

Die MitarbeiterInnengesellschaft:

Eine wirtschafts- und gesellschaftspolitische Notwendigkeit

Früher wurden sie Belegschaftsbetriebe genannt, heute nennen sie sich Mitarbeiter-Gesellschaften (MAG). Die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) nennt Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung "Partnerschaftsunternehmen". Selbstverwaltete Betriebe in Hessen diskutieren die MitarbeiterInnengesellschaft (MAG) als ergänzendes Gütekriterium der vorhandenen Rechtsform.

von Uwe Wepler, Redaktion Rhein/Main - Durch das Beifügen eines grossen "M" für MitarbeiterInnen an die vorhandene Rechtsform soll die MAG gekennzeichnet werden. Aus der GmbH wird somit die MgmbH, wenn mehr als die Hälfte der Beschäftigten die Entscheidungsgewalt inne haben. Ergänzt werden sollen die Kriterien für das "M" durch eine "Sozialbilanz", in der das soziale Engagement des Betriebes festgehalten wird. Neben betrieblichen Sozialleistungen wie etwa einem Kinderhort für die Beschäftigten, kann die Integration von Behinderten, das Angebot von Fair-Trade-Produkten oder Sozialsponsoring die Sozialbilanz aufbessern.

Von Sparförderung bis Gütesiegel

Nur 3% der Bevölkerung besitzen 80% des Produktivkapitals. Der Staat verstärkt in diesem Jahr die staatliche Förderung für die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital. Das Sächsische Wirtschaftsministerium gewährt den Unternehmen höhere Subventionen, die ihre Arbeitnehmer am Unternehmen, Kapital oder Gewinn beteiligen. 1997 gab die deutsche Wirtschaft 100 Mio. DM für Sozial-Sponsoring aus. Viele Banken und Versicherungen bieten zunehmend ethische Geldanlagen an. Die Evangelische Kirche im Rheinland will Unternehmen mit vorbildlichem arbeitspolitischen Engagement auszeichnen und durch das Gütesiegel "Arbeit plus" kenntlich machen. Wobei die Kirche erkennt, dass die soziale Qualität eines Unternehmens sich nicht allein an der Zahl neuer Arbeitsplätze messen lässt. Das Ausbildungsverhalten, die Beschäftigung Behinderter, Weiterbildungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten sind ebenso Kriterien wie auch Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten.

Gesellschaftliche Tendenzen

Bei einer 1997 durchgeführten empirischen Untersuchung über die öffentliche Beurteilung von Unternehmen haben 67% der Befragten es als besonders wichtig eingestuft, dass die Unternehmen sichere Arbeitsplätze bieten. Gute Leistungen zu vernünftigen Preisen erreichte

61% der Nennungen, umweltbewußtes Verhalten 50%. 48 % würden gar in ihrem Kaufverhalten solche Unternehmen bevorzugen, die neue Arbeitsplätze schaffen, nur noch übertroffen vom Verzicht auf Kinderarbeit als produktunabhängiges Kriterium. Zwar seien die Produktinformationen gut gegeben, über das soziale und ökologische Verhalten fühlten sich die KundInnen jedoch schlecht informiert.

Demokratisch und selbstbestimmt

Die MitarbeiterInnengesellschaft (MAG) könnte hier Abhilfe schaffen. Noch dazu kann sie dem Staat, der die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen fördern will, Möglichkeiten dazu eröffnen. Und sie kann ethischen AnlegerInnen Anlagemöglichkeiten bieten. Denn MitarbeiterInnengesellschaften sind Betriebe, in denen Menschen sich gemeinsam Eigentum zugelegt haben, damit arbeiten und dieses auch demokratisch und selbstbestimmt verwalten. MitarbeiterInnengesellschaften versuchen, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die den Menschen nützen, soziale Beziehungszusammenhänge fördern, regionale Besonderheiten berücksichtigen, zur Erhaltung natürlicher Lebensgrundlagen beitragen oder helfen, die Erwerbsarbeit so zu organisieren, dass sie mit Partnerschaft, Kindererziehung und anderem mehr verträglich ist. (vergleiche Kasten - Teil 3)

~~~~~

Schwerpunktthema Teil 2

INTERVIEW:

Vom Sinn und der gesellschaftlichen Bedeutung

Der Begriff MitarbeiterInnengesellschaft (MAG) ist zur Zeit noch nicht klar definiert. Daher erscheint es sinnvoll, mögliche Probleme sowie eine gesellschaftliche Bedeutung genauer zu beleuchten.

Nachfolgend einige Fragen an Uwe Wepler vom "netz Hessen", das bereits einige Diskussionsveranstaltungen zum Thema MAG initiierte.

CONTRASTE: Was ist der Sinn einer MAG?

Uwe Wepler: Der Sinn einer MAG ist, dass die Beschäftigten über die "Früchte ihrer Arbeit" bestimmen.

CONTRASTE: Wieso haben MAG's in den kommunistischen Ländern versagt?

Uwe Wepler: In den ehemals "staatskommunistisch" angelegten Gesellschaften hat Wirtschaftsdemokratie nicht funktioniert. Der Chef wurde ersetzt durch einen bürokratischen Apparat. Entscheidungsträger wurden zudem oft nach Parteibuch eingesetzt, die mangelnde Qualifikation und Flexibilität, trug ein übriges zum Debakel der Staatsgenossenschaften bei. Eine echte Mitentscheidung der Genossen in einer zentralistisch strukturierten Hierarchie war ein Widerspruch. Dass bürokratische Systeme nur schwerfällig funktionieren, belegt der auch in marktwirtschaftlichen Systemen allseits bekannte "Amtsschimmel". Langsam, entscheidungsunfreudig und oft überfordert tragt der Amtsschimmel recht gemächlich daher, lieber ist ihm das "Aussitzen", doch die Konkurrenz schläft nicht.

