

Die Produzentendemokratie – ein Ort der guten Arbeit

Die profitbasierten Entscheidungsstrukturen einer Wirtschaft üben einen fundamentalen Einfluss auf die Arbeit und deren Qualität aus. Die Demokratisierung aller demokratisierbaren Bereiche ändert die Entscheidungsverhältnisse in der Wirtschaft radikal, indem sie die kapitalistische Fremdbestimmung durch die Selbstbestimmung der Betroffenen ersetzt und damit eine Verbesserung der Arbeit im Sinne der Guten Arbeit ermöglicht. Was Gute Arbeit ist, wissen die Arbeitenden selber besser als die vornehmlich am Gewinn interessierten Unternehmenseigentümer und deren Führungsgehilfen.

Ausgangspunkt des vorliegenden Beitrages ist die Beschreibung der Guten Arbeit und des demokratischen Unternehmens. In einem zweiten Schritt werden die notwendigen Rahmenbedingungen aufgezeigt. Weiter wird der Frage nachgegangen, inwiefern demokratische Unternehmen Orte guter Arbeit sind. Schliesslich wird darauf hingewiesen, dass auch (Wirtschafts-)Demokratie gelernt werden muss und in welcher Weise die Einrichtung demokratischer Unternehmen durchgesetzt werden könnte.

Was ist unter Guter Arbeit zu verstehen?

Was Gute Arbeit bedeutet, ist im Rahmen der Arbeiten des Denknetzes mehrfach beschrieben worden (Gurny 2011). Wesentliches Merkmal ist, dass die Arbeit in Würde, verstanden als Menschenwürde, verrichtet werden kann. In der Menschenwürde enthalten sind hohe ethische Werte: Die Summe aller Grund- und Menschenrechte, die fundamentale Gleichheit der Menschen, freie Entfaltungsmöglichkeit der Persönlichkeit.

Die Erwerbsarbeitszeit ist ein wesentlicher Teil der Lebenszeit, insbesondere wenn man in die Erwerbsarbeitszeit die (nichtbezahlte) Zeit für den Arbeitsweg und für die Erholung von der Erwerbsarbeit einbezieht. Dass Arbeitszeit Lebenszeit ist, scheint eine Banalität zu sein. Die Spaltung der Lebenszeit in Arbeitszeit und ›Frei«-Zeit ist in weiten Kreisen der Bevölkerung tief verwurzelt. Aus diesem Verständnis heraus liegt der Schluss nahe, dass die Arbeitszeit unfrei ist. Tatsächlich ist sie in erster Linie beherrscht vom profitgesteuerten Kapital. Die sprachgeschichtliche Entwicklung und selbstverständ-

liche Verwendung des Begriffes Freizeit in der deutschen Sprache ist sicher kein Zufall, nicht zuletzt, weil die Freiheit allgemein als hohes Gut eingestuft wird und die Arbeitszeit in den bestehenden Verhältnissen oft als Arbeitsleid empfunden und erduldet wird (siehe dazu Beitrag ›Die Sonne der Arbeit‹ in diesem Buch).

Freiheit für das Kapital oder für die Arbeit?

Die relativ kleine herrschende Schicht versteht die Freiheit lediglich als Freiheit des Kapitals und setzt sie auch dementsprechend durch. Die positiven Menschenrechte, welche die Freiheit für die überwältigende Mehrheit der Bevölkerung erst mit Inhalt zu füllen vermögen, werden von dieser Schicht abgewehrt. Die grundsätzlich grenzenlose Freiheit der Seite des Kapitals genießt den hohen Schutz des Staates und herrscht mittels ihrer Erfüllungsgehilfen, der Manager, über Arbeitsplätze, Löhne, Gewinnverteilung, Produktionsweise und damit über einen wichtigen Teil des Lebens der Lohnabhängigen. Demgegenüber steht die Unfreiheit der grossen Mehrheit der Erwerbstätigen, die verpflichtet ist, sich den Anweisungen der Zuständigen zu fügen. Die Folgen der Verknechtung der Arbeit haben nicht nur Karl Marx, sondern auch viele andere beschrieben. Es ist ja nicht nur der körperliche Tribut der Lohnabhängigen, der durch lange Arbeitsverfügbarkeit mit übermässiger Arbeitsbeanspruchung geleistet wird, es ist auch die Wesens- und Verhaltensänderung, die Persönlichkeitsentfremdung. Diese setzt sich nicht zuletzt im Konsumismus fort, um damit ersatzweise die erlittenen menschlichen Defizite vermeintlich zu sanieren. Die kapitalistischen Verhältnisse zerstören eine bedeutende Menge an Lebensenergie. Kann es Sinn der Arbeit sein, mit diesem Einsatz die Kapitaleigner mit noch mehr finanziellen Mitteln zu überhäufen?

Fragen wir uns nun etwas konkreter, was ein gutes oder glückliches Leben ist. Bedürfnisse spielen eine zentrale Rolle. Erwähnt seien hier die physiologischen Bedürfnisse, die Bedürfnisse nach Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Anerkennung und Wertschätzung, Selbstverwirklichung (Maslow 1979). Weit verbreitet ist die Ansicht, dass diese Bedürfnisse in der Freizeit befriedigt werden. In der Arbeit werden die notwendigen finanziellen Mittel beschafft, um sich damit kaufen zu können, was man an Bedürfnissen zu haben scheint. Schlechte Arbeit für guten Konsum?

