

Masterarbeit
an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Universität Freiburg / Schweiz

Selbstverwaltung

Blick in die Geschichte und in die Region Basel

Vorgelegt von
Johannes Reiser
St. Johannis-Vorstadt 13
4056 Basel

Betreut von
Prof. Dr. Markus Gmür

eingereicht beim
Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI)
Universität Freiburg/Schweiz

Basel, im Februar 2011

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Fragen und Vorurteils-Thesen	2
1.4. Abgrenzung und Aufbau der Arbeit	3
1.5. Würdigung	4
2. Theoretische Grundlagen	5
2.1. Definition von Organisation	5
2.1.1. Prozesse und Krisen	6
2.1.2. Instrumente	6
2.1.3. Institutionell	7
2.1.4. Definition von Wert	7
2.1.5. Wertklassifizierung	8
2.1.6. Die zehn universellen Werte	9
2.2. Definitionen von Selbstverwaltung	11
2.2.1. Suche nach dem Begriff	11
2.2.2. Politische Definition	12
2.2.3. Vom bürgerlichen Kampfbegriff zum ideologischen Konzept	13
2.3. Einordnung der Selbstverwaltung	14
2.3.1. Rechtsformen	14
2.3.2. Selbstverwaltung und „ <i>économie sociale</i> “	15
2.3.3. Selbstverwaltungsbetriebe und NPO	16
3. Blick in die Geschichte	18
3.1. Gemeindedemokratie und Allmend	18
3.1.1. Alte Organisation von „unten“	18
3.1.2. Die Tragik der Allmende	19
3.1.3. Die Verfassung der Allmende	21
3.2. Die sozialen Utopien	22
3.2.1. Gegenentwürfe zur Industrialisierung	22
3.2.2. Die Pioniere von Rochdale	23
3.2.3. Gemeinsame Prinzipien in Lebensgemeinschaften	24
3.3. Produktiv-Genossenschaften	25
3.3.1. Vom Ursprung bis zur Regelung	25
3.3.2. Ausstrahlung	26
3.3.3. Autogestion in Frankreich	27
3.4. Geschichte in der Schweiz	28
3.4.1. Arbeiterbewegung und Genossenschaften	28
3.4.2. Moralisch-religiös motivierter Genossenschaftsgedanken	29
3.4.3. Pragmatische Antwort auf die Weltwirtschaftskrise	29
3.5. Jüngere Geschichte nach 1968	30
3.5.1. Entstehung eines Netzwerks	31
3.5.2. Selbstverwaltung als Vorbild für ein Parteiprogramm	33
3.5.3. Überschreiten des Höhepunkts	34
3.6. Überblick Schweiz	36
3.6.1. Branchenverzeichnis „anderes Arbeiten“	36
3.6.2. Studie als Bestandesaufnahme 1989	38
3.6.3. Studie zur Motivation in der Selbstverwaltung	39
3.7. Zwischenbetrachtung	40

4.	Studie in der Region Basel	41
4.1.	Selbstverwaltung in der Region Basel	41
4.1.1.	Organisation, Werte, Motivation	41
4.1.2.	Erfolgsfaktoren	41
4.2.	Rahmen der Arbeit	42
4.2.1.	Forschungsfeld und Kriterien	42
4.2.2.	Vorgehen bei der Suche	43
4.2.3.	Erste Erkenntnisse	43
4.3.	Forschungsdesign	46
4.3.1.	Fragebogen Organisation und Werte	46
4.3.2.	Fragebogen Erfolgsbeurteilung und Motive	47
4.3.3.	Gespräche, Auswertung und Darstellung	48
4.4.	Die Kollektive und Betriebe in der Region Basel	49
4.5.	Organisation	65
4.5.1.	Ressourcen	65
4.5.2.	Marketingbereich	66
4.5.3.	Systembereich	67
4.5.4.	Veränderungen in der Organisation	68
4.6.	Werte	71
4.6.1.	Vision als Leitlinie	71
4.6.2.	Veränderungen der Werte über die Zeit	73
4.6.3.	Die drei stützenden Top-Werte	76
4.7.	Fragen nach der individuellen Motivation	77
4.7.1.	Erfassung	77
4.7.2.	Kommentar	78
4.8.	Vergleiche	78
4.8.1.	Geschäftsleitungen	78
4.8.2.	Erfolgsfaktoren	79
4.8.3.	Bereich Organisation	80
5.	Schlussplädoyer	82
5.1.	Erhebung in Basel	82
5.2.	Organisation	83
5.3.	Krisen und Veränderungen	84
5.4.	Werte und deren Veränderung	85
5.5.	Motivation	86
5.6.	Erfolgsfaktoren	87
5.7.	Schweizer Hintergrund	88
5.8.	Geschichte und Ausblick	89

Anhang	90
---------------	----

Literaturverzeichnis	Anhang I
-----------------------------	----------

Interviewverzeichnis	Anhang II
-----------------------------	-----------

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Maslow Pyramide	9
Abbildung 2: Der Wertekreis von Shalom Schwartz	11
Abbildung 3: Betriebe/Kollektive nach Bereichen in Salecina	32
Abbildung 4: Betriebe/Kollektive nach Bereichen, im Branchenverzeichnis WOZ 2010	37
Abbildung 5: Betriebe/Kollektive in der Region Basel nach Bereichen	45
Abbildung 6: durchschnittliche Werte der 12 Betriebe/Kollektive	72
Abbildung 7: Veränderung der Werte	73
Abbildung 8: Werte bei der Gründung im Generationenvergleich	75
Abbildung 9: Nennungen der Top3-Werte	76
Abbildung 10: Motive der Mitarbeitenden	77
Tabelle 1: Ziel- und Basiswerte nach Schwartz	10
Tabelle 2: Ressourcen im Vergleich	80
Tabelle 3: Bereich Marketing	80
Tabelle 4: Bereich System	81

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die als Selbstverwaltung bezeichnete Form der wirtschaftlichen Organisation erlebte einen Aufschwung in den Siebziger-Jahren. Heute ist es eher ruhig um diese Erscheinung geworden. Das Thema „Selbstverwaltungsbetrieb“ könnte angesichts der heutigen unsicheren Wirtschaftslage und bei einer ansteigenden Arbeitslosensituation wieder neu an Bedeutung gewinnen. Auch in der Frage um die Demokratisierung der Wirtschaft wird die Form der Selbstverwaltung immer wieder zitiert. So taucht sie als mögliche zukunftsorientierte Form einer demokratisch kontrollierten Wirtschaft im Parteiprogramm der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz immer wieder auf und hält sich in ihrem Wirtschaftskonzept seit den Siebziger-Jahren.

In seiner beruflichen Praxis machte der Autor der vorliegenden Arbeit die Erfahrung, dass sich immer wieder Jugendliche, die sich in der bestehenden Wirtschaft nicht aufgehoben fühlen, für die Gründung eines gemeinsamen „Selbstverwaltungsbetriebes“ interessieren. Ein wichtiger gemeinsamer Nenner besteht darin, dass sich diese Betriebe nicht in erster Linie am Gewinn, sondern an einem gemeinsamen gesellschaftlichen Ziel, einem Sach- oder Werteziel, oder einer Gesellschaftsutopie orientieren.

Die Idee der Selbstverwaltung ist eng mit der Geschichte der Arbeiterbewegung, der Gewerkschaften und der Genossenschaftsbewegung verknüpft, die meisten selbst verwalteten Betriebe in der Schweiz, die der Autor aus seiner beruflichen Praxis kennt, entstanden jedoch im Kontext von neueren sozialen Bewegungen und stammen aus dem Umfeld der Jugend- Umwelt- Frauen- und Friedensbewegung, sowie der Bewegung der „Alter-Mondialisten“. Die Gründergeneration der Selbstverwaltungsbewegung stand sowohl der Gewerkschaftsbewegung, sowie auch der als zu „unkritisch Markt bejahend“ bezeichneten alten Genossenschaftsbewegung kritisch gegenüber und suchte neue Wege¹. Von den in den Siebziger-Jahren gegründeten Selbstverwaltungsbetrieben lösten sich viele wieder auf, andere veränderten sich im Laufe der Zeit.

¹ Vgl. Wallimann, Isidor „Selbstverwaltung“, Soziale Oekonomie in schwierigen Zeiten, Editions Heuwinkel, 1996, S. 9

1.2. Zielsetzung

Der Begriff „Selbstverwaltung“ soll erstmals definiert und eingeordnet werden. Eine weitere Frage betrifft die Herkunft des Begriffs und eine kurze geschichtliche Betrachtung dieser „Wirtschaft von unten“. Die Selbstverwaltung soll für den Leser greifbar und verständlich werden. Die Studie soll Antworten oder Hinweise auf eine Reihe von Fragen und Vorurteilen geben, die im Zusammenhang mit dem Begriff Selbstverwaltung immer wieder auftauchen. Für die Situation in der Schweiz erscheint auch interessant zu erfahren, auf welche Traditionen und Erfahrungen sich Selbstverwaltungsbetriebe in der Schweiz abstützen. Im Zentrum steht die Frage, welche Selbstverwaltungsbetriebe heute noch existieren und ob es gar Neugründungen gibt. Die Auseinandersetzung mit der Selbstverwaltung in der Region Basel und die Beschreibung der Kollektive und Betriebe soll neben der theoretischen Forschung auch ein plastisches Bild vermitteln.

1.3. Fragen und Vorurteils-Thesen

Die Betriebe in der Region Basel sollen näher in Bezug auf ihre Form der Organisation, auf ihre Kultur, was ihnen wichtig ist, sowie in Bezug auf die Motivation der Mitglieder, hier mitzumachen, betrachtet werden. Es sollen auch, über die Momentaufnahme hinaus, Veränderungen im Laufe ihrer Lebensgeschichte untersucht werden. Gibt es überhaupt unter den Selbstverwaltungsbetrieben Gemeinsamkeiten und gibt es eventuell Einflussfaktoren für den Erfolg? Die zu untersuchenden Fragen können folgendermassen strukturiert werden:

- Wo stossen wir auf Selbstverwaltung?
- Wie sind Selbstverwaltungsbetriebe organisiert?
- Welche Werte prägen Selbstverwaltungsbetriebe
- Verändern sich Organisations- und Wertekultur über die Zeit?
- Welches sind die persönlichen Motive, mitzumachen?
- Gibt es Erfolgsfaktoren?

Immer wieder wird Selbstverwaltungsbetrieben vorgeworfen, sie seien vorübergehende Erscheinungen, schwerfällig, weltfremd, seien nur für eine spezielle Art von Idealisten lebbar und ihre Effizienz würde unter der übertriebenen Demokratie leiden. Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, wurden vom Autor fünf Negativ-Thesen, in Form von „Vorurteils-Thesen“ aufgestellt:

- **Vorurteils-These 1:** Die Selbstverwaltung war ein vorübergehendes Phänomen der 68-er Bewegung.
- **Vorurteils-These 2:** Betriebsdemokratie ist hinderlich und verschwindet unter dem Druck des Marktes.
- **Vorurteils-These 3:** Selbstverwaltungsbetriebe sind nicht krisensicher.
- **Vorurteils-These 4:** Unter wirtschaftlichem Druck werden die Grundwerte geopfert.
- **Vorurteils-These 5:** Selbstverwaltung ist nur etwas für „Gutmenschen“.

Mit den Vorurteils-Thesen wird sich die Studie zum Schluss wieder konfrontieren. Die Studie leuchtet einen breiteren Bereich der Selbstverwaltungsbetriebe aus, als die Untersuchung dieser fünf Thesen, in dem sie den weiter oben genannten Fragen systematisch und detailliert nachgeht. Sie hat einen starken qualitativen Aspekt, da es schwierig sein wird, eine so vielfältige Landschaft von Betrieben durch ein strenges Raster zu betrachten. Es sollen aber auch quantitative Aspekte zum Zug kommen, welche mit geschlossenen Fragen und einer systematischen Auswertung geklärt werden sollen.

1.4. Abgrenzung und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit begrenzt sich nicht nur in der Befragung auf einen geographischen Bereich, sondern es soll auch eine Abgrenzung des zu untersuchenden Bereichs „Selbstverwaltung“ gegenüber anderen ähnlichen Formen des Wirtschaftens gezogen werden. Es geht nicht um eine Studie von Genossenschaften an sich, sondern um die spezifische Erscheinungsform der Selbstverwaltung, welche sich zwar teilweise, aber nicht ganz mit der Genossenschaft deckt.