CONTRASTE: Welche Probleme gibt es bei Belegschaftsübernahmen?

Uwe Weppler: Belegschaftsübernahmen sind meist dadurch gekennzeichnet, dass Betriebe, die sich in der Liquidation befinden oder ausgegliedert werden sollen, übernommen werden können. Keine gute Startposition, zumal nicht nur das nötige Kapital fehlt, sondern oft auch qualifizierte Führungskräfte. Die Übernahme von unrentablen Produktionszweigen, die ausgelagert werden sollen, ist häufig nur möglich mit einer Absatzgarantie der Muttergesellschaft. Abgesehen von der Abhängigkeit, in die sich die Belegschaft begibt, ist sie als Zulieferer mit spezifischem Profil gezwungen, sich einen Markt neu zu erschließen, auf dem sich günstigere Konkurrenten tummeln - weshalb die Muttergesellschaft ja die Eigenproduktion abstoßen will. Dass diese Modelle mitunter trotzdem funktionieren, meist mit Sozialplangeldern und staatlicher Unterstützung, ist der neuen Solidarität und dem Engagement der Belegschaft als Eigentümergemeinschaft zu verdanken.

CONTRASTE: Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der MAG?

Uwe Weppler: Über die "Früchte der Arbeit" bestimmen zu wollen, ist meist eingeschränkt durch mangelnde kaufmännische Entscheidungskompetenz. Bei Belegschaftsübernahmen wird häufig das alte Management eingesetzt, welches ggf. eine Krise mitzuverantworten hatte. Oft weil es sich bei der Übernahme stark engagierte und weil "gute" Führungskräfte teuer sind. Bei neueren Übernahmen konnten Seniormanager gewonnen werden, die aus dem Ruhestand nach einer Herausforderung verlangten (wie beispielsweise der "Ditec", vgl. sep. Beitrag). Bei der MAG sind Geschäftsführer gefragt, die sich nicht nur durch Managementfähigkeiten, sondern vor allem auch durch soziale Kompetenz und Teamfähigkeit auszeichnen. Ideal ist der Geschäftsführer, der sich wie die andern auch, als Rädchen im Getriebe sieht.

Bei selbstverwalteten Betrieben ist es meist ein "Learning by Doing". Wobei besonders motivierte Mitarbeiter über Seminare oder autodidaktische Weiterbildung sich für Führungstätigkeiten qualifizieren und schließlich zum Geschäftsführer aufsteigen. Selten finden sich heute selbstverwaltete Betriebe ohne einen oder mehrere Geschäftsführer.

CONTRASTE: Welche Bedeutung hat die MAG für die Beschäftigten?

Uwe Weppler: Dadurch, dass die Belegschaft ihr Schicksal selbst in die Hand nimmt, ist sie nicht mehr abhängig von Standortentscheidungen und Verwertungsinteressen bis hin zur Veräußerung seitens einzelner Unternehmer oder unbekannter Kapitaleigner. Die Beschäftigten können selbst entscheiden, ob ihnen der Erhalt ihrer Arbeitsplätze oder die Gewinnmaximierung und damit die Vermehrung ihres Kapitals wichtiger sind.

Statt dem Abbau sozialer Leistungen können diese ausgeweitet werden. Die Produkt- und Leistungspalette kann an den eigenen Gesundheitserfordernissen und denen der VerbraucherInnen orientiert werden. Und über den Ertrag ihrer Arbeit können sie selbst entscheiden, über die Verteilung, Reinvestition, Neueinstellungen, Arbeitszeitverkürzung u.v.m.

CONTRASTE: Welche gesellschaftliche Bedeutung besitzt die MAG?

Uwe Weppler: Die MAG leistet einen Beitrag zur Arbeitsplatzsicherheit und zum Abbau von Arbeitslosigkeit, vor allem durch Ausweitung der regionalen Beschäftigungsangebote. Sie fördert die Entwicklung eines demokratischen Bewusstseins am Arbeitsplatz und solidarisches Miteinander. Durch bedarfsgerechte betriebliche Sozialleistungen und ethische Ange-

botskriterien rückt der Mensch wieder in den Mittelpunkt des Wirtschaftsprozesses, als Produzent ebenso wie als Konsument.

Soziale und ökologische Folgekosten werden gesenkt und die Demokratie wird nicht mehr vor den Werkstoren aufhören.

---

Schwerpunkt Teil 3

## Stichwort MitarbeiterInnengesellschaft (MAG)

Die Rechtsform spielt bei der MAG keine Rolle. Eine Änderung der Rechtsform ist also nicht notwendig. Um die MAG zu kennzeichnen, wird einzig der Zusatz "MitarbeiterInnen" vorangestellt, z.B. MgmbH.

Mögliche Kriterien für die MAG:

Demokratie

1) Mehr als 50% der Beschäftigten (\*) besitzen

mehr als 50% der Kapitalanteile (ohne Sperrminoritäten) oder mehr als 50% der Beschäftigten entscheiden über die wesentlichen betrieblichen Angelegenheiten laut Betriebsstatut, z.B. beim Verein oder der gGmbH.

2) Grundsätzlich gilt bei Entscheidungen das Prinzip "pro Kopf eine Stimme", wobei begründete Varianten denkbar sind, die dem Sinn der MitarbeiterInnengesellschaft nicht entgegenstehen.

3) Der Betrieb oder Verein hat mindestens 3 Vollzeitbeschäftigte, die mindestens 20 Stunden/Woche arbeiten.

Sozio-Audit

1) Intern: Der Betrieb oder Verein berücksichtigt die sozialen

Bedürfnisse seiner Beschäftigten über gesetzliche Bestimmungen hinaus, wobei das Wohl der Beschäftigten höher bewertet wird als die Verwertung des Betriebskapitals. Dies kann z.B. ein betriebliches Kindergeld oder Freizeitausgleich für Erziehende sein.

