
Roger Garaudy

Plädoyer für das Unternehmen mit menschlichem Gesicht

Roger Garaudy, geboren 1913 in Marseille, ist Professor für Philosophie. 1933 trat er in die Kommunistische Partei Frankreichs ein, 1945 wurde er Mitglied des Zentralkomitees der KPF. 1945-1951 und 1956-1958 Abgeordneter in der Nationalversammlung, 1951—1955 Korrespondent des Parteiorgans „L'Humanité“ in der UdSSR. 1956-1970 im Politbüro der KPF und dessen führender Theoretiker, 1970 Ausschluß aus der Partei. Zahlreiche Veröffentlichungen zur marxistischen Philosophie.

Die fundamentalen Probleme eines Unternehmens sind nicht organisatorischer Natur. Vielmehr stellen sie einen besonderen Fall der Probleme aller Gemeinschaften dar: der Nation, des Staates, der Armee, der Kirchen, der Universitäten usw. Die Krise, in der sich die Gemeinschaften heute befinden, ist zunächst eine Krise ihrer Zweckbestimmungen. Was also vor allem untersucht werden muß, sind die Endzwecke dieser Gemeinschaften unter gleichzeitiger Berücksichtigung ihrer organisatorischen Probleme, denn Organisation bedeutet ja nichts anderes als die Verwertung der Mittel und ihre geordnete Verwendung unter dem Aspekt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Die Zweckbestimmung eines Unternehmens

Auf wirtschaftlicher Ebene liegt das Problem der Zweckbestimmung in der globalen Form des „Wachstumsmodells“ und der „Planifikation“.

Wenn das Unternehmen als eine Aktivität definiert wird, die es erreicht, auf dem Konsumgüter- und Produktionsmittelmarkt eine Ware oder Dienstleistung zu verkaufen, ist es durchaus nicht einleuchtend, daß diese Aktivität notwendigerweise im Sinne des allgemeinen Interesses wirksam ist, wie es Wirtschaftswissenschaftler optimistisch postulieren und die Auffassung vertreten, daß das Allgemeinwohl gesichert sei, wenn jeder sein eigenes Interesse verfolge.

Die Vorstellung einer Art höherer „Vorsehung“ oder einer „unsichtbaren Hand“, die die Sonderinteressen und das allgemeine Wohl harmonisch miteinander verbinden, ist — besonders im Lichte des *Wachstumsmodells* betrachtet — die umstrittenste und anfechtbarste.

Wenn die Leiter eines Unternehmens — sei es öffentlich oder privat — eine Investition beschließen, geschieht dies im Namen der Notwendigkeit des Wachstums ihres Betriebes. Die einfache Addition dieser Wachstumsziele, von deren allgemeinem Interesse jedes Unternehmen die Gesellschaft und die politische Macht zu überzeugen sucht, hat zu einem Wachstumsmodell geführt, das an sich schon als Ziel angesehen wird, obwohl es keinesfalls im Sinne einer echten menschlichen Zweckbestimmung, nämlich der freien Entfaltung des Menschen, liegt.

Nehmen wir zwei Beispiele - das eine auf dem privaten, das andere auf dem öffentlichen Sektor —, um zu verdeutlichen, daß es das System als Ganzes ist, das zur Debatte steht: Jedes Jahr werden in Frankreich 13 000 „Flipper“ oder Spielautomaten abgesetzt. Der finanzielle Umfang dieses Geschäfts zur Enthirnung der Jugend hat dieselbe Größenordnung wie das Budget des Kulturministeriums. Befindet sich das Unternehmen in Staatshänden, ändert sich am Geschäft wenig: So belaufen sich die Einnahmen der französischen Tabakregie auf sieben bis acht Milliarden Francs (das entspricht 700 bis 800 Milliarden alte Francs) und steigern sich durchschnittlich um fünf Prozent im Jahr. Das entspricht ungefähr dem gesamten Budget des öffentlichen Gesundheitswesens.

Ein weiteres Beispiel: Der Komplex, der sich aus der Automobil- und Erdölindustrie und dem System des Fernlastverkehrs zusammensetzt, nimmt in der französischen Wirtschaft einen zentralen Platz ein. Das französische System des motorisierten Transportwesens kostet etwa 110 Milliarden Francs (bei einem Gesamtbudget der Nation von 260 Milliarden Francs). Diese Pressuregroup hat der staatlichen Eisenbahn eine Regression aufgezwungen, um den Transport von Waren über große Entfernungen durch Fernlastkraftwagen zu begünstigen, was mehr Energie und Arbeitskraft erfordert als der Transport durch die Eisenbahn.

Oder: Mit den 22 Milliarden Francs, die die Fertigstellung der „Concorde“ gekostet hat, hätte man das Transportwesen der ganzen Region Paris von Grund auf umstellen können, d. h. man hätte die Lebensbedingungen von drei Millionen Lohnempfängern ändern können, bei weitem mehr Beschäftigungsmöglichkeiten ge-

schaffen und eine wissenschaftliche Forschungsarbeit gefördert, die unendlich mehr zur Erneuerung unserer Gesamtstruktur beigetragen hätte.

Ein Gesundheitsbericht der UNO und die aufsehenerregende Studie von Predal haben gezeigt, daß maximal drei Prozent der abgesetzten pharmazeutischen Produkte einen tatsächlichen Nutzen hatten. Die pharmazeutischen Unternehmen sind aufgrund der Sonderziele, die sie sich selbst gesetzt haben, einfach gezwungen, das gleiche Produkt unter verschiedenen Markenbezeichnungen herzustellen oder sogar Produkte ohne jede Wirksamkeit zu fabrizieren.

