

Abschrift eines Artikels der PÄD-Extra 1980

Lohnarbeit und Kollektiv

Alternativ geht fast nix schief, hieß die optimistische Titelzeile von päd. extra sozialarbeit im August '77.

Drei Jahre danach ist vieles alternativ und Viele denken über eine Lebensperspektive abseits der Institutionen in Alternativprojekten nach.

Gleichzeitig beginnt unter den 'alten' Projekten – soweit sie noch bestehen, ein Diskussionsprozeß über interne Schwierigkeiten, Fehleinschätzungen der ökonomischen Basis und der Arbeitsorganisation, die Widersprüche zwischen kollektivem Anspruch und individuellem Konkurrenzverhalten.

Wir bei pädex sind auch ein Kollektivbetrieb. Manchmal vergessen wir's in unserer Selbstdarstellung und 'draußen' bei den Lesern ist es teilweise unbekannt, dass wir schon zu den 'Alten' gehören: Seit sieben Jahren päd.extra sozialarbeit, später der buchverlag und päd.extra sozialarbeit.

Constantin Bartning – ein Kollektiver seit '68 – trifft mit seinen Überlegungen viele Probleme von Kollektivbetrieben. Für diejenigen, die drin arbeiten, bringt er manches auf den Punkt; für andere. Die vom Ausstieg in die kollektive Produktion träumen, wirkt er vielleicht desillusionierend.

Es gibt heute eine ganze Reihe von gesellschaftlichen Utopien. Und es gibt Leute, die versuchen, Teilutopien im kleinen zu verwirklichen in „Alternativbetrieben“ oder Kollektivbetrieben, wie wir sie vor 12 Jahren schon genannt haben, als es noch wenige davon gab. Ich selbst habe nach meinem Schulabschluß 1968 an der Gründung eines solchen Kollektivbetriebes teilgenommen, der heute noch existiert: Agitdruck. Ende 1973 bin ich nach heftigen Auseinandersetzungen ausgeschieden und habe mit anderen Oktoberdruck gegründet.

Etliche Hoffnungen haben sich nicht verwirklicht, oft habe ich mich geirrt und linke oder rechte Skeptiker haben mit ihren Prognosen recht behalten. Trotzdem haben wir und andere inzwischen zeigen können, daß es auch ohne Unternehmer möglich ist, zu arbeiten und daß wir mehr können als immer nur Angriffe von Staat und Kapital abzuwehren. Eine lebensnotwendige Voraussetzung, um weiter zu kommen, ist die ständige radikale Kritik unserer eigenen Praxis.

So ist auch der folgende Text zu verstehen: die teilweise scharfe Kritik an Zuständen in Kollektiven ist nicht Ausdruck von Resignation, sondern Ausgangspunkt für eine radikale Weiterentwicklung der Kollektivarbeit. Es ist auch ein Versuch, wieder mehr Theorie in die Praxis zu bringen, aus der Reihe derer, die die Arbeit machen.

Unsere Wünsche...

Wenn ich in der Folge von Kollektiven schreibe, so meine ich damit generell nur Betriebe im gemeinsamen Eigentum und Verwaltung der dort Arbeitenden, wobei für mich wesentlich ist, daß alle Mitarbeiter von diesem Betrieb leben können. Einen Betrieb mit drei Mitarbeitern würde ich nur noch mit Einschränkungen als Kollektiv betrachten. Kollektives Arbeiten ist heute ein Versuch, ohne vorherige Beseitigung der kapitalistischen Wirtschaftsordnung unter nicht kapitalistischen Eigentums- und Produktionsformen zu arbeiten. Wir erhoffen uns Solidarität und Überwindung von Arbeitsteilung, Überblick über den gesamten Arbeitsprozeß, Produktion von nützlichen Sachen, Sicherheit, Geborgenheit, Vereinigung von Arbeit und Freizeit.

Einige der Kollektivarbeiter hoffen auch darauf, durch die Entwicklung neuer Arbeitsformen im kleinen, Erfahrungen und Strukturen zu entwickeln, die sich auf die große Industrie übertragen lassen. Weil für und die Frage, wie industrielle Arbeit ohne Ausbeutung und Entmündigung der Mehrzahl beschaffen sein kann, noch nicht beantwortet ist, ist die Forderung von Sozialismus und Sozialisierung noch eine Phase. Der „reale

Sozialismus“ sowjetischer oder chinesischer Prägung, kann für uns nur Lehrbeispiel dafür sein, was es zu vermeiden gilt.

Ein Kollektiv ist also ein Versuch, ein Stück neue Gesellschaft heute zu beginnen. Es ist der Versuch, gegen all die Sachen, die uns abstoßen an den vorhandenen Verhältnissen, durch eigene Anstrengungen im Hier und Jetzt zu leben und nicht auf das zu warten, was ein künftigen Tag X, von manchen Revolution genannt, versprechen könnte.

...und die Wirklichkeit

Wenn man sich die verschiedenen Kollektive von heute anschaut, in ihnen arbeitet, mit den Beteiligten spricht, muß man allerdings feststellen, daß heute bei vielen, der ursprünglichen Euphorie, eine tiefe Resignation und Skepsis gewichen ist. Viele Dinge, die wir dadurch zu erreichen hofften, daß wie die Verhältnisse geändert haben, und daß wir keinen Unternehmer mehr über uns haben, haben sich als wesentlich schwieriger zu beseitigen erwiesen, als wir zu Anfang geglaubt haben. Statt Geborgenheit empfinden wir oft Angst voreinander und gegenseitiges Mißtrauen. Statt Solidarität kommen wir häufig in Konkurrenzverhältnisse zueinander, die die zwischenmenschlichen Beziehungen vergiften. Statt Verständnis für die Schwierigkeiten des Anderen steht häufig Verzweiflung und Wut über dessen Unfähigkeit. Die materiellen Schwierigkeiten, unter denen viele unserer Projekte stehen sowie die große Unerfahrenheit, haben uns oft gezwungen, fast selbst zum Sklaven unserer selbst geschaffenen Apparate zu werden. Unsere Freiheit und Unabhängigkeit von diesem Apparat ist oft viel geringer als die Freiheit, die wir haben, wenn wir in einem ganz normalen kapitalistischen Arbeitsverhältnis stehen. Was oft mit leichter Hand begonnen wurde, hat sich inzwischen als mühsamer, und von vielen Rückschritten begleiteter Prozeß erwiesen. Ich will im folgenden versuchen, die Hauptprobleme bei der Erstellung kollektiver Produktion zusammen zu fassen. Das für die Errichtung einer Produktionsstätte notwendige Startkapital ist schwer und unzureichend zu bekommen. Da die meisten Mitglieder, die Kollektive gründen, meistens über kein privates Kapital verfügen, und auch wenig Möglichkeiten haben, sich welches zu borgen. Jeder zweite Produktionszweig kollektiver Produzenten ist von Anfang an mehr oder weniger der allgemeinen Konkurrenz unterworfen. Kollektive Produktion ist daher hauptsächlich im Bereich subkultureller Marktbedürfnisse relativ geschützt entstanden. Sie hätte zu Beginn der allgemeinen Konkurrenz nicht standhalten können.

Diejenigen, die kollektive Produktion starten, sind im allgemeinen noch recht jung und meistens keine Fachleute in dem betreffenden Bereich. Unter Umständen ist auch gerade diese Unkenntnis oder Naivität die Voraussetzung dafür, daß sie ihre Arbeit überhaupt zu beginnen wagen, Neue Wege werden fast immer von Außenseitern beschritten. Für Nicht-Außenseiter ist der Druck, die gewohnten Bahnen zu verlassen, im allgemeinen nicht groß genug, da sie gleichzeitig die vorhandenen Probleme viel besser übersehen können. Die mangelhafter Erfahrung verlangt Lernprozesse und ist daher andererseits äußerst kostspielig. Wegen des ohnehin knappen Kapitals kann dies eigentlich nur durch Ausdehnung der eigenen Arbeitszeit wirtschaftlich verkraftet werden. Diese Ausdehnung der Arbeitszeit hat Folgen: Häufig wird die scheinbar weniger notwendige Buchhaltung vernachlässigt. Das kann dann teuren Ärger mit dem Finanzamt bringen und kostet vor allem den lebensnotwendigen Überblick über die tatsächliche wirtschaftliche Lage des Betriebes.