2) Extern: Der Betrieb oder Verein berücksichtigt gesellschaftliche Sozialkriterien oder ethische Grundsätze bei der Erstellung seines Produkt- oder Dienstleistungsangebots. Dies kann z.B. das Angebot von Fair-Trade-Produkten oder solchen, die ohne Kinderarbeit gefertigt wurden, der Handel mit regionalen Produkten oder Sozialsponsoring sein.

3) Der Betrieb oder Verein erstellt eine "Sozialbilanz" und entwickelt seine sozialen Leistungen weiter.

\*)

ggf. in Form einer Beteiligungsgesellschaft

---

Schwerpunktthema Teil 4:

## MitarbeiterInnen-Gesellschaft in der Realität:

Ausgezeichnet als Gegenstück zum Sozialplan

Von der bürgerlich-liberalen Presse gelobt, vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) ausgezeichnet und wirtschaftlich im Aufwind: Das mittelgrosse Softwareunternehmen Ditec hat es wohl geschafft. Innovativ und sozial soll sie sein - die bei Ditec realisierte MitarbeiterInnengesellschaft, bei der sich das gesamte Grundkapital in den Händen der Belegschaft befindet. Was ist wirklich dran an den Lobeshymnen? Und kann diese Betriebsform als Modell betrachtet werden?

von Peter Streiff, Redaktion Stuttgart - "Der Chef kocht selbst" - in der hauseigenen Broschüre macht das Systemhaus Ditec gleich auf der ersten Seite Werbung für seine Eigentumsverhältnisse, die zu einigen positiv gestimmten Presseberichten geführt haben. Das Stichwort "Mitarbeitergesellschaft" machte die Runde und wurde als das "sozialste Organisationsmodell" gepriesen, mit dem "der Weg zum Erfolg" führen soll, nachdem "die Manager den Malochern das Zepter übergeben" hätten.

Doch der Reihe nach und damit zurück zur Ditec-Broschüre. Der kochende Chef müsste eigentlich in Mehrzahl geschrieben werden, denn "statt Mitarbeiter im üblichen Sinne hat das Unternehmen Ditec fast ausschließlich Miteigentümer." Nun geht es wohl nicht darum, dass viele Köche den Brei verderben, sondern der Vergleich mit einem Feinschmeckerlokal wird angeführt, in dem eben der Chef selbst kocht und sich entsprechend ins Zeug legt: "Das Engagement für die eigene Sache ist allemal stärker als das Engagement für eine Sache, mit der man sich bloß identifiziert." Mit diesem unternehmerischen Selbstverständnis habe Ditec erstaunlich schnell Erfolg gehabt und sich mittlerweile unter den "Top Ten der deutschen Software-Elite" etabliert.

Nicht ohne Stolz erzählt Wolfgang Stübich, Vorstand der Ditec Informationstechnologie AG, wie sie auch von prominenter Seite für die erreichten Leistungen gelobt wurden. Im Juli letzten Jahres wurde Ditec vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) für "die kreativste Innovation sowie das sozialste Organisationsmodell" honoriert (1). Ditec habe Vorbildcharakter und würde Anreize zur Nachahmung schaffen und damit Impulse auf den Arbeitsmarkt ausüben.

Sind nun dem BDI, gemeinhin eher für harte Arbeitgeberpolitik bekannt, die Ideen ausgegangen? Soll nun die Losung "arbeiten ohne Chef" von ungewohnter Seite plötzlich zum neuen Ziel in Deutschland erklärt werden?

- Ganz so wohl doch nicht! Dennoch ist die Frage interessant, was denn mit dem "sozialsten Organisationsmodell" gemeint sei.

Aktionär statt arbeitslos

Zur Beantwortung verweist Wolfgang Stübich im Gespräch auf die kurze Firmengeschichte von Ditec. Der US-Computer-Multi Digital Equipment (DEC) und dessen Tochterfirma Digital Kienzle (vormals Kienzle und Philips Bürosysteme) wollten vor fünf Jahren 2.200 Leute

in Deutschland entlassen. Nach monatelangen Verhandlungen übernahmen schließlich 1.302 Ex-MitarbeiterInnen verschiedene DEC-Sparten und gründeten Ditec als Aktiengesellschaft. Sie verzichteten auf die Aufhebungsverträge ihrer KollegInnen und erhielten zum Start die Betriebe, wertvollen Grundbesitz, etwa ein Drittel der ursprünglich geplanten Abfindung als Anschubfinanzierung und wurden damit zu AktionärInnen und MitbesitzerInnen.

Für Wolfgang Stübich, auch ehemals bei DEC, hat das "Soziale" bei Ditec hauptsächlich mit dem Mut des Betriebsrats zu tun, das Unternehmen fortführen zu wollen und damit den beteiligten MitarbeiterInnen die Arbeitslosigkeit zu ersparen: "Die Leute mussten von der Lohnliste", gibt er die harte Ausgangslage seitens DEC wieder. Zusammen mit dem Betriebsrat war ein bekannter Gewerkschaftsanwalt verantwortlich für die geglückten Verhandlungen.

Wolfgang Apitzsch hatte sich einen Namen gemacht als geschickt verhandelnder Rechtsanwalt und hatte schon bei einigen akzeptablen Sozialplänen mitgeholfen. Doch in den Ohren einiger Gewerkschafter mussten anfangs seine Ideen einer MitarbeiterInnengesellschaft eher ungewöhnlich geklungen haben. Sein Ansatz: "Wenn die Beschäftigten beweisen, dass sie eine Firma führen können, warum sollten sie dann nicht als Nachfolger in Betracht kommen?" (2)

Angesprochen auf die Frage, ob es seit Gründung der Ditec soziale Verbesserungen für die ArbeitnehmerInnen gegeben hätte, antwortet Apitzsch prägnant, die ganze Firma sei "ein Gegenstück zum Sozialplan". Erstes Anliegen in den Gründungsverhandlungen sei die Erhaltung der Arbeitsplätze gewesen. Auf den ersten Blick scheint das aber nur zur Hälfte geglückt, denn heute zählt Ditec etwa 590 MitarbeiterInnen. Durch weitere Neugründungen und sogenannte Management-Buy-Outs hätten die Arbeitsabläufe reorganisiert werden müssen. Nur wenige MitarbeiterInnen mußten in der Anfangszeit dennoch entlassen werden, betont Apitzsch, der dem Aufsichtsrat von Ditec vorsitzt.