Wir könnten diese Aufzählung beliebig fortsetzen und eine Fülle weiterer Widersprüche zwischen den separaten Wachstumszielen bestimmter Unternehmen und dem allgemeinen Interesse nachweisen. Da wäre beispielsweise die Rüstungsindustrie zu nennen, deren enorme Gewinnspannen zu gigantischen Investitionen ermutigen, wodurch in Frankreich die illusionistischsten militärischen Symbole vervielfacht werden und das Land zum drittgrößten Waffenhändler der Welt gemacht wird. Hinzu kommt, daß die wissenschaftliche Forschung selbst korrumpiert ist, denn der Staat und die Unternehmensleitungen sind die Auftraggeber und Finanziere der Männer der Wissenschaft. Es ist einleuchtend, daß sie die Wissenschaft dadurch in die Abhängigkeit des Systems bringen.

Ich habe diese wenigen Beispiele angeführt, um zu zeigen, *warum* die Zweckbestimmung der Unternehmen angefochten wird. Die privaten Wachstumsziele zwingen zudem ein globales Wachstumsmodell auf, das blind und in sich selbst deformiert, eine nutzlose, wenn nicht für den Arbeiter und Konsumenten sogar schädliche Arbeit nach sich zieht. Für den Verbraucher, den Konsumenten, wird darüber hinaus der wirkliche Verbrauch durch den *symbolischen*, an das Prestige gebundenen Verbrauch und den *magischen* Verbrauch (der dazu dienen soll, die Frustrationen, die das System verursacht, zu kompensieren) gesteigert.

Für den Arbeiter wird die Härte der Arbeit noch durch ihre Nutzlosigkeit erhöht. Die Untersuchungen radikaler Wirtschaftswissenschaftler haben ergeben, daß allein die Verminderung unnützer Aktivitäten des Systems es erlauben würde, die Härte der Arbeit auf die Hälfte zu reduzieren, und damit für den Bürger, sofern er Arbeiter und für den Bürger, sofern er Verbraucher ist, die Lebensqualität im ganzen zu verbessern. Weniger belastet durch unnötige und schädliche Produktionen, könnten sie durch sinnvoll gestaltete Freizeit zu mehr wirklicher Menschlichkeit gelangen, d. h. sie ihrer persönlichen Entwicklung und neuen Beziehungen zu den anderen widmen.

Anstatt des geheiligten Kampfes um die Vollbeschäftigung würde die 30-Stunden-Woche, die ein durchaus realisierbares Ziel darstellt, es den Menschen ermöglichen, relativ frei von unmittelbaren Sorgen zu sein, von der Arbeit nicht erdrückt zu werden und bei Verbrauch und Produktion als Akteure und Richter vollverantwortlich mitzuwirken.

Ich behaupte nicht, daß eine Änderung der gegenwärtigen gesellschaftlichen Gesamtstrukturen unmittelbar möglich ist, denn man verändert nicht die Werte und Bedürfnisse eines Volkes, das jahrhundertlang manipuliert und konditioniert wurde, sozusagen von heute auf morgen, um es dazu zu bewegen, das abzulehnen, was es heute noch für erstrebenswert hält. Ich habe nur andeuten wollen, daß eine andere ökonomische Ordnung möglich ist. Zur Debatte steht also das politische Problem einer kulturellen Revolution, d. h. die Entscheidung für eine neue Zivilisation.

Ich bin keineswegs ein Verteidiger des „Nullwachstums“. Es kann keine Rede davon sein, das Wachstum zu stoppen, solange es Milliarden Menschen in der Dritten Welt gibt und Millionen in den „reichen“ Ländern der übrigen Welt, die noch nicht die Mittel für ein wirklich menschenwürdiges Leben zur Verfügung haben. Es handelt sich nur darum, dem Wachstum, das ich als blindes Wachstum bezeichne, eine andere Richtung zu geben, um *allen* Menschen eine menschliche Entwicklung zu ermöglichen und nicht, um die Macht und die Profite einiger weniger zu vermehren. Das Ziel ist, daß die Expansion im Dienst der Bedürfnisse steht und nicht, daß die Bedürfnisse im Dienst der Expansion stehen.

Ein Unternehmen ist nicht nur eine Organisation, deren einziges Ziel darin besteht, einen Besitz gewinnbringend zu verwalten. Ein Unternehmen hat auch eine soziale Funktion: nämlich die, den Bedürfnissen, die zur Entfaltung des Menschen führen, zu entsprechen und nicht zu seiner Entfremdung beizutragen.

Selbst dann, wenn die Arbeit auf ganz neue Art, d. h. sowenig wie möglich entfremdend, organisiert ist, ist sie nicht die einzige Zweckbestimmung des Menschen: Der Mensch kann sich nicht völlig in seiner Arbeit verwirklichen. Die Verminderung der Härte der Arbeit - die nur durch eine Veränderung des Wachstumsmodells entstehen kann - ist die Stimme der Freiheit.

Von 1896 bis 1976 hat sich die Produktivität in Frankreich um 900 Prozent gesteigert, während sich die Härte der Arbeit nur um 30 Prozent vermindert hat. Hier zeigt sich, daß der Zuwachs der Produktion wesentlich dazu gedient hat, die Quantität der Produkte und der Dienstleistungen zu vergrößern, nicht aber dazu, die Härte der Arbeit entsprechend zu vermindern und mehr Freizeit zu schaffen.

Die zentrale Frage, die sich uns damit stellt, ist folgende: Existiert zu der Anarchie der Produktion keine andere Alternative als eine diktierte, autoritäre Planifikation, in der die Zweckbestimmung, d. h. die Bedürfnisse ebenso wie die Vergabe von Hilfsmitteln, ausschließlich durch eine Politik „von oben“ festgelegt werden? Diese Frage läßt sich am besten beantworten, wenn wir ein anderes Problem berühren, das im Hinblick auf alle ökonomischen Probleme der Gegenwart eine entscheidende Rolle spielt: das der Energie. Dieses Problem ist durch die Erdölkrise und die Ängste, die die Kernenergie hervorgerufen hat, ins allgemeine Bewußtsein getreten.