Gute Arbeit als wichtiger Teil eines guten Lebens hat sich ebenso an den menschlichen Bedürfnissen zu orientieren, wie das gute Leben insgesamt. Der Index für Gute Arbeit des Deutschen Gewerkschaftsbundes DGB enthält zahlreiche Teilbedürfnisse (siehe dazu Beitrag

›Decent Work als Kompass‹ in diesem Buch). Herausgegriffen seien hier ein paar von insgesamt 15 Teilindizien: Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen (Selbstverwirklichung); Förderung der Kollegialität (soziale Bedürfnisse); Wertschätzung (Anerkennung); berufliche Sicherheit (Bedürfnis nach Sicherheit); Schutz vor gesundheitsschädigender Arbeit, zum Beispiel Arbeitshetze, Zeitdruck (Bedürfnis nach Gesundheit). Auch die Grundsätze der Internationalen Arbeitsorganisation IAO richten sich im Wesentlichen nach einem Bedürfniskatalog.

Würdevolle Arbeit ist eine Voraussetzung für die Befriedigung dieser Bedürfnisse. Insbesondere deshalb, weil sie den Mitarbeitenden die Freiheit gibt, autonom zu handeln. Im Fall von arbeitsteiligen Unternehmen bedeutet dies insbesondere kollektive Autonomie. Gemeint ist, dass das Unternehmen selbstständig und selbstbestimmt handelt. Die Gesamtheit der Mitarbeitenden gibt sich ihre Regeln (Gesetze) in kollektiven Entscheiden selber. Die Arbeitenden sind selber am besten in der Lage, zu bestimmen, wie sie ihre Bedürfnisse gewichten wollen, wie sie arbeiten wollen, was sie produzieren wollen und wie sie den Gewinn verwenden wollen.

Was ist unter demokratischen Unternehmen zu verstehen?

Unter Demokratie wird in der Regel die politische Form eines Staates verstanden. Analog ist in der Wirtschaft eine wirtschaftliche Einheit (Unternehmen, Selbsthilfeorganisation etc.) als demokratisch zu bezeichnen, wenn sie von den Betroffenen bestimmt oder verwaltet wird. In der Produzentendemokratie üben die Mitarbeitenden gleichberechtigt die demokratischen Rechte beziehungsweise die Kontrolle über das Unternehmen aus. Das Prinzip ist zwar einfach, die Folgen bei einer allgemeinen Anwendung aber sind radikal. Die Unternehmen gehören nicht irgendwelchen Kapitalbesitzern, sondern verfügen selbstbestimmt über ihre Ressourcen; sie handeln in kollektiver Freiheit respektive in kollektiver Autonomie. Es entscheiden nicht (fremde) Kapitaleigentümer über das Unternehmen. Die Mitarbeitenden sind befreit von der Abhängigkeit vom Kapitaleigentümer. Privateigentum an Produktionsmitteln gibt es in diesen Unternehmen nicht.

Die Verfügungsgewalt über das reale Kapital muss allerdings eingeschränkt werden. Der Eigentümer einer Sache kann nach hiesiger Rechtsauffassung mit der Sache innerhalb der gesetzlichen Schranken machen, was er will: abändern, ausbauen, umwandeln, nutzen, vermieten, verkaufen, verschenken, zerstören etc. Für ein gesamtgesellschaftliches Konzept, das auf demokratische Unternehmen aufbaut, ist von diesen Möglichkeiten nicht alles zulässig. Es stellt sich das Er-

fordernis, das Kapital zu erhalten. Darum darf es zum Beispiel nicht möglich sein, dass die MitarbeiterInnen das Realkapital verkaufen und sich auszahlen lassen.

Wie funktioniert das demokratische Unternehmen?

Grundvoraussetzung ist, dass sich die MitarbeiterInnen eines Unternehmens gleichberechtigt die eigenen Regeln geben, insbesondere über die Entscheidungsverfahren. Diese Grundvoraussetzung darf nicht umgestossen werden, sonst hört das Unternehmen auf, demokratisch zu sein. Die Ausgestaltung der Regeln hängt sehr stark von der Art der Produktionsweise, den Produkten, der Zusammensetzung der MitarbeiterInnen, vom wirtschaftlichen Umfeld etc. ab. Dementsprechend werden die Regeln optimal an die jeweiligen Bedingungen angepasst.

Die reinste Form der kollektiven Organisation ist die konsequente direkte Demokratie, die sogenannte Basisdemokratie. Alle Entscheidungen werden von allen gefällt. Die Organisation ist ohne Hierarchie. Die Praxis hat allerdings vielfach gezeigt, dass auch in formal hierarchiefreien Strukturen informelle Hierarchien entstehen. Erfahrung, Charaktereigenschaften Einzelner, Begabungen etc. können zu informellen Hierarchien beitragen. Die Kollektive sind gefordert, dafür zu sorgen, dass diese erkannt werden. Falls sie zu persönlichem Machtmissbrauch führen könnten, sind sie zum Vorteil des gesamten Kollektivs umzulenken. Innerhalb der kollektiv festgelegten Richtlinien sollten die einzelnen MitarbeiterInnen eine grösstmögliche individuelle Autonomie geniessen. Diese individuelle Freiheit trägt erheblich dazu bei, dass die Arbeit gut ist. Es ist ja nicht vernünftig, dass ein Kollektiv immer bis ins kleinste Detail beschliesst, was jede einzelne MitarbeiterIn jeweils zu tun hat. Darum beschränken sich in der Praxis die kollektiven Entscheidungen auf wichtige oder prinzipielle Fragen.