Im ersten Kapitel des **zweiten Teils** soll der Begriff der Organisation, sowie die Frage der Werte abgeklärt werden, dies betrifft einerseits die theoretischen Grundlagen, andererseits sollen die Instrumente für die Untersuchung gefunden werden. Ebenso soll nach einer Definition des Begriffs „Selbstverwaltung“ gesucht werden, welchen man versuchen wird in die bestehenden Verständnisse einzuordnen. Die Frage nach dem Vorkommen der Selbstverwaltung bildet die Verbindung zum **dritten Teil**. Hier erfolgt ein Blick in die Geschichte der „Wirtschaft von unten“, insbesondere die Forschungen zur Verfassung der Allmende sind für das Selbstverständnis der Selbstverwaltung von Interesse. Weitere Kapitel sind dem geschichtlichen Hintergrund und dem Eigenleben der Selbstverwaltungsbewegung in der

Schweiz gewidmet. Diese Beschreibungen und Nachforschungen im dritten Teil werden als notwendig erachtet, da die Selbstverwaltungsbewegung in Basel nicht isoliert von der Entwicklung auf nationaler Ebene und die nationale ihrerseits nicht isoliert von der internationalen und geschichtlichen Ebene betrachtet werden kann. Die Untersuchungen dieses Teils beruhen auf Literaturrecherchen.

Im vierten Teil folgt die Studie in der Region Basel, die Präsentation des Forschungsaufbaus, die ersten Schritte und Gespräche mit Experten aus der Selbstverwaltung und die vom Autor erarbeiteten offenen und geschlossenen Fragen. Es werden die Frage der Organisation, der Werte, der Motivation, mögliche Erfolgsfaktoren und die Entwicklung über die Zeit betrachtet. Die Untersuchungsergebnisse sollen im **fünften Teil** zusammengefasst werden. Es werden zusätzlich zu den Zusammenfassungen, welche als solche bereits zahlreiche Denkanstöße geben können, auch Anregungen verfasst und Antworten auf die fünf Vorurteils-Thesen gegeben.

1.5. Würdigung

Ich danke allen Vertreterinnen und Vertretern der Kollektive und Betriebe in der Region Basel, welche persönlich für diese Arbeit viel Zeit zur Verfügung stellten. Ich danke ebenfalls den erfahrenen Selbstverwaltungsexperten, welche dabei halfen, Hintergründe auszuleuchten, die Betriebe ausfindig zu machen und die richtigen Fragen zu stellen, ich danke meinem Betreuer, der mir die guten Ratschläge bei der Literatursuche und der Grundkonzeption der Arbeit gab und ich danke nicht zuletzt allen meinen Freundinnen und Freunden, die halfen, die Arbeit gegenzulesen und die mir die richtigen Tipps im Umgang mit Excel-Tabellen gaben; und ich danke allen im Kollektivbetrieb, in dem ich arbeite, welche mir grosszügig die Zeit zum Schreiben einräumten.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Definition von Organisation

Das Standardwerk „Organisation, Theorie und Gestaltung“ von Bea und Göbel unterscheidet drei Organisationsbegriffe:

- Prozessorientiert: Organisation als ein mehr oder weniger gesteuerter Prozess, durch welchen Ordnung entsteht, es interessiert vor allem der Vorgang der Ordnungsentstehung im Unternehmen.
- Instrumentell: Organisation als ein von Unternehmen geschaffenes instrumentelles Regelsystem, das zielorientiert als Führungsinstrument eingesetzt wird, das Ergebnis des Organisierens ist die Organisation.
- Institutionell: Organisation als eine bestimmte Art von Institution, die Unternehmung als Ganzes wird als Organisation gesehen.²

Organisation sei ein von der Unternehmung geschaffenes System von Regeln, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen könne. Eine Unternehmung weise diese Merkmale auf, sei daher eine Organisation. Gleichzeitig habe aber ein Unternehmen im Sinne eines zielorientiert geschaffenen auf Dauer angelegten Regelsystems ebenfalls eine Organisation, dies betrifft den instrumentellen Organisationsbegriff. Ein Organisationsverständnis, das in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, welche nach praxisorientierten Strukturmodellen sucht, noch zu Recht im Vordergrund stehe. Ein Organisator bestimme in einem rationalen Entscheidungsprozess die optimale Struktur und Kultur für das Unternehmen und implementiere sie. Dazu komme jedoch eine jüngere Erkenntnis. Neben der Form der gebundenen, fremd organisierten Ordnung, existiere aber in der Institution „Unternehmung“ immer auch eine von den Organisationsmitgliedern selbsttätig entstandene, ungebundene Ordnung. Diese Prozesse der autonomen und autogenen Selbstorganisation würden zunehmend Beachtung finden.³

Mit der Wahl des Organisationsbegriffs legen wir die Optik fest, mit der wir die Wirklichkeit betrachten. Dies betrifft natürlich in der Folge auch die Richtung in welche eine Forschungs-

² Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth, Organisation, Theorie und Gestaltung, Verlag Luzius & Luzius, Stuttgart, 2006, S. 3

³ Vgl. Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth, Organisation, Theorie und Gestaltung, Verlag Luzius & Luzius, Stuttgart, 2006 S. 3-8

arbeit geht. Sehen wir Organisation als Prozess, als Instrument oder als Ganzes, als eine Institution?

2.1.1. Prozesse und Krisen

Die amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Gordon L. Lipitt, und Warren H. Schmidt entwickelten eine These wonach Prozesse von sich wiederholenden Krisen und die Verpflichtung, sich diesen zu stellen, ein Unternehmen ähnlich „fit“ machen würden, wie einen menschlichen Körper. Sie beziehen sich auf die in den 60-er Jahren des letzten Jahrhunderts aufgekommene Theorie von einem Lebenszyklus von Geburtsphase (*birth*), Jugend (*youth*) und Reifephase (*maturity*) von Organismen, welcher analog auch auf Organisationen übertragbar wäre. Bei der Geburt ginge es darum, eine neue Organisation zu kreieren und sie zu einem überlebensfähigen System zu machen, in der Jugendphase stellt sich die Frage Stabilität zu erringen, sich einen Namen zu schaffen und ein eigenes Selbstgefühl zu entwickeln, um schliesslich in der Reifephase seine Einmaligkeit als Vorteil zu entwickeln und seinen aktiven Beitrag an die Gesellschaft zu leisten.⁴ In eine ähnliche Richtung geht Larry E. Greiner in einem Artikel, der allerdings fünf Wachstumsschritte in der Entwicklung eines Betriebs ausmacht.⁵

Das von Lipitt und Schmidt dargelegte Entwicklungsmuster soll als Gerüst für die Eigen- und Fremdbewertung beim Erreichen der selbst gesetzten Ziele dienen. Es soll reflektiert werden, wie gut oder weniger gut der eigene Betrieb die Gründungsphase, sodann eine Phase nach fünf Jahren und die Phase bis heute durchlebt hat. Inwiefern war man in der Lage sofort ein neues System auf die Beine zu stellen, wieweit wurden die Realitäten akzeptiert und integriert und wie weit ist man heute in seiner Art einmalig?

2.1.2. Instrumente

Welche Instrumente, können eingesetzt werden, um das Organisationsziel zu erreichen? Eine gute Grundlage bietet die Systematik des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen (FMM). Es macht eine Unterscheidung in drei Bereiche: System-Management, Marketing-Management und Ressourcen-Management. Diese instrumentelle

⁴ Vgl. Lipitt, Gordon L. and Schmidt, Warren H.: Crises in a Developing Organization in: Harvards Business Review, Nov-Dec 1967

⁵ Vgl. Greiner, Larry E., Evolution and Revolution as Organisations Grow, Harvards Business Review, May-June 1998

Ebene interessiert uns, weil wir sehen wollen, wie Selbstverwaltungsbetriebe diese Instrumente handhaben.

- Dem *System- Management* werden im FMM alle Aufgaben zugeordnet, die das gesamte NPO-System betreffen. Die Organisation wird in ihrer Ganzheitlichkeit betrachtet und in ihrer Logik wird beurteilt, wie zukunfts- und zielorientiert sie gestaltet, gesteuert und entwickelt werden kann.⁶
- *Marketing-Management*: Die NPO wird als umfeldabhängiges offenes System betrachtet, als Teil eines bestimmten Gesellschaftssystems und von demselben wesentlich mitgeprägt. In letzter Zeit wurde die Bedeutung der gesamten Austauschprozesse, welche für den Erfolg eines Betriebes verantwortlich sind, erkannt.⁷
- Beim *Ressourcen-Management* werden generell die Potenziale, die Mittel (Instrumente), mit denen die NPO-Aufgaben erfüllt werden sollen, betrachtet. Die Betriebswirtschaftslehre spricht hier von den Produktionsfaktoren und beschränkt diesen Begriff auf die „knappen Güter“ (Boden, Kapital, Arbeit etc.), die auf Märkten beschafft werden müssen, sowie die Betriebsmittel (Anlagen, Maschinen, Geräte etc.). Für das FMM gehören insbesondere auch der Faktor Mensch, sein Wissen und seine Motivation, aber auch die Finanzmittel zu den Betriebsmitteln.⁸

Die Systematik des FMM wird bei der Erarbeitung des Fragebogens eine Rolle spielen.

2.1.3. Institutionell

Über die Abklärung der oben genannten Felder sollen die untersuchten Selbstverwaltungsbetriebe auch als eigene Form der Organisation (als Institution) ein Gesicht bekommen, es soll auch eine Einschätzung abgegeben werden können, wie sie sich entwickelten und wo die Schwerpunkte, Erfolge und auch Schwachstellen liegen. Dies ist interessant vor allem im Hinblick auf die Beratung von Selbstverwaltungsbetrieben und im Umgang mit ihnen.

2.1.4. Definition von Wert

Wie sollen wir die Werte, die einem Betrieb wichtig sind, erfassen? Kann man Werte überhaupt messen? Was ist eigentlich ein Wert? Der Begriff spielt vor allem in der Soziologie eine

⁶ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer Das FMM für NPO, Haupt 2002, S. 79 ff.

⁷ Vgl. Ebenda S. 202 ff.

⁸ Vgl. Ebenda S. 237 ff.

Rolle. Im Modul „Werte“ des MBA-Lehrgangs des VMI 2010⁹ wurden sie so definiert: „Werte sind Vorstellungen über Eigenschaften, die von Einzelnen oder sozialen Gruppen Dingen, Ideen, Beziehungen ... als wichtig und wünschenswert zugeordnet werden und aus denen sich Regeln und Normen ableiten.“¹⁰ Ein Wert ist eine grundlegende, zentrale Zielvorstellung und Orientierungshilfe in Bezug auf das menschliche Handeln und das soziale Zusammenleben. Werte betreffen die Persönlichkeits- und die Motivationsstruktur einer Einzelperson und die Ebene des Zusammenlebens. Sie stellen eine Verbindung zwischen einer Gesellschaft und ihren Mitgliedern her und haben eine längerfristige Wirkung. In einer Gesellschaft können viele, auch gegenseitig widersprüchliche Werte nebeneinander existieren. Man unterscheidet fundamentale Werte, die das Überleben der Menschen sichern, Wertsetzungen im Bereich des täglichen Umgangs, Vorstellungen über die Rechtmässigkeit sozialer Ungleichheiten, politische Grundwerte.¹¹

2.1.5. Wertklassifizierung

Als Arbeitsgrundlage wurde die Wertklassifizierung von Maslow und von Rokeach und Schwartz, welcher das System vom Rokeach weiterentwickelte, gewählt. Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow stellte die Theorie einer hierarchischen Ordnung von Werten auf. Kurz zusammengefasst gibt es ein Grundmodell von fünf Stufen. Auf der untersten Stufe stehen die physiologischen Bedürfnisse wie Nahrung oder Kleidung. Nach der Befriedigung dieser kommt das Bedürfnis nach Sicherheit. Sind die zwei untersten Stufen befriedigt, kommt das Streben nach sozialen Bedürfnissen, zum Beispiel Freiheit und Unabhängigkeit. Es folgen auf der vierten Stufe das Bedürfnis nach Selbstachtung und Wertschätzung durch andere. Auf der obersten Stufe sieht Maslow das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.¹² Der Professor für Sozialpsychologie Milton Rokeach stellt insgesamt 36 verhaltensleitende Werte fest und unterscheidet allgemein zwischen terminalen und instrumentellen Werten.¹³

⁹ Executive MBA in NPO-Management, Studienteil 2, Modul 5, Universität Freiburg CH