Das Energieproblem stellt kein Sonderproblem dar, denn die Antwort, die es darauf gibt, setzt eine Änderung der Gesellschaft und der Zivilisation voraus. Alle

entscheidenden historischen Umbrüche haben ihren Ursprung in der Entdeckung und Verwendung neuer Energiequellen. Eines der eklatantesten Beispiele ist das des Zusammenhangs zwischen der industriellen Revolution, die durch die Einführung der Dampfmaschine und ihrer Nutzung gekennzeichnet ist, und der Französischen Revolution. Zweifellos aber gibt es keine mechanische Verbindung zwischen diesen beiden Phänomenen.

Nachdem Karl Marx im „Elend der Philosophie“ geschrieben hat, daß die Wassermühle die Feudalgesellschaft mit Herr und Sklave und die Dampfmaschine die kapitalistische Gesellschaft mit Arbeitgeber und Arbeiter geschaffen hat, stellt er kritische Betrachtungen über die „relative Autonomie“ des Überbaus durch die Beziehung zur Basis an. Als Tatsache, als Resultat bleibt, daß eine bestimmte Energieform die sozialen und politischen Beziehungen prägt.

Es ist ein bemerkenswerter historischer Sachverhalt: Auf das Zeitalter, in dessen Verlauf die beherrschende Energiequelle die Kohle und der Motor des Wachstums die Entwicklung der Eisenbahn war, folgte die Epoche, in der das Erdöl die Hauptenergiequelle bildete und die Automobilindustrie der eigentliche Wachstumsmotor war. Darauf folgte das Zeitalter der Elektrizität, dessen energetische Ausrüstung mehr und mehr eine wachstumsbestimmende Rolle zu spielen begann. Jede dieser Phasen hat einer besonderen Form des Kapitalismus, einer besonderen Form der Krise und einer verschiedenen Konzeption des Sozialismus entsprochen.

Im Verlauf der letzten Jahrzehnte hat sich der Energieverbrauch im Durchschnitt alle zehn Jahre verdoppelt, und man will uns glauben machen, daß dies ein ungeschriebenes Gesetz in der Natur der Dinge wäre. Aber die Hypothesen, die dieses „Naturgesetz“ verteidigen sollen, führen zur Absurdität: Mit fünf Tonnen Erdöl verbrauchen der Europäer und der Japaner durchschnittlich zehnmal mehr als ein Bewohner der Dritten Welt und zweieinhalbmal weniger als ein Nordamerikaner. Angenommen, man könnte die ganze Welt auf den Verbrauch eines Nordamerikaners bringen, würde man nicht nur einen Zusammenbruch der Natur, des Klimas und des gesellschaftlichen Gefüges herbeiführen, sondern auch die Erschöpfung der Energiequellen verursachen - des Urans ebenso wie des Erdöls -, und zwar innerhalb der kommenden 50 Jahre.

Obzwar, was das Fälligkeitsdatum betrifft, die apokalyptischen Schlußfolgerungen des Clubs of Rome bestritten werden können, haben sie doch eine entscheidende Wahrheit enthüllt: Es gibt eine *physikalische* Grenze des Wachstums. Der „San Francisco Chronicle“ schreibt zu Recht: „Der Energieverbrauch ist wahrscheinlich das beste Indiz für die Schäden, die eine Person oder eine Gesellschaft an ihrer Umwelt verursacht.“ Das heißt: Außer der Mini-Krise, die aus den neuen Ansprüchen der Erdöl produzierenden Länder nach einer Periode der Kolonisation, während der das Erdöl mit skandalös niedrigen Preisen bezahlt wurde, geboren ist, gibt es eine Mega-Krise, deren fundamentale Ursache die zu große Energiemenge ist, die von den Verbrauchern in den „entwickelten“ Ländern verschwendet wird.

Es gibt also keine Wahl, sondern nur eine Notwendigkeit, die durch das Versiegen der fossilen Energien auferlegt wird: Sie verlangt gebieterisch eine Einschränkung des Energieverbrauchs, die ihrerseits wieder eine Veränderung des Wachstumsmodells und der Zivilisation impliziert.

Natürlich ist es eine gefährliche Illusion, daß die Losung „Alles für die Kernkraft“ es uns ermöglichen wird, das Grundproblem zu lösen und dem angekündigten Stichtag zu entkommen. Denn noch ehe sich das Problem des Versiegens der fossilen Energien mit aller Macht stellt, gibt die Kernenergie ein viel ernsteres Problem auf: das einer politischen Verseuchung, die ebenso gefährlich ist wie eine physikalische Verseuchung. Die extreme Zentralisierung und die Maßlosigkeit der Kernenergie bilden nicht nur ein ökologisches, sondern auch ein politisches Problem. Tatsächlich sind die Risiken, die durch die zentralen Kernenergie-Giganten heraufbeschworen werden, im Falle der Sabotage oder von Diebstahl gespaltener Materie (wie etwa Plutonium) derart hoch, daß die Notwendigkeit, dies zu verhüten, mit eiserner Konsequenz zur Aufstellung einer Polizei führen wird, wie sie kein Land je zuvor gekannt hat.

Wird diese doppelte Notwendigkeit der Einschränkung unserer Energiequellen die Menschheit zu Kerzenlicht und Postkutsche zurückführen? Durchaus nicht. Wir müssen den Mythos, demzufolge das Wachstum um des Wachstums willen, das Wachstum um jeden Preis, es ermöglicht, den Lebensstandard aller Menschen zu heben, als falsch entlarven. Die historische Erfahrung des 20. Jahrhunderts beweist das Gegenteil: 1. daß das Wachstum die Ungleichheit verschärft; 2. daß diese Ungleichheit der Motor des Wachstum ist.