Durch die Notwendigkeit, sich selbst auszupressen, können aber leicht die sonstigen menschlichen Bedürfnisse der Kollektivisten ins Hintertreffen geraten. Da außerdem die Leistungsfähigkeit und Frustrationstoleranz individuell verschieden ist, kommt es zwangsläufig zu einer Differenzierung innerhalb des Kollektivs.

Diese Differenz kann sich verschärfen, wenn sich das Kollektiv inhomogen zusammensetzt aus Leuten mit großer Frustrationstoleranz und Fähigkeit, Bedürfnisbefriedigung aufzuschieben, was durch eine weitgehende Identifizierung mit dem Projekt noch erleichtert wird; und aus Leuten mit geringer Frustrationstoleranz, die sich gerade auch vom Kollektiv eine geringere Belastung erhofft haben. Man darf die Differenzierung, die sich aus diesem Spannungsverhältnis ergibt, auf keinen Fall unterschätzen. Es sind beim Start eines neuen Kollektivs zeitweise äußerst unangenehme aktuelle Umstände auszuhalten, lange, teilweise wenig erfolgreiche Arbeit, damit verbunden: Kontaktverlust mit Freunden, Partnern, und soziale Isolierung, und dies mit einem mehr oder weniger abstrakten Ziel.

Eine solche Fähigkeit kann nicht einfach von jedem erwartet werden, sondern ist auch Folge der jeweils individuellen Sozialisationsbedingungen. Wie weit diese Fähigkeit des Aushaltens und Durchhaltens in allgemeinen reicht, kann auch der Einzelne im voraus nicht einschätzen. Dies umsomehr, als zusätzliche äußere Bedingungen eine erhebliche Rolle dabei spielen, z.B. das Vorhandensein und der Zustand einer Zweierbeziehung, oder ähnliches.

Das Ganze kompliziert sich noch dadurch, daß auch die Frage, was jeweils als Erfolg angesehen wird, und somit bestätigend und verstärkend wirksam wer-

den kann, unterschiedlich erlebt wird. Es hängt ab z.B. vom Grad der Information des einzelnen über das Gesamtprojekt und damit die Fähigkeit des Einzelnen, die Ereignisse einzuordnen. Es zeigt sich hier, daß es nicht ausreichend, nur die objektiv gleichen, äußern Verhältnisse zu berücksichtigen, sondern daß wir lernen müssen, daß diese jeweilige äußere Gleichheit für den Einzelnen unter Umständen etwas völlig Unterschiedliches bedeutet. Wenn wir das nicht tun, werden wir unfähig sein, die sich immer wieder herausbildenden Differenzierungen, die mit den Dauer eines Betriebes oder Projekts an Gewicht gewinnen, zu verstehen, weil die anfängliche Gleichheit mehr durch Gründerelan hervorgerufen wurde, anstatt durch die tatsächliche Substanz. Wenn wir das nicht beachten und die einmal proklamierte völlige Gleichheit ohne legitimierten Spielraum für den Einzelnen beizubehalten versuchen, wird diese offizielle Gleichheit schnell zum Deckmantel für Ungleichheiten werden. Ungleichheiten allerdings, die besonders schwer zu durchschauen und zu beseitigen sind, weil sie nicht wirklich existieren dürfen; weil nicht sein kann, was nicht sein darf.

Wir können erleben, wie sich informelle Führer herausbilden, eine innere Gruppe und eine äußere Gruppe, wie eine Hackordnung entsteht. Wie die einen besser informiert sind und gefragt werden und wie sich die anderen nur vor vollendete Tatsachen gestellt sehen. Wir finden die einen 16 Stunden und mehr bei der Arbeit und die anderen unter Umständen nur 6 Stunden. Wir finden diejenigen, die nie Urlaub machen und immer für den Betrieb da sind, persönliche Beziehungen, Liebesbeziehungen aufgegeben haben, und diejenigen, die einfach nur mitteilen, wann sie Urlaub antreten und ansonsten ihre privaten Beziehungen in den Vordergrund stellen.

Auf den Kollektivversammlungen kann es dann teilweise schon beinahe zugehen wie bei den Tarifverhandlungen, wo die einen die übergeordneten Interessen des Betriebes möglichst nach schneller Akkumulationsrate vertreten, und die anderen ihr Interesse nach möglichst hohem Lohn zu vertreten suchen (natürlich nicht ganz offen), da sie durch mehr freie Zeit auch mehr Möglichkeiten haben, das Geld auszugeben.

Diese Verhaltensmuster erzeugen sich immer wieder gegenseitig. Beide Seiten zeigen dabei eine mangelhafte Fähigkeit der Koordination der Bedürfnisse und Abgrenzungen, Selbstaufgabe und „Egoismus“ sind zwei Seiten an „asozialen“ Verhaltens.

Ein solche Situation muß nicht unbedingt zum inneren Zerfall des Kollektivs führen. Wenn die einen ihre Rolle als informelle Führer und die damit verbundene Belastung akzeptieren, und die anderen sich bereitwillig dieser informellen Autorität unterordnen, kann sich daraus eine Hierarchie herausbilden, die stabil ist und von allen Beteiligten als befriedigend empfunden wird.

In diesem Fall kann auch das Hauptproblem des objektiven Gegensatzes zwischen Arbeit und Kapital scheinbar gelöst werden, dadurch daß die einen die Aufgabe des Kapitalisten übernehmen: für die Wirtschaftlichkeit zu sorgen, Anerkennung und Strafe zu vergeben.

Die informellen Führer sind dann auch diejenigen, die antreiben, Druck ausüben, Innovationen vorbereiten, die Tüchtigen loben und Untüchtige strafen. Vielleicht mehr durch Anerkennung und sozialen Druck und weniger mit offenen autoritären Mitteln, aber das Ziel und die Aufgaben bleiben gleich. Die Arbeitsteilung wird dann um so stärker hervortreten, je mehr das Kollektiv an Größe zunimmt, je mehr Beteiligte daran mitarbeiten und je mehr die vorher genannten Differenzierungen wirksam werden können.

Bildet sich jedoch keine allseitig anerkannte Ordnung in einem Kollektiv heraus, z.B. weil es von den Beteiligten abgelehnt wird oder weil keiner Stärke und Autorität für informelle Führerschaft hat, so werden die Verhältnisse komplizierter. Dann müssen die Aufgaben des Antreibens, des Kontrollierens, des Lobens und Tadelns von allen übernommen werden. Was bedeutet, wenn diese Fähigkeit nicht besteht und wie man so etwas überhaupt wird leicht unterschätzt. Vor allem aber, was es für Folgen hat, wenn diese Funktionen nicht wahrgenommen werden. Auf der wirtschaftlichen Ebene kommt es meistens zu schweren Rückschlägen und Verlusten, auf der kollektiven zwischenmenschlichen Ebene kann es zu einer sozialen Überforderung aller Beteiligten kommen. Überforderung deshalb, weil sich alle in einem ungewohnten Bezugsrahmen bewegen müssen, den jeder erst lernen muß.

