
SELBSTVERWALTUNG KANN MAN LERNEN

Rezension von: Stephan Laske und
Ursula Schneider, „... und es
funktioniert doch!“ Selbstverwaltung
kann man lernen. Herausgeber und
Verleger: Bundesministerium für
Soziale Verwaltung, Wien 1985,
280 Seiten, kostenlos

Stephan Laske, Professor am Institut für Wirtschaftspädagogik, und Ursula Schneider, die als Assistentin am selben Institut tätig ist, sehen das Hauptziel ihrer Arbeit in der Weitergabe von Erfahrungen, die sie in einem Begleitforschungsprojekt zur Gründung eines Selbstverwaltungsunternehmens gewonnen haben. Bei dem Unternehmen handelt es sich um die im Jahre 1981 gegründete Möbel- und Industriedesign Produktionsgenossenschaft Imst (MID).

Eigentlich haben die Autoren 2 Bücher geschrieben: Auf den rechten Seiten findet man die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der MID-Genossenschaft, auf den linken Seiten wurde versucht, die allgemeinen Schlußfolgerungen aus dem Beispiel der MID-Entwicklung zu ziehen. Aufgrund der Kombination der Schilderung eines Beispiels mit der Herleitung von Schlußfolgerungen und der einfachen Sprache bezeichnen Laske/Schneider das Werk als „Handbuch zur Selbstverwaltung“.

Das Buch gliedert sich in 5 Teile. Nach einer Einleitung wird im zweiten Teil der Zusammenbruch des Vorläufers der MID-Genossenschaft kurz geschildert. Inhaber und Geschäftsführer des im Jahre 1977 gegründeten Vorläuferunternehmens der MID hatten zwar – zusammen mit der Beleg-

schaft – ein im Prinzip mit Gewinn erzeug- und absetzbares Produkt entwickelt, waren aber mit den vielfältigen sonstigen Aufgaben einer erfolgreichen Unternehmensführung überfordert. Zu hohe Privatentnahmen traten das übrige dazu, den Konkurs des Unternehmens im Jahre 1981 herbeizuführen. Die Mitarbeiter waren bis zuletzt über die tatsächliche Firmenlage nicht informiert und daher von der Konkursanmeldung völlig überrascht.

Nachdem weder der Hauptlieferant noch die Hausbank an der Gründung einer Auffanggesellschaft zum Weiterbetrieb des Unternehmens Interesse zeigten, entstand die Idee der Gründung eines selbstverwalteten Unternehmens. Die Arbeitnehmerschaft des Unternehmens war von Beginn an starken Fluktuationen ausgesetzt, da die Personalpolitik durch das Prinzip des „Heuerns und Feuerns“ bestimmt war. Diese Fluktuation und die geringen formalen Qualifikationen waren mitentscheidend für das geringe Selbstvertrauen der Arbeiter in ihre Fähigkeiten zur Selbstverwaltung eines Unternehmens. Einige Mitarbeiter der Tiroler Arbeiterkammer und der Betriebsratsobmann waren daher die initiale Kraft bei der Propagierung der Selbstverwaltungs-idee. Insbesondere die AK stand mit Rat und Tat zur Seite und half mit, die für das Überleben des Unternehmens notwendigen Kredite und Subventionen aufzutreiben. Die Arbeiter des Unternehmens waren in der Gründungsphase eher passiv und stimmten weniger aus Enthusiasmus für die Selbstverwaltungs-idee als aus Einsicht in die Alternativlosigkeit den Vorschlägen der externen Berater zu.

Nach Laske/Schneider sahen die Kammervertreter die Genossenschaftsgründung aus folgenden Blickwinkeln:

- als Sanierungsstrategie, d. h. als industriepolitisches Instrument, um volkswirtschaftliches Vermögen und Know-how zu erhalten, wo es zukunfts-trächtig erscheint;

- als regionale Entwicklungsstrategie, um Initiativen dort anzuregen, wo die wirtschaftliche Krise die industrielle Struktur von Regionen bedroht;
- als arbeitsmarktpolitische Strategie, die den Arbeitnehmern nicht nur ihre Beschäftigung sichert, sondern auch die Möglichkeit bietet, sich breitere Qualifikationen anzueignen, um im Falle eines erneuten Arbeitsplatzverlustes bessere Chancen auf Wiedereinstellung zu besitzen;
- als Demokratisierungsstrategie, durch Schaffung eines Selbstverwaltungsbeispiels, dem bei Gelingen eine positive Signalwirkung zukäme;
- als Experimentierstrategie, deren „Kosten“ (Subventionen) im Vergleich zu den „Kosten der Nicht-Gründung“ (Arbeitslosenunterstützung, individuelles Leid, Konkursfolgen für andere Betriebe) relativ niedriger liegen und die zumindest die Chance für erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten der Belegschaft beinhaltet.