Die Entscheide bilden den Abschluss eines Entscheidungsprozesses. Davor muss die Möglichkeit bestehen, die einzelnen Argumente, Interessen, Ideen auszutauschen, damit sich alle eine Meinung bilden können. In der Konsensdemokratie gilt es nun, einen von allen getragenen oder mindestens von niemandem abgelehnten Entscheid zu fällen. Eine anspruchsvolle Aufgabe: Endlose und fruchtlose Diskussionen, das Ausbrechen von informellen Machtkonstellationen und Konflikte beanspruchen ihre Zeit. Die produktive Leistung wird beeinträchtigt. Die Praxis hat gezeigt, dass vernünftige Formen zur Lösung all dieser Probleme gefunden werden können. Gute Vorbereitung, eine kompetente Debattenleitung und die Weiterentwicklung

der Konfliktfähigkeit leisten wesentliche Beiträge zu befriedigenden Entscheidungsprozessen. Nicht zuletzt auch professionelle Hilfe von ausserhalb des Unternehmen kann gute Dienste leisten. Auf jeden Fall bestätigen viele MitarbeiterInnen von selbstbestimmten Unternehmen, dass ihnen all diese Debatten wichtig sind. Die Debatten finden ja in sozialem Kontakt statt und befriedigen ein wichtiges soziales Bedürfnis.

Die Konsensdemokratie funktioniert gut in Unternehmen mit einer beschränkten Anzahl von MitarbeiterInnen, in Firmen mit bis zu zehn Personen, möglicherweise auch etwas mehr. In grösseren Unternehmen sind Konsensentscheide schwer praktikierbar. Darum werden Mehrheitsregelungen eingeführt, in der Regel das absolute Mehr oder auch ein qualifiziertes Mehr, das jedoch oft nur für aussergewöhnliche Entscheide Anwendung findet.

Noch grössere Unternehmen werden mit Vorteil als repräsentative Demokratie strukturiert. Das heisst, für gewisse Aufgaben wird die Entscheidungskompetenz an ein Gremium delegiert, das nach bestimmten Regeln gewählt wird. Es fällt repräsentativ für die ganze Belegschaft oder einen Teilbereich Entscheidungen für das Unternehmen. Dazu ist eine genaue Kompetenzabgrenzung nötig. Ist das Unternehmen mehrstufig strukturiert, so sind Verfahren von delegierten Räten möglich (Rätesystem). Hier wählen die MitarbeiterInnen einzelner Unternehmungsteile – nehmen wir an, es handle sich um Abteilungen – die Mitglieder der Abteilungsleitung. Diese wählen Delegierte in das nächsthöhere Gremium, beispielsweise in die Bereichsleitung eines Unternehmens. Aus den verschiedenen Bereichsleitungen können die Delegierten für die Geschäftsleitung gewählt werden. Möglich wäre auch eine jeweilige Direktwahl von Delegierten der höheren Stufen.

Eine andere Art von Gremienbildung geht zentralistisch vor. Das höchste Repräsentativgremium wird vom Gesamtkollektiv gewählt. Dieses Gremium setzt die Leitung der unteren Stufe ein. Mischformen sind immer möglich, indem zum Beispiel die MitarbeiterInnen einer Abteilung ein Vorschlagsrecht für ihre AbteilungsleiterInnen haben. Jedes Unternehmen bildet seine Struktur selber und passt sie optimal an seine Anforderungen an. Eine Druckerei mit einem einzigen Standort wird sich anders organisieren als ein national tätiger Reiseveranstalter mit vielen Filialen. Erwünscht sind generell flache Strukturen mit möglichst wenig Hierarchiestufen. Die Rechte aller Mitarbeitenden, über die Regeln der Organisation mitzubestimmen, verleiht allen die Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Unternehmens.

Die Mitarbeitenden befinden als Kollektiv nicht nur über die Regeln von Wahlen und Entscheidungsprozeduren, sondern entscheiden

kollektiv und direkt auch über wichtige Sachentscheidungen, zum Beispiel die Standortwahl, Zusammenschlüsse, die Produktpolitik, Verkaufspolitik, Kommunikation, den Lohn, die Reservebildung, die Arbeitszeit, Investitionen usw. Auch in ausgeprägt repräsentativ organisierten Unternehmen können Stimmrechte der MitarbeiterInnen zu beliebigen Sachthemen vorgesehen sein, beispielsweise analog den Referendums- und Initiativrechten im Schweizer Staat.

Je näher die Entscheidungsbefugnisse bei den einzelnen MitarbeiterInnen angelegt sind, desto besser ist die Erfahrbarkeit der entsprechenden Entscheide, zum Beispiel in den Abteilungen oder allenfalls in deren Gruppen. Mit Vorteil werden beispielsweise die Entscheide über die Aufnahme neuer MitarbeiterInnen, die Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitspläne, Entwicklung von Produkten – natürlich im Rahmen der demokratisch definierten Produktpolitik – in kleinen Unternehmenseinheiten gefällt. So findet auch die individuelle Autonomie eine Förderung. Eine Dezentralisierung ist nicht nur aus ökologischen Gründen sinnvoll, sondern vermeidet die Ohnmachtsgefühle, die entstehen, wenn die Entscheide in einer Konzernzentrale gefällt werden, die möglicherweise Tausende von Kilometern vom Arbeitsplatz entfernt ist.

Rahmenbedingungen für demokratische Unternehmen

Im Folgenden wird eine demokratische rechtsstaatliche Ordnung, wo die Menschenrechte eingehalten werden, vorausgesetzt. Der Service public stättet die Bevölkerung mit einer gewissen infrastrukturellen Grundversorgung mit kollektiven Gütern aus. Die Marktwirtschaft wird mit der nachfolgend beschriebenen Rahmenplanung als valables Zuteilungssystem von marktfähigen Gütern vorausgesetzt.