Diejenigen, die für ihr Funktionieren auf unmittelbaren äußeren Druck angewiesen sind, und das sind sehr viele, stellen beim Fortfall dieses Druckes fest, daß sie plötzlich nicht mehr so gut funktionieren, unpünktlich und unzuverlässig werden. Da diese Erscheinung den eigenen Ansprüchen widerspricht und man schlecht jemand anderes dafür verantwortlich machen kann, führt es zu Zweifeln an sich selbst und Unsicherheit. Man versucht dann doch, jemand dafür verantwortlich zu machen und findet es meistens in denjenigen, die weniger Schwierigkeiten mit der Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit haben, weil mehr Druck in sich selbst verspüren und von denen andererseits noch am ehesten Kritik ausgehen kann. Solange aber die Kritik der anderen nicht die Kraft hat, den nötigen Druck auszuüben, wird sich die eigene Unsicherheit immer mehr verstärken.

Diejenigen aber, die weniger unmittelbaren äußeren Druck benötigen, geraten in dieser Situation schnell in die Lage, den Karren aus dem Dreck ziehen zu müssen. Sie fühlen sich ausgenutzt und gleichzeitig hilflos der Unfähigkeit der Anderen ausgesetzt. Sie können zwar moralischen Druck ausüben, aber dieser hat nur die oben beschriebene Wirkung.

Gerade dann, wenn wie aus prinzipiellen Gründen die Anwendung von Macht verneinen, entsteht da Gefühl, hilflos den Verhältnissen ausgeliefert zu sein. Das Gefühl der Hilflosigkeit wird verstärkt, wenn keine ausreichende Kontrolle und Information über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Betriebes besteht. D.h. die wirtschaftlichen Auswirkungen zeigen sich für den einzelnen nur bei seinem Lohn, wobei der Mangel an ausreichender Information auch dadurch ausgedrückt werden kann, daß zwar Zahlen auf dem Tisch liegen, die Einzelnen aber nicht fähig sind, mit diesen Zahlen und Fakten wirklich etwas anfangen zu können. Die weniger Informierten fühlen sich dann von den „Machern“ mit undurchschaubaren Fakten überfahren.

Das Ergebnis dieser Entwicklung ist das Gefühl, hilflos dem Apparat und den anderen ausgeliefert zu sein. Diese Ohnmacht wird aber viel schwerwiegender empfunden als z.B. die Machtlosigkeit in einem bürgerlichen Lohnverhältnis. Denn sie steht in direktem Widerspruch zu eigenen Anschauungen und Ansprüchen, und es kann kein anderer für die Schwierigkeiten verantwortlich gemacht werden. Es gibt keinen Gegner, gegen den man sich als Gruppe formieren kann. Diese Gruppe gerät somit selbst unter Beschuß und wird Ziel der Aggressionen. Wer sich dieser frustrierenden Situation dadurch entzieht, daß er das Kollektiv verläßt, und das ist eine häufige Reaktion, handelt durchaus einem gesunden Instinkt folgend.

Aber das ist nur eine Möglichkeit, wie aus unseren guten Vorsätzen negative Wirkungen entstehen können. Es gibt weitere Beispiele.

Zwischen Fleiß und Leistungszwang

Eine der Konsequenzen, die wie aus dem ständigen Leistungsdruck der modernen Gesellschaft für unsere Kollektivarbeit ziehen wollten, besteht in der Abschaffung von Leistungsanforderungen und Leistungsdruck. Wir lehnen deshalb Leistungsnormen, materielle Anreize, Akkord und Stücklohn grundsätzlich ab. Statt dessen versuchen wir das Prinzip „Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen“ möglichst unmittelbar zu erreichen. Wenn sich das nicht verwirklichen läßt, ist die nächstbeste Stufe das einheitliche Monatsgehalt bei nominell gleicher Arbeitszeit – Einheitslohn genannt. Jede Kontrolle der im Rahmen die Arbeitszeit erbrachten Leistung wird meistens abgelehnt.

Soweit so gut.

Nun besteht aber das Problem, daß bei Produktions- und Dienstleistungsbetrieben den Kunden gegenüber eine bestimmte Leistung innerhalb einer festen Kalkulation erbracht werden muß, wobei ein großer Bestandteil des Kos-

tenrahmens die Monatsgehälter der Kollektivisten sind. Denn jede Kalkulation baut auf bestimmten Lohnkosten und damit auch Sollzeiten auf.

Anders ausgedrückt heißt dies, daß der Gesamtbetrieb jeweils festgelegte Leistungen zu definierten Kosten zu erbringen hat und nur die Aufteilung dieser Gesamtleistung auf die einzelne offen ist. Was der eine weniger arbeitet, muß der andere mehr arbeiten,

Ebenso sieht es mit dem Lohn aus, wenn man ihn nach dem Prinzip aufteilt, „Jedem nach seinen Bedürfnissen“: Da insgesamt nur ein begrenzter Betrag zur Verfügung stehen kann, andernfalls würde sich der Betrieb verschulden, bedeutet die Befriedigung kostspieliger Bedürfnisse bei dem einen, daß andere billigere Bedürfnisse haben müssen.

Bei einer sehr homogenen Gruppe oder einem Kollektiv mit starker informeller Struktur mag dieses Verfahren durchaus zur Zufriedenheit der Beteiligten laufen.

Anders sieht es bei größeren, ungleichen Kollektiven aus.

Hier kann es schnell passieren, daß jeder sich unter Druck fühlt, möglichst viel zu leisten, um nicht in den Verdacht zu geraten, auf Kosten der anderen zu leben. Es entsteht damit ein starker aber unbewußter Leistungsdruck. Da die zu erreichende Leistung aber nicht festgelegt ist, hat keiner die Möglichkeit, objektiven Leistungsanforderungen zu genügen, sondern ist damit von unausgesprochenen Urteil der anderen abhängig. Es wird in Kollektiven in vertraulichen Gesprächen nämlich sehr viel über die Leistungen jedes einzelnen gesprochen. Jeder Kollektivist hat von der Leistungsfähigkeit aller anderen eine klare Vorstellung. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der gegenseitigen Beurteilung, Grundlage des Spielraumes, der jedem eingeräumt wird sowie de informellen Ansehens und Einflusses.

Damit sind diejenigen wieder gut dran, die diszipliniert und effektiv arbeiten und ihre Leistung informell auch wirkungsvoll herausstellen können oder aus anderen Gründen Ansehen genießen. Wer als leistungsfähig gilt, wird auch weniger genau beobachtet als jemand, der sich dieses Ansehen erst verdienen muß. Von wem aber nur geringe Leistung erwartet wird, der muß erst Höchstleistungen erbringen, um Anerkennung zu finden. (Damit ist die Situation von Frauen in Kollektivbetrieben nicht anders als in der übrigen Gesellschaft auch. Denn unsere weitgehend unbewußten Erwartungshaltungen unterscheiden sich kaum.)

Dieses undurchsichtige System mit der Unmöglichkeit der offenen gegenseitigen Abgrenzung fördert eher gegenseitiges Mißtrauen. Da aber andererseits Mißtrauen das gute Verhältnis zu den Kollegen behindert, auf das man selbst angewiesen ist, bietet sich als Ausweichmöglichkeit die Abwälzung von Mißtrauen und Aggression auf einen Sündenbock an. Einen Sündenbock wird man immer finden für gerade existierende Schwierigkeiten oder Ärger; irgendetwas ist immer das schwächste Glied der Gemeinschaft. Und die Vorwürfe sich auch immer ebenso berechtigt wie das Kollektiv Schwierigkeiten hat, den Konflikt zu lösen. Ist aber jemand erst zum Sündenbock gestempelt, wird er häufig schon durch stärkere Isolierung den in ihn gesetzten Erwartungen gerecht werden. Wehe den Besiegten!

Ich selbst habe mich jahrelang an der Hatz der jeweiligen Sündenböcke beteiligt und bin eigentlich erst durch das immer wieder neue Auftauchen, durch den immer wieder gleichen Vorgang darauf gekommen, daß die Sündenböcke vor allem auch ein Symptom einer fehlerhaften Struktur unserer Kollektivarbeit sein können!