Die Aufteilung des Arbeitsertrages

Der Mythos, demzufolge das Wachstum (wie es heute erreicht ist) das Leben aller verbessern werde, ist simpel: Je größer der Kuchen, desto größer das Stück für jeden. Dieser scheinbare Beweis stellt sich als absolut falsch heraus. Er liegt jedoch der unmenschlichen Abstraktion des „Brutto-National-Produktes“ pro Kopf zugrunde, das dazu dient, in den internationalen Institutionen die „Entwicklung“ der verschiedenen Länder zu messen. Nun läßt sich leicht nachweisen, daß die Unterentwicklung der Kolonialländer (und heute der ehemaligen Kolonialländer) die wesentliche Bedingung und die unvermeidliche Folge der ursprünglichen Akkumulation und der gegenwärtigen Entwicklung der ehemaligen Kolonialländer und der multinationalen Gesellschaften ist.

In den Ländern der Dritten Welt schafft die Integration in das westliche Wachstumsmodell privilegierte und parasitäre Minderheiten; in den sogenannten „entwickelten“ Ländern wird der Abstand zwischen einer dünnen privilegierten Schicht und der benachteiligten breiten Masse - wenn auch auf einer gehobeneren sozialen Ebene - noch größer.

Nicht nur, daß dieses Wachstumsmodell die bestehende Ungleichheit keineswegs vermindert, es wird sie auch niemals beseitigen, selbst, wenn sich die Wachstumsrate unendlich steigern ließe. Der einfache Grund dafür ist, daß in diesem Modell die Ungleichheit eine Notwendigkeit darstellt; sie ist gewissermaßen der Motor des Wachstums, indem sie bei den weniger Begünstigten den Wunsch erzeugt, es den Begünstigten gleichzutun. Nur so kann der Wunsch immer wieder und immer mehr gesteigert werden — ein Transmissionsprozeß zur Förderung der Frustration.

Die sozialen Folgen dieses Wachstumskonzeptes sind für eine Nation mörderisch: sie spalten sie auf eine nicht mehr zu verantwortende Weise, denn sie sind Verursacher einer Gegnerschaft, die nicht zufällig, sondern strukturell bedingt ist zwischen denjenigen, die das Kapital bringen, und denjenigen, die die Arbeit liefern. In diesem vergeblichen, aber ständigen Bestreben, zu verhindern, daß die Einkünfte der Beraubtesten den Bedürfnissen angepaßt werden, die durch den Vergleich mit den Möglichkeiten der Großverdiener geschaffen wurden, sind die Gewerkschaften der Lohnabhängigen zu einem quantitativen Lohnkampf gezwungen. Ein System, das auf der Forderung nach permanentem Wachstum gegründet ist, bringt es zwangsläufig mit sich, daß die Interessen der Lohnempfänger oder Arbeiter und jene der Kapitalgeber auseinandergehen. Es besteht nur mehr eine kaufmännische Vereinbarung über die Verteilung des Gewinns. Diese rein kaufmännische Logik — auf Angebot und Nachfrage der Arbeit angewendet - führt bei fortschreitender Polarisierung der beiden Interessengruppen zu Verhältnissen der Gewalt, zum verschärften Klassenkampf, der keine Erfindung der Führer der Arbeiterbewegung ist, sondern ein historischer Tatbestand, der sich aus der Struktur des Systems ergibt.

Alle Maßnahmen, die neuerdings zur Gewinnbeteiligung der Lohnempfänger vorgeschlagen oder getroffen werden, lösen das Problem in keiner Weise, denn sie orientieren sich an einer Berechnung oder Aufteilung, die nicht den wirklichen Ergebnissen, sondern lediglich dem Gewinn angepaßt sind, während mehr als ein Drittel der Unternehmen keinerlei Gewinn deklarieren.

Um ein Mißverständnis zu vermeiden: Es geht mir nicht darum, den Begriff „Profit“ zu verdammen. Er muß im Gegenteil selbst in einem sozialistischen Regime als Maßstab für die Wirksamkeit einer Produktionseinheit, als kraftpendender Überschuß, den die menschliche Arbeit und ihre Koordination geschaffen hat, bestehenbleiben. Was angegriffen wird, ist die Art seiner Wiederverwertung und Verteilung in unserer Gesellschaft des blinden Wachstums.

Die Arbeitsorganisation

Das führt uns zum dritten Problemkreis der Auseinandersetzung: auf die Ebene der Arbeitsorganisation. Auf dieser Ebene richtet sich der größte Teil der Kritik gegen die Langsamkeit, mit der viele Leiter von Unternehmen darangehen, die alten tayloristischen, mechanischen Traditionen der Arbeitsorganisation zu entrümpeln.

Diese Konzeption ist durch folgende Eigenschaften charakterisiert:

- die Zentralisierung der Entscheidungen,
- die Verweigerung der Diskussion im Sinne einer wissenschaftlichen Konzeption der Arbeitsorganisation, die damit für den Arbeiter transparent würde,
- die radikale Trennung von Information und Ausführung, wobei die Information, ebenso wie die Entscheidung, die sie vorbereitet, das exklusive Vorrecht des Chefs bleibt, und die Aktion auf allen Ebenen bis zur Ausführung und Übertragung nicht mehr reduziert wird,
- an der Basis dieser Pyramide ist die Arbeit mehr und mehr zerstückelt, repetitiv, entfremdet.

Nun beweist die Erfahrung, daß dieser Typ des Unternehmens als ein in sich geschlossenes System unfähig ist, sich an Änderungen des inneren Milieus, wo es auf den wachsenden Widerstand der Arbeiter und selbst der Führungskräfte stößt, oder des äußeren Milieus, d. h. auf neue Bedürfnisse, auf die in einer sich ständig verändernden Welt reagiert werden muß, anzupassen.

