter ohne im herkömmlichen Sinne herausgehobene Stellung wesentlich höhere Einkommen erhalten. Allerdings gilt diese Regelung nur für den „Kern“ der Belegschaft, für diejenigen, die anthroposophisch orientiert sind und sich ganz mit dem Unternehmensmodell identifizieren. „Freie Mitarbeiter“ ohne solche Identifikationsmerkmale müssen dagegen mit Gehältern entlohnt werden, die denen anderer Unternehmen der Computerbranche vergleichbar sind. Angesichts der Lage auf dem Arbeitsmarkt für EDV-Kräfte ist es schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Die CCS ist daher auch auf Arbeitskräfte angewiesen, die keine Anthroposophen sind und ihre Arbeit vor allem als Job zum Geldverdienen betrachten. Die Rekrutierung neuer Leute und die Integration in das Sozialsystem der CCS stellt sich dabei als besonderes Problem. Nicht jeder erkennt auf Anhieb, daß es auch noch andere „Entlohnungsarten“ als nur Geldeinkommen gibt. Das Prinzip „Trennung von Leistung und Einkommen“

bleibt auf die „Insider“ beschränkt. Die Schwierigkeit einer allgemeinen Durchsetzung dieses Prinzips, das ja auch von der großen Mehrheit der Marktteilnehmer nicht akzeptiert wird, bleibt der CCS somit erspart. Man kann im Bedarfsfall jederzeit auf einen funktionierenden „kapitalistischen“ Arbeitsmarkt zurückgreifen.

Doch nicht völlig losgelöst

Die Verflechtungen und die Eingebundenheit in das marktwirtschaftliche System ist nicht nur in dieser Hinsicht der bedeutendste externe Parameter, dem sich die CCS gegenüber gestellt sieht und dem man sich in der Regel auch beugen muß. Da die CCS auf einem stark umkämpften Absatz- und Beschaffungsmarkt operiert, müssen die Geschäftspraktiken immer wieder an traditionelle Verhaltensweisen angepaßt werden. Die Kunden sind nicht bereit, auf den besonderen Charakter der sozialen Beziehungen im Unternehmen Rücksicht zu nehmen. Entscheidend für den wirtschaftlichen Fortbestand der Firma ist der Qualitäts- und Leistungsvorsprung vor den Konkurrenten – ob dieser nun auf einer anthroposophischen Motivierung der Mitarbeiter beruht oder nicht. Der Alltag der CCS sieht deshalb kaum anders aus als bei vergleichbaren Unternehmen. Sachzwänge, Termine, Kundenwünsche und nicht zuletzt die Tücken einer komplexen Technologie bestimmen weitgehend den Arbeitsablauf. Damit wird das Ziel einer herrschaftsfreien Gestaltung der innerbetrieblichen Organisation stark von externen, vom Unternehmen nicht einflußbaren Variablen begrenzt. Wenn es auch „offiziell“ keine Hierarchien, Subordinationsverhältnisse oder Weisungsbefugnisse gibt, so ist doch der *faktische* Grad der Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß unterschiedlich hoch.

Ein Grund dafür sind Qualifikationserfordernisse: Es gibt technische und betriebswirtschaftliche Probleme, die jeweils nur von einer kleinen Gruppe oder einzelnen Mitarbeitern entschieden und gelöst werden können. Auch praktische Gesichtspunkte spielen eine Rolle: Viele Fragen müssen ad hoc entschieden werden, ohne daß man dazu immer eine Betriebsversammlung einberufen kann. Schließlich gibt es rechtliche Beschränkungen: Es müssen Geschäftsführer existieren, die das Unternehmen nach außen

hin vertreten und wichtige Entscheidungen mit ihrer Unterschrift besiegeln.

Auch persönliche Unterschiede müssen in Rechnung gestellt werden: Ein wirklich egalitärer Entscheidungsprozeß scheitert auch daran, daß sich die Beteiligten in ihrer Persönlichkeit, ihrer Ausstrahlung, in ihrem Alter und ihrer beruflichen Erfahrung erheblich voneinander unterscheiden. Erfahrene, gut eingearbeitete Mitarbeiter spielen im Entscheidungsprozeß meist eine größere Rolle als andere, und dies gilt auch für CCS. Es gibt zwar keine expliziten Hierarchien, dennoch ist es aber nicht vorstellbar, daß wirklich wichtige Entscheidungen gegen den Willen der beiden Geschäftsführer gefällt werden. Deren Stellung im Entscheidungsprozeß beruht zwar nicht auf ihrer rechtlichen Funktion als Geschäftsführer und ehemalige Kapitaleigner, dennoch haben sie aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, ihrer persönlichen Ausstrahlung und ihrer Erfahrung eine herausgehobene Position innerhalb des Unternehmens.