Basisdemokratie nur geträumt

Neben den neu zu ordnenden Abläufen gab es noch weitere, nicht so klar greifbare Schwierigkeiten zu bewältigen: Ein klares Rezept für die Gründung und den Betrieb einer MitarbeiterInnen-Gesellschaft dieser Größe gab es nicht.

Viele MitarbeiterInnen hatten große Hoffnungen in eine nicht genau definierte Zukunft gesetzt. "Irgendetwas Tolles tut sich, dennoch konnte niemand sagen, was sich genau tut", versucht Apitzsch die anfängliche Stimmungslage zu beschreiben.

Die Ernüchterung ließ nicht lange auf sich warten. Träume von Basisdemokratie und "jeder entscheidet und diskutiert mit" waren schnell ausgeträumt. Neben den Umstrukturierungen machte es die angespannte Finanzlage notwendig, Kosten einzusparen. Der Aufsichtsrat, zur Hälfte mit VertreterInnen des Betriebsrats besetzt, und der Vorstand beschlossen einstimmig einen sozial gestaffelten Gehaltsverzicht von fünf bis neun Prozent und den Verzicht der 35-Stunden-Woche.

"Nicht shareholder value sondern der Erhalt der Arbeitsplätze war oberste Maxime", betont auch der Betriebsrat Siegfried Schwarz. Auch heute hätten die MitarbeiterInnen bei Ditec dank ihren Betriebsratsstrukturen mehr Einfluss auf den Erhalt ihrer Arbeitsplätze als in anderen Unternehmen. Auf die Frage, was denn im Alltag die MitarbeiterInnen-Gesellschaft ausmache, erwähnt Schwarz ein "im Arbeitsprozess mitschwingendes, verändertes Bewusstsein bei den MitarbeiterInnen, auch anteilig UnternehmerIn zu sein". Nicht wenige würden ihre

Aktien auch als Teil ihrer Altersversorgung betrachten, die sie durch eigene Kraft absichern und vergrößern könnten.

Wolfgang Apitzsch, der sich im Aufsichtsrat als Moderator zwischen Betriebsrat und den von außen dazugezogenen, ehemaligen Managern versteht, spricht von einem "ausgesprochen freundlichen Arbeitsklima bei Ditec". Gute Moral und überdurchschnittliche Motivation im Team aller MitarbeiterInnen betrachtet auch Wolfgang Stübich als bezeichnende Merkmale für Ditec und schwärmt von dem in den letzten fünf Jahren Erreichten.

Gleichzeitig betont er, dass die anfänglichen Träume von demokratischer Mitbestimmung einer branchenüblichen Organisationsstruktur und einem "knallharten Ablauf" Platz machen mussten. Denn nur mit "klaren Hierarchien und klarem Controlling, verbunden mit einer Bezahlung nach Leistung", könne Ditec wirtschaftlich erfolgreich sein: "364 Tage im Jahr wird hier gearbeitet und an einem Tag kann ein Mitarbeiter Aktionär sein."

Kann Ditec Modell sein?

Antwort auf die eingangs gestellte Frage, inwieweit die Form der MitarbeiterInnengesellschaft bei Ditec als Modell auf andere Firmen übertragbar sei, gibt Wolfgang Stübich vor allem unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und erwähnt drei Voraussetzungen, die erfüllt sein müssten. Zum einen sei eine hohe Anschubfinanzierung über mindestens zwei Jahre erforderlich, zweitens habe es bei Ditec nur geklappt, weil sie in einem real existierenden Markt tätig seien ("Steinkohle geht nicht") und drittens sei von Anfang an ein professionelles Management notwendig. Ähnlich argumentiert Wolfgang Apitzsch, der als Rechtsanwalt seit dem Bekanntwerden der Ditec-Gründung auch mehrere unseriöse Angebote von Firmenchefs erhalte, "die ihre Firmen in den totalen Bankrott getrieben haben und nun noch versuchen, den Schrott ihren Beschäftigten auf den Rücken zu binden."

Zudem erforderlich ist sicher die Bereitschaft der bisherigen Unternehmer und Besitzer, eine Belegschaftsübernahme als MitarbeiterInnengesellschaft zuzulassen. Prominentes Beispiel dafür, dass auch bei ausgezeichneter Vorarbeit, breiter Unterstützung der MitarbeiterInnen und intensiven Verhandlungen eine Belegschaftsübernahme an der Sturheit eines Mehrheitsaktionärs scheitern kann, ist die traditionsreiche Firma Messer Griesheim, ehemalige Höchst-Tochter in Frankfurt. Zum entscheidenden Zeitpunkt hätte innerhalb von 48 Stunden ein Vierfaches des gesamten Umsatzvolumens als Bankbürgschaft aufgetrieben werden sollen, wie sich ein Beteiligter an den damaligen Verhandlungen erinnert. Mit anderen Worten kam für Höchst-Chef Dormann "ein solches Experiment nicht in Frage".

Nur vom Betriebsrat Siegfried Schwarz ist zu hören, was aus der Sicht der Ditec-MitarbeiterInnen verbessert werden könnte. Der Wunsch, dass die MitarbeiterInnengesellschaft "noch mehr greifen muss, um Strukturen und Instrumente für die Zukunftsgestaltung bzw. Mitbestimmung der Ditec-Produkte zu schaffen", hört sich allerdings etwas bescheiden an. Bescheiden insbesondere, wenn sich der interessierte Betrachter vergegenwärtigt, dass eigentlich 100 Prozent der Aktien in der Hand der Beschäftigten sind. Zudem sei es auch nach den Gehaltskürzungen noch so, dass die Ditec-MitarbeiterInnen im Vergleich zur Branche überdurchschnittliche Gehälter beziehen würden. Spielraum wäre also vorhanden.