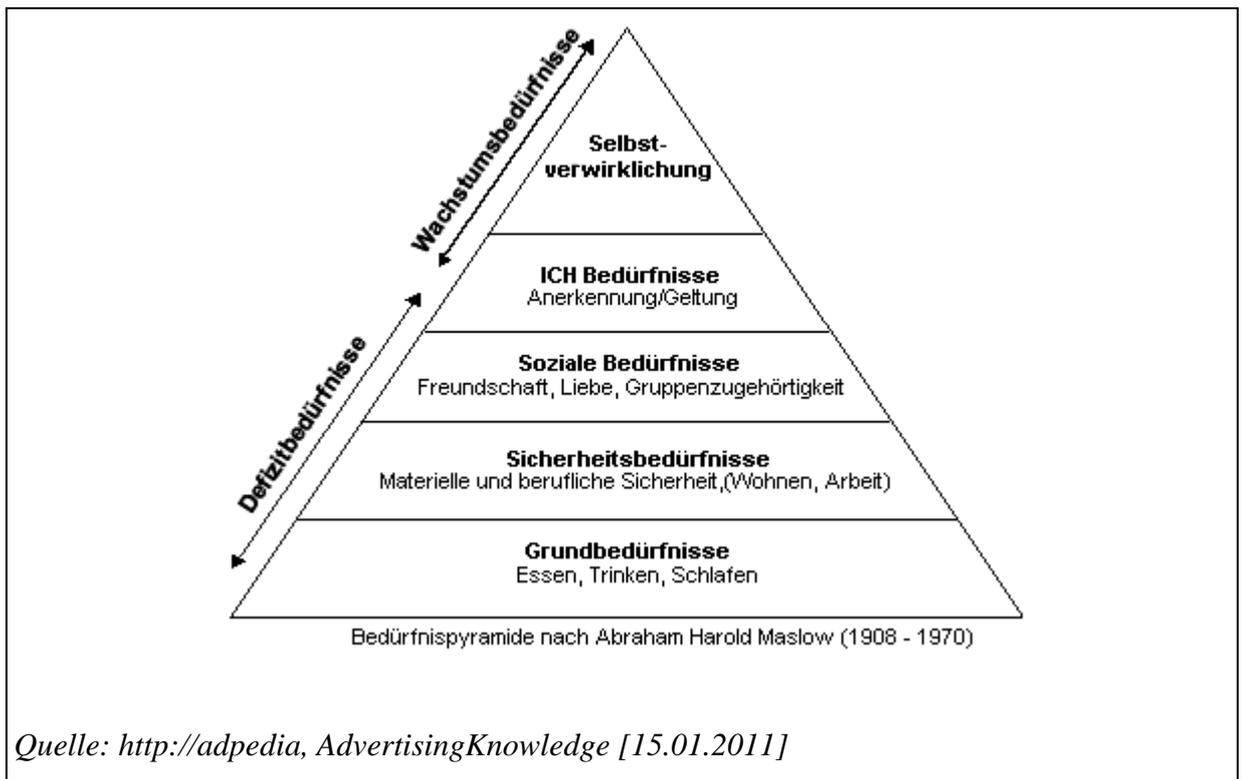
¹⁰ Lichtsteiner, Hans, NPO und Werte, Executive MBA in NPO-Management, Studienteil 2, Modul 5, S. 3

¹¹ Vgl. Petschulat, Jens, Werte und Wertewandel, Studienarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, S. 4 - 5

¹² Vgl. Philippi, Claus, Grundlagen der Mitarbeiterführung S. 9. Dipl.-Lehrgang NPO-Management XX

¹³ Vgl. Petschulat, Jens, Werte und Wertewandel, Studienarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, S.8

Abbildung 1: Maslow Pyramide



2.1.6. Die zehn universellen Werte

Shalom Schwartz publizierte 1992 eine Theorie über die Struktur eines Wertesystems, welches in allen Kulturen aufzufinden sei. Als Wert definiert Schwartz in Weiterentwicklung des Ansatzes von Rokeach „(...) *conceptions of the desirable that guide the way social actors (e.g. organisational leaders, policy makers, individual persons) select actions, evaluate people and events and explain their actions and evaluations*“¹⁴ Schwartz geht davon aus, dass Werte motivationale Ziele vertreten und dass gerade deren spezifischer Aspekt erlaubt, Werte voneinander zu unterscheiden. Werte, die ein gemeinsames umfassendes Ziel repräsentieren fasst Schwartz zu einem Wertetyp zusammen. Um seine Theorie zu testen führte Schwartz eine grosse Zahl von experimentellen Überprüfungen unter Lehrern, Studenten und Schülern in vielen unterschiedlichen Kulturen der Welt durch. Seine Ergebnisse lassen darauf schließen, dass in nahezu allen Kulturen zehn identische Wertetypen ausgemacht werden können.¹⁵

¹⁴ Schwartz, S.H., A Theory of Cultural Values and some Implications for Work, Applied Psychology, International Review N° 48 S. 24

¹⁵ Vgl. Mohler, Peter Ph. und Wohn, Kathrin, Persönliche Wertorientierungen im European Survey, ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 2005/01

Das Interessante bei Schwartz besteht darin, dass er Ziel und Basis-Werte in je einen Begriff integrierte¹⁶:

Tabelle 1: Ziel- und Basiswerte nach Schwartz

Hilfsbereitschaft	Ziel: Erreichung und Erhaltung des Wohlstands der Eigengruppe Basis: Einfaches Funktionieren der Gruppe, Bedürfnis dazuzugehören
Universalismus	Ziel: Gleichheit, Anerkennen, Toleranz, Schutz aller Basis: Überlebensbedürfnis des Individuums und der Gruppe
Selbstbestimmung	Ziel: unabhängiges Denken und Handeln Basis: Kreativität, Selbstbestimmung Unabhängigkeit, Neugier
Stimulation	Ziel: Aufregung, Abwechslung Basis: Organistisches Bedürfnis nach Anregung und Vielfalt
Hedonismus	Ziel: Vergnügen, sinnliche Befriedigung Basis: Befriedigung des Bedürfnisses nach Spass
Leistung	Ziel: Persönlicher Erfolg, soziale Standards, Kompetenz Basis: Herstellung und Beschaffung lebenswichtiger Ressourcen
Macht	Ziel: Prestige, Kontrolle und Dominanz Basis: Rechtfertigung sozialer Hierarchisierung
Sicherheit	Ziel: Geborgenheit, Sicherheit Basis: Sicherung individueller und kollektiver Interessen
Konformität	Ziel: Keine Handlungen, die sozialen Normen widersprechen Basis: Selbsteinschränkung und Befolgen sozialer Normen
Tradition	Ziel: Respekt und Bindung an die eigene Kultur Basis: Gesellschaftl. Stabilität durch Symbole der Gemeinsamkeit

Quelle: Vgl. Fussnote 16

Diese Klassifizierung soll als zentrales Instrument für die Ermittlung der Wertekultur in Selbstverwaltungsbetrieben ausgewählt werden.

¹⁶ Aufstellung nach Iser; Julia und Schmidt, Peter, Werte und Big Five in: Schön, Harald, Persönlichkeit, eine vergessene Grösse der empirischen Sozialforschung, VS-Verlag für Sozialwissenschaften 2005 S. 300

Abbildung 2: Der Wertekreis von Shalom Schwartz



Quelle: vgl. Fussnote 17

In dieser zirkulären Wertestruktur stehen sich auf einer Achse die Dimensionen *Selbsttranszendenz* mit einem Schwerpunkt um Universalism / Benevolence und *Eigenorientierung* mit einem Schwerpunkt um Achievement und Power gegenüber, auf einer anderen Achse stehen *Offenheit in Bezug auf Wandel* um den Wert Stimulation gegen *Bewahrung des Bestehenden* bei Security.¹⁷ Für die Abklärung der Wertekultur von Selbstverwaltungsbetrieben scheint das System von Schwartz besonders gut geeignet, da es die grundsätzlichen Prinzipien aber auch die Werte-Gegensätze, die in der Diskussion in Selbstverwaltungskreisen immer wieder eine wichtige Rolle spielen, gut widerspiegelt.

2.2. Definitionen von Selbstverwaltung

2.2.1. Suche nach dem Begriff

Selbstverwaltung in der Wirtschaft scheint im deutschen Sprachraum weder ein wirtschaftswissenschaftlicher noch ein juristischer Begriff zu sein. Da dieser Begriff den Rahmen der

¹⁷ Vgl. Iser, Julia und Schmidt, Peter, Werte und Big Five in: Schön, Harald, *Persönlichkeit, eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung*, VS-Verlag für Sozialwissenschaften 2005 S. 301

vorliegenden Arbeit bildet, soll diesem Phänomen und seiner Definition nachgegangen werden. Es bestehen im deutschsprachigen Raum nach dem Vorbild der Genossenschaften, aber nicht immer in dieser juristischen Form, wahrscheinlich mehrere Tausend Betriebe, Druckereien, Restaurants, Buchläden, Fahrradläden, soziokulturelle Zentren, Tagungshäuser, aber auch Schreinereien, Handwerkerkollektive oder landwirtschaftliche Produktionsgemeinschaften, welche sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichneten und bezeichnen. In der Schweiz wurde gar eine Bank auf der Leitidee der Selbstverwaltungsidee gegründet.¹⁸ Es bildeten sich auch Branchenverbände von Selbstverwaltungs- oder Kollektivbetrieben, in der Schweiz das „Netzwerk für Selbstverwaltung“ in Deutschland Verbände wie das „Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation“.¹⁹

2.2.2. Politische Definition

Sucht man nach einer Definition dieses Begriffs Selbstverwaltung, so merkt man schnell, dass man sich abseits der grossen Heerstrassen bewegt. Im deutschen Wirtschaftsbrockhaus fehlt der Begriff völlig. Der Duden und der grosse Brockhaus definieren den Begriff lediglich als Mitwirkung der Bürger bei der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben im Gegensatz zur Auftragsverwaltung.²⁰ In der Bücherreihe des VMI im Haupt Verlag ist der Begriff ebenfalls nicht zu finden, einzig der Begriff „Rätedemokratie“ erscheint kurz: „Die Praxis zeigt nun, dass in diesen Versammlungen nicht nur Wahlen stattfinden, sondern oft gleichzeitig eine Willens- oder zumindest Meinungsbildung über die Verbandsgeschäfte zuhanden der Delegierten betrieben wird. Damit liegt aber keine reine parlamentarische, sondern ein Ansatz zur Rätedemokratie vor“²¹ Gablers Wirtschaftslexikon verbleibt ebenfalls bei dem Begriff im öffentlichen Recht, allerdings etwas ausführlicher:

„1. Selbstverwaltung: Verwaltung der eigenen Angelegenheiten gewisser Körperschaften des öffentlichen Rechts durch selbstständige und selbstverantwortliche eigene Organe und unabhängig von Weisungen übergeordneter staatlicher Behörden, aber unter Staatsaufsicht hinsichtlich Rechtmäßigkeit (nicht Zweckmäßigkeit) der verwaltenden Maßnahmen. (...) (Art. 93 I Nr. 4b GG).²²“

¹⁸ Vgl. Interview mit Dr. rer. publ. W. Wüthrich, Vorstand der Alternativen Bank ABS in „Zeitfragen“ vom 5. Januar 2010

¹⁹ Vgl. Voss, Elisabeth, Wegweiser Solidarischer Ökonomie, AG SPAK-Bücher 2010

²⁰ Vgl. Duden, Mannheim 2007 und Brockhaus, Mannheim 2005

²¹ Schwarz, Peter, Organisation in Nonprofit-Organisationen, Haupt Verlag 2005 S. 151-152

²² <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/selbstverwaltung.html> [27. Sept. 2010]

In der Wirtschaftswissenschaft dient der Begriff offenbar kaum als Fachterminus. Es handelt sich also um eine eigentliche kleine Forschungsarbeit, eine Definition des oben umschriebenen Begriffs „Selbstverwaltung“ zu finden, welchen die Betroffenen, für ihre Betriebe verwenden. Sie sollte jedoch nicht im Widerspruch, sondern in Ableitung der vorgefundenen ersten politisch-administrativen Definitionen gefunden werden. Die Definition bei Gabler bezieht sich noch auf von „oben“ nach „unten“ delegierte Verwaltungsmacht öffentlicher Angelegenheiten. Eine weitere Definition, welche sich auch auf die kommunale Selbstverwaltung bezieht, spricht jedoch nicht mehr von einer Delegation der Macht, sondern von einem Erringen der Macht.