Die Neutralisierung des Kapitals und die Entkopplung von Verfügungsgewalt und Kapitalbesitz allein schaffen keinen Abbau von Hierarchien, zumal eine Ungleichheit betrieblicher Funktionen aufgrund unterschiedlicher Ausbildung, Qualifikation und Kompetenz, also eine „funktionale Hierarchie“, bis zu einem gewissen Grade als unaufhebbar erscheint. Die Trennung von Kapitaleigentum und Entscheidungsgewalt wird auch darin deutlich, daß in den westlichen Industrieländern die meisten Großunternehmen von Managern geführt werden, die wenig oder gar keine Anteile an „ihren“ Unternehmen besitzen. Die Verteilung des Kapitals auf hunderttausende kleinere Aktionäre ist im gewissen Sinn auch eine Form der Neutralisierung – und sie hat nichts an den innerbetrieblichen Herrschaftsverhältnissen geändert.

Wöchentliche Betriebsversammlung

Bei CCS ist diese Problematik durchaus erkannt worden: Mit der wöchentlichen Betriebsversammlung als wichtigstem Entscheidungsgremium wurde versucht, den Entscheidungsprozeß zu demokratisieren und für alle transparent zu machen. Ein derartiges Verfahren, wenn es dem theoretischen Anspruch auch nur annähernd gerecht werden soll, bringt aber erhebliche Kosten

Buchbinderei Gerhard Jakob

vorm. Wilhelm Wagner

Bremer Straße (Schule am Wall), 3500 Kassel
Tel. 05 61 / 1 54 51

Ausführung sämtlicher Buchbinderarbeiten

kurzfristig + schnell + sofort
Zeitschriften · Examensarbeiten

Fachliteratur

Manfred Schäfer

Fotolaboreinrichtung
Fotomaterial



Friedrich-Ebert-Straße 167
3500 Kassel
Telefon 05 61 / 77 01 10

mit sich: langwierige Sitzungen und Diskussionen, unklare Kompetenzen und unstrukturierte Entscheidungsabläufe. Dazu kommt, daß viele Fragen vorab, auf informellem Wege, geklärt werden müssen. Dies trifft vor allem, aber nicht nur, für die technischen Probleme zu.

Ein weiterer Kostenfaktor, der in traditionellen Betrieben durch entsprechende Auswahl der Beschäftigten tunlichst vermieden wird, ist der Mangel an und die Abneigung vieler Mitarbeiter bei CCS gegen jede Art von formaler Organisation und Ergebniskontrolle, da darin – nicht ganz zu Unrecht – ein Herrschaftsinstrument gesehen wird. Kalkulationen, Kontrollen der Arbeitszeit für bestimmte Projekte, Kosten- und Leistungsberechnung usw. sind aber gerade für die Beurteilung der Rentabilität des Unternehmens unbedingt notwendig. Konkurrenzwirtschaft, der sich auch CCS nicht entziehen kann, schlägt hier mit ihren Anforderungen voll durch. Eine formale Betriebsorganisation mit all ihren Bestandteilen und Regeln hat nicht nur die Funktion der Kontrolle und der Disziplinierung der Mitarbeiter, sie ist auch ein Mittel zur Optimierung des Betriebsergebnisses. Der Erfolg von CCS wie der anderer alternativer Projekte hängt eben auch davon ab, ob sie rentabel arbeiten und damit wirtschaftlich überlebensfähig sind. Daß dies auf gesamtwirtschaftlicher Ebene in der Zukunft einmal anders sein könnte, wie dies der A3W wohl vorschwebt, ist zunächst nur eine Utopie.

Wir meinen, daß der Mangel an innerbetrieblicher Organisation der Hauptgrund dafür ist, daß bei CCS die durchschnittliche Arbeitszeit länger ist als bei vergleichbaren Unternehmen. Das müßte nicht so sein: Bei CCS gibt es ja die Möglichkeit, eine formale Betriebsorganisation kollektiv so zu kontrollieren, daß diese nicht zu Herrschaftszwecken mißbraucht werden kann. Dabei darf natürlich nicht übersehen werden, daß jede Form von Organisation die individuellen Handlungsmöglichkeiten einschränkt. Diese Einschränkungen sind dann mit den Kosten einer unzureichenden Organisation zu vergleichen, insbesondere im Hinblick auf die Tatsache, daß das wirtschaftliche Überleben und damit auch die weitere Arbeit an den theoretischen Grundlagen des „Modells CCS“ von der Produktivität dieser Organisation abhängen. Nicht vergessen werden sollte dabei, daß auch eine „informelle“ oder sogar „anarchische“ Struktur, wie sie bei der CCS vorherrscht, durchaus ihre implizierten

Herrschafts- und Restriktionsmechanismen entfalten kann.