Nach den verschiedenen Gesprächen bleibt es von ausserhalb schwierig zu beurteilen, ob die MitarbeiterInnen sich wirtschaftliche Entscheidungskompetenzen zur Weiterentwicklung der Firma nicht zutrauen oder dies abgeben wollen aus Furcht vor erhöhtem zeitlichen Aufwand.

Und als Folge davon auch keine Verbesserungen aushandeln wollen, wie zum Beispiel einen weiteren Gehaltverzicht zu Gunsten von sozialen Verbesserungen (erhöhtes Kindergeld oder individuelle Gestaltung der Arbeitszeiten).

Ist also das von der bürgerlich-liberalen Presse gelobte "sozialste Organisationsmodell" der MitarbeiterInnengesellschaft lediglich eine demokratische Ausgestaltung der Besitzverhältnisse ohne Auswirkung auf den konkreten Arbeitsalltag?

Ein Vergleich mit einer ähnlich großen MitarbeiterInnengesellschaft der gleichen Branche zeigt, dass es auch anders gehen könnte. Das Berliner Software-Unternehmen PSI AG wird von Wolfgang Stübich als "den Urvater dieser Modelle" bezeichnet mit dem entscheidenden Vorteil, das sich PSI von klein auf entwickeln konnte und nicht auf einen Schlag mit einer zu hohen MitarbeiterInnenzahl zurecht kommen musste. Die Schwierigkeiten, Organisationsstrukturen an schnelles Wachstum des Unternehmens anzupassen, sollen hier allerdings nicht diskutiert werden, vielmehr soll erinnert werden, dass PSI gezeigt hat, dass auch demokratisch orientierte Unternehmen sich innovativ entwickeln können (3). Umfangreich vorgestellt wird PSI AG vom CONTRASTE-Autor Burghard Flieger in seinem Buch "Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation" (4).

Er bezeichnet MitarbeiterInnengesellschaften vom Typ der Ditec zur Unterscheidung z.B. von Industriebetrieben unabhängig von der Rechtsform als Professionsgenossenschaften. Sie können charakterisiert werden dadurch, dass ein großer Teil der MitarbeiterInnen eine ähnlich hohe Art des Qualifikationsniveaus aufweisen und die Unternehmen in einem spezialisierten, wirtschaftlich funktionierenden Marktsegment tätig sind. Die Voraussetzungen für größere innerbetriebliche Demokratie, die über "einen Tag Aktionär-sein" pro Jahr hinausgeht, wären bei Ditec also vorhanden, soweit man das von außen beurteilen kann. Notwendig wäre dafür allerdings, dass sich nach dem Erhalt der Arbeitsplätze und dem wirtschaftlichen Erfolg auch ein Bewusstsein für den sozialen Erfolg zugunsten der MitarbeiterInnen verbreitet, womit sich Errungenschaften wie bei PSI erreichen ließen:

Weitgehend autonome Gruppenstrukturen, die beinahe wie selbständige Firmen operierten und z.B. ihren Gruppen-Chef auch nach sozialen Kriterien aus den eigenen Reihen wählten, sowie innerbetriebliche Regelungen zur selbständigen Festsetzung der Löhne seien als zwei Beispiele erwähnt.

Quellen:

(1) Süddeutsche Zeitung, 12.10.98

(2) Frankfurter Rundschau, 27.6.98

(3) CONTRASTE, 3/96

(4) Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen; Metropolis Verlag, 1996, 2. Aufl., 68 DM. Erhältlich beim Autor Burghard Flieger, Erwinstr. 29, 79102 Freiburg, Tel. 0761/709023.

---

Schwerpunktthema - Teil 5:

## SOZIALE PRÜFKRITERIEN für Betriebe, Institutionen und Kommunen

Über das übliche Qualitätsmanagement hinaus....

In der real existierenden Gesellschaft in Deutschland scheint es Konsens zu sein, dass jede und jeder sich selbst helfen müssen, wenn sie "erfolgreich" sein wollen. Leistung ist gefragt, und gleichzeitig verlieren soziale Anliegen zunehmend an Bedeutung. Ein Instrument, dieser gesellschaftlichen Schieflage gegen zu steuern, könnte ein soziales Qualitätsmanagement namens "SocialWatch" sein.

von Gerhard Kern, Dörwies e.V. -

Sozialwörter wurden verfasst von den Kirchen, die Gewerkschaften und "linke Parteien" sprachen scharfe Worte gegen die "alte" Regierung. Selbst im Regierungslager wurde der Abbau der sozialen Sicherheit für die Armen und Ärmern bedauert und appelliert, man müsse mehr Solidarität aufbringen.

Die Wohlfahrtsverbände analysierten die "Neue Armut" und forderten den Schulterschluss der Institutionen, die sich in ihren Satzungen für die Belange der Unterprivilegierten verpflichteten. Konsens scheint derzeit mehr oder weniger, dass die, "denen der Arsch auf Grundeis geht", sich selbst helfen müssten. Das hört und liest man in allen Medien, auch in denen, die sich einem linken Diskurs verpflichtet fühlen.

Hilfreich ist bei dieser Konstruktion die Selbstbestimmungs- oder auch Selbstverwaltungsdebatte, die liberale Linke seit Jahrzehnten führen. Wie schon bei der Diskussion um die Emanzipation der Frauen, neuerdings auch der Kinder, haben die herrschenden Kräfte gut hingeschaut und gehört, haben schneller gelernt als die Linken und schließlich die prinzipiell emanzipatorischen Ideen in ihr Weltbild eingepasst. Sie haben es auf jeden Fall verstanden, die transformierten Ideen besser an das, was man Volk nennt, zu verkaufen.