Ebenso wie die Gewinnbeteiligung das Problem der *Verteilung* des Gewinns nicht zu lösen imstande ist, lösen es die diversen antitayloristischen Methoden. Auf der heutigen Stufe der Technik ist aber die Motivation des Arbeiters selbst vom Standpunkt der Produktivität aus wichtiger als die mechanische Montage mit stereotypen, wenn auch perfektesten Bewegungen. Die notwendige Dezentralisierung kann jedoch kaum wirksam werden, wenn sie in mechanischem Sinne verstanden würde, d. h. wenn sie nur darin bestünde, den Umfang der Produktionseinheiten zu verkleinern, indem das Unternehmen unterteilt wird.

Eine wirkliche Dezentralisierung schließt ein, daß man den kleinen Einheiten autonome Mittel der Information zur Verfügung stellt, z. B. in Form kleiner Verwaltungen, anstelle der Wahnvorstellung von einer Organisation, die in gigantischen Verwaltungen integriert ist; sie impliziert auch, daß diesen Einheiten ein Maximum eigener Entscheidungen überlassen wird, daß ihnen die Kontrollen durch übergeordnete Instanzen erleichtert werden und daß überdies der „Feedback“ von der Basis geschaffen wird, sowohl vom Standpunkt der inneren Organisation der Arbeit durch die Arbeiter als auch vom Standpunkt der ständigen Neubestimmung der Bedürfnisse der sozialen Umwelt.

Die „goldene Regel“ einer solchen Dezentralisierung ist, daß die Probleme auf der Ebene, auf der sie entstehen, gelöst werden sollen.

Ich möchte als zentrale Gedanken hierzu besonders hervorheben:

- daß diese „goldene Regel“ nicht nur für Unternehmen, sondern auch für *alle* Organisationen einer Gesellschaft gültig ist, ob es sich nun um die Verwaltung eines

Krankenhauses oder einer Universität, einer großen Gruppe oder des Transportwesens handelt;

- daß die systematische und unbehinderte Anwendung dieser „goldenen Regel“ vielleicht die beste Definition der Selbstverwaltung ist und keineswegs ins Reich der Utopie gehört, wie nach dem verzerrten Bild, das die Gegner aller Richtungen von ihr geben möchten, anzunehmen wären.

Natürlich wäre es absurd, wenn jeder von Augenblick zu Augenblick entscheiden würde. Keine Organisation, wie immer sie auch beschaffen sei, würde eine solche Anarchie auch nur vierzehn Tage überleben. Die Selbstverwaltung ist einfach der Weg an die Grenze der schweren und unwiderruflichen Entwicklung unserer gegenwärtigen Phase der Zivilisation, die verlangt, daß nicht jedes Problem immer und notwendigerweise „von oben“ gelöst wird, sondern auf der Ebene, auf der es sich ergibt. Dabei handelt es sich durchaus nicht darum, das parlamentarische System in ein Unternehmen zu transportieren. Was angeklagt wird, ist die Bürokratie, die Technokratie und die traditionelle Konzeption der Hierarchie.

Die *Bürokratie* - eine Art Parkinsonscher Krankheit - ist dadurch gekennzeichnet, daß in dem Maße, in dem sich ein zentralisiertes Unternehmen entwickelt, der Verwaltungsapparat schneller wächst als die Anzahl der Verwalteten. Das führt dazu, daß alle Entscheidungen auf höchster Ebene, also „von oben“ getroffen werden.

Die *Technokratie* ist durch zwei Merkmale charakterisiert:

- Unter dem Vorwand der absoluten Vorherrschaft der Zentralisierung und einer tabuisierten Wissenschaft, die für diejenigen, auf die sie von außen oder von oben angewendet wird, undurchschaubar ist, wird jeder Dialog mit der Basis ausgeschaltet, was zur Folge hat, daß alle Anstöße nur von oben kommen.
- Im Namen der gleichen Wissenschaftsgläubigkeit und des gleichen Positivismus stellt sich immer nur die Frage des Wie und niemals die des Warum. Dieser blinde Technizismus führt zu einer geradezu paradoxen Anbetung der Mittel, als wäre das Funktionieren des Unternehmens und sein quantitatives Wachstum das *Ziel*, ohne daß jemals die Frage nach der Zweckbestimmung gestellt wird. So verstanden ist die Technokratie der Klerikalismus des Wachstums, die Organisation seine Liturgie.

Die *Hierarchie* im traditionellen Sinne impliziert Bürokratie und Technokratie. Das Wort „Hierarchie“ erweckt die Vorstellung von Befehlsgewalt, ja etwas Geheimem. Sie ist im Prinzip ein theologischer Begriff: Der Zweck und die Organisation der Arbeit sind „von oben“ auferlegt und irgendwie übersinnlich. Aber dieses „übersinnliche“ Modell, das sich aufweitgespannte Veräußerlichung und Dualismus gründet, ist selbst in der Theologie ungültig geworden. Es ist schon sehr eigenartig, wenn gewisse Unternehmensleiter vorgeben, in ihrer Konzeption die Hierarchie und

Formen des Dualismus und der Transzendenz aufrechtzuerhalten, die die Theologen nicht einmal mehr für ihren Gott in Anspruch nehmen.

Die Übernahme der Macht

Was in Wahrheit angefochten wird, ist das ungeschriebene Gesetz, nach dem derjenige, der das Kapital besitzt, kommandiert bzw. mehr oder weniger im Alleingang denjenigen bestimmt, der kommandiert: den Manager, welcher wiederum nur dem Kapitaleigentümer verantwortlich ist. Dazu wäre vor allem zu sagen, daß nicht bewiesen werden kann, daß die Fähigkeit zu leiten (oder die Leiter auszuwählen) und der Besitz von Aktien notwendigerweise zusammengehen.