Die alternativen Geschäftsführer

Im Spannungsfeld zwischen Leistungsanforderung und Leistungserbringen im Betrieb, spielen sie eine besondere Rolle. Sie sitzen an der Nahtstelle zwischen innen und außen des Kollektivs. Sie müssen für die Erbringung der Be-

sich. Da die anderen Kollektivisten aber manche „Notwendigkeit“ nicht akzeptieren wollen, aber auch mangels Information keine alternativen Lösungen anbieten können, ist es naheliegend, daß der Geschäftsführer sich schließlich klüger und wichtiger vorkommt. Informierter ist er auf jeden Fall. Es ist nun nur noch eine Frage der jeweiligen Persönlichkeit, ob der Geschäftsführer ein Opfer seiner Position wird, ob er sich für seine besondere Leistung auch in irgendeiner Weise entschädigt durch Eigenmächtigkeit oder Geld z.B.

Natürlich kommt es auch vor, daß der „alternative Geschäftsführer“ sich auch nicht verantwortlicher fühlt als die anderen. Dann kann es passieren, daß der Kollektivbetrieb fast führungslos dahintaumelt.

Ich hoffe, hiermit gezeigt zu haben, daß wir mit unserem System des Einheitslohns, das Leistungssystem keineswegs beseitigt und die besondere Rolle des Geschäftsführers erst geschaffen haben. Wir haben das Leistungssystem nur in eine besonders verdeckte und repressive Form gebracht, die offene Gegenwehr fast unmöglich macht. Die Gegenwehr erfolgt verdeckt aber erfolgreich: die Produktivität pro Arbeitsstunde ist im Kollektiv oft erheblich geringer als in bürgerlichen Betrieben. Nicht unbedingt weil weniger gearbeitet wird, aber gleichgültiger und schlechter organisiert.

Dazu einige Erläuterungen: Ein Arbeiter in einem normalen Betrieb wird nie schneller arbeiten als notwendig ist, um keinen Ärger zu bekommen. Er wird nie eher als erwartet mit einer Arbeit beim Meister erscheinen. Andernfalls macht er die „Zeiten kaputt“, d.h. die schnellere Arbeit wird zur Norm. Viel Aufwand wird daher darauf verwandt, die Arbeiter zu schnellerer Arbeit zu bewegen bei gleicher Qualität. Für den Arbeiter ist jeder dieser Versuche ein Angriff auf seinen Lohn, denn dieser steigt nicht proportional mit den steigenden Wert der Produktion, sondern nur mit den durchschnittlichen Kosten für die Reproduktion seiner Arbeitskraft, abhängig vom jeweiligen Marktwert der Arbeitskraft.

Im Kollektivbetrieb wird natürlich davon ausgegangen, daß jeder, der mit einer Arbeit fertig ist, von sich aus mit einer neuen beginnt. Da aber die Gesamtmenge der zu leistenden Arbeit offen ist und nur die Mindestarbeitszeit feststeht, muß der schneller oder besser organisiert arbeitet, auch mehr arbeiten und kann nicht eher nach Hause gehen. Infolgedessen wird bei fehlendem Termindruck getrödelnd und nur bei starkem Termindruck zügig gearbeitet (wenn auch oft schlecht organisiert).

Dabei gehen nach einiger Zeit auch diejenigen, die anfangs zügig und gut organisiert gearbeitet haben, zu einer gleichgültigeren Arbeitsweise über, sie nutzen innerhalb der Arbeitszeit die Freiräume, die man ihnen hinterher

nicht gewähren will. Das erscheint auf den ersten Blick völlig unsinnig, und die Arbeit wird durch die auftretenden Koordinationsprobleme auch nicht als angenehm erlebt; es ist die Folge davon, daß eine verbindliche Definition der zu erbringenden Arbeit abgelehnt wird. Überspitzt ausgedrückt: 12 Stunden rumtrödeln fällt weniger negativ auf, als 6 Stunden konzentriert arbeiten und dann gehen!

Um Mißverständnisse zu vermeiden: Es geht mir um einen bewußten Umgang mit der Arbeitsdichte, nicht um blinde Produktionssteigerung!

Wir erkennen jetzt etwas besser, warum Kollektive nach einer relativ raschen Entwicklung am Anfang, nach einiger Zeit in eine Stagnation geraten können. Diese Stagnation ist unmittelbare Folge, die sich aus dem Übergang von der Aufbauphase zum Alltag der Konsolidierung ergeben kann. Die Probleme wachsen immer weiter, je größer das Kollektiv wird. D.h., je größer auch die Differenzierung und damit auch die sozialen Probleme innerhalb des Kollektivs werden. Wenn heute in Diskussionen die Zahl von 6-10 oder höchstens 15 Leuten als optimale Größe für Kollektive genannt wird, hängt dies weniger damit zusammen, daß danach die Apparate objektiv unüberschaubar werden, sondern vielmehr damit, daß wir bisher keine Strukturen entwickelt haben, welche diese sozialen Grenzen überwinden können.

Ich bin daher zu dem Ergebnis gekommen, daß für die Entwicklung von Kollektiven gar nicht Kapitalmangel das Hauptproblem ist, sondern die Entwicklung der inneren sozialen Strukturen das eigentliche Problemfeld darstellt. Wenn es gelingt, diese inneren sozialen Strukturen zu entwickeln und Formen zu schaffen, die größere soziale Produktionsgruppen ermöglichen, sehe ich für die Entwicklung der Betriebsmittel relativ wenig Probleme. Daß diese Behauptung richtig ist, kann man z.B. daran sehen, wie im Laufe der letzten Jahre eine ganze Reihe von Betrieben, die ebenfalls im Bereich der Subkultur im weitesten Sinne entstanden sind, die allerdings keine solch scharfen kollektiven Ansprüche gehabt haben, sich entwickeln konnten.

Anders ausgedrückt kann man sagen,: Das Scheitern oder Stagnieren kollektiver Entwicklungen ist eine Folge der Selbstüberforderung, die ihre Ursache in der ungenügenden Beachtung der Ausgangsbedingungen der Einzelnen und der vorhandenen Widersprüche der gewählten kapitalistischen Betriebsstruktur hat. Es wurde unterschätzt, was es für eine Aufgabe ist, neue Produktionsverhältnisse zu schaffen. Die Folge ist, daß sich die Verhältnisse hinter dem Rücken der Beteiligten entwickeln.

Wie anders?

Wir müssen also, wenn wir kollektive Arbeit konzipieren und weiterentwickeln, nicht nur unsere Zielvorstellungen aufstellen und diese den vorhandenen materiellen Bedingungen gegenüberstellen, sondern wir müssen eine ganze Reihe von weiteren Faktoren beachten.

Vor allen Dingen müssen wir ein Programm entwickeln, das es uns ermöglicht, von den vorhandenen Ausgangsbedingungen der Einzelnen und der Gruppe unsere Arbeitsstrukturen in die gewünschte Richtung zu entwickeln. Wir müssen dabei auch beachten, daß die Strukturen und die Methoden sich im Laufe der Entwicklung ändern müssen, je nachdem wie viele Leute daran beteiligt sind, wie weit der Anfangselan berücksichtigt werden kann und wie weit graue Alltag mit einbezogen sein wird.

Im folgenden will ich versuchen, die wichtigsten Punkte, die damit zusammenhängen, noch einmal zusammenzufassen:

Wir dürfen nicht die gemeinsamen Wünsche formulieren, sondern müssen auch die unterschiedlichen Ansprüche der Einzelnen für sich selbst feststellen. Diese Klärung dürfen wir nicht nur einmal am Anfang des Projekts oder der Arbeit vollziehen, sondern sollten sie in gewissen Zeitabständen immer wieder wiederholen. Wir sollten es auch nicht bei dieser Klärung belassen, sei's, daß jeder sagt, was er sich gerne wünscht, sondern gleichzeitig feststellen, wieweit der eine oder andere Wunsch und die Vorstellung des Einzelnen sich in den gegebenen Verhältnissen entweder verwirklichen lassen oder warum sie sich zur Zeit noch nicht durchsetzen lassen.