Auch in einer Volkswirtschaft, wo alle Unternehmen demokratisiert sind, handeln die Unternehmen grundsätzlich unabhängig voneinander. Obwohl die demokratischen Unternehmen dazu tendieren, von sich aus eher solidarisch, ökologisch und sozialverträglich zu handeln, können volkswirtschaftliche Probleme auftauchen. So ist mit volkswirtschaftlichen ›Ungleichgewichten‹ oder unerwünschten Situationen zu rechnen: Arbeitslosigkeit, ökologische Defizite, Defizite in der Gleichberechtigung der Geschlechter, Versorgungsengpässe, Ungerechtigkeit in der Vermögensverteilung etc. Eine volkswirtschaftliche Rahmenplanung, die auf staatlicher Ebene demokratisch erstellt wird, sorgt dafür, dass allfällige Defizite ausgeglichen werden und die Unternehmen den demokratisch festgelegten Zielen nachleben (Sik 1985, Gärtner und Luder 1979). Das Instrumentarium dazu ist vielfältig und reicht von Investitionslenkung, Steuern und Abga-

ben bis zu Geboten und Verboten. Die Planung legt lediglich den Rahmen für das wirtschaftliche Handeln der Unternehmen fest. Es ist keine zentral gesteuerte Planwirtschaft nach dem Muster der kommunistischen Planwirtschaften, sondern die Rahmenplanung gewährt den Unternehmen grösstmögliche unternehmerische Freiheiten. Die Rahmenplanung soll unter anderem Standards für die Arbeitsqualität festlegen, die konjunkturellen Schwankungen glätten, für angemessene Beschäftigung sorgen und die Einkommens- und Vermögensunterschiede ausgleichen.

Inwiefern sind demokratische Unternehmen Orte Guter Arbeit?

Damit alle MitarbeiterInnen einer demokratischen Firma Verantwortung für das Unternehmen auch wahrnehmen können, sind von ihnen unternehmerische Grundkompetenzen gefordert. Die heutige Situation der Wirtschaft ist gekennzeichnet von einer weitgehenden einseitigen Ansammlung dieser Kompetenzen in den Chefetagen. Meine Erfahrung in einem selbstverwalteten Mittelbetrieb hat gezeigt, dass die MitarbeiterInnen diese Kompetenzen in der Praxis schnell erwerben. Eine weitere Erfahrung ist, dass Mitarbeitende, die sich nicht mehr nur auf ihr Spezialistentum an ihrem Arbeitsplatz beschränken, interessierter an gesellschaftlichen Anliegen sind. Nicht zuletzt auch darum, weil auf Betriebsebene gesellschaftliche Anliegen praktisch umgesetzt werden, zum Beispiel ökologische Anliegen. Nicht selten finden diese gesellschaftlichen Anliegen eine grosse Resonanz bei den Mitarbeitenden. Beispiele sind Massnahmen zur Gleichberechtigung der Frauen oder die ausschliessliche Berücksichtigung von Lieferanten, die sozial- und umweltverträglich handeln, oder die Verbesserung der Produktion beziehungsweise der Produkte in ökologischer Hinsicht. Alles Dinge, die zur Verbesserung des gesellschaftlichen Nutzens beitragen. Bei den MitarbeiterInnen fördern sie das Bewusstsein, mit ihrer Arbeit etwas Sinnvolles zu tun. Ein generelles Umdenken in den demokratischen Betrieben verhindert die Produktion von massenhaftem Leerlauf und Unsinn und leistet damit einen nicht zu unterschätzenden gesellschaftlichen Beitrag.

Verantwortung, Risiko

Mit der Verantwortung im kapitalbeherrschten Unternehmen ist es wie beim bekannten Bonmot über die beiden Berggänger, die auf den steilen Berg hinaufsteigen: Der eine trägt die Verantwortung und der andere den schweren Rucksack. Die Untergebenen sind vom Tragen der schweren Bürde der Verantwortung scheinbar entlastet. Sie tragen aber in der Regel die Folgen bei Entlassungen. Sie tragen auch die Fol-

gen der körperlichen Überbeanspruchung, des psychischen Verschleisses oder der abgebrannten Lebensenergie. Wie tragen die ›Verantwortlichen‹ denn die Verantwortung, wenn etwas schief geht? Die höchste Konsequenz für sie ist ihre Kündigung. Für diese potenzielle Kränkung werden die ›Verantwortlichen‹ jedoch meist masslos entschädigt.

Der Kapitaleigner trägt – gemäss Credo innerhalb seinesgleichen – schwer am Risiko. Das muss ihm durch eine Risikoprämie reichlich abgegolten werden. Das grösste Risiko besteht darin, das Kapital zu verlieren. Im schlimmsten Fall befände er sich dann in der gleichen Situation wie die grosse Masse der besitzlosen Werktätigen. Die Demokratisierung der Unternehmen hebt die künstliche Spaltung zwischen unternehmerischer Verantwortung und unternehmerischem Risiko auf. Die Mitarbeitenden übernehmen die unternehmerische Verantwortung kollektiv und tragen das Risiko ebenfalls kollektiv. Damit entfällt auch eine Begründung für die unanständigen Einkommen der ›Verantwortlichen‹ und der Kapitaleigentümer in profitbasierten Unternehmen. Die daraus verfügbaren finanziellen Mittel können für die Verbesserung der Sicherheit des Unternehmens, zur generellen Verbesserung der Lohnsituation der Mitarbeitenden, zur Verbesserung der Arbeitsqualität oder zur Verbesserung der Produkte verwendet werden.