2.2.3. Vom bürgerlichen Kampfbegriff zum ideologischen Konzept

In seinem Buch „Lokale Selbstverwaltung“, welches sich auch auf den kommunalen Bereich bezieht, beschreibt Dieter Hoffmann-Axthelm die Selbstverwaltung wie folgt: „Selbstverwaltung war einmal ein bürgerlicher Kampfbegriff. Er ist historisch jung. Geläufig wurde er erst um die Mitte des 19. Jahrhunderts, als Übersetzung des englischen *selfgovernment*. Deutsch hiesse das natürlich auch und vor allem Selbstregierung. Da ist man schon mitten im historischen Konflikt, mitten im Nicht-mehr und Noch-nicht der deutschen und im Unaufgelösten der Demokratiegeschichte insgesamt. In England war *selfgovernment* eine über Jahrhunderte gewachsene ständestaatliche Realität, in Preussen, wo die Theoretiker die garantistische Funktion einer Verfassung, die es nicht gab, durch Verwaltung gewährleistet sahen, übersetzte Rudolf Gneist den Begriff einseitig als Selbstverwaltung.“²³

Die Definition von Selbstverwaltung als Erringen eines bestimmten Masses von an der Basis verankerter Autonomie, wie auch die Bezugnahme auf Selbstverwaltung als bürgerlichen Kampfbegriff aus dem 19. Jahrhundert kann eine Brücke bilden von der kämpferischen Verwendung des Begriffes der Selbstverwaltung in der Politik, hin zur Bezeichnung eines kämpferischen Demokratisierungsversuchs der Wirtschaft im Gefolge der 68er-Bewegung. Es ist schwierig in der klassischen Literatur eine entsprechende Definition zu finden. Leider findet sich auch bei *wikipedia* noch kein Hinweis auf die wirtschaftliche Selbstverwaltungsbewegung. Eine Definition dieses neuen Selbstverwaltungsbegriffes finden wir im Internet bei „*knol, a unit of knowledge*“.

²³ Hoffmann-Axthelm, Dieter, Lokale Selbstverwaltung, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004 S. 10 - 11

Kollektive Selbstverwaltung: Selbstverwaltung als gesellschaftskritischer Begriff bezeichnet die Kontrolle von Projekten und Betrieben durch basis- oder rätendemokratisch organisierte Gruppen, in der Regel Kollektive. Hierbei kann unterschieden werden zwischen einer Arbeiterselbstverwaltung als gesamtgesellschaftliches System und Kollektiver Selbstverwaltung in Einzelbetrieben.

Arbeiterselbstverwaltung: Die Arbeiterselbstverwaltung wird nach anarchosyndikalistischer Theorie durch Fabrik- und Landbesetzungen und nach marxistischer Theorie durch die Überführung von privaten Betrieben in "gesellschaftliches" Eigentum (= "Vergesellschaftung") erreicht (...).

Selbstverwaltung in der Alternativbewegung: Selbstverwalteter Betrieb, in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre entstanden im Zuge der Alternativbewegung nach dem Vorbild der Genossenschaften zahlreiche wirtschaftliche Unternehmen, die ohne hierarchische Strukturen funktionieren und von allen Mitarbeitern gleichberechtigt verwaltet werden. "Betrieb in Selbstverwaltung" wurde zu einer Art Markenzeichen für solche Unternehmen, die nach den Prinzipien einer Alternativen Ökonomie arbeiten und oft als Kollektive strukturiert sind.²⁴

2.3. Einordnung der Selbstverwaltung

2.3.1. Rechtsformen

Selbstverwaltete Betriebe existieren in verschiedenen Rechtsformen. Im kulturellen und sozialen Bereich, wie auch im Bildungsbereich bestehen sie oft in Form von Vereinen, also in Form von mitgliedschaftlich strukturierten Non-Profitorganisationen. Kleinere oft gewerbliche Betriebe, die sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichnen, bestehen in der Schweiz oft auch in Form von Kollektivgesellschaften. Die Kollektivgesellschaft ist keine juristische Person und hat eigentlich keine Rechtspersönlichkeit. Trägerin der Rechte und Pflichten ist also nicht die Gesellschaft, sondern die Gesellschafter. Trotzdem ist die Kollektivgesellschaft handlungs-, prozess- und betreibungsfähig, kann also Rechte erwerben, Verpflichtungen eingehen, vor Gericht klagen und verklagt werden. (Art. 552 Abs. 1 OR).

Die meisten Selbstverwaltungsbetriebe wählen in der Schweiz die Rechtsform der Genossenschaft (Art. 828 Abs. 1 OR). In seiner rechtshistorischen Perspektive zum Begriff „Genossen-

²⁴ Kemper, Andreas. Kollektive Selbstverwaltung [Internet]. Version 4. Knol. 2009 Feb 9. Verfügbar bei: <http://knol.google.com/k/andreas-kemper/kollektive-selbstverwaltung/8bgikaqot3ts/100>.

schaft“ im Buch „Das Genossenschaftswesen in der Schweiz“ betont Martin Arnold, dass die Genossenschaft erst im revidierten Obligationenrecht als eigentliche Selbsthilfeorganisation konzipiert worden sei und weist darauf hin, dass die Dorfgenossenschaften in der Schweiz als demokratische Keimzellen eng mit der Gemeinde und Staatsbildung verbunden waren. Ihnen oblag als Verwaltungs- und Nutzungsgenossenschaften die Regelung der Allmend (Allmend-, Alp-, und Wassergenossenschaften). Die Genossenschaftsform betraf jedoch auch den städtischen Bereich (Handwerksverbände, Zünfte etc.).²⁵ Wir nähern uns also wieder der auf der Suche nach einer Definition von Selbstverwaltung gefundenen Analogie von politischer zu wirtschaftlicher Selbstverwaltung, allerdings in umgekehrter Richtung, von der demokratischen Wirtschaft im Genossenschaftswesen zur demokratischen Politik. Es gibt also direkte Verbindungen zwischen den zwei Verwendungszwecken des Begriffs.

2.3.2. Selbstverwaltung und „*économie sociale*“

Wo ordnen wir Selbstverwaltung ein? Im oben erwähnten Buch über das Genossenschaftswesen unterscheidet Hans H. Münkner bei den bestehenden Genossenschaften grob fünf Entwicklungsrichtungen:

1. „Anpassung der Genossenschaften an investor-orientierte Unternehmen,
2. wirtschaftliche Kooperation als reine Marktstrukturen mit Nutzerorientierung, aber ohne genossenschaftliche Wertebasis und ohne Genossenschaftsprofil,
3. an genossenschaftlichen Werten und Prinzipien orientierte wirtschaftliche und soziale Kooperation mit starkem Genossenschaftsprofil,
4. *économie sociale* als wirtschaftliche und soziale Reformbewegung,
5. neue soziale Dienstleistungsgenossenschaften und Produktivgenossenschaften.“²⁶

Die selbstverwalteten Betriebe können also der vierten Kategorie von Genossenschaften, der hier vorgestellten „*économie sociale*“, zugeordnet werden. Diese bezeichnet laut Hans H. Münkner eine Reformbewegung, die das Potenzial von Genossenschaften, aber auch von Vereinigungen auf Gegenseitigkeit, Vereinen und Stiftungen bündelt. Der Begriff entstand in Frankreich um die Jahrhundertwende. Damals sollte die *économie sociale* eine Alternative zum bestehenden System der Marktwirtschaft bieten, mit dem Ziel dieses System letztlich durch ein gerechteres und sozialeres zu ersetzen. Heute sei das Ziel der *économie sociale* in

²⁵ Vgl. Arnold, Martin in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Hrsg. R. Purtschert, Haupt 2005 S. 69

²⁶ Münkner, Hans A. in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Hrsg. R. Purtschert, Haupt 2005 S. 157

realistischerer Einschätzung als ein Ansatz zur Verbesserung des Systems der Marktwirtschaft gesehen, um es weniger egoistisch und gerechter zu machen, mit mehr aktiver Partizipation und mehr Aufgeschlossenheit gegenüber Schwachen und Ausgegrenzten, mit höheren moralischen Standards, mehr sozialer Verantwortung und Solidarität, also nicht nur Selbsthilfe unter Mitgliedern, sondern auch gegenseitige Hilfe über den Mitgliederkreis hinaus.²⁷

2.3.3. Selbstverwaltungsbetriebe und NPO

In der Schweiz werden Genossenschaften traditionell als Non-Profit-Organisationen betrachtet.²⁸ Auch Vereine gelten im FMM als „mitgliedschaftlich strukturierte Nonprofit-Organisationen“.²⁹ Betrifft dies ebenfalls die sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichnenden Kollektivgesellschaften? Im bereits zitierten Standardwerk für Ökonomik und Betriebswirtschaftslehre wird eine Nonprofit-Organisation folgendermassen umschrieben:

Mit dem Etikett Nonprofit-Organisation werden alle jene Organisationen versehen, deren Zweck nicht erwerbswirtschaftlich ist, die also nicht gegründet und geführt werden mit dem Zweck, für die Kapitalgeber einen Gewinn zu erwirtschaften. Bei nichterwerbswirtschaftlichen Betrieben steht nicht das Erfolgsziel (z. Bsp. Steigerung des Shareholder Value) im Vordergrund, sondern ein Sachziel, das heisst die Bedarfsdeckung durch die Bereitstellung eines Leistungsprogramms. Man nennt sie daher auch bedarfswirtschaftlich. Diese Voraussetzung ist häufig bei den öffentlichen Betrieben erfüllt, also jenen Betrieben, die sich im Eigentum beziehungsweise in der Verfügungsgewalt der öffentlichen Hand befinden und öffentliche Aufgaben wahrnehmen. Zu nennen sind unter anderem Rundfunkanstalten, Universitäten, Energieversorgungsunternehmen, Verkehrsbetriebe, Theater. Aber auch private Betriebe können sich ganz oder teilweise an bedarfswirtschaftlichen Zielen orientieren. Zu nennen sind unter anderem Betrieb in der Rechtsform von Vereinen, Genossenschaften und Stiftungen wie bspw. Wirtschaftverbände, Parteien, Hilfsorganisationen. Im angelsächsischen Sprachraum werden bedarfswirtschaftliche Betriebe als Nonprofit-Organisationen und das Führen dieser Betriebe als Public oder Non-Profit-Management bezeichnet.³⁰

²⁷ Vgl. Münkner, Hans A. in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Hrsg. R. Purtschert, Haupt 2005 S. 162

²⁸ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer Das FMM für NPO, Haupt 2002 S. 21

²⁹ Purtschert/Schwarz/Helmig/Schauer/Haid Das NPO-Glossar, Haupt 2005 S.79

³⁰ Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth, Organisation, Theorie und Gestaltung, Verlag Luzius & Luzius, Stuttgart, 2006 S. 479-480

Betrachten wir die Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, wie sie im Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen in Bezug auf Hauptzweck, Steuerung der Organisationsentscheide, Produzierte Güter und Faktor Arbeit vorgenommen wird, so werden Betriebe, welche eine Eigenleistung erbringen ebenfalls zu den NPO gerechnet, wenn sie unter anderem folgende Merkmale aufweisen:

- Hauptzweck: Erbringen spezifischer Leistungen (Sachziel-Dominanz) für die Mitglieder, NPO als Gruppen Bedarfswirtschaft oder Kollektivwirtschaft bezeichnet
- Steuerung der Organisationsentscheide: Mitglieder bestimmen demokratisch (direkt) oder erzwingen durch indirektes Verhalten mitgliedergerechte Entscheide der Leitungsorgane; Marktsteuerung ist teils nicht existent teils sekundär
- Produzierte Güter: Sehr viele Kollektivgüter, die einer ganzen Gruppe zugute kommen, auch jenen, die nichts dafür bezahlen; private Güter nur im Bereich der Dienstleistungen.
- In wesentlichem Masse ehrenamtliche Partizipation in Leitungsorganen, Ausschüssen und Mitglieder Basisgruppen, teils im Arbeitsvollzug.³¹

Nach diesen Kriterien können auch jene Kollektivgesellschaften, die sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichnen, von Fall zu Fall beurteilt werden, ob es sich bei ihnen um eigentliche Nonprofit-Organisationen handelt.