Wir müssen die vorhandene Ungleichheit der Leistungsfähigkeit und Wünsche Rechnung tragen, indem wir sie offiziell ermöglichen und anerkennen und Raum schaffen, sie ohne ständige Konflikte austragen zu können.

Wir müssen ein bewußtes Programm entwickeln, das Ungleichheit in Qualifikation und Information abbaut. Dieses Programm darf keine große Mehrbelastung bedeuten und muß Erfolgsergebnisse vermitteln. Ein Erfolg eines solchen Programms wird vor allen Dingen sein, daß die Fähigkeit des Einzelnen, Verantwortung innerhalb des Kollektivs zu übernehmen zunimmt und die z.B. die unterschiedliche Verantwortung die am Anfang auf jeden Fall vorhanden sein wird, abgebaut werden kann. Eine Möglichkeit dazu ist die formelle Einrichtung von Leistungs- oder Koordinationsfaktoren dort, wo es technisch sinnvoll ist, wobei ein periodischer Wechsel durchgeführt wird. So werden informelle Leitungen wirkungsvoll verbunden und gleichzeitig Qualifikationen verbreitert.

Durch die geringe Kapitaldecke, mit der im allgemeinen die Kollektive angefangen haben, sind wir unbedingt gezwungen, mit Gewinn zu arbeiten, um zu

einer besseren Kapitalabdeckung und Ausstattung zu kommen. Das setzt intensive und effektive Arbeit voraus, fordert Disziplin und bedeutet von Einzelnen auf jeden Fall Verzicht auf den einen oder anderen Wunsch, den er spontan gerne verwirklichen möchte. Da wie aber niemanden haben, die diese Notwendigkeit gegen unsere sonstigen Interessen durchsetzt, muß auf diese Aufgabe von jedem Einzelnen selbst wahrgenommen werden als Grundlage einer kollektiven Kontrolle und Entscheidungsfähigkeit. D.h. jeden muß seinen eigenen Arbeitsbereich ständig auf Wirtschaftlichkeit und richtige Kalkulation überprüfen. Da diese Aufgabe lebenswichtig für das Kollektiv ist, darf sie nicht der Gefahr unterliegen, zu unterbleiben. Ein Unterlassen muß für den Betreffenden automatisch persönliche Folgen haben. Auf diese Weise können wir auch am sichersten vermeiden, daß Einzelne sich wieder zu Aufpassern entwickeln müssen und andere zu Beaufsichtigten werden. Wir sollten versuchen, die Gestaltung der inneren Verhältnisse des Betriebes, der Einzelnen zur Ökonomie, so zu verändern, daß sie weitgehend miteinander harmonisieren und nicht im Gegensatz zueinander stehen. Dazu ist es natürlich notwendig, die ökonomischen Interessen und ihre Vermittlung mit den individuellen und persönlichen Interessen so genau wie möglich zu formulieren. Dann können wir daran gehen, das innere Gefüge des Betriebes daran entlang zu entwickeln. Die tatsächliche Aufgabe, die hinter dieser Anforderung steht, wurde von uns lange Zeit völlig unterschätzt und erschien auf den ersten Blick, auch über längere Zeit, überhaupt nicht als Problem. Wie es sich aber wirklich verhielt, spürten wir zuerst, als wir versuchten, die Ursachen von Problemen in der Arbeitsstruktur, in der Arbeitsdisziplin usw. zu untersuchen und Abhilfe zu schaffen. Wir mußten dabei feststellen, daß wir meistens nicht mehr tun konnten, als Willenserklärung und moralische Zielsetzung zu geben, daß wir von der moralischen Ebene nicht herunterkamen.

Diese Beobachtung macht es neben anderen Anzeichen wahrscheinlich, daß der Fehler auch auf der materiellen Ebene liegt:

Wir haben bei der Konstruktion unserer Kollektive uns bewußt am Beispiel des bürgerlichen Produktionsverhältnisses orientiert und diesen zu reformieren versucht. Dabei wäre richtiger, entsprechend unserem Emanzipationsanspruch, die selbständige Arbeit, wie sie heute noch bei freien Handwerkern, Landwirtschaftsbetrieben und manchen Freiberuflern existiert, als Muster zu nehmen und eine kollektive Form selbständiger Arbeit zu entwickeln.

Um das besser zu verstehen, ist es notwendig sich den grundsätzlichen Unterschied zwischen Lohnarbeit und selbständiger Arbeit vor Augen zu führen: Die Lohnarbeit wurde vom Kapitalismus erfunden. Sie macht die menschliche Arbeitskraft zur Ware, der Lohnabhängige muß, wenn er seine Arbeitskraft

verkauft hat, diese nach dem Willen des Unternehmens einsetzen. Wie nutzbringend oder nutzlos seine Arbeitskraft eingesetzt wird, braucht den Lohnabhängigen nicht zu interessieren, denn die Arbeit, das Arbeitsprodukt, ist Eigentum des Unternehmers. Der Lohnabhängige muß nur danach trachten, möglichst wenig Arbeitskraft möglichst teuer zu verkaufen. Das Interesse des Kapitals ist genau entgegengesetzt.

Die Tatsache, daß der Lohnabhängige nicht von seiner Arbeit, sondern vom Verkauf seiner Arbeitskraft lebt (war eine der wichtigsten Entdeckungen von Karl Marx), ist die Grundlage seiner Entfremdung vom Produktionsprozeß. Doch diese Entfremdung gilt natürlich auch für den Kapitalisten: Er lebt und handelt durch den Mehrwert, den die Lohnabhängigen produzierten (der Mehrwert ist die Differenz zwischen dem Wert eines Produkts und den Produktionskosten, einschließlich der Lohnkosten.). Dementsprechend hängen Einkommen und Arbeitszeit der Lohnabhängigen auch nicht von ihrer Arbeitsleistung, sondern von der Entwicklung des Arbeitsmarktes ab. Am deutlichsten ist dies an den Lohndifferenzen zwischen den verschiedenen Regionen Europas oder der Erde zu erkennen, die durch den Weltmarkt verbunden sind. Was für die Grundlöhne gilt, gilt auch für die „Leistungslöhne“, sie hängen ab vom Arbeitsmarkt und nicht von der Leistung.

Dieses ganz besondere Verhältnis von Lohnarbeit und Kapital zueinander und zur Produktion bezeichnen wir als Produktionsverhältnis.

Anders als beim kapitalistischen Produktionsverhältnis, stehen die Dinge für die selbständigen Handwerker, Bauern und Freiberuflichen: Ihr Arbeit hängt einerseits von der allgemeinen Marktsituation ab und zum anderen von ihrer eigenen Geschicklichkeit, Kreativität, Risikobereitschaft und den eingesetzten Maschinen und Werkzeugen. Sie kontrollieren dabei auch den gesamten Prozeß ihrer Produktion und der Verwertung.

(Ich will das hier keineswegs idealisiere – es geht mir um den prinzipiellen Unterschied!)

Produktionsverhältnisse in Kollektiven

Einen ersten Anhaltspunkt über den Charakter der Betriebe bekommen wir durch die Untersuchung der internen Produktionsverhältnisse: Bei Oktober-Druck und vielen anderen Kollektiven finden wir folgende Regelung vor: nach einer Probezeit von ca. einem halben Jahr, werden die im Betrieb Arbeitenden juristische Miteigentümer des Betriebes, die wöchentliche Kollektivversammlung ist höchstes Entscheidungsgremium und die Geschäftsführung muß sich nach ihr richten. Planung soll auf wöchentlichen oder täglichen Sitzungen gemeinsam durchgeführt werden. Die Arbeitszeit soll für alle 40 Stunden in der Woche betragen, es wird dafür ein einheitlicher Existenzlohn bezahlt, der Einheitslohn. Oder anders ausgedrückt:

Die Kollektivmitglieder verkaufen ihre Arbeitskraft zu einem einheitlichen Preis an den Betrieb, dessen gemeinsame Eigentümer sie sind. Über eine Mitbestimmungsverfassung ist jeder an den Leistungsentscheidungen beteiligt. Die Arbeitsleistung, sein Geschick, seine Erfahrung hat bei dieser Konzeption keinen Einfluß auf sein Einkommen oder seine Arbeitszeit. (Tendenziell ist eher zu beobachten, daß die Qualifiziertesten wegen ihrer Einsatzmöglichkeit sogar länger arbeiten müssen.)