Effizienz

Unter Effizienz versteht man das Verhältnis von Nutzen und Aufwand. Man kann auch von der Wirtschaftlichkeit sprechen, wobei mit Nutzen der Erlös und mit Aufwand die Kosten eines Unternehmens gefasst werden. Der Erlös stellt den Wert dar, der durch Verkäufe am Markt erreicht wird. Ist der Erlös grösser als die Kosten, so ist die Differenz zwischen Erlös und Kosten der Profit. Die Kapitaleigentümer sind grundsätzlich am Profit interessiert. Dieser kommt in der Regel ihnen zu, nachdem allenfalls Bonuszahlungen an die Managergruppe geleistet wurden. In dieser eindimensionalen kapitalistischen Betrachtungsweise sind die Löhne lediglich Kosten, die es möglichst zu reduzieren gilt. Auf die Arbeitsqualität wird nur Rücksicht genommen, wenn dabei grössere Profite erzielt werden können.

Es gibt zumindest Hinweise darauf, dass in den letzten Jahren die Arbeitsqualität aufgrund des zunehmenden Leistungsdrucks gesunken ist; Arbeitsqualität, die sich vor allem in der Arbeitszufriedenheit der Betroffenen ausdrückt.¹ Im demokratischen Unternehmen geht das Denken über diese Eindimensionalität hinaus. Die von den Beteiligten geleistete Arbeit stellt einen Wert an sich dar. Der Fokus richtet sich nicht einzig auf den Profit, sondern auf möglichst gute

Einkommen der Mitarbeitenden und möglichst gute Arbeitsqualität in all ihren Facetten. Aus dieser Mehrdimensionalität ergeben sich grundsätzlich Zielkonflikte, die durch kollektive Entscheidungen gelöst werden. Die Betroffenen wissen am besten, wo die Grenzen zwischen Arbeitsqualität, Lohn und produktiver Leistung liegen. Sie kennen ihre Interessen und die Anforderungen, die vom Markt her gestellt werden, selber am besten.

Soziale Bedürfnisse

Auffallend viele Menschen wünschen sich einen Beruf, bei dem sie es mit Menschen zu tun haben. Gute Beziehungen mit Mitarbeitenden, Lieferanten oder Kunden sind wichtig. Gute Arbeit kann zum Beispiel heissen, dass die Kunden mit der Arbeit zufrieden sind. Kollektive Entscheidungsprozesse fördern das kollektive Denken. Teamarbeit hat einen hohen Stellenwert. Durch die Mitbeteiligung an der Politik respektive an wichtigen Fragen des Unternehmens wird die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen dichter. Sie leisten in der Regel von sich aus einen grösseren Einsatz für die Firma, was sich leistungssteigernd auswirkt. Die höhere Leistung ist nicht in erster Linie das Produkt von fleissigerer oder intensivierter Arbeit, wie sie in nicht demokratischen Betrieben notorisch angeordnet wird, sondern sie ist eher das Resultat eines verantwortungsbewussten unternehmerischen Denkens der Mitarbeitenden, das ständig zu Verbesserungen der produktiven Möglichkeiten beiträgt.

Schreiner (2008) schreibt in seinem Artikel mit dem Titel ›Gute Arbeit‹: »Die Ergebnisse der Studie (DGB 2007, DGB-Index Gute Arbeit) bestätigen erneut mit allem Nachdruck, dass aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Arbeit nur dann als gut bezeichnet wird, wenn damit berufliche Zukunftssicherheit verbunden ist und die Einkommen als ausreichend und leistungsgerecht empfunden werden.« Befassen wir uns zunächst mit dem Grundlohn. Wie soll er festgelegt werden? Am nächstliegenden ist der Einheitslohn für alle MitarbeiterInnen. Gemeint ist ein gleicher Lohn pro Zeiteinheit, zum Beispiel für eine Normalarbeitswoche von 40 Stunden. Die Grundlöhne sollen ein gutes Leben ermöglichen, also den Bedarf für die Existenz und die Teilnahme am sozialen Leben hinreichend abdecken. Sollen die Faulen gleich viel verdienen wie die Fleissigen? Habe ich Anspruch auf mehr Lohn, wenn ich zu mehr Ertrag ver helfe als andere Mitarbeitenden?

Wie aber soll die Leistung gemessen werden? Die exakte Zuschreibung von Leistung ist vor allem in Betrieben mit hoher Arbeitsteilung schlecht machbar. Darum wurden ganz verschiedene Bewertungsver-

fahren entwickelt. In demokratischen Unternehmen ist es Sache des Kollektivs, über Regeln zu entscheiden, wie die Löhne der MitarbeiterInnen festgesetzt werden. Möglich sind auch verschiedene Regeln für verschiedene Betriebsteile oder verschiedene Arbeitsanforderungen. So scheint es beispielsweise nur gerecht zu sein, wenn eine unangenehme Arbeit höher bewertet wird als eine Arbeit, die als angenehm eingestuft wird. Werden die Löhne differenziert, so sind sie im Unternehmen transparent zu halten. Ungenügende Leistungen führen nicht notwendigerweise zu Lohnkürzungen und können im Gruppenrahmen besprochen und selbstregulierend zu Verbesserungen führen. Konfliktfähigkeit ist dazu nötig, das heisst konstruktive Kritik zu üben und mit Kritik von anderen gut umzugehen. Das sind Kompetenzen, die in der Praxis herangebildet werden müssen. Damit erwerben sich die Mitarbeitenden zugleich einen wichtigen Zuwachs an Sozialkompetenz. Ein menschlicher Umgang mit Kritik hat gerade für eine demokratisch strukturierte Firma einen grossen Einfluss auf das Betriebsklima und die Arbeitsqualität.