Die Hilfsbereitschaft der AK hatte aber nicht *nur* positive Folgen. Sie behinderte – ab einem gewissen Zeitpunkt – die Herausbildung von Eigenverantwortung bei den Betroffenen. Die Genossenschafter verließen sich zu sehr darauf, daß ihnen in schwierigen Situationen wiederum die Expertise und die sonstigen Hilfen der AK aus der ärgsten Bedrängnis heraushelfen würden. Trotzdem würdigen die Autoren an mehreren Stellen den für die Gründung und die Weiterentwicklung der MID letztlich unerläßlichen Einsatz der AK.

Im 3. und 4. Teil des Buches werden weitere wichtige Probleme, die bei der Gründung und in der Anfangsphase des Unternehmens auftauchten, geschildert. Welche Arbeiter der alten Firma sollen Gründungsmitglieder der Genossenschaft werden? Welche Rechtsform soll gewählt werden? Wo-

rin bestehen die tragenden Grundprinzipien eines Selbstverwaltungsunternehmens? Wer nimmt welche Verantwortlichkeiten wahr? Wer darf wem Anweisungen erteilen? Unter welchen Bedingungen kann man in die Genossenschaft ein- und austreten? Soll es ein Rotationsprinzip bei der Wahrnehmung diverser Aufgaben geben?

Zu diesen teilweise recht schwierig zu lösenden Problemen – insbesondere die Frage der Befehlserteilungsrechte im Produktionsbereich erwies sich als konfliktbeladen – kam noch eine historische Last dazu: Der alte Firmeneigentümer hatte die Kundenkartei verschwinden lassen und beanspruchte eine – dringend benötigte – Maschine als sein Eigentum. Außerdem erhob er Anspruch auf Rechte am Möbeldesign.

In der Zeit zwischen 1982 und 1984 war die Überlebensfähigkeit der MID-Genossenschaft mehr als einmal in Frage gestellt. Das Zusammenwirken zwischen einer allmählich selbständigen und handlungsfähigen Belegschaft und der AK Tirol sowie der Wechsel in der Geschäftsführung brachten aber schließlich den Umschwung. Damit sind die Ursachen der Umkehr zu einer positiven Entwicklung aber nur angedeutet. Laske/Schneider beschreiben hier recht detailliert die Schwierigkeiten, die sich einer effizienten und gleichwohl demokratischen Organisations- und Führungsstruktur in den Weg stellen.

Den Autoren kommt das Verdienst zu, diese Prozesse ohne ideologische Verklärung aus der Position des wohlwollenden Betrachters in einer einfachen Sprache dargestellt zu haben. Es wird nichts beschönigt. Umso „schöner“ ist daher ihre vorläufige Einschätzung, daß die MID-Genossenschaft sich im wirtschaftlichen Überlebenskampf als erfolgreich erwiesen hat. Inwiefern das auch für die weitere Entwicklung gilt und ob der Genossenschaftsgedanke als tragendes Unternehmensprinzip seine Bedeutung

behalten wird, darüber kann man noch nichts sagen.

Sicherlich, ohne die öffentlichen Finanzierungshilfen und ohne die Expertisen der AK wäre der vorläufige Erfolg des MID-Experimentes nicht möglich gewesen. Aber das kann für jene, die an der Entwicklung wirtschaftsdemokratischer Formen interessiert sind, doch nur Ansporn dafür sein, die institutionelle Infrastruktur für derartige Unternehmen systematischer als bisher bereitzustellen, oder nicht? Selbstverwaltung ist kein Allheilmittel, das machen Laske/Schneider bereits ganz am Anfang klar. Aber es ist eine – noch dazu recht attraktive, wie die Autoren meinen – Möglichkeit zur Weiterführung von Unternehmen, die zwar verkäufliche Produkte herstellen, die aber aufgrund sonstiger Managementfehler den Konkurs an-

melden mußten. Und es ist – das haben Laske/Schneider deutlich gemacht – eine Sanierungsstrategie, die erfolgreich sein kann.

Die Darstellung der ersten drei Jahre des MID-Experimentes und die auf den jeweils linken Seiten des Buches präsentierten allgemeinen, betriebswirtschaftlichen Schlußfolgerungen werden den wichtigsten selbstgesteckten Ansprüchen der Autoren gerecht: „Erfahrungen mitteilen, um es anderen zu ermöglichen, andere Fehler zu machen“, „Mut machen zum Selbertun“, „Vorurteile abbauen“ und „nachdenklich machen“. Ob es darüber hinaus gelungen ist, ein „Handbuch zur Selbstverwaltung“ zu schreiben, müssen wohl jene beurteilen, die aufgrund der Lektüre den Mut zum Selbermachen gewonnen haben.

Ernst Fehr