Auf jeden Fall kann der Einzelne seine individuelle Situation auf legalem Wege nur über eine Änderung der Gesamtsituation aller Kollektivmitglieder erreichen. Bei wachsender Betriebsgröße wird es immer schwieriger, weil die Spannweite der Bedürfnisse immer weiter auseinander klafft. (Einige weitere Probleme in diesem Zusammenhang habe ich schon am Anfang genannt.)

Entsprechend der Trennung, Verkauf der Arbeitskraft und praktischer Arbeit auf der einen Seite, von der Verwaltung des Betriebes über die Geschäftsführung und Kontrolle des Betriebes auf der anderen Seite, findet eine Kontrolle des Betriebes auf wirtschaftliche Effizienz auch wesentlich von oben nach unten statt, während sich die Einzelnen gegenüber der Geschäftsführung vor allem gegen erhöhte Arbeitsanforderungen wehren.

Bei wirklich konsequenter Durchführung des Konzepts, sieht sich jeder gleichzeitig in der Rolle von Arbeiter und Unternehmer, ein Widerspruch, der nicht auflösbar erscheint, sondern ertragen werden muß. Die häufig gebrauchte Charakterisierung des Kollektivsystems als Selbstausschöpfung scheint mir daher zutreffend. (Der Begriff Ausschöpfung beschreibt dabei den ökonomischen Vorgang)

Mit der Übernahme des bürgerlichen Produktionsverhältnisses in unserem Kollektivbetrieb haben wir auch die Unlösbarkeit seines Widerspruchs von

Lohnarbeit und Kapital übernommen. Wir sind tagsüber Lohnabhängiger und abends bei der Kollektivsitzung Kapitalist und Betriebsrat zugleich. Lohnarbeit und Kollektiv ist eine Fehlkonstruktion!

Ertragsarbeit und Lohnarbeit

Aus der Untersuchung der Widersprüche lassen sich Alternativen ableiten:

Wir müssen die Verhältnisse so gestalten, daß die äußeren Anforderungen an das Kollektiv jedes einzelne Mitglied erreichen. Was dem Kollektiv nützt, muß auch dem Einzelnen nützen, was dem Kollektiv schadet, muß auch Problem jedes Einzelnen sein. Das ist nicht als moralische Forderung gemeint, sondern so materiell, wie es auftritt. Sowie Arbeitsleistungen nach Außen einen definierten Wert haben, müssen sie auch nach innen definiert sein. Bei all dem geht es nicht um ein analoges Lohn-Strafssystem, sondern um den Umgang mit den realen Werten und Verhältnissen.

Eine direkte Verbindung zum Wert unserer Produkte werden wir erreichen, wenn wir aufgeben, uns weiter einen „Existenz“-Lohn von unserem gemeinsamen Kapital zu zahlen zu lassen, sondern direkt unsere Arbeit (statt Arbeitskraft) bzw. Ihren Tauschwert zur Grundlage unseres Einkommens zu machen. Und stattdessen für unsere gemeinsamen Produktionsmittel die Reproduktionskosten (= Abschreibungen) zurückzulegen und, wenn es die Verhältnisse erlauben als gemeinsamen Sparfonds für Risikorücklagen ansammeln.

(Eingefleischte Marxisten, die meinen, dass diese Unterscheidung zwischen Arbeit und Arbeitskraft unwichtig ist, bitte ich dringend, sich dazu die einschlägigen Schriften ihres Altmeisters anzusehen, z.B. „Lohnarbeit und Kapital“.)

Bei der Umsetzung machen wir auf der Betriebsebene folgende Rechnung auf: Wir nehmen z.B. den Monatsrohertrag (= Umsatz abzüglich Fremdleistungen und Material) und ziehen davon ab die Betriebskosten, wie Raumkosten, Versicherung, Betriebssteuern, Telefon usw. und vor allem die Abschreibung (= allmählicher Wertverlust durch Abnutzung und technisches Veraltern) der Maschinen und Geräte. Der verbleibende Rest ist unser Arbeitsertrag, welchen wir z.T. untereinander aufteilen und den Rest zum gemeinsamen Ansparen von Rücklagen verwenden können.

Bei dieser Vorgehensweise hat sich unser Kapital verabschiedet, es ist „aufgehoben“ worden, wie die Dialektiker sagen würden.

Nun müssen wir noch darangehen, die Aufteilung des Arbeitseinkommens untereinander zu regeln. Bei kleinen, unüberschaubaren Betrieben, bei denen alle ein gutes Verhältnis zueinander haben, kann man nach Köpfen, nach Bedürfnis oder nach jeweils geleisteter Zahl der Arbeitsstunden im Verhältnis der Gesamtstundenzahl aufteilen.

In größeren, weniger überschaubaren Betrieben wird es dagegen sinnvoll sein, dieselbe Rechnung, die wir eben für den Gesamtbetrieb aufgemacht haben, im Rahmen der ohnehin notwendigen Betriebs- und Kostenrechnung für die einzelnen Abteilungen oder Arbeitsplätze zu wiederholen.

Dadurch wird dann jeder Einzelne ein Interesse an der genauen Erfassung seiner Arbeit haben, weil er sie sonst nicht abrechnen kann. Gleichzeitig übt er dadurch eine Kontrolle aus über die betriebliche Kalkulation. Jeder bekommt dabei Informationen, die eine wichtige Grundlage für gemeinsame Entscheidungen z.B. über Investitionen oder Aufträge sind. Damit kommen wir zu einer Verschiebung von Kontrollaufgaben und einer „Umfunktionierung“ des Betriebes. Denn während der Geschäftsführer auch eines kollektiv-kapitalistischen Betriebes kontrolliert, ob die Lohnabhängigen im Interesse der Kapitalentwicklung arbeiten, seine Kalkulation einhalten können, werden bei einer am Arbeitsertrag orientierten Arbeit die Arbeitenden kontrollieren, ob die vom „Verkauf“ erstellten Kalkulationen den Möglichkeiten entsprechen oder von sich aus die Vorgaben für Kalkulationen erarbeiten, weil sie am besten wissen, wo ihre Stärken und Probleme liegen. Und sie werden kontrollieren, ob die Verwaltung ihren zentralen Aufgaben gerecht wird oder durch fehlerhafte Arbeitsweise die Ergebnisse der Produktion entwertet. Damit werden Kontrollen in der Richtung umgekehrt und wieder zusammengeführt.

Es gibt jedoch auch eine Menge notwendiger, aber sogenannter „unproduktiver“ Arbeit, die in den Produktionskosten als Produktionsnebenkosten berücksichtigt sein müssen. Hier wird es am einfachsten sein, die Bewertung gemeinsam so festzusetzen, dass ausreichend Leute bereit sind, diese Arbeiten zu übernehmen. Genauso werden wir in den Fällen verfahren können, wo Erschwernisse hinzukommen, wie bei Schicht- oder Sonntagsarbeit, stupider oder Dreckarbeit (wobei Schicht- oder Sonntagsarbeit dazu beitragen können, den Nutzungsgrad von Betriebsmitteln zu erhöhen und damit relativ die Produktionskosten zu senken). Bei einem solchen Verfahren kann auf die Dauer ein regelrechter betriebsinterner „Arbeitsmarkt“ entstehen (im Gegensatz zum heutigen Arbeitsmarkt, der eigentlich „Arbeitskräftemarkt“ heißen müsste).