Ich möchte nur auf die Verbindung zwischen der gegenwärtig praktizierten Art der Übernahme der Macht im Unternehmen und dem Wachstumsmodell hinweisen: Wenn die Macht denen gehört, die das Kapital besitzen, oder den von ihnen bestimmten Managern, dann sind die Zweckbestimmungen des Unternehmens zwangsläufig seinem Nutzen, seinem Profit und seiner Leistungsfähigkeit untergeordnet, und der Leiter wird ausschließlich auf Grund dieses Kriteriums ausgewählt. Darum hat in allen Überlegungen über das Wachstumsmodell die Anwendung des Prinzips, nach dem das Unternehmen eine Gesellschaft von Menschen und nicht eine Gesellschaft von Kapitalien ist, so große Bedeutung. Die fundamentale Macht kann nur von einer Gemeinschaft ausgehen, die alle Menschen eines Unternehmens vereinigt. Es ist die sich jedem manuellen oder intellektuellen Arbeiter anbietende Möglichkeit, an den wichtigsten Entscheidungen teilzunehmen und davon auszugehen, daß es für die Wahl der Leiter kein anderes Kriterium mehr gibt als die Leistung im Dienste der Zweckbestimmung der gesamten Gesellschaft — und nicht nur des finanziellen Nutzens. Das ist ein weiterer Gesichtspunkt für die Definition der Selbstverwaltung.

Welches sind nun die konkreten Widerstände gegen die Entscheidung, von dem einzigen Kriterium der Leistung im Dienste der Zweckbestimmungen der Gesamtgesellschaft auszugehen?

Einer dieser Widerstände kann in der Art der Übernahme wirtschaftlicher Macht liegen, z. B. wenn die Ernennung der Unternehmensleiter durch eine Partei erfolgt, d. h. auf Grund der Zugehörigkeit dieser Personen zu einer bestimmten Partei. Ich erwähne das deshalb, weil historisch gesehen in unserer Epoche die Überlegungen zum Prinzip der Selbstverwaltung 1948 in Jugoslawien von dem Punkt ausgingen, daß eine Alternative nicht gegen den Kapitalismus, sondern gegen den Stalinismus gefunden werden mußte.

Andererseits hat auch der Kapitalismus enorme Schwierigkeiten gegen die Ernennung von Unternehmensleitern nach dem erwähnten Kriterium der Leistung im Dienste gesamtgesellschaftlicher Zielsetzungen errichtet. Ich möchte nur einen

Aspekt nennen: Es gibt innerhalb unseres Systems die starke Tendenz, daß sich eine wachsende Zahl von Unternehmensleitern nicht durch ihren persönlichen Besitz, sondern durch ihre Leistungen als Manager legitimieren. Das heißt: In unseren modernen Industriegesellschaften ist die tatsächliche Ausübung der Macht, die Führung eines Unternehmens, immer weniger an den Privatbesitz eines Erben gebunden, sondern immer mehr an die Effizienz des Managers.

Das wesentliche Problem der Übernahme und der Ausübung der Macht in einem Unternehmen stellt sich also doppelt: 1. Ist der Leiter nur dem Besitzer oder den Besitzern des Kapitals verantwortlich und von ihm oder ihnen ernannt, oder ist er von den manuellen und intellektuellen Arbeitern, aus denen sich das Unternehmen zusammensetzt, ernannt? 2. Wie erfüllt man die Forderung, die eigenen Ziele eines Unternehmens den menschlichen Zielen der Gesamtgesellschaft unterzuordnen?

Auf dieser Ebene läßt sich die Idee der Selbstverwaltung, die immer weiter davon entfernt ist, eine schöne Utopie zu sein, sondern das Bewußtwerden einer starken Tendenz unserer Gegenwart darstellt, mehr und mehr vertiefen: Wir nähern uns einer Gesellschaft, für deren Überleben ein einziges Kriterium bei der Wahl der Leiter der Wirtschaft (wie übrigens auch bei der Wahl der politischen Führer) erforderlich ist - die Leistung im Dienste eines großen sozialen Plans.

Das eigentliche Problem unserer Epoche besteht somit möglicherweise darin, sich zu entscheiden, ob man diese nicht mehr umkehrbare Entwicklung bremsen oder ob man sie fördern wird. Je nach der Wahl, die getroffen wird, steht uns eine konvulsive oder eine konstruktive Entwicklung bevor.

Lösungen

Wenn wir die Probleme, die sich bei der Auseinandersetzung über das Wesen des Unternehmens ergeben, eingehender analysieren, geht es letztlich darum, Antworten zu ihrer Lösung zu finden.

Wenn das Problem der Zweckbestimmung zunächst einmal darin besteht, neue Ziele aufzuzeigen, so hat eine erste Antwort darauf in einer politischen Entscheidung „von oben“ bestanden, um die wirtschaftliche Anarchie des Marktes zu beseitigen. Dies ist etwa das sowjetische Modell. Ich habe dieses Modell in meinem Buch „Das Projekt Hoffnung“* eingehend analysiert, und ich wiederhole hier nur die Gründe für sein Mißlingen:

- a) Es hat das traditionelle kapitalistische Wachstumsmodell übernommen.
- b) Es hat auf politischer Ebene die Machtstrukturen und die Verwaltungen, die das kapitalistische System geschaffen hat, reproduziert.
- c) Dadurch war der Beweis erbracht, daß die Sozialisierung der Produktionsmittel keine ausreichende Bedingung dafür war, der Entfremdung der Arbeit ein Ende

* Roger Garaudy: Das Projekt Hoffnung, Europaverlag, Wien-München-Zürich 1977.

zu setzen, um so weniger, als diese Sozialisierung auf eine Nationalisierung reduziert wurde. Der Staatskapitalismus vermindert die Entfremdung des Arbeiters nicht.