Was allgemein erwartet werden kann in demokratischen Unternehmen, auch wenn sie mit repräsentativen Gremien ausgestattet sind, ist eine gleichmässige Verteilung der Grundlöhne. Denn im kollektiven Entscheidungsprozess vertreten alle ihre Interessen. Die übergeordnete Rahmenplanung soll die Tendenz zu einer gerechten Einkommensverteilung unterstützen. Je nach Ausgestaltung der staatlichen Gesetzgebung für Sozialleistungen sind die Grundlöhne zu ergänzen mit Bedürfnislohnbestandteilen wie Zulagen für Kinder, Alleinerziehende, Krankentaggelder etc. Demokratische Betriebe bringen in der Regel mehr Verständnis für die speziellen Verhältnisse der Mitarbeitenden auf als autokratische.

Gewinnverwendung

Die Gewinne können grundsätzlich auf drei Arten verwendet werden: Erstens können sie an die MitarbeiterInnen verteilt werden. Zweitens können sie als Reserven zur Erhöhung des Eigenkapitals im Unternehmen behalten werden. Drittens können sie an Dritte verschenkt werden. Insbesondere ist zwischen der Bezahlung an die Mitarbeitenden und der Zuweisung an die Reserven eine gute Balance zu finden. Für den längerfristigen Bestand der Firma ist es nicht nur für die profitorientierten Banken wichtig, über genügend Eigenkapital zu verfügen, sondern auch für demokratisch organisierte Unternehmen. Daher ist es klug, aus dem Gewinn in reichlichem Mass Eigenkapital in der Form von Reserven zu bilden, damit bei schlechtem Geschäftsgang das Unternehmen nicht gleich liquidiert werden muss.

In der DGB-Studie ›Gute Arbeit‹ kommt der beruflichen Zukunftssicherheit eine hohe Bedeutung zu (siehe dazu auch Schreiner 2008). Auch Maslow wies schon in der Mitte des letzten Jahrhunderts in seiner Bedürfnishierarchie darauf hin, dass die Sicherheitsbedürfnisse unmittelbar nach den physiologischen Bedürfnissen rangieren. Die logische Folge davon ist, dass die Mitarbeitenden bei ihren Entscheidungen über die Gewinnverwendung der Bildung von Reserven eine hohe Priorität einräumen werden. Da kein Gewinn an die Kapitalbesitzer ausgeschüttet werden muss, können grundsätzlich auch mehr Reserven gebildet werden.

Der Gewinn oder Teile davon können auch an Aussenstehende verschenkt werden. Denkbar sind Rückerstattungen an Kunden oder Vergabungen an soziale oder kulturelle Projekte. Gerade Letzteres vermag den MitarbeiterInnen ein Gefühl von sozialer Verbundenheit zu geben, insbesondere weil sie Vorschläge machen können und kollektiv entscheiden, wer begünstigt wird. Dies bringt die Befriedigung, gemeinsam etwas ausserhalb des Arbeitsplatzes fördern zu können, wozu man alleine nicht in der Lage ist.

Arbeitszeit

Eine zentrale Rolle bei den Arbeitsbedingungen spielt die Norm-Arbeitszeit, zum Beispiel die Wochenarbeitszeit, die sich auf eine 100-Prozent-Beschäftigung bezieht und massgeblich für die Höhe des Monatslohnes ist. Die Frage der Wochenarbeitszeit ist eng mit dem Lohnniveau verknüpft. Bei kürzerer Wochenarbeitszeit sind die einzelnen Mitarbeitenden nicht in der Lage, pro Woche dieselbe Leistung zu erbringen wie bei längerer Wochenarbeitszeit. So werden die Monatslöhne tiefer ausfallen müssen als bei längerer Wochenarbeitszeit. Der Entscheid über die Norm-Arbeitszeit ist ebenfalls demokratisch zu fällen. Mit Vorteil wird in der praktischen Ausgestaltung auch auf die individuellen zeitlichen Bedürfnisse nach arbeitsfreier Zeit und auf den individuell gewünschten Beschäftigungsgrad Rücksicht genommen. So kann damit gerechnet werden, dass die Mitarbeitenden selbstverständlich und selbstverantwortlich auch einen Sondereinsatz leisten, wenn es betrieblich erforderlich ist. Die entsprechenden Personaleinsatzpläne werden von möglichst kleinen Betriebseinheiten dezentral beschlossen.

Sinngehalt

Eine wichtige Rolle spielt beim DGB-Index der Sinngehalt der Arbeit, das heisst Arbeit, die für die Gesellschaft nützlich ist. Für ein glück-

liches Leben ist es ganz offensichtlich wichtig, dass die Menschen einen Sinn in ihrer Arbeit finden (Schmid 2012). Der DGB-Index ortet sogar sinkende Arbeitsleistungen als Folge des Umstandes, dass die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit keinen Sinn finden. Das ist die individuelle Sicht. Ob die Arbeit beziehungsweise das aus der Arbeit resultierende Produkt für die Gesellschaft sinnvoll ist, muss im kollektiven Entscheidungsprozess herausgefunden werden. Gerade für die Diskussionen und die Entscheidungsfindung über die Sinnhaftigkeit von Produktpaletten und konkreten Produkten muss genügend Zeit und Sorgfalt eingeräumt werden. Sozialverträglichkeit und ökologische Nachhaltigkeit stehen hier im Vordergrund. Die positive Folge davon ist nicht nur der Einfluss auf die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden, sondern auch der teilweise Einfluss auf das gesamte Marktangebot. Weniger sinnlose Angebote bewahren die Volkswirtschaft und die Natur vor unnötiger Verschwendung und Schaden. Demokratisch organisierte Unternehmen sind auch in dieser Hinsicht freier, weil sie nicht strikt an das Profitmaximierungsgebot gebunden sind. Sie neigen eher dazu, diese Problematik ernst zu nehmen. Folglich ist in einer Gesellschaft, in der die Unternehmen demokratisch organisiert sind, auch ein sensibleres Verhalten der Mitarbeitenden als Konsumenten zu erwarten.