Natürlich können wir auch soziale Faktoren berücksichtigen: Kinder-
versorgung und Krankenpflege können wir z.B. wie Produktionsnebenkosten
behandeln (was sie eigentlich auch sind) und entsprechend als Teil der Ar-
beit ansehen.

Natürlich ist hier noch ungeheuer viel Entwicklungsarbeit notwendig, und
wir werden damit anfangen müssen, im Kleinen zu experimentieren. Dabei
werden immer unsere individuellen und kollektiven Bedürfnisse der
Ausgangspunkt sein, und wer werden uns auch des öfteren heftig streiten.

Aber anders als bei einem Lohnsystem, bei dem es schon nach seinem grund-
sätzlichen Charakter keine Gerechtigkeit, sondern nur verschleierte Formen
von Ausbeutung oder Selbstausbeutung geben kann, und bei dem die notwen-
digen Leistungsanforderungen letztlich mittels moralischem Druck durchge-
setzt werden müssen, wenn der materielle Druck geächtet ist, kann bei der
ertragsorientierten Arbeit jeder seine eigene Arbeit verantworten, die Wir-
kung seiner Fehler und Anstrengungen kennen lernen und in gewissem Um-
fang freiwillig entscheiden, wieweit er aus sozialer Verantwortung für andere
mitarbeitet. Emanzipation und Verantwortung sind unmittelbar miteinander
verbunden: Wenn wir uns vor den negativen Folgen unserer Handlungen ver-
stecken wollen, indem wir sie bewusstlos auf die Gemeinschaft abwälzen und
mit den ebenso bewusstlos eingebrachten Bemühungen anderer aufgehen las-
sen, können wir auch nicht lernen, unsere Kraft einzuschätzen. Wir streben
dann „sichere Versorgung“ statt Emanzipation an. (Wobei wir dann auch noch
übersehen, dass diese Sicherheit trügerisch, vor allem auf Unkenntnis der
hinter unserem Rücken ablaufenden Prozesse gegründet ist.)

- Warum ist es eigentlich unmoralisch zu sagen: Wer viel Geld verdienen
will, muss eben länger, konzentrierter und besser arbeiten; wer lieber ge-
ruhsam und entspannt arbeitet, hat das Recht dazu; wer unproduktiv ar-
beitet, weil er etwas Neues lernen will, soll das auf seine eigenen Kosten
tun?
- Warum können Verbesserungen der Produktivität z.B. durch überlegteres
Arbeiten, verbesserte Organisation oder moderne Maschinen nicht direkt
denen zugute kommen, die diese Leistungssteigerungen erreicht haben;
die Gemeinschaft gewinnt über einen höheren möglichen Nutzungsgrad
und steigendes Kollektiveinkommen ohnehin.

Während unter den Bedingungen der Lohnarbeit Rationalisierungen immer den Profit steigern und die Arbeitskraft entwerten, können wir sie bei Bezahlung der Arbeit auf ihren Kern zurückführen: Verkürzung der notwendigen Arbeitszeit.

Natürlich müssen wir nicht nur experimentieren und entwickeln, sondern vor allem auch ungeheuer viel lernen an Betriebswirtschaft, Abrechnung, Kostenrechnung usw. Das wird oft auch beschwerlich sein. Doch auch hier hat ein Verfahren Vorzüge, welches den Einzelnen wieder in Verbindung bringt zum materiellen Wert seiner Arbeit und geradezu dazu zwingt, sich damit auseinander zu setzen. Das Erwerben von wirtschaftlichen Kenntnissen wird damit bei uns zu einer Aufgabe, wie die Alphabetisierung in den Entwicklungsländern.

Alles das läuft auch auf eine Objektivierung der Verhältnisse untereinander hinaus. Doch Objektivierung ist die einzige Möglichkeit informelle Machtstrukturen, die bald wieder in formelle umschlagen, einen Riegel vorzulegen. Gleichzeitig bedeutet das keineswegs Reduzierung von Solidarität. Auch ein objektiviertes egalisiertes System bietet genügend Konfliktstoffe, die in Sachlichkeit und Freundschaft gelöst werden müssen.

Der Verzicht auf Objektivierung der Verhältnisse ist nur bei gleichzeitig hohen moralischen Anforderungen an die Beteiligten möglich. Damit aber fallen alle für Kollektive aus, die diese Moral und Disziplin und Vertrauen nicht gelernt haben. Kollektiv wird damit zur Sache einer „Elite“.

Wenn es aber darum geht, Modelle zu entwickeln, die mit normalen durchschnittlichen Menschen funktionieren, die z.B. „ihren“ Betrieb übernehmen wollen, den ihr Unternehmer heruntergewirtschaftet hat, wenn es darum geht, eine Alternative zur gewerkschaftlichen Mitbestimmung zu entwickeln, dann können wir kein Elitemodell gebrauchen. Wenn es uns dagegen gelingt, ein für viele Menschen lebbares Produktionsverhältnis zu schaffen, welches befriedigender und sicherer als das kapitalistische Lohnverhältnis ist, dann werden wir und eines Tages nicht mehr auf die Gründung von kleinen Kollektivbetrieben oder die Übernahme maroder Unternehmen beschränken müssen!

Constantin Bartning, 1980

Kastentext

Ideologie und Bewusstsein

Ich habe im vorstehenden Text zu zeigen versucht, welche Probleme wir mit den von uns selbst entwickelten Betriebsstrukturen bekommen haben: wie sehr wir dabei in Blindheit und Fehleinschätzungen befangen sind.

Unsere Nichtbeachtung von Widersprüchen ist umso erstaunlicher, da die Wechselwirkungen zwischen organisatorisch-rechtlicher Struktur und sozialem Verhalten den meisten im Grundsatz bekannt sind. Denn wo es einen selbst nicht betrifft, wird gerne und oft damit argumentiert.

Diese Unterschätzungen sind auf den ersten Blick vielleicht erstaunlich, denn soziale Wechselwirkungen zwischen organisatorischen Strukturen und sozialem Verhalten sind recht gut erforscht und in Ansätzen den meisten von uns bekannt. Doch es fällt uns allen offenbar schwer wissenschaftliche Erkenntnisse über soziales Verhalten auf uns selbst anzuwenden. Vielleicht müssten wir dann anerkennen, dass auch unser eigenes Handeln nicht „frei“ ist, sondern bestimmten Gesetzen unterliegt. Was uns selbst betrifft, so hängen auch wir der „Lebensweisheit“ „man muß nur wollen“ oder noch stärker „man muss nur wirklich wollen“ an

Das Erkennen von Herrschaftsstrukturen und –normen hat noch nicht automatisch auch das Entwickeln von neuen Normen und Strukturen zur Folge, sondern die erste Reaktion ist oft nur eine Umkehrung der Normen in ihr Gegenteil, wodurch man die Strukturen schon zu ändern hofft.

Deutlich ist das an der Leistungsnorm sichtbar. „Leistungsfähigkeit“, „Tüchtigkeit“, hohes Einkommen sind in unserer Gesellschaft Werte, die kaum hinterfragt werden dürfen: dabei ist die Bewertung von Leistung völlig „willkürlich“ durch die Besitznormen geprägt: wer mit Rücksichtslosigkeit und Geschick ein Unternehmen aufbaut, ist leistungsfähig, während die Fabrikarbeiterin, die nach der Fabrikarbeit Haushalt und Kinder versorgt, als wenig leistungsfähig angesehen wird.

Wir haben stattdessen die Norm aufgestellt, dass es auf die Leistung des einzelnen überhaupt nicht ankommen darf, dass jede Leistungsanforderung eine Zumutung ist. Durch diese einfache Umkehrung der Norm haben wir uns jede Möglichkeit zur offenen Auseinandersetzung mit unserer Arbeitsleistung genommen. Einige Folgen davon habe ich bereits beschrieben.