Die Lehre, die aus dieser Erfahrung zu ziehen ist, besteht für unsere kapitalistischen Länder zunächst einmal darin, daß systematische Nationalisierungsprogramme keine Lösung des Problems bringen. Nationalisierungen können eine Maßnahme sein — keine sozialistische, sondern eine demokratische —, für den Fall, daß das Unternehmen ein Monopolunternehmen ist, oder auch eine nationale Maßnahme, wenn eine für die Nation lebenswichtige Aktivität von fremden Kapitalien beherrscht wird. Das heißt: Außer in den Fällen, in denen Nationalisierungen die letzte Zuflucht sind, um das Schlimmste zu verhindern, ist es keineswegs sicher, ob der öffentliche Sektor dazu dienen kann, das System mehr in Richtung der Befriedigung der Bedürfnisse aller, statt in Richtung des Profites und der Macht einzelner zu lenken. Um nur ein Beispiel herauszugreifen: In Frankreich hat die Existenz von Renault, obwohl es ein hervorragend geführtes Unternehmen im öffentlichen Besitz ist, nichts dazu beigetragen, die Tendenz der Entwicklung des Privatwagens und des öffentlichen Transportwesens ins Gegenteil zu verkehren.

Ohne bis zur Nationalisierung gehen zu müssen, verfügt die Regierung über die notwendigen Mittel zur Lenkung der Wirtschaft. Der Staat kann durch die Preispolitik, die Einkommens- und Lohnpolitik, durch Anleihen der nationalisierten Banken, durch direkte Subventionen und durch Kapitalbeteiligungen Eingriffe in die Wirtschaft vornehmen.

Die notwendige Veränderung unserer Gesellschaften und ihrer Zweckbestimmungen kann nicht „von oben“ kommen, denn letztlich ist es nicht der Staat, der die Wirtschaft beherrscht und durch sie die Kultur: Es sind im Gegenteil die gut organisierten Pressuregroups auf allen Ebenen des Staatsapparates — und vor allem an seiner Spitze —, die das Modell blinden Wachstums aufzwingen, um die Machtansprüche der stärksten ökonomischen Gruppen zu fördern. Es ist also illusorisch, im heutigen System zu hoffen, daß der Staat die Produktion mehr im Sinne der Bedürfnisse *aller* als im Sinne der Profite und der Macht einiger weniger lenkt, denn nach wie vor werden die Entscheidungen des Staates — trotz anderslautender Wahlversprechungen — von den dominierenden Wirtschaftsgruppen beeinflusst und unterliegen deren Befehlen.

Nichtsdestoweniger können die starken Gewerkschaften oder die Berufsverbände der Arbeiter, der Führungskräfte, der Intellektuellen, die ich, einen Ausdruck Gramscis entlehrend, „den neuen historischen Block“ nennen möchte, eine mächtige Pressuregroup bilden und eine politische Rolle ersten Ranges spielen, wenn dieser „Block“ seine Einheit verwirklicht und sich seiner historischen Ziele sowie seiner politischen Funktion bewußt wird. Diese Funktion kann zum Beispiel darin bestehen, neue Formen der Selbstbestimmung der Ziele und der Selbstverwaltung der Mittel auf allen Gebieten des sozialen Lebens vorzuschlagen, zu bestimmen oder zu

erproben. Denn die Selbstverwaltung ist ja nicht nur eine neue Verwaltungsform des Unternehmens, sondern die Zielsetzung und die Verwaltung aller Arten sozialer Aktivitäten. Die Selbstbestimmung der Ziele und die Selbstverwaltung der Mittel werden die Grundprinzipien einer nicht nur ökonomischen, sondern auch politischen und kulturellen Ordnung sein, in der sie keine Illusion bleiben.

So verstanden, nämlich als den Willen, jedes Problem auf der Ebene, auf der es sich ergibt, zu lösen - und nicht nur „von oben“ -, unterscheidet sich die Selbstverwaltung grundsätzlich vom Anarchismus der Kooperativen: sie ist eine politische Struktur der Gesamtgesellschaft und gleichzeitig eine ökonomische Struktur des Unternehmens.

Ein Schritt in dieser Richtung kann getan werden, wenn man dem Staat auferlegt, seinen wirtschaftlichen Investitionen einen Charakter zu geben, der weniger und weniger legislativ und mehr und mehr vertragsmäßig wird. Bis jetzt hat bei den wirtschaftlichen Investitionen des Staates das Legislative das Vertragsmäßige überwogen: Für das Gesetz ist es nämlich charakteristisch, daß es *nicht* abgesprochen wird — wie der Vertrag. Die legislative Methode ist durch die Tatsache gekennzeichnet, daß die Richtlinie nicht durch eine Absprache zwischen den beteiligten Parteien festgelegt wird, sondern durch einen Dritten, der nicht unparteiischer Schiedsrichter, sondern von einer der beiden beteiligten Parteien beeinflusst ist.

Der *Vertrag* stellt eine neue Form der menschlichen Beziehungen dar: Er setzt an die Stelle der organischen, permanenten, gewissermaßen biologischen Bindung aller Beteiligten an die Unterordnung unter die Hierarchie, eine menschliche, vertragsmäßige Bindung, die für eine bestimmte Unternehmung gilt und zeitlich begrenzt ist. Der Vertrag kann somit eine Brücke zwischen der Freiheit und der Abhängigkeit, zwischen dem Programm und dem Markt, zwischen der Selbstverwaltung und der Planifikation schlagen. Er kann der Modus zur ökonomischen Regelung einer Planung sein, bei der es sich um die Bestimmung des Endzweckes des Unternehmens, der Arbeitsorganisation, der Preispolitik, der Lohnpolitik oder um die Wahl der wirtschaftlichen und politischen Leiter handelt - auf der Basis einer Vollmacht und eines Zeitplans für die Realisierung mit wechselseitigen Verpflichtungen.