Demokratie lernen

Damit die Mitarbeitenden kompetent an der Entscheidungsfindung teilnehmen können, ist es wichtig, dass sie auch die nötigen Kompetenzen erwerben. Zum einen soziale Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Solidarität und Verantwortungsbewusstsein. Zum anderen geht es aber auch um unternehmerische Kompetenzen, wie man in einer arbeitsteiligen Produktionsweise ein kollektiv erarbeitetes Ziel erreicht. Alle Mitarbeitenden müssen die finanziellen Zusammenhänge eines Unternehmens kennen, und dazu müssen sie auch über Grundwissen im Rechnungswesen verfügen. Neu eintretenden Mitgliedern sind die Möglichkeiten zu geben, solche Kompetenzen zu erlangen. Dazu gehört aber auch die Fähigkeit, die eigenen Bedürfnisse und Ideen einzubringen, was für das Gefühl der eigenen Würde und damit der Arbeitsqualität von zentraler Bedeutung ist.

Unter dem Regime der kapitalistischen Befehlswirtschaft haben sich die meisten Angestellten diese Kompetenzen nicht aneignen können. Sie fügen sich in ihrer Meinungsäußerung grundsätzlich der Doktrin des Unternehmens gemäss der Redewendung, »Wes‘ Brot ich ess, des‘ Lied ich sing«. Das Zurückhalten der eigenen Meinung ver-

drängt Fantasie und Kreativität. Das Lernen der geforderten Kompetenzen in den demokratischen Betrieben erfolgt schwergewichtig am Arbeitsort (Learning by doing), ergänzt durch Weiterbildungsangebote im Unternehmen oder durch externe Kurse.

Demokratische Verfahren und Kompetenzen können auch in den Organisationen der Zivilgesellschaft gelernt werden. Die Anzahl der Vereine in der Schweiz ist riesig. Sie sind grundsätzlich demokratisch organisiert. Artikel 67b,1 des Zivilgesetzbuches sagt ganz klar: »Alle Mitglieder haben in der Vereinsversammlung das gleiche Stimmrecht.« In einer beachtlichen Zahl von Vereinen wird eine demokratische Praxis gelebt. Der Einsatz von Freiwilligen ist enorm (siehe z.B. Traumüller et al. 2012). Das zeigt auch, dass ein beachtlicher Teil der Bevölkerung ideelle Arbeit ohne Bezahlung leistet. Motive sind in der Regel das persönliche Interesse, das Verantwortungsgefühl gegenüber der Allgemeinheit und nicht zuletzt das Wissen, welche persönliche Bereicherung die gemeinsame Arbeit mit Gleichgesinnten darstellt. Auch diese Vereine bilden ein Lernfeld für demokratische Kompetenzen. Meine Erfahrung in demokratischen Organisationen ist die, dass mit der demokratischen Praxis das Niveau des ganzheitlichen Verantwortungsbewusstseins steigt.

Eine solide Herrschaft ist jene, der die Beherrschten zustimmen. Bei den Lohnabhängigen und nicht zuletzt in linken Kreisen ist das kapitalistische Denken tief verinnerlicht, und Denkblockaden gegenüber Alternativen sind ausgesprochen widerständig. Voraussetzung für eine Änderung der Verhältnisse ist die Einsicht grosser Bevölkerungsteile in die Notwendigkeit einer demokratischen Wirtschaft. Darum braucht es in erster Linie Aufklärung über die Wirtschaftsdemokratie als Alternative. Beteiligen können sich alle fortschrittlichen Organisationen und Institutionen. In unserer globalisierten Wirtschaft ist die internationale Vernetzung der demokratischen Kräfte von zentraler Bedeutung.

Die Gewerkschaften, von denen etliche von einer inneren Demokratisierung profitieren könnten, können hier wertvolle Arbeit leisten. Dazu müssten sie die Wirtschaftsdemokratie auf ihre Fahnen schreiben². Notwendig sind das Aufzeigen, weitere Erforschen und Erproben von demokratischen Alternativen in der Wirtschaft. Der Erfahrungsaustausch zwischen den selbstbestimmten Unternehmen und öffentliche Berichte über demokratische Unternehmen stärken das Verständnis für die demokratische Wirtschaft. Sie helfen, die Lohnabhängigen vom zivilisatorischen Fortschritt dank einer umfassenden Demokratisierung zu überzeugen. Interessierte Organisationen der Zivilgesellschaft müssen Umsetzungsstrategien entwickeln, auf politischer Ebene können Vorstösse und Initiativen dies

unterstützen. Die Lohnabhängigen müssen die Demokratie wollen. Wichtige Voraussetzungen sind hier ein Ressourcenaufbau in breiten Bevölkerungskreisen, um mehr Zeit und Freude für politisches Handeln zu entwickeln. Der Abbau von Arbeitsstress und insbesondere eine generelle Verkürzung der Arbeitszeit sind wesentliche Bausteine dazu. Selbstverständlich kommt auch den Medien eine wichtige Rolle zu.