Eine weitere Ursache für unsere Fehleinschätzungen liegt bei unserer eigenen „linken Wissenschaft“: Die marxistisch-leninistische Ideologie geht davon aus, dass eine Umwälzung der Gesellschaft nur über eine schlagartige Inbesitznahme von Staat und Produktionsmittel durch die Arbeiter unter Führung ihrer Partei stattfinden kann. Ein allmähliches Entstehen eines neuen Produktionsverhältnisses innerhalb der kapitalistischen Wirtschaftsordnung wird dagegen von vornherein als unmöglich angesehen. Und es wird seit langem nicht mehr geforscht, ob diese Auffassung überhaupt stichhaltig ist.

Doch diejenigen, die vom Scheitern des leninistischen Modells ausgehen, haben damit gleich den gesamten analytischen Ansatz mit über Bord geworfen. Produktionsverhältnisse spielen keine Rolle mehr, stattdessen gilt es, direkt auf das Bewusstsein weiter Kreise der Bevölkerung verschiedenster Schichten zu bauen, die mit ihren erwachten Kenntnissen der Ökologie dann hoffentlich den zerstörerischen Raubbau der Industrie stoppen werden. Auf eine Definition des geforderten „Ökologischen Sozialismus“ wird dann im allgemeinen lieber verzichtet.

Beide Positionen verzichten darauf, die Entwicklung kollektiver Arbeitsformen genauer zu untersuchen, die Probleme zu analysieren, die die verschiedenen Ansätze bisher gehindert haben, eine Alternative zur kapitalistischen Produktionsweise zu werden.

Infolgedessen können wir uns heute etwas anderes als ein Lohnverhältnis überhaupt nicht vorstellen, werden neue Kollektive selbstverständlich nach dem Muster von Lohnarbeit und Kapital aufgebaut. Dabei gibt es historisch sowie heute noch in anderen Ländern der Erde eine ganze Reihe von kollektiven Arbeitsformen, die nicht nach dem Muster der Lohnarbeit aufgebaut sind, sondern verschiedenen Formen der Aufteilung des Arbeitsprodukts vornehmen.

Ist es wirklich zwangsläufig kollektiv selbständige Arbeit, bei der jeder mitdenkt, mitkontrolliert, mitentwickelt, der geballten Marktmacht der Monopole für immer unterlegen oder sind nicht diese Kolosse auch verwundbar wie die Riesensaurier, die heute ausgestorben sind?

Ist eine Analogiebildung zur Durchsetzung des Kapitalismus wirklich unzulässig?

Der Kapitalismus hat sich allmählich innerhalb der feudalen Gesellschaft entwickelt, wurde durch sie in seiner Entwicklung behindert, hat mit feudalen Mächten zusammengearbeitet und als dann genügend Macht und Selbständigkeit erreicht war, sprengte er den Rahmen der feudalen Ordnung, um seinen eigenen Staat mit anderen Gesetzen zu errichten, gleichzeitig wurden durch die Erfordernisse der kapitalistischen Produktion alle Lebensver-

hältnisse ungewälzt. Familie, Religion, Kultur und Wissenschaft änderten ihren Charakter.

Warum können wir nicht einen Prozess bewusst wiederholen, der natürlich schon einige Male in der menschlichen Geschichte abgelaufen ist: Warum können wir nicht die Entstehung einer neuen Gesellschaft auf der Basis der vorhandenen Bedingungen konzipieren und die Lücken unseres Wissens durch Experimente und Diskussion schließen? Was kann das eigentlich verhindern? Vielleicht haben wir die Antwort auf diese Frage nicht gefunden, weil sie einfach ist? Oder warum haben wir diese Fragen bisher noch nicht gestellt?

Constantin Bartning

Organisationsebenen	
Sach- ebene	Beziehungs- ebene
<p><u>Systemebene</u> Ziele, Visionen, Ideen Erfahrungen Entscheidung z.B. für gleichberechtigt tätige Gesellschaft</p>	<p><u>Beziehungsgrundlagen</u> (Selbst-)Vertrauen, Verantwortung Wünsche, Hoffnung, Angst Entscheidung z.B. für gemeinsame Verantwortung und Steuerung</p>
<p><u>Gestaltungsebene</u> Vertragskonzepte z.B. für Genossenschaft, GmbH Organisationsstruktur Strategien Steuerungs-, Kontrollsysteme</p>	<p><u>Beziehungsklärung</u> Sozialverträge, Übereinkünfte, Leitsätze, Abkommen Bewertung und Gewichtung von Leistung, Verantwortung, Erfahrung, Belastung</p>
<p><u>Umsetzungsebene</u> Verträge schließen, Ablaufplanung, Plan-, Erfolgsrechnung, Kontrolle Aufteilung von Erträgen und Klärung des Auszahlungsweges z.B. als Lohn oder Gehalt Gewinnausschüttung, Zinszahlung</p>	<p><u>Beziehungsbestätigung</u> (Un-)/Verantwortlichkeit, (An-)Teilnahme Austausch, Anerkennung, Kritik, Bestätigung, Enttäuschung Gefühl (un)/angemessen an Steuerung und Nutzen teil zu haben</p>

(c) Constantin Bartning, transfer Unternehmensberatung, 1986-10/95-11/2000

Organisationsebenen der Ertragsaufteilung	
Sach- ebene	Beziehungs- ebene
<p><u>Systemebene</u> Tätige Eigentümer definieren Kosten u. Erträge u. teilen Erträge überwiegend unter Tätigkeitsgesichtspunkten auch mit Nichtgesellschaftern, die am Ertrag beteiligt sein sollen, wollen.</p>	<p><u>Beziehungsgrundlagen</u> Wunsch nach gerechter Aufteilung, Interessenausgleich, soziale Absicherung Vertrauen Solidarität</p>
<p><u>Gestaltungsebene</u> Konzeption der Kosten und Ertragsermittlung, Ertragsaufteilung nach Arbeitszeit, Belastung, Qualifikation, Tätigkeitsbereich, Kreativität, Verantwortung, Zugehörigkeit, sozialer Belastung, Einlage, Darlehen, Bürgschaften Beteiligung an der Entstehung des Ertrages in einer Abteilung oder einem Team</p>	<p><u>Beziehungsklärung</u> Mitwirkung beim Zustandekommen überschaubarer Vereinbarungen: transparente Berechnungsgrundlagen Anerkennung (von Leistung, Belastung, Erfahrung, sozialer Lage, Sicherheitsbedürfnis...)</p>
<p><u>Umsetzungsebene</u> Kosten- und Ertragsermittlung Gutschrift der Ertragsanteile auf persönliche Ertragsverrechnungskonten Auszahlung der Einkommen in Form von: Lohn und Gehalt, Honorar, Prämien, Gewinnausschüttung, Zinszahlung</p>	<p><u>Beziehungsbestätigung</u> Information über wirtschaftlichen Erfolg Transparenz der Abrechnung, Einfluß auf Umsetzungspraxis Erleben der Umsetzung als durchschaubar, gerecht und angemessen Gefühl angemessen am Ertrag teil zu haben,</p>

transfer Unternehmensberatung, Constantin Bartning, August 1993 / 2000

Fundamente der Unternehmenssteuerung



Passen die Fundamente zusammen?

Oder welche Spannungen bestehen?

Wie *konsistent* ist die Basis?

Wie *professionell* ist die Umsetzung des Konzeptes?

Warum wackeln Fundamente?

Verantwortung
als Eigentümer
ist unklar

Keiner
kennt die
Richtung

Anordnen,
aber
nicht
zuhören

Wer darf/muß
für welchen
Nutzen was
kontrollieren?

Alle sehen
die Mängel
aber niemand
fühlt sich für
eine Änderung
verantwortlich

Man müßte
aber tut nicht

Keinem geht
es gut,
für manche
ist es bequem

Niemand hat
den Überblick