Helft Euch selbst, rufen sie den Wahlbürgern zu. Da ihr mündige BürgerInnen sein wollt, müsst ihr auch ein hohes Maß an Selbstbestimmung und -Verantwortung auf Euch nehmen. Sie verschweigen allerdings, dass Verantwortung nur übernehmen kann, wer auch Einblick in die Entscheidungsprozesse und Zugriff auf die Ressourcen hat.

Wer arbeiten will, findet auch welche, wird gesagt und das angesichts einer Arbeitslosenquote von 15%. Die Dunkelziffer nennt kein Mensch, obwohl sie mit Hilfe des Zensus bekannt sein könnte.

Macht euch doch selbständig, gründet eigene Unternehmen und ihr könnt auch bald zu jenen gehören, die man die Habenden nennt. Es gibt Kredite und jede Menge Institute, die mit Rat und Tat auf der Seite von ExistenzgründerInnen stehen (und dafür kräftig einkassieren). Wie es den armen Säcken nach ein paar Jahren geht, sofern es solange gut geht, danach fragt niemand mehr. Der unbegrenzte Markt der Möglichkeiten fordert doch geradezu den unternehmerischen, am kapitalistischen Markt orientierten, Leistungsmenschen.

Denn Leistung ist alles was zählt, in dieser Gesellschaft.

Zunächst war das vorher Aufgezählte ein Privileg der gesunden und nicht behinderten Menschen. Nach erfolgreicher Reifung des westlichen Gesellschaftssystems haben nun auch die Kranken und Behinderten teil an der neuen Qualität menschlichen Miteinanders. Nun dürfen

auch Behinderte als selbständige, selbstbestimmte UnternehmerInnen auftreten. Seit es den + 93 gibt, der am 1.1.1999 in Kraft getreten ist, wird zunächst nur eine (Behinderten)Elite, später vielleicht auch viele, in den Genuss kommen, nicht mehr abhängig von Staates Gnaden, sondern ganz selbstbestimmt ihre Existenz zu steuern. Wenn das kein Fortschritt in der menschlichen Entwicklung ist. Der/Die Behinderte oder Kranke wird Händlerin und kauft sich die Dienste, die benötigt werden. Die DienstleisterInnen werden konkurrieren und dadurch wird alles viel schöner, vor allem billiger.

So werden auch im Sozialhilfebereich, wie zuvor bei Arbeitslosen oder Arbeithabenden, die Leute hinters Licht geführt. Selbstbestimmung sei angesagt auch dort, wo sie überhaupt nicht möglich ist. Wann endlich werden sie wach und merken den Betrug, der doch so offensichtlich ist?

Kurzum es herrscht Eiszeit im Sozialstaat, oder vielleicht wäre es gar besser zu benennen, was zu benennen ist: es gibt ihn gar nicht mehr. Das Schlimmste ist, dass auch die neue rosa/grüne Regierung die Politik des Abbaus von sozialen Leistungen fortsetzt - nur etwas besser kaschiert als das die VorgängerInnen taten. Oder hatten Sie tatsächlich etwas anderes erwartet?

Zeit gegen zu steuern: SoWat oder wie?

Es gab einmal eine Utopie. Eine Initiative sollte entstehen, die inmitten einer barbarisierten Welt die Weichen in Richtung eines sozial-verträglichen Klimas stellt. "SocialWatch" hieß die Idee, die das soziale Umfeld bei Betrieben, Institutionen und Kommunen derart steuern wollte, dass zumindest die extremen Härten des kapitalistischen Gesellschaftssystems ein wenig abgemildert werden sollten. Keine Revolution war angesagt, obwohl den Ideeninhabern klar war, dass nur diese eine tatsächliche Veränderung herstellen könnte.

Aber, wie schrieb schon Frau Ditfurth in der letzten ÖkoLinx (28/29): "Aber von einer starken radikalen Linken existiert nicht einmal eine verzerrte Zeichnung." Weil dies auch bei der Ideensetzung von SocialWatch schon so war, hatten wir uns entschlossen, eine Initiative zu starten, die durchaus in der Lage wäre, die schärfsten Kanten, die schreiensten Ungerechtigkeiten abzuschaffen. Und wir hofften auf die breite Unterstützung derer, die sich der Selbstverwaltungsbewegung, der MitarbeiterInnenbetriebe zurechnen.

SoWat würde dezentral arbeiten und zwar in ganz Germany oder auch in dem neuen (für einige) reichen Europa.

Es gibt an allen Orten sozial engagierte Menschen, die bereit sind, das Instrument SoWat zu benutzen. Die Aufgabe der Sozial-QualitätsmanagerInnen wäre die Kontaktaufnahme zu Betrieben, Institutionen und Kommunen (das Ganze ist ausbaubar). Mit diesen würden Prüfkriterien und Methoden festgelegt, etwa in der Form des Qualitätsmanagements für bestimmte Warengruppen oder wie sie jetzt auch im Bereich der Sozialhilfe angewandt werden. Die Schreinerei, die Behindertenwerkstatt hat nachzuweisen, dass sie ihr Produkt qualitätsgerecht herstellt.

Warum nun soll ein Betrieb, eine Institution oder eine Kommune nicht nachweisen müssen, dass seine/ihre Sozialstruktur von noch fest zu legenden Richtlinien geformt wird?

Jeder Betrieb aber auch jedes Arbeitsamt hätte offen zu legen, zu welchen Bedingungen (Arbeitsvertrag, Entlohnung, Fortbildung, Mutterschutz, etc.) die MitarbeiterInnen angestellt

sind. Sie hätten auch den Umgang miteinander nach einem Kriterienkatalog zu verbessern und auch das Verhalten den KundInnen - oder in unserem Beispiel den Arbeitslosen gegenüber - auf ein humanes Maß hin zu entwickeln. Diese doch wohl von jedem Menschen anerkannten Ziele könnten im fairen Wettkampf miteinander (vielleicht mit ähnlichen Leistungsansprüchen, wie das in der Wirtschaft üblich ist) erreicht werden.