³¹ Vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer Das FMM für NPO, Haupt 2002, Abbildung 2

3. Blick in die Geschichte

„Das wirtschaftliche Verhalten von Individuen, Organisationen und Gesellschaften beeinflusst in positiver und negativer Weise deutlich die Entwicklung unserer Welt, umgekehrt beeinflusst die Entwicklung der Welt ebenso deutlich die Ökonomie. Ökonomische Theorie ist somit ohne Betrachtung der Geschichte nicht möglich. Ökonomische Theorie ist abgeleitet aus geschichtlichen Entwicklungen; andererseits muss sich Theorie bewähren in der Konfrontation mit der geschichtlichen Entwicklung.“³²

3.1. Gemeindedemokratie und Allmend

3.1.1. Alte Organisation von „unten“

Die Idee der selbstverwalteten, genossenschaftlichen Organisation der Arbeit ist nicht neu. Der Basler Historiker Adolf Gasser weist darauf hin, dass das Prinzip der selbstverwalteten genossenschaftlichen Arbeit eine viel grössere Tradition hat, als heute angenommen wird. Sein Buch „Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie“, welches 1939 in der Schweiz erschien, muss man aus dem historischen Kontexte heraus verstehen. Die Schweiz kämpfte um ihre Identität und Gasser unternahm den Versuch, der zentralistischen militärischen Machtordnung, welche damals Europa und die Schweiz bedrohte, das Prinzip der Organisation von „unten“ entgegenzusetzen. Er weist nach, dass seit jeher das genossenschaftliche Denken als eine der bestimmenden Kräfte den Staatsaufbau vieler Völker durchzogen hat. Europa wurde im Verlauf seiner Besiedlung im Rahmen der Wanderbewegungen Dorf für Dorf, Kreis für Kreis, mit selbständigen Niederlassungen kleinerer unabhängiger Stämme besiedelt. Schon seit der Vorzeit sei das Abendland von solchen unabhängigen selbst organisierten Stammesgenossenschaften geprägt gewesen, aus denen sich die ursprünglich genossenschaftliche Organisation der Griechen in der Polis und später die Anfänge der römischen Republik herausentwickelt hätten. Mit der Expansion des römischen Weltreichs habe sich jedoch ein Feudalisierungsprozess angebahnt, der die genossenschaftliche Volksfreiheit und Poliskultur fast überall vernichtete.³³

Zum Glück konnte, so Gasser, der herrschaftliche, bürokratisierte Staatsapparat das genossenschaftliche Denken nicht vollständig beseitigen. Es war zwar während rund 1000 Jahren mehr oder weniger verschüttet, sei aber im Mittelalter im angelsächsischen und skandinavischen

³² Reiss Winfried, Mikroökonomische Theorie, Oldenbourg Verlag, München/Wien, 2007, S. 4

³³ Vgl. Gasser, Adolf, Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie, Sauerländer Aarau 1939, S. 38ff

Raum, sowie auf dem Umweg über die mittelalterliche Stadtfreiheit und Dorforga- nisation in der Schweiz und in den Niederlanden wieder zum Durchbruch gelangt. Diese Staatengruppe nennt Gasser in seinen Büchern die „*altfreien Nationen*“.³⁴ Da die „*altfreien Nationen*“ die „Entwicklung zum monarchischen Absolutismus mit seinen stehenden Heeren und zentralisti- schen Beamtenapparaten nicht mitmachten, blieben sie bis heute Länder mit einem tief in der Bevölkerung verwurzelten Bewusstsein von *local-selfgovernment*, einer echten Verwaltungs- dezentralisation bis zu den Gemeinden hinunter und dadurch mehr von unten nach oben ge- wachsene Organismen als von oben nach unten konstruierte Organisationen.“³⁵ Dort wo das Genossenschaftsprinzip den Aufbau des Staates von der Allmende und der Gemeinde bis hin- auf zur Bundesverwaltung durchzieht, sei Demokratie immer dauerhafter verankert, als in Staaten, in denen die Verwaltungstradition eher dem herrschaftlichen Ordnungsgedanken von oben nach unten verpflichtet sei.³⁶ Schauen wir uns doch diese Allmende etwas näher an.

3.1.2. Die Tragik der Allmende

Die Regulierungsmechanismen einer Allmende, also von Gemeineigentum, beschäftigen die Wirtschaftswissenschaften schon seit längerer Zeit. Die Meinung, diese Mechanismen führten zwangsläufig zu einer Tragödie und einem Versagen ist sehr weit verbreitet. Die amerikani- sche Historikerin Elinor Ostrom, Professorin für Politikwissenschaft an der Indiana Universi- ty Bloomington forschte lange Jahre zu dieser Frage. Sie erhielt 2009 als erste Frau den No- belpreis für Wirtschaftswissenschaft für ihre Arbeit auf dem Gebiet der Institutionenanalyse. In der Würdigung der Königlichen Schwedischen Akademie der Wissenschaften hiess es, Ostrom habe gezeigt, „wie gemeinschaftliches Eigentum von Nutzerorganisationen erfolg- reich verwaltet werden kann“. Sie relativiert in ihrem Buch „Die Verfassung der Allmende“ eine Reihe bisher gängiger Thesen über die Nutzung von Gemeineigentum.

Eine weit herum beachtete These hatte der amerikanische Biologe Garret Hardin 1968 in *Science* publiziert, unter dem Titel *tragedy of the commons*, die „Tragik der Allmende“. Er ging davon aus, dass in der Logik des rationalen Entscheides jeder Hirte, der Vieh auf eine Allmend schickt, also auf eine Weide im gemeinsamen Besitz der Hirten, dieser ein Interesse haben muss, immer mehr Tiere zu halten, weil er einen unmittelbaren Profit aus seinen eige- nen Tieren ziehe, aber nur einen Bruchteil der durch die Überweidung entstehenden Scha-

³⁴ Vgl. Gasser, Adolf Ebenda S. 133ff

³⁵ Gasser, Adolf, Zum Problem der autonomen Kleinräume. Zweierlei Staatsstrukturen in der freien Welt. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B31/77, S. 5

³⁶ Vgl. Gasser, Adolf, Ebenda S. 5ff

denskosten tragen müsse. Die Folge davon wäre der Ruin des Gemeinbesitzes, eben die Tragik. Man kennt diese Logik in der Wirtschaftswissenschaft auch als das „Gefangenen-Dilemma“, bei dem von zwei Gefangenen jeder Gefangene in Wahrung seiner Eigeninteressen zu seinem Vorteil eine Lösung trifft, welche in der Summe den grössten Nachteil für beide ausmachen wird.

Ginge es bei den Allmenden nur um gemeinsame Weiden in den Schweizer-Alpen, wäre die Tragik der Allmende wohl nur von geringem Interesse. Die „Tragik der Allmende“ wurde jedoch auch auf sehr heterogene Probleme angewandt wie die Hungersnot der 70er-Jahre in der Sahelzone, die Waldbrandkrisen in der Dritten Welt oder auch das Unvermögen eines Parlamentes, seine Ausgabenfreudigkeit zu bremsen. Grosse Teile der Welt seien schliesslich von Ressourcen abhängig, die einer Allmendtragödie zum Opfer fallen könnten. Denken wir nur an die Allgemeingüter Umwelt, saubere Luft oder sich regenerierende Fischgründe.³⁷

„Tragik der Allmende“, „Gefangenen-Dilemma“ und „Logik des kollektiven Handelns“ seien, so Ostrom, verwandte Konzepte für ein Denken in Modellen, welche die übliche Sichtweise bei Problemlösungsversuchen durch Individuen darstellen. Solange die Individuen als Gefangene betrachtet würden, würden auch politische Lösungs-Rezepte sich dieser Metapher bedienen und Gefängnislösungen wie zum Beispiel staatlichen Zwang anbieten. Ostrom zog es vor, sich der Frage zu widmen, wie man das Potential der Beteiligten verbessern kann, ihre restriktiven „Spielregeln“ zu verändern und zwar so, dass sie nicht zwangsläufig Tragödien produzieren. Den beiden aktuellen politischen Rezepten zur Vermeidung der Tragödie, der „Staatsaufsicht“ oder der „Privatisierung“ stellt sie eine dritte These entgegen.

Zur Erarbeitung dieses dritten Ansatzes analysierte Ostrom konkret existierende langlebige, selbst organisierte und selbstverwaltete Ressourcen im Gemeinbesitz. Die untersuchten Beispiele reichen von der Organisation von Hochgebirgsweiden und gemeinsamer Waldbewirtschaftung in der Schweiz und in Japan bis zu Bewässerungssystemen in Spanien und auf den Philippinen. Die jüngste Institution, die sie analysierte war bereits mehr als 100 Jahre alt, die älteste hatte eine Geschichte von mehr als 1000 Jahren hinter sich. Das untersuchte Beispiel in der Schweiz betrifft die Allmendverwaltung der Gemeinde Töbel im Wallis. Ihre Recherchen stützen sich auf die Forschungen von Robert Mc C. Netting, der das Dorf in einer Reihe von Artikeln beschrieben hatte und die in einem Sammelband publiziert wurden. Netting bestreitet

³⁷ Vgl. Ostrom, Elinor, Die Verfassung der Allmende, jenseits von Staat und Markt, Mohr Siebeck 1999, S. 3ff.

rundweg, kommunales Eigentum sei eine anachronistische Fortschreibung der Vergangenheit und weist nach, dass die Dorfbewohner mindestens fünf Jahrhunderte lang mit den Vor- und Nachteilen von privaten und kommunalen Eigentumssystemen vertraut gewesen seien und die verschiedenen Arten des Grundbesitzes sorgfältig abgestimmt hätten. Ausserdem macht Netting deutlich, dass Törbel im Wallis zwar kein Prototyp der Schweizer Alpendörfer sei, die Hauptbefunde würden jedoch mit den Erfahrungen vieler Schweizer Gemeinden übereinstimmen. Vier fünftel des alpinen Territoriums befänden sich in der Schweiz in Gemeineigentum der einen oder anderen Form: von Gemeinden, juristischen Personen oder Genossenschaften. Das restliche Fünftel gehöre entweder den Kantonen, privaten Eigentümern oder Gruppen gemeinsamer Eigentümer.³⁸

3.1.3. Die Verfassung der Allmende

Trotz der Verschiedenheit der zahlreichen untersuchten Institutionen konnte Ostrom feststellen, dass diese im Umgang mit dem Gemeineigentum gemeinsame Eigenschaften aufweisen. Eine Parallele besteht darin, dass sie alle mit unsicheren und komplexen Milieus konfrontiert sind. Im Gegensatz zur milieubedingten Unsicherheit sind ihre Populationen über lange Zeiträume stabil geblieben. Zusammenfassend stellte Ostrom folgende Bauprinzipien langlebiger Allmend-Ressourcen-Institutionen (AR-Institutionen) fest:

- Klar definierte Grenzen
- Kongruenz zwischen Aneignungs- und Bereitstellungsregeln und lokalen Bedingungen.
- Arrangements für kollektive Entscheidungen.
- Überwachung.
- Abgestufte Sanktionen.
- Konfliktlösungsmechanismen.
- Minimale Anerkennung des Organisationsrechts.³⁹

Elinor Ostrom bemerkt in ihrem Buch in einer Fussnote, dass Sie gehofft hätte: „... auch die Kontinuität der Allmenden (*common lands*) im feudalen und mittelalterlichen England in die Analyse mit einbeziehen zu können. Die berühmten „*enclosure acts*“ (etwa: *Einfriedungsgesetze*) der britischen Geschichte sind in vielen Geschichtsbüchern als logische Abschaffung

³⁸ Vgl. Netting, Robert McC., *Balancing on an Alp*, Cambridge University Press, 1981 zitiert in Ostrom, Die Verfassung der Allmende, jenseits von Staat und Markt, Mohr Siebeck 1999, S. 79

³⁹ Vgl Ostrom, Elinor, Die Verfassung der Allmende, S. 117-118

einer offensichtlich ineffizienten Institution dargestellt worden, die viel zu lange beibehalten worden sei, weil die Menschen zu sehr an der Vergangenheit geblieben hätten. Neuere Wirtschaftshistoriker zeichnen jedoch ein völlig anderes Bild der englischen Grundbesitzsysteme vor den „*enclosure acts*“ und sogar vor der „*enclosures*“ selbst (Dahlmann 1980; Fanoltea 1988; McCloskey 1976; Thirsk 1959, 1967). Viele der grundherrlichen Institutionen sind den in diesem Kapitel von Ostroms Buch beschriebenen langlebigen Institutionen weitgehend ähnlich: „Es wird klar definiert, wer befugt ist, die gemeinsamen Ressourcen zu nutzen; es gelten klare Beschränkungen hinsichtlich der erlaubten Nutzungsweisen; es existieren kostengünstige Vollstreckungsinstrumente; es gibt lokale Regel setzende Arenen, die Institutionen im Lauf der Zeit in Reaktion auf ökologische und ökonomische Modifikation modifizieren. (...) Selbst die vermutete Effizienzzunahme durch Einfriedungen ist in Zweifel gezogen worden. So kommt R.C. Allen (1982) zu dem Ergebnis, dass durch Einfriedungen offener Felder im 18. Jahrhundert das existierende landwirtschaftliche Einkommen lediglich umverteilt, nicht aber das Gesamteinkommen durch Effizienzsteigerung erhöht wurde (Yelling 1977).“⁴⁰