Eine unzureichende formale Organisation kann sich wie folgt auswirken: Die Belastung mit vielen, wahrscheinlich teilweise vermeidbaren täglichen Routinearbeiten droht allein durch ihren Umfang jeden sozial-innovativen Elan der Mitarbeiter zu ersticken. Theoretische Schulung, Öffentlichkeitsarbeit und soziale Kontakte der Mitarbeiter zueinander werden von den langen Arbeitszeiten überschattet. Solche im wirtschaftlichen Sinne „nicht produktiven Arbeiten“ und die individuelle Selbstverwirklichung in der Arbeit sind aber gerade ein zentraler Grund für die Initiierung des Modells gewesen.

Wir sehen die größte Bedrohung für die Weiterentwicklung dieses Modells darin, daß die Mitarbeiter sich in den notwendigen produktiven Arbeiten, die das wirtschaftliche Überleben sichern sollen, aufzehren, zumal, wie erwähnt, viel Zeit auch für nicht produktive Tätigkeiten aufgewendet wird. Daher bleibt insgesamt nur wenig Zeit für Aktivitäten in den programmatischen Bereichen – Demokratisierung und Abbau von Hierarchie –, die dann allerdings oft auch nur Alibi charakter haben. Diese Problematik dürfte auch für viele andere Projekte und Unternehmen zutreffen, die neben der wirtschaftlichen Tätigkeit auch sozial-innovative Ziele verfolgen.

Auch die Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen des Verbandes A3W sind nicht konfliktfrei. Diejenigen Betriebe etwa, die notwendigerweise keine Überschüsse erwarten können, da sie bewusst soziale oder kulturelle, also gemeinnützige Funktionen übernehmen, sollen, der theoretischen Vorstellung gemäß, von den wirtschaftlichen „Überschußbetrieben“ mitfinanziert werden. Die Koordination der Zahlungsströme innerhalb des Verbandes soll von einem zentralen Gremium übernommen werden, in dem alle Betriebe durch Mitarbeiter vertreten sind. Auch die „Einkommensordnung“, die u. a. eine obere Einkommensgrenze vorsieht, wird von einem solchen Gremium festgelegt. Es ist unmittelbar einsichtig, daß in diesen Gremien oft Konflikte entstehen können, da hier betriebliche und überbetriebliche Interessen aufeinandertreffen; bei Entscheidungsprozessen können auch Abhängigkeiten der einkommensstarken Unternehmen von den Zuschußbetrieben nicht ausgeschlossen werden. Zudem erschweren große geographische Entfernun-

gen zwischen den Betrieben die Koordination solcher Aktivitäten in erheblichem Maße. Die persönliche Verbundenheit, der soziale Zusammenhalt, der eine Betriebsgemeinschaft kennzeichnet, ist auf der Makroebene stark abgeschwächt und kann sich daher nicht gleichermaßen stabilisierend auswirken, wie dies auf der Mikroebene des Betriebes der Fall ist.

Dies ist ein weiterer Grund dafür, daß institutionelle und organisatorische Regeln getroffen werden müssen, um auch weiterhin den wirtschaftlichen Erfolg und nicht zuletzt die Weiterentwicklung dieses alternativen Unternehmensmodells zu gewährleisten. Bei allen praktischen Schwierigkeiten sollte der Symbolwert der „Aktion Dritter Weg“ und des CCS-Unternehmens nicht unterschätzt werden: der Versuch, Kritik an entfremdeten Arbeits- und Lebensbedingungen der westlichen Industriegesellschaft positiv in eine Alternative zu wenden, wie mangelhaft diese uns gegenwärtig auch immer erscheinen mag.



Heinrich Beyer und Jörg Wilke sind Studenten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der GhK. Sie haben im Anschluß an das Projekt „Alternative Ökonomie“ im BPS II in der anthroposophischen Computerfirma CCS in Hamburg gearbeitet. Prof. Nutzinger war einer der Betreuer dieses Projektes.



Prof. Dr. Hans G. Nutzinger

geb. 1945 in Hauingen (Baden), Dr. rer. pol. habil., Professor für Theorie öffentlicher und privater Unternehmen an der Gesamthochschule Kassel, Fachbereich 7 (Wirtschaftswissenschaften). Lehr- und Forschungstätigkeit u. a. an den Universitäten Heidelberg, Dortmund, Bielefeld und seit 1978 in Kassel. Zahlreiche Publikationen in folgenden Arbeitsgebieten: Theorie der marktwirtschaftlichen Selbstverwaltung und Partizipation, ökonomische Theorie der Eigentumsrechte, Mitbestimmung, Umweltökonomik, Marxistische Politische Ökonomie.