Die staatliche Förderung kann viel bewirken. Die Unterstützungsmöglichkeiten sind vielfältig. Erwähnt seien die Förderung demokratischer Unternehmen insbesondere in finanzieller oder rechtlicher Hinsicht, der Aufbau von Institutionen für Lehre und Forschung an den Hochschulen, die Förderung des kollektiven Denkens und Arbeitens. Entsprechende Bildungsangebote sind auf allen Schulstufen einzurichten, grundsätzlich von der Kleinkindergruppe bis zur Hochschule. Bei den jüngsten Kindern liegt der Schwerpunkt auf dem Erwerb von Sozialkompetenzen, bei den älteren Lernenden auch auf unternehmerischer Fachkompetenz. Die LehrerInnen der Schulen wirken als Vorbild. Darum sind alle Schulen mit demokratischen Strukturen auszustatten.

Demokratische Unternehmen als Ort des gesellschaftlichen Fortschrittes

Wirtschaftsdemokratie als Alternative zur kapitalbeherrschten Wirtschaft ist die Basis für eine Arbeit in Würde. In der kollektiven Autonomie der Unternehmen bestimmen alle Mitarbeitenden gleichberechtigt und partizipieren am Wirtschaftsgeschehen. Die Folge sind die Teilung der Macht und eine gleichmässiger Einkommensverteilung. Ebenso ist ein verantwortlicheres Handeln auch gegenüber der Allgemeinheit zu erwarten. Insbesondere die Gleichberechtigung der Frauen, ökologische und soziale Anliegen werden verwirklicht. Die Beschränkung auf sinnvolle Produkte erspart der Volkswirtschaft enorme Ressourcen an Arbeit und Material. Die Arbeitsqualität findet eine grosse Aufwertung. Makroökonomische oder grossräumige Probleme wie Beschäftigungsschwankungen, die Lösung genereller ökologischer Probleme sind Sache einer übergeordneten demokratischen Rahmenplanung.

Die heutige politische Demokratie degeneriert faktisch zu einer Feudalherrschaft der Kapitaleigner. Diese sind gut organisiert, vertreten ihre Interessen mit Macht und setzen sie effizient durch. Von Demokratie, das heisst von einer gleichberechtigten Mitbestimmung der ganzen Bevölkerung, kann keine Rede sein.

In der Wirtschaftsdemokratie wird in Verbindung mit der Rah-

menplanung gesamtgesellschaftlich eine gerechtere Einkommensverteilung und eine bessere Machtteilung erreicht und damit eine wesentliche Voraussetzung für die politische Demokratie. Weil die Mitarbeitenden in der Wirtschaftsdemokratie täglich Demokratie praktizieren, schaffen sie eine weitere wichtige Voraussetzung für die Verbesserung der politischen Demokratie. Erst wenn die Wirtschaftsdemokratie verwirklicht ist, kann sich die leere Hülle der formalen Demokratie in eine echte politische Demokratie entwickeln.

Anmerkungen

1 Es gibt wenige empirische Studien über den Zusammenhang zwischen Arbeitsqualität/Arbeitszufriedenheit und Leistungsdruck. Eine deutsche Studie weist auf die abnehmende Arbeitszufriedenheit in Deutschland hin und zieht den zunehmenden Leistungsdruck als eine Erklärungsgrösse heran (Bohulskyy et al. 2011)

2 Erinnert sei an die langjährige Tradition der syndikalistischen Gewerkschaften in Spanien, ohne die vor dem zweiten Weltkrieg das leider nur kurzfristige Aufleben einer umfassenden demokratischen Wirtschaft in Katalonien nur schlecht vorstellbar gewesen wäre.

Literatur

Bohulskyy, Yan et al.: Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig. IAQ-Report. Universität Duisburg-Essen 2011.

DGB-Index Gute Arbeit. www.dgb-index-gute-arbeit.de.

Fotopoulos, Takis: Umfassende Demokratie. Die Antwort auf die Krise der Wachstums- und Marktwirtschaft. Trotzdem, Frankfurt a. M. 2003. www.inclusivedemocracy.org/fotopoulos.

Gärtner, Ulrich und Peter Luder: Ziele und Wege einer Wirtschaftsdemokratisierung. Rüegger 2 Bde., Diessenhofen 1979.

Gurny, Ruth: Decent Work – Gute Arbeit – Würdige Arbeit. In: Denknetz-Jahrbuch 2011, edition8, Zürich. www.denknetz-online.ch/IMG/pdf/Decent_Work_Gute_Arbeit_Gurny.pdf.

Maslow, Abraham Harold: Motivation und Persönlichkeit. Walter, Olten 1979.

Ringger, Beat: Die Arbeitszeitverkürzung ist tot – es lebe die Arbeitszeitverkürzung! In: Denknetz-Jahrbuch 2010, edition8, Zürich. www.denknetz-online.ch/IMG/pdf/Ringger_Arbeitszeitverkürzung_Jahrbuch_2010.pdf.

Schmid, Wilhelm: Unglücklich sein – eine Ermütigung. Insel, Frankfurt a.M. 2012.

Schreiner, Ottmar: Was ist Gute Arbeit? In: SPW, Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft, 164/2008. <http://library.fes.de/pdf-files/netzquelle/x-12215/2008-04-schreiner.pdf>.

Sik, Ota: Ein Wirtschaftssystem der Zukunft. Springer, Berlin 1985.

Traumüller, Richard; Isabelle Stadelmann-Steffen; Kathrin Ackermann; Markus Freitag: Zivilgesellschaft in der Schweiz, Analysen zum Vereinsengagement auf lokaler Ebene. Seismo Verlag, Zürich 2012.