3.2. Die sozialen Utopien

3.2.1. Gegenentwürfe zur Industrialisierung

Wir können annehmen, dass in vielen Ländern, insbesondere im landwirtschaftlichen Bereich und im Dorf, aber auch in den Städten im handwerklichen Bereich, gemeinsame, funktionierende eher von unten nach oben organisierte Formen der Arbeit und des Zusammenlebens gegeben hat. Die Sozialwissenschaftlerin Luise Gubitzer geht in ihrem Buch „Geschichte der Selbstverwaltung“ davon aus, dass es erst mit dem Aufstieg der Fabrikgesellschaft und der spezifischen Entwicklung der modernen Wirtschaft zur Herausbildung von hierarchischen Megainstitutionen im Wirtschaftsbereich gekommen sei. Die Ideen der utopischen Denker (Fourier, Owen und Saint Simon als utopische Sozialisten, aber auch der Begründer des Anarchismus Proudhon) wurzelten einerseits in den rückwärts blickenden, alten genossenschaftlichen selbstverwalteten Wirtschafts- und Lebensformen Europas, andererseits im vorausschauenden Fortschrittsdenken der Aufklärung. Der historische und soziale Hintergrund, in dem die utopischen Sozialisten lebten und wirkten, war in Frankreich, England, Deutschland und auch der Schweiz ähnlich, die Entwicklungen liefen aber nicht zeitgleich ab.⁴¹ Die Utopisten hatten kein fertiges Gesellschaftskonzept, sondern sie gingen aus von einer Analyse

⁴⁰ Ostrom, Elinor, Die Verfassung der Allmende, Mohr Siebeck 1999, S. 79-80

⁴¹ Vgl. Hofmann, Werner, Ideengeschichte der sozialen Bewegungen des 19. und 20. Jahrhunderts, Berlin 1962 S. 9 und 19

der vorgefundenen ökonomischen und sozialen Verhältnisse und der gesellschaftlichen Institutionen aus. Ausgehend von den festgestellten Widersprüchen haben sie andere Modelle entworfen und ausprobiert, die das Zusammenleben der Menschen und ihre Versorgung mit Gütern anders regeln. In diesen Ordnungen ist Selbstverwaltung sowohl im betrieblichen, wie auch im gesellschaftlichen Bereich ihr zentrales Organisationsprinzip.⁴²

3.2.2. Die Pioniere von Rochdale

Die Genossenschaftspioniere im englischen Rochdale, welche eine der ersten und die bekannteste durch gedachte und durchorganisierte soziale Utopie umsetzten, gelten auch heute noch als die Urväter der Genossenschaftsbewegung.

Am meisten strahlte die Gründung eines Kramladens in Rochdale in der englischen Grafschaft Lancashire aus. Er wurde am 21. Dezember 1844 von 44 Leinenwebern, den Rochdalern Pionieren, gegründet, die den sozialreformerischen Ideen Robert Owens folgten. Die Zielsetzung der Rochdaler Pioniere war die gemeinschaftliche Versorgung mit Nahrungsmitteln und Kleidern, die Beschaffung von Wohnungen und Arbeit, die Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Güter und die Gründung einer sich selbst erhaltenden Gemeinschaftssiedlung. Die Rochdaler Ideen wurden Ausgangspunkt einer weltumspannenden Genossenschaftsbewegung. Die genossenschaftlichen Prinzipien der Rochdaler Pioniere waren insbesondere die offene Mitgliedschaft, die demokratische Verwaltung (eine Person eine Stimme), politische und religiöse Neutralität durch die Förderung des Erziehungswesens.⁴³

Laut Gubitzer war das Ziel der sozialen Utopisten generell die Schaffung von Bedingungen, die die Entfaltung des Menschen von Geburt an ermöglicht. Dabei gingen sie von einer bestimmten Annahme des Menschen aus. Ihr Menschenbild weicht stark ab vom Bild des „*homo oeconomicus*“ von Adam Smith. Die meisten gehen davon aus, dass der Mensch ein zwar triebhaftes Wesen sei, das mit zahlreichen Anlagen und Neigungen geboren wird. Eine menschengerechte Ordnung soll so gestaltet sein, dass die Menschen ihre Anlagen, Triebe, Neigungen und Leidenschaften zum Wohle und Glück von sich selbst als auch der Gesellschaft entfalten können. Eine eigene Antwort auf den Alptraum des Hobbes'schen Theorems vom „Krieg aller gegen alle“ mit einer anderen Gewichtung des Menschenbildes. Der Mensch

⁴² Vgl. Gubitzer, Luise Geschichte der Selbstverwaltung, Reihe Selbstverwaltung AG SPAK, München 1989 S. 25

⁴³ Vgl. Arnold, Martin in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Hrsg. R. Purtschert, Haupt 2005 S. 70

wird nicht als überwiegend individualistisch rational handelnd angenommen, sondern als gemeinschaftlich orientiert, als jemand, der auch seine Gefühle voll ausleben kann und muss. Man könnte ihn also irgendwie „*homo collectivus*“ nennen. Luise Gubitzer untersuchte in der Folge 14 Gemeinschaften vom 16. Jahrhundert bis in unsere Zeit, religiöse und atheistische, in Europa, Asien, Afrika und Amerika.⁴⁴

3.2.3. Gemeinsame Prinzipien in Lebensgemeinschaften

Gubitzer folgert aus ihrer vergleichenden Untersuchung, dass alle vorgestellten Lebensgemeinschaften gemeinsame Züge aufweisen. Von verschiedenen Ausgangspunkten herkommend haben sie am Schluss viele Prinzipien gemeinsam. Alle gingen durch den schwierigen Prozess der Anpassung der Gemeinschaft an lebensfähige Prinzipien, Max Weber nannte dies einmal „Veralltäglichung des Charisma“. Gubitzer sieht den historischen Beginn der Selbstverwaltung als „Begriff“ bei der Verabschiedung der Verfassungen und Statuten der von ihr untersuchten kollektiven Gemeinschaften, die sich ihre Prinzipien durch Beschluss der Mitglieder gaben. Diese Prinzipien seien folgende:

Das Demokratieprinzip

pro Kopf eine Stimme

Verwaltung und Kontrolle durch die Mitglieder (Rotation)

Gleichheit der Geschlechter und der Rassen, sowie der Arbeit

Das Identitätsprinzip

Identität von Kapital und Arbeit

Neutralität des Kapitals

Gemeinschaftsbesitz

Das Solidaritätsprinzip

Prinzip der offenen Tür

Austrittsregelung

Gleichmässige Verteilung der Einkommen

Soziale Sicherung

Förderung der Mitglieder, Aus- und Weiterbildung⁴⁵

⁴⁴ Vgl. Gubitzer, Geschichte der Selbstverwaltung, Reihe Selbstverwaltung AG SPAK, München 1989 S. 89-128, Siehe Anhang III

⁴⁵ Zitiert nach Gubitzer, Ebenda S. 129ff

3.3. Produktiv-Genossenschaften

3.3.1. Vom Ursprung bis zur Regelung

Die Ideen der sozialen Utopisten beeinflussten nicht nur eine Reihe von integralen Lebensgemeinschaften, sondern sie inspirierten auch die Gründung einer grossen Anzahl von Produktiv- und Konsumgenossenschaften. Die erste eigentliche Produktivgenossenschaft wurde 1777 in Birmingham als „*self-governing-group of workers*“, einer Vereinigung von Schneidern gegründet. Eine weitere Gründungswelle von Genossenschaften wurde durch das Pionierprojekt von Rochdale inspiriert. In dieser Periode ging es vor allem um Selbsthilfe und den Versuch aus Abhängigkeitsverhältnissen auszubrechen. Ein dauerndes Problem waren jedoch damals die fehlende Rechtsform, sowie fehlendes Kapital und ein eher feindlich eingestelltes Umfeld. In Deutschland unterstützte vor allem Ferdinand Lasalle das Modell von staatlich subventionierten Produktionsgenossenschaften, denen bestimmte Aufgaben in der Gesellschaft zukommen sollten, es kam zu zahlreichen Genossenschaftsgründungen und zum Erlass eines Genossenschaftsgesetzes in Deutschland und in Österreich.⁴⁶

Im Umfeld der Revolution von 1848 war auch in Frankreich gefordert worden, Selbsthilfevereinigungen Genossenschaftskapital durch den Staat zur Verfügung zu stellen. In allen Ländern Europas kam es zu Gründungswellen von Genossenschaften. In den meisten Ländern wurde das Genossenschaftswesen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts auf eine rechtliche Grundlage gestellt. In der Schweiz wurde das Genossenschaftsrecht im Obligationenrecht von 1881 (aOR) erstmals kodifiziert und ihm neben der Kollektivgesellschaft, der Kommanditgesellschaft und der Aktiengesellschaft eine eigene Gesellschaftsform zuerkannt. Die eintretende Arbeitslosigkeit gegen Ende des Jahrhunderts führte überall zur Gründung von Produktionsgenossenschaften unter dem Motto der Arbeitersolidarität. Kurz vor dem Ende des 19. Jahrhunderts bis zum Ausbruch des II. Weltkriegs nahm die Genossenschaftsbewegung an Ausdehnung und Spielraum zu: Eine Bewegung, die sich in jedem jeweiligen Land zu einem eigenen Wirtschaftsfaktor mit Konsumgenossenschaften, Büchergilden, Kulturgenossenschaften und eigenem Wohnen in Wohnbaugenossenschaften entwickelte, was eine Zeitlang den Rahmen für eine regelrechte Parallelwelt der Arbeiterschaft bildete.⁴⁷

⁴⁶ Vgl. Gubitzer Luise, Geschichte der Selbstverwaltung, Reihe Selbstverwaltung AG SPAK, München 1989 S. 89-128

⁴⁷ Vgl. Kramer, Jost W, Produktivgenossenschaften, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 12 /08, Hochschule Wismar

3.3.2. Ausstrahlung

Die Erfahrungen der Produktivgenossenschaften des 19. und 20. Jahrhunderts sind für das Selbstverständnis in der heutigen Bewegung der „Selbstverwaltung“ wesentlich. In vielen Ländern der Welt, so auch in Deutschland, der Schweiz und Österreich sollten die Produktivgenossenschaften vor allem in der Zeit der Weltwirtschaftskrise als Selbsthilfeprojekte der späten 20-er-Jahre eine wichtige Rolle spielen. Bekannt ist der Roman von Upton Sinclair „Coop“, welcher von erfolgreichen Selbsthilfegenossenschaften der Arbeitslosen in den USA der 20-er Jahre berichtet. Eine spektakuläre Produktivgenossenschaft ist die 1956 gegründete baskische Kooperative Mondragon mit heute über 19'500 Mitarbeitenden in über 100 „Unterkooperativen“ mit Hauptsitz in der spanisch-baskischen Provinz Guipuzcoa. Heute sind Produktivgenossenschaften vor allem in Italien, England und Frankreich weit verbreitet. In Italien zählte man im Jahr 1981 11'200 Betriebe, in Grossbritannien im Jahr 1984 deren 911 und in Frankreich ein Jahr zuvor 1'269. Die Hälfte der Gründungen dieser Produktivgenossenschaften fand vor den 70-er Jahren statt, die andere, etwas grössere Hälfte, danach im Rahmen der Bewegung von 1968.⁴⁸

Eine weitere Form der Produktivgenossenschaft kennen wir aus dem ehemaligen Jugoslawien, welches auch in der Wirtschaftspolitik einen dritten Weg zwischen Ost und West versuchte. Diese Form der betrieblichen Selbstverwaltung wurde von zahlreichen Ökonomen untersucht. Ihre Konstruktion eher von „oben“ und weniger von „unten“ war, so interessant sie auch war, insofern nicht nachhaltig, als dass sie nach der Auflösung des Staates, spurlos wieder verschwand.⁴⁹

Eine nachhaltigere Ausstrahlung hat die Entdeckung, welche der chilenische Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Luis Razeto machte. Er hatte als Professor an der Universidad Bolivariana in Santiago de Chile den wissenschaftlichen Auftrag bekommen, den informellen Sektor der marginalisierten Gebiete der chilenischen Hauptstadt zu analysieren und machte eine überraschende Entdeckung:⁵⁰ Er fand eine Vielzahl von kleinen Betrieben und Wirtschaftsformen vor, die eigentlich nicht mehr existieren sollten. Denn sie hatten kein Kapital, sie zählten grossteils nur auf angelernte Arbeitskräfte. Viele von diesen konnten weder lesen noch

⁴⁸ Whyte, William F. and King Whyte, Kathleen, „Making Mondragon, the Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex, Cornell University Press, 1991, S. 1-6

⁴⁹ Vgl. Fehr, Ernst, „Ökonomische Theorie der Selbstverwaltung und Gewinnbeteiligung, Campus Verlag, 1988

⁵⁰ Razeto Luis, Klenner A, Ramírez A. und Urmeneta C., „Las organizaciones económicas populares, Santiago, PET 1983

schreiben; der Betriebsmitteleinsatz war minimal, die Kenntnisse der Betriebsführung waren mangelhaft, der Einsatz so genannter „moderner“ Technologie wenig verbreitet. Und doch: die Betriebe funktionierten, das soziale Umfeld war intakt. Razeto formulierte daraus die Theorie des „Factor C“. Sie schliesst wieder an den Begriff der *économie solidaire* an, welcher um 1900 in Frankreich entstanden war.