Wäre es nicht wunderbar, wenn auf den Firmen-Plakaten, auf den Briefbögen oder am Eingang von Arbeitsamt und Sozialamt eine Plakette sichtbar wäre, die den InhaberInnen bescheinigt, das beste soziale Klima weit und breit zu haben. Ganze Kommunen könnten sich rühmen, dass es sich lohnt, in ihrer Gemeinde zu leben. Der Wettbewerb "unser Dorf soll schöner werden" würde eine soziale Krone bekommen und den Menschen in den Orten und Städten ein wahrhaft menschliches Leben, welches einzig diesen Namen verdient, ermöglichen.

Alles nur eine Utopie?

Ja, sicher! Solange sich nicht Menschen finden, die inmitten der Eiszeit ein Feuer zünden, welches je nach Grösse und Kraft wärmen könnte. Sicher haben Sie recht, wenn Sie behaupten, in einer Eiszeit nütze auch ein Feuer nichts, damit könne sie nicht beendet werden. Eins ist zuwenig, aber viele Finger werden zur Faust und viele Fäuste vielleicht zur gemeinsamen Kraft für die Revolution.

---

Schwerpunktthema Teil 6:

## LEHRERKOOPERATIVE FRANKFURT:

### Umwandlung der Selbstverwaltung

Einer der größten selbstorganisierten und selbstverwalteten Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland, die Lehrerkooperative e.V. Frankfurt, hat sich Ende 1998 mehr oder weniger lautlos dazu entschlossen, neue Wege zu gehen. Weg vom Mitarbeiterverein, dessen Statut einer der Grundpfeiler der Selbstverwaltung bedeutete, hin zu einem "normalen" Betrieb mit Betriebsrat. Was steckt dahinter, bzw. wie kam es dazu?

Um dies besser zu verstehen und den Prozess dahin einordnen zu können, möchte ich kurz die Geschichte der Lehrerkooperative in Frankfurt wiedergeben.

von Rolf Sang-ho Becker, Redaktion Rhein-Main - Anfang der 80er Jahre war aus Nichteinstellungen im Bildungsbereich eine gravierende Arbeitslosigkeit erwachsen. 90% der PädagogInnen, SozialpädagogInnen, BildungsarbeiterInnen und ErwachsenenbildnerInnen standen arbeitslos auf der Strasse. Von öffentlicher Seite zeichneten sich keine Konzepte zur Veränderung der Bildungspolitik ab. Aus dieser Situation heraus fanden sich die Betroffenen in Selbsthilfeeinrichtungen zusammen, in denen aber nicht nur der Arbeitslosigkeit entgegnet, sondern auch eine Kritik an der herrschenden Bildungspolitik formuliert werden sollte. Gleichzeitig sollten pädagogische Alternativen praktiziert werden. 1983 machten sich mehrere dieser Betroffenen in Frankfurt auf und starteten das Projekt Lehrerkooperative. 1985 dann, wurde der Verein offiziell gegründet.

Aus anfangs mobilen Sprachkursen für ausländische ArbeitnehmerInnen und MitbürgerInnen, wurden feste Einrichtungen und Projekte. Mit der Unterstützung des Dachverbandes L.O.S. (Lehrer organisieren Selbsthilfe), bei dessen Gründung auch die Lehrerkooperative sowie die GEW beteiligt war, entstand über die Jahre hinweg ein alternativer Träger von Bildungsmaßnahmen und sozialer Arbeit, neben den "klassischen" Trägern wie der AWO, Caritas und dem Diakonischen Werk. Heutzutage umfasst die Lehrerkooperative 30 Projekte und Einrichtungen, die im Bildungs- und Sozialbereich vielfältigste Schwerpunkte belegen, von Sprachkursen, über Kinderbetreuung, zur Stadtteilarbeit, Flüchtlings- und MigrantInnen-Projekte sowie schulische Fort- und Weiterbildung. Insgesamt arbeiten mittlerweile ca. 350 Festangestellte und HonorarmitarbeiterInnen in der Lehrerkooperative.

Selbstverwaltung nicht weiter entwickelt

Die Vielfalt der Projekte, ihre unterschiedlichen Interessen sowie die Projektautonomie und Selbstorganisation, stellten immer eine große Herausforderung an Selbstverwaltungsstrukturen dar. War die Anzahl der Projekte und auch der MitarbeiterInnen am Anfang noch überschaubar, so ist die Lehrerkooperative aufgrund ihrer Größe heutzutage ein sehr komplexer Organismus geworden.

Konnten am Anfang noch basisdemokratische Entscheidungen getroffen werden, so wurde die Entscheidungsfindung im Zuge der ständigen Expandierung des Vereins zunehmend schwieriger. Gleichzeitig veränderten sich auch die Motive derer, die nun neu in der Lehrerkooperative arbeiteten: Von Aufbruch und Veränderungswillen hin zu reinem Jobpragmatismus, fokussiert lediglich auf die eigene Arbeit.

Verschiedenste Modelle der Mitbestimmung und Mitsprache wurden aktiv diskutiert und auch praktiziert. Vom Bereichsleitergremium ging man über zu Geschäftsführern, mit Delegiertenräten und Delegiertenversammlung, die die MitarbeiterInnen vertreten sollten. Es zeigte sich aber, gerade bei Konflikten, dass dem Wachstum des Vereins immer mehr Priorität eingeräumt wurde als der Entwicklung der eigenen Arbeitsstrukturen. Es fehlte eine ständige Reflexion und Weiterentwicklung der Selbstverwaltung. Mit der Zeit etablierten sich durch Arbeitsteilung entstandene Hierarchien, die durch die ständige Vergrößerung auch ihre Vorteile hatten, aber auf der anderen Seite längst nicht mehr den basisdemokratischen Anfangsstrukturen gerecht wurden, noch ein adäquates System bildeten, welches auf äußere und innere Veränderungen reagieren konnte. Diese lose Struktur barg zunehmend Reibungspunkte durch Willkürlichkeiten.