Im übrigen ist nicht auszuschließen, daß vom Staat ein Rahmengesetz über die Unternehmen erreicht werden kann, das die Schaffung von Unternehmen neuen Typs erleichtert. So ist es bezeichnend, daß in Frankreich seit 1973 ein Gesetzesvorschlag, der in diese Richtung zielt, durch einen Abgeordneten — obwohl er der rechten Mehrheit angehört - eingebracht wurde und daß dieser Vorschlag von einer einflußreichen Fraktion des Unternehmertums, insbesondere von dem „Zentrum der jungen Unternehmensleiter“ unterstützt wird. Ohne hier ins Detail gehen zu wollen, möchte ich das Prinzip kurz andeuten: Dieser Gesetzesvorschlag beabsichtigt, ein neues Recht für die Unternehmen zu schaffen, nach dem „an die Stelle der Gesellschaft des Kapitals, das die Menschen pachtet, ein Unternehmen von Menschen ge-

setzt wird, das das Kapital pachtet". Es wird also vorgeschlagen, die Techniken des Pacht- und Leihgesetzes auf bestimmte mobile Werte auszudehnen, um damit für eine Gruppe von „Industriebeschäftigten“, von Arbeitern, einen Pachtvertrag für Grund und Boden oder für Güter zu schaffen, der so lange notwendig ist, bis sie selber über Produktionsmittel, über Mittel zur Finanzierung der Bestände, der Forschung, des Betriebskapitals, der kommerziellen Entwicklung usw. verfügen. Und das, ohne daß die Kreditinstitute in die Verwaltung eingreifen.

Dies ist ein wichtiger Bestandteil einer Strategie der Veränderung, um ein System, nach dessen Struktur das Kapital die Arbeit kauft, zu überwinden, und zu einem System zu gelangen, in dem die Arbeit das Kapital kauft. Die Umwandlung wird radikal sein, weil man für die Betriebskosten die Kapitalerträge und nicht die Löhne der Arbeiter heranziehen wird. Da das Kapital vergütet wird, haben wir es auch nicht mit Sozialismus zu tun. Aber es ist oder wäre eine bemerkenswerte Etappe des Übergangs, und ich meine, daß nur auf diese Art und Weise das Problem der Übernahme der Macht geregelt werden kann. Alle Macht gründet sich auf Übereinkunft. Diese Übereinkunft kann, wie wir wissen, durch sehr unterschiedliche Mittel erreicht werden: vor allem durch Gewalt und Furcht. Als Napoleon auf St. Helena das Resümee seines Lebens zog, sagte er: „Die Lehre meines Lebens ist, daß man mit Bajonetten alles machen kann, nur nicht darauf sitzen.“

Man kann versuchen - wie das in der Sowjetunion geschehen ist und noch immer geschieht — durch Demagogie, durch Bevormundung oder durch materielle Anreize zu einer Übereinkunft zu gelangen. Man kann auch durch Kompetenz und Leistung zu ihr gelangen. Nur: Für die Aktionäre besteht die Leistung darin, daß ihr Geld Gewinne abwirft, und sei es durch die Produktion schädlicher Produkte, minderwertiger oder überflüssiger Dienstleistungen oder auch durch die Beibehaltung oder Einführung unmenschlicher Arbeitsbedingungen für die Arbeiter.

Das zentrale Problem der Selbstverwaltung besteht darin, politisch und ökonomisch eine authentische Demokratie zu schaffen, das heißt jedem einzelnen die Möglichkeit zu eröffnen, ein Verantwortlicher, ein Schöpfer oder Mitschöpfer zu sein, und zwar auf allen Gebieten der Wirtschaft, der Politik, der Kultur - ganz im Sinne eines Ausspruches von Karl Marx, daß jeder, der in sich einen Raffael oder einen Mozart trägt, auch ein Raffael oder ein Mozart werden kann.

Dabei ist es überhaupt nicht notwendig, Kreativität zu schaffen; sie ist in jedem Menschen vorhanden. Es genügt, die Widerstände gegen seine freie Entfaltung zu beseitigen. Das kann nicht durch ein Dekret geschehen — es wäre das genaue Gegenteil dieses Prinzips. Schließlich ist die Selbstverwaltung, von der wir sprechen, die wir im Auge haben, nicht nur eine neue Verwaltungsform, durch die wir den Plan für den Status des Unternehmens oder die Staatsverfassung sozusagen „in der Tasche“ haben. Die eigentliche Schwierigkeit liegt vielmehr darin, Bedingungen zu schaffen,

die es möglich machen, von Grund auf den neuen Plan der Zivilisation und der Gesellschaft zu verwirklichen.

Wer an dieser Arbeit, die Zukunft zu erfinden, teilnehmen will, kann jeder beliebigen Herkunft sein und jeder Altersgruppe angehören: vom Chef eines Unternehmens bis zum Gewerkschaftsfunktionär, vom Lehrer bis zum Autodidakten. Maßgeblich für die Teilnahme ist, daß sie in ihren bisherigen Beschäftigungen die Fähigkeit erkennen ließen, ihre Sicherheit und ihre Routine in Frage zu stellen und aktiv an einem Unternehmen, einer Forschungsarbeit, einem Plan, einer Werks- oder Kampfgemeinschaft mitzuwirken.

Das ist, wie ich glaube, der sicher schwere, anspruchsvolle, zugleich sehr aufregende Weg des gesellschaftlichen Experiments und der sozialen Erneuerung, um radikale Veränderungen zu schaffen. Es ist der Weg, den alle wirklich motivierten und erfinderischen, realistischen und tüchtigen Schöpfer dieser notwendigen Umwandlung unserer Gesellschaften beschreiten müssen, wenn diese Umwandlung im Interesse der gesamten Menschheit realisiert werden soll.