3.3.3. Autogestion in Frankreich

In seiner Dissertation untersuchte der Wirtschaftswissenschaftler Werner Neff den Begriff der *autogestion* in Frankreich im Umfeld der Bewegung von Mai 68. Der Begriff *autogestion* wurde damals ein gängiger Ausdruck im politischen Leben Frankreichs und bildete eine Brücke zwischen der intellektuellen Bewegung und den Aspirationen in der Arbeiterschaft. Die Idee geht auch hier auf die Theoretiker und Praktiker des utopischen Sozialismus zurück. Die grosse Renaissance kam jedoch im Mai 68, als die ursprüngliche christliche Gewerkschaft C.F.D.T. in einem Communiqué am 16. Juni 1968 schrieb: „*A la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures démocratiques à base de l'autogestion.*“ Schliesslich bezogen sich auch zwei Parteien auf die *autogestion* in ihren Wahlprogrammen. Im PSU und einem Teil des PS. Seit Mai 68 waren verschiedene Probleme und Fragen in der Welt der Arbeit wieder aktuell geworden. Fragen, die mit Entfremdung, Passivität und Desinteresse im Zusammenhang standen. Die Lösung dieser Fragen durch Selbstorganisation nannte man in Frankreich in Abgrenzung zu den Verstaatlichungsforderungen der Kommunisten den „Dritten Weg“.⁵¹ Die *autogestion* wird als gesellschaftliches System der Zukunft gesehen. Diese Vision ist gut zusammengefasst in einem Ausspruch des damaligen Generalsekretärs der Gewerkschaft C.F.D.T., Edmond Maire: „*L'autogestion c'est un mode d'exercice du pouvoir dans l'entreprise, mais aussi dans le quartier, ou dans la commune, dans une maison de la culture comme dans une association sportive. L'autogestion dans l'entreprise n'a de sens que si l'ensemble de la société est autogérée.*“⁵² Eine wichtige Voraussetzung für dieses Denken war in Frankreich die Existenz der Produktionsgenossenschaft S.C.O.P (*Société coopérative ouvrière de production*).⁵³ Die Diskussion um die Entfremdung der Arbeit und eine zukünftige Form der demokratischen Wirtschaft in Frankreich und der Begriff *autogestion* auf deutsch übersetzt „Selbstverwaltung“ prägten den Geist und die Projekte im Rahmen der Be-

⁵¹ Vgl. Neff, Werner, Entfremdung und Selbstverwaltung, Gespräche und Fallstudien zur „autogestion“ in Frankreich, Limmat Verlag Genossenschaft 1983, S. 90 ff

⁵² Le Nouvel Observateur, 6. 12. 1971, zitiert in Neff

⁵³ Vgl. Neff, Entfremdung und Selbstverwaltung, S. 71 ff

wegung von 1968 in der Schweiz nachhaltig und sorgten für einen frischen Wind für alle, die auf der Suche nach einem „Dritten Weg“ waren.

3.4. Geschichte in der Schweiz

3.4.1. Arbeiterbewegung und Genossenschaften

Gewerkschaftsbewegung, politische Arbeiterbewegung und Genossenschaftsbewegung galten ursprünglich als das „Dreiergespann“ mit dem in der Schweiz die Arbeiter in ihre zukünftige Freiheit fahren sollten. Die Konsum- und Produktionsgenossenschaften wurden von vielen als Voraussetzung einer sozialistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung angeschaut. Karl Marx jedoch, der dominante Kopf der „I. Internationalen“, der Koordinationsplattform der Arbeiterbewegung, war kein grosser Freund der Genossenschaftsbewegung. In seiner Eröffnungsadresse an den Kongress der I. Internationalen im Oktober 1864 hatte Marx betont, die Erfahrung der letzten Jahre hätten bewiesen, dass genossenschaftliche Arbeit unfähig sei, das Wachstum des Monopolkapitals in geometrischer Progression aufzuhalten, die Massen zu befreien, oder das Elend auch nur merklich zu erleichtern, denn die Genossenschaft beschränke sich auf einen engen Kreis gelegentlicher Versuche einzelner Arbeiter.

Trotz des starken Einflusses von Marx behaupteten sich damals in der Schweiz auch andere Strömungen in der Arbeiterbewegung. Die Gründung von Genossenschaften blieb ein Bedürfnis und diesem Bedürfnis kam der Sekretär des Büros der I. Internationalen in Genf, Johann Philipp Becker, verantwortlich für das deutschsprachige Gebiet, entgegen. Er verschickte genossenschaftliche Musterstatuten und unterhielt sogar einen kleinen Hilfsfonds zur Gewährung von Krediten an Arbeitergenossenschaften. Zwischen 1869 und 1911 entstanden in der Schweiz mit seiner Unterstützung 78 Produktionsgenossenschaften. Sie wurden aus ganz speziellen Verhältnissen heraus gegründet: Streikende, rebellierende oder sonst wie unangepasste Arbeiter wurden damals entlassen und auf eine schwarze Liste des jeweiligen Unternehmerverbandes gesetzt, es wurde für sie unmöglich, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Durch die Gründung einer Produktionsgenossenschaft konnten Arbeitsplätze für diese Arbeiter mit „Berufsverbot“ geschaffen werden. Die meisten Gewerkschaften hatten in ihren Statuten gar einen Paragraphen, welcher sie verpflichtete, die Genossenschaftsbewegung aktiv zu unterstützen. Eine weitere Entwicklung der Genossenschaft fand im Umfeld der Parteien und

Gewerkschaften mit der Gründung von genossenschaftlichen Druckereien, Verlagen und Buchhandlungen statt.⁵⁴

3.4.2. Moralisch-religiös motivierter Genossenschaftsgedanken

Vor und nach dem I. Weltkrieg gab es den Versuch der religiös-sozialen Bewegung die Gewerkschaft an die Kraft der Selbstverwaltung zu erinnern. In der Zeitung der religiös-sozialen Bewegung in der Schweiz „Neue Wege“ finden wir eine Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftswesen und mit den Chancen, die sich daraus für eine System überwindende, sozialistische Umgestaltung der Gesellschaft ergäben.⁵⁵ Schon 1920 hatte der auch in sozialdemokratischen Programmfragen einflussreiche Genossenschaftspionier Hans Müller, bekannt als Konsummüller, in der Zeitschrift der religiös-sozialen Bewegung die Bedeutung der modernen Genossenschaften und ihre Nähe zur Sozialethik des Christentums dargelegt:

Positiv geht die Genossenschaftsordnung auf die Schaffung einer Wirtschaftsordnung aus, die auf dem Prinzip der menschlichen Solidarität gegründet ist, die den Gegensatz von Besitzenden und besitzlosen Klassen aufhebt, in dem sie das Kapital, die Produktionsmittel, in genossenschaftliches Eigentum verwandelt und dadurch die Arbeit, den arbeitenden Menschen, befreit.⁵⁶

Das Grundmuster dieses religiösen Sozialismus entstammte nicht dem Staat als einer Zwangsorganisation, sondern orientierte sich an der freiwilligen genossenschaftlichen Organisation des verantwortlichen Menschen, wie es einmal einer der Vordenker der religiös-sozialen Bewegung, Leonhard Ragaz formulierte.

3.4.3. Pragmatische Antwort auf die Weltwirtschaftskrise

In der Zeit nach der grossen Weltwirtschaftskrise von 1929 wurde im Jahre 1932 in der Schweiz der Verband sozialer Baubetriebe (VSB) gegründet. Der Zusammenschluss verschiedener Produktivgenossenschaften beruhte auf einer Initiative des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes. Diese Initiative wurde stark durch den sozialdemokratischen Bundesrat Max Weber, welcher der religiös-sozialen Bewegung und ihrem Vordenker Leonhard Ragaz

⁵⁴ 3.4.1 vgl Kästli Tobias „Genossenschaften und Arbeiterbewegung“ in: Inseln der Zukunft, Selbstverwaltung in der Schweiz, 1979 Limmat Verlag Genossenschaft, S. 94 bis 101

⁵⁵ Vgl. Spieler, Howald, Brassel-Moser, Für die Freiheit des Wortes, Theologischer Verlag Zürich 2009 S. 325 bis 326

⁵⁶ Ebenda S. 326

nahe stand⁵⁷, gefördert. Weber half dieser Initiative nicht nur zum Durchbruch, er half auch bei der Umsetzung. Ziel war es, in einer Zeit grosser Arbeitslosigkeit, Arbeit zu beschaffen, indem man sich auf die wirtschaftlichen Kräfte der Arbeiterbewegung abstützte. An der Gründungsversammlung am 2. Juli 1932 beteiligten sich insgesamt 17 Produktivgenossenschaften, eine Baugenossenschaft und der Gewerkschaftsbund. Es setzte eine starke Aufwärtsentwicklung ein, allein in den Jahren 1941 bis 1950 wurden 20 neue Produktionsbetriebe gegründet. Dies war vor allem eine Folge der starken Wohnbauproduktion der Nachkriegsjahre, welche die Existenz weiterer Produktivgenossenschaften ermöglichte. Ab 1951 ging die Gründerzeit der Produktivgenossenschaften langsam wieder zu Ende. 1957 zählte der VSB noch 46 Produktivgenossenschaften als Mitglieder. Bis 1960 erfolgten noch zwei, bis 1979 noch eine Neugründung. Im Vordergrund dieses Rückgangs steht die Tatsache, dass in den Konjunkturjahren alle bestehenden Produktivbetriebe mit Arbeitskräftemangel zu kämpfen hatten. Die ursprünglichen Beweggründe, eine Genossenschaft zu gründen waren nicht mehr die gleichen wie in den Krisenjahren vor, während und nach dem II. Weltkrieg.⁵⁸

3.5. Jüngere Geschichte nach 1968

Die jüngsten Berichte über selbstverwaltete Betriebe sind in einem Buch⁵⁹ zusammengestellt, das der Ökonom und Soziologe Isidor Wallimann unter dem Titel „Selbstverwaltung“ 1996 herausgab. Er beschreibt die Selbstverwaltung folgendermassen:

Die in den letzten Jahren entstandenen selbstverwalteten Betriebe, sei es in der Schweiz oder in anderen kapitalistischen Industrieländern, sind in der Regel weder aus der Arbeiter-, Gewerkschafts-, noch aus der Genossenschaftsbewegung heraus entstanden. Zum einen orientiert sich die (heute) meist ‚oligarchisierte‘ Gewerkschaftsbewegung selbst an der kapitalistischen Marktwirtschaft und ihren ‚oligarchisierten‘ gross-kapitalistischen Produktionsstrukturen. Zum anderen hat sich mit wenigen Ausnahmen auch die ‚alte‘ Genossenschaftsbewegung in grossen Organisationen oligarchisch und unkritisch Markt bejahend abgesetzt, um Kapital maximal anzuhäufen, ohne dabei die ‚neue‘ Genossenschaftsbewegung, wie die der Selbstverwaltung bedeutend zu fördern. Im Gegenteil, die meisten selbstverwalteten Betriebe sind aus ‚eigener‘ Kraft im Kontext der neuen sozialen Bewegungen - wie der Jugend-, Umwelt-,

⁵⁷ Vgl. Für die Freiheit des Wortes, Spieler, Howald, Brassel-Moser, Theologischer Verlag Zürich 2009 S. 336

⁵⁸ Vgl. Roland Rost, in Inseln der Zukunft, S. 112 bis 113, sowie Schweiz. Sozialarchiv

⁵⁹ Prof. Dr. Isidor Wallimann „Selbstverwaltung“, Soziale Oekonomie in schwierigen Zeiten, Editions Heuwin- kel, 1996