Spielraum wird enger

Im Zuge stärkerer Kürzungen im sozialen Bereich Mitte der 90er Jahre, wurde für viele dieser selbstverwalteten Projekte der finanzielle Spielraum enger. Solidarische Prinzipien, wie Einkommenseinbußen für alle oder finanzielle Umverteilung wurden auf die Probe gestellt. Es zeigte sich, dass die Transformation der eigenen Strukturen, d.h. wie ein Konstrukt aus verschiedenen Einzelprojekten (LKOOP) zusammen arbeitet und sich in Krisensituationen solidarisiert, vollkommen offen war. Projektdefizite, Entlassungen, aber auch Arbeitsplatzsicherung waren nun Gegenstand der Diskussionen. Politische Arbeit, Weiterentwicklung der Selbstverwaltung und Bildungsmaßnahmen spielten auf Gesamtvereinsebene nur noch eine untergeordnete Rolle. Die Kommunikation verlor sich in persönlichen Gesprächen und rein pragmatischem Handeln, und wurde somit immer weniger transparent für alle.

Mangel an Verbindlichkeiten

In dieser Zeit entstand die Strukturgruppe, die von der Mitgliederversammlung beauftragt war, ein Strukturpapier zu erarbeiten, welches einerseits die alltägliche Arbeitsstruktur beschreiben sollte, eingebunden in die Grundprinzipien des Vereins, und andererseits Lösungskonzepte für jeweilige Situationen (betreffend Finanz/Personal-Politik) beinhalten sollte. Trotz intensivster Bemühungen und einem jahrelangen Arbeitsprozess, größtmöglichen Konsens herzustellen, konnte nur ein Teil des Papiers verabschiedet werden. Dieser Mangel an Verbindlichkeiten und die somit verbundene "Luftleere" in denen sich somit die meisten Diskussionsgremien befanden, führte zu Frustration und steigender Teilnahmslosigkeit gegenüber dem Gesamtgeschehen des Vereins.

Für die Arbeit der Projekte mit ihrer relativen Autonomie, bedeuteten diese inneren Richtungsdiskussionen erstmal keine Beeinträchtigung, soweit es nicht um Etatkürzungen und Kündigungen ging. Standen diese aber zur Diskussion, offenbarte sich hier ein immenser Mangel. Die fehlende Reflexion, Kommunikation und Transparenz führte schließlich dazu, dass nur noch die Mitgliederversammlung als Gremium genutzt werden konnte.

Hierhin verlagerten sich alle Entscheidungen, die eigentlich in anderen Gremien hätten behandelt werden müssen. Eine Aufgabe, die die MV regelmäßig überforderte.

#### Zäsur und veränderte Bedingungen

In dieser zunehmenden Polarisierung von Meinungen, war es nur noch selten möglich, sachliche Diskussionen zu führen. Zusätzlich entstand ein permanentes Gefühl der Unsicherheit, da die Selbstverwaltungsstrukturen nicht auf betriebsverfassungsrechtliche Grundlagen gestützt waren, die bei einigen Konflikten relevant wurden.

Dies führte schließlich zu einer Zäsur im Verein, die zum Rücktritt des Vereinsvorstandes führte. Der neu gewählte Vorstand machte seine Wahl von der Veränderung des Mitarbeitervereins abhängig, wobei aber nicht der Mangel an Selbstverantwortung innerhalb der Selbstverwaltung gesehen wurde, sondern die Selbstverwaltung an sich kritisiert wurde. Somit sollten die entstandenen "Lager" im Verein überwunden und ein Neuanfang gestartet werden.

Statt der "verlorenen Mitbestimmungsmöglichkeit" sollte ein Betriebsrat installiert werden.

#### Selbstverwaltung überdenken

Die Lehrerkooperative manifestiert sich in der Öffentlichkeit durch ihre Projekte, in denen auch noch ein hohes Maß an Selbstverwaltung praktiziert wird, deshalb ist mit der Aufgabe des Mitarbeitervereins noch nicht die Selbstverwaltung aufgehoben. Aber zur Zeit ist keine alternative Struktur bzw. ein Prozess erkennbar, der die Selbstverwaltung übergreifend erfasst, aus den Fehlern lernt und innovativ weiterführt.

Es wird sich zeigen, inwieweit die MitarbeiterInnen der einzelnen Projekte, Selbstverwaltung/Selbstverantwortung im Gesamtverein für sich als Gewinn ansehen und welche Rolle der Betriebsrat in Zukunft spielen kann als Vermittler und Mediator, auf dem die offen gebliebenen Strukturfragen lasten. Gerade im Hinblick auf selbstverwaltete Betriebe mit Betriebsrat, gibt es bisher wenig Erfahrung. Die Instrumente der Selbstverwaltung boten hier vielmehr Spielraum. Es wird ein Überdenken der Selbstverwaltung an sich notwendig sein, da sich die Bedingungen und die Motivation für selbstverwaltetes Arbeiten geändert haben. Trotzdem bleibt der Selbstverwaltungsgedanke nach wie vor aktuell, gerade im Hinblick auf Tendenzen in

vielen konventionellen Betrieben. Für die Lehrerkooperative beginnt ein neues Kapitel, dessen Ausgang offen ist und somit natürlich auch spannend.

Der Autor (Rolf Sang-ho Becker) arbeitet seit 7 Jahren in der Lehrerkooperative, in einem Kinder/Jugendlichen Projekt. Von 1997 bis Ende 1998 war er zusätzlich als Delegiertenrat tätig (Gremium der Mitarbeitervertretung des Vereins) und kandidiert als Betriebsrat für die LKOOP.