Frauen-, oder Friedensbewegung hervorgegangen. (...)Über die Ursachen der neueren sozialen Bewegungen mag gestritten werden. Unübersehen bleibt allerdings, dass es sich eher um ‚Mittelschichtsbewegungen‘, und dass sie im Zusammenhang mit einer mit ihrem Lebensstandard und ihrer Mobilität immer ‚bedrängteren‘ Mittelschicht entstanden sind. Ganz besonders trifft dies für jüngere Mittelschichtsangehörige zu. Entgegen den aufgebauten Nachkriegserwartungen, die Elter in ihrem sozio-ökonomischen Status zu übertreffen, sehen diese sich in letzter Zeit mit dem Problem konfrontiert, den elterlichen Status überhaupt zu halten – geschweige denn zu übertreffen. Es gibt Engpässe beim Einstieg in die der Mittelschicht entsprechenden Arbeitsfelder, Karrieren und Arbeitsbiographien (...) Reagiert wird auf diese Engpässe unterschiedlich und in vielfältigen Kombinationen: z. Bsp. mit mehr oder weniger eifriger Anpassung, sozialem Rückzug, Protest und/oder das Schaffen von neuen sozio-ökonomischen Nischen.⁶⁰

3.5.1. Entstehung eines Netzwerks

Im Herbst 1977 trafen sich im Bildungs- und Ferienzentrums Salecina im Engadin Leute, die in selbst organisierten Betrieben und Projekten versuchten, ihren Alltag selbstbestimmt zu gestalten.⁶¹ Die Diskussionen wurden dokumentiert und später in einem Buch unter dem Titel „Inseln der Zukunft“ herausgegeben.⁶² In diesem Buch stellen sich 46 selbstverwaltete Betriebe aus der Schweiz erstmal in kurzen Beiträgen vor. Darunter sind so bekannte Namen wie der Schweizerische Studentenreisedienst, die Genossenschaft Buch 2000, die Filmcooperative Zürich, die Genossenschaft Kreuz in Solothurn, die Genossenschaft zum Eichenen Fass in Schaffhausen und zahlreiche Handwerkerkollektive.⁶³ Aus der Region Basel waren folgende fünf Betriebe vertreten: Buechlade Genossenschaft, Genossenschaft Zentrum Hirscheneck, Kulturhaus Palazzo, Liestal, die Genossenschaft der Funke Basel, Lenos, Birsfelden. Nach Breichen aufgegliedert ergibt sich folgendes Bild der anwesenden Selbstverwaltungsbetriebe am ersten Vernetzungstreffen:

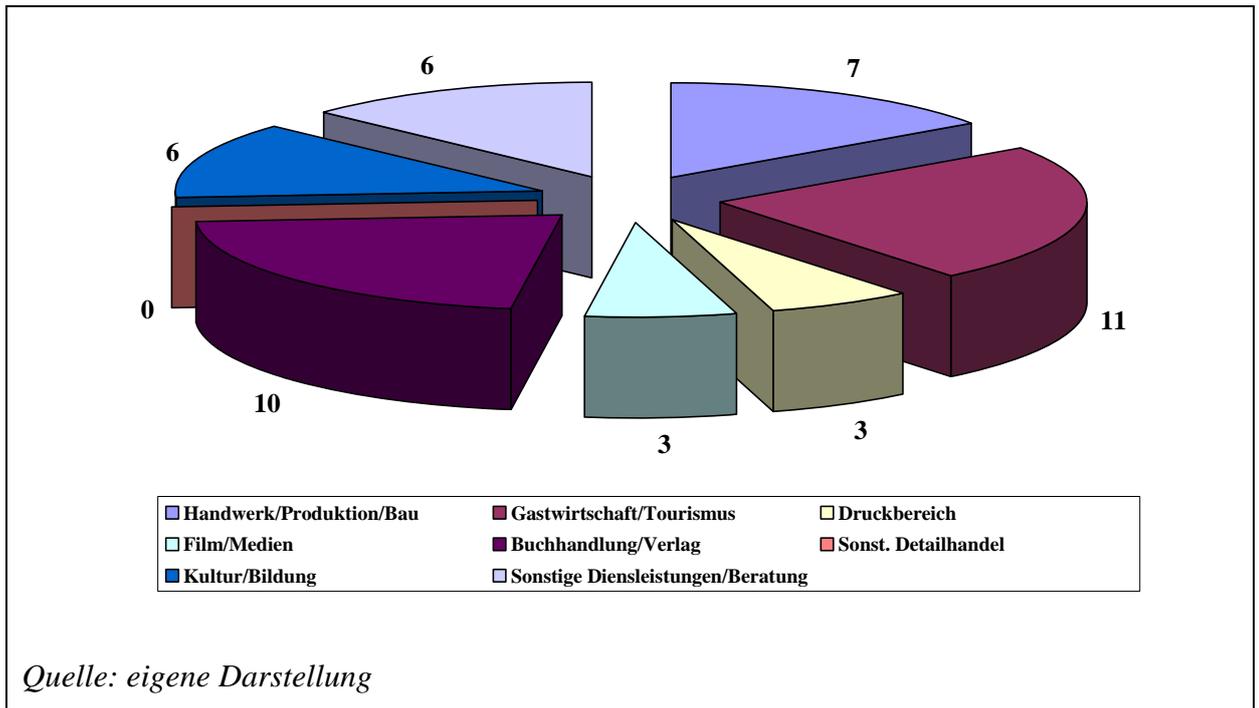
⁶⁰ Vgl. Wallimann, Isidor, „Selbstverwaltung“, Soziale Oekonomie in schwierigen Zeiten 1996 S. 9 bis 17

⁶¹ Vgl. Anhang IV

⁶² Vgl. Holenweger Toni und Mäder Werner, Inseln der Zukunft, Selbstverwaltung in der Schweiz, 1979 Limmat Verlag Genossenschaft S. 196 bis 326

⁶³ Komplette Liste im Anhang

Abbildung 3: Betriebe/Kollektive nach Bereichen in Salecina



Natürlich ist dieses Bild nicht repräsentativ für die Gesamtzahl der damals existierenden Selbstverwaltungsbetriebe, es handelt sich um die Betriebe, welche die Notwendigkeit einer gesamtschweizerischen Vernetzung empfanden und bereit waren, dafür Zeit einzusetzen und sich zu treffen. Es gibt einen guten Eindruck über die Verteilung nach Arbeitsbereichen. Die Verteilung nach Regionen ist ebenfalls interessant: Zürich bildet einen starken Schwerpunkt. Von den 46 vorgestellten Betrieben stammen 27 Betriebe aus der Region Zürich, fünf aus der Region Ostschweiz, fünf aus den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Land, drei aus dem Kanton Bern, zwei aus dem Kanton Aargau, zwei aus dem Kanton Solothurn, zwei aus der Zentralschweiz.

Eine der Konsequenzen dieses Vernetzungstreffens war die Gründung eines gemeinsamen Netzwerks im Jahr 1980. Der Verein „Netzwerk für Selbstverwaltungsbetriebe“⁶⁴, welcher regelmässig eine Informationszeitschrift herausgab, hatte zum Ziel die Idee der Selbstverwaltung weiterzuverbreiten, die gegenseitige Hilfe und den Informationsaustausch unter den Projekten zu fördern und er engagierte sich auch politisch für die selbstverwalteten Betriebe und für die Idee der Selbstverwaltung. Der Verein, der ein eigentlicher Verband der selbstverwal-

⁶⁴ Statuten des Vereins Netzwerk für Selbstverwaltungsbetriebe Siehe Anhang X

teten Betriebe war, bot den vernetzten Betrieben in vielerlei Hinsicht Unterstützung und Hilfe an:

- Der Verein unterhielt eine Informationsstelle, die beim Aufbau von Betrieben Beratung leistete und Kontakte vermittelte;
- Er organisierte den Erfahrungsaustausch und eine Weiterbildung in Selbstverwaltungsfragen im Rahmen von Initiativen, Seminarien, Tagungen und Arbeitsgruppen;
- Er publizierte eine Informationszeitschrift, die über Selbstverwaltung berichtete, aktuelle Themen aufgriff, politische Denkanstöße vermittelte und auch eine Stellenbörse unterhielt;
- Er vermittelte Kontakte zu Stiftungen aus dem Umkreis der Selbstverwaltungsbewegung für die Personalfürsorge (Pensionskassen und Risikoversicherungen), welche Rücksicht auf gutes Leistungsangebot und gleichzeitig auf sinnvolle Anlage der Gelder nahmen und beriet generell in Versicherungsfragen;
- Er vermittelte Darlehen an selbstverwaltete Betriebe und beriet Personen, die Gelder in selbstverwaltete Betriebe und Projekten anlegen wollten.⁶⁵

Die Weiterbildungskurse des „Netzwerks“ waren beliebt und wurden rege besucht. Sie umfassten praktische und grundsätzliche Bereiche wie: Zusammenarbeit im Team/Konfliktlösungen, Drucksachen wirkungsvoller gestalten, die Geschichte der Selbstverwaltung, „Im Gastgewerbe anders *und* erfolgreich sein“, Grundkurse über das Versicherungswesen, „Frauen in der Selbstverwaltung“, Kochen etc., eine breite Palette. Laut Netzwerk-Info Nr. 23 vom Oktober 1986 zählte man in diesem Jahr insgesamt rund 300 Selbstverwaltungsbetriebe, welche sich im Netzwerk zusammengeschlossen hatten.

3.5.2. Selbstverwaltung als Vorbild für ein Parteiprogramm

Die Kommission der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz für ein neues Wirtschaftskonzept stellt im Jahre 1980 die Selbstverwaltung als wichtigsten Baustein eines neuen Wirtschaftskonzepts dar. Während mehr als zwei Jahren befasste sich eine sechsköpfige Pro-

⁶⁵ Vgl. Info Nr. 27 der Infostelle des Netzwerks für Selbstverwaltung Oktober 1987

grammkommission der SPS auch mit dem Thema Selbstverwaltung als übergreifende gesellschaftliche Leitvorstellung. Vorbild für die deutsche Schweiz war dabei das Netzwerk für Selbstverwaltungsbetriebe. In der französischen Schweiz befasste sich eine weitere Arbeitsgruppe mit dem Thema „autogestion“. In ihrem Arbeitspapier halten die Autoren des Konzepts bereits 1980 folgendes fest:

Wir versuchen, das Selbstverwaltungsprinzip in ein Konzept für eine sozialistische Wirtschaftsordnung umzusetzen. Ein solches Leitbild wird leicht als Utopie abgestempelt; einerseits sind Grundsatzdiskussionen über die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ideologisch blockiert und deshalb aus der breiten Parteidiskussion verbannt worden. Andererseits besteht die Gefahr, dass ein zukunftsgerichtetes Konzept den Boden unter den Füßen verliert. Um das zu verhindern, muss ein Leitbild Brücken zurück in die Vergangenheit und nach vorne in die nähere Zukunft schlagen, an feststellbare Entwicklungstendenzen und Reformsätze anknüpfen.“⁶⁶

Auch im Jahre 2010 ist das Thema Selbstverwaltung in ihrem Entwurf für eine neues Parteiprogramm der SPS wieder präsent. Es handelt sich also nicht um eine Mode-Erscheinung, sondern um eine Beschäftigung mit der Demokratisierung der Wirtschaft und einer als zukunftsfähig erachteten Wirtschaftsform. Diese sollte aber in ihrer „irdischen“ Existenzform von den 80er Jahren bis heute noch einiges durchmachen.

3.5.3. Überschreiten des Höhepunkts

Schon früh beginnt die Auseinandersetzung mit der Wirtschaftlichkeit. Im Netzwerk für Selbstverwaltung im Info Nr. 25 wird eine Projektarbeit von Dieter Heinemann an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg zur Diskussion gestellt.⁶⁷ Heinemann kommt zum Schluss, dass der Wirtschaftlichkeitsbegriff der Betriebswirtschaftslehre mit seiner ausschliesslichen Profitorientierung in der Alternativwirtschaft zwar nicht anwendbar ist, dass aber einzelwirtschaftliche Effizienz für die Alternativbetriebe unumgänglich sind, um eine kontinuierliche Existenz zu gewährleisten, ohne ständig mit dem Mittel der Unterbezahlung und Selbstaussbeutung den Ruin abwenden zu müssen. Supervision, Professionalität, Arbeits-

⁶⁶ Wirtschaftskonzept und Selbstverwaltung, Kommission für ein neues Wirtschaftskonzept der SPS, 1980

⁶⁷ Info des Netzwerks für Selbstverwaltung Nr. 25, März 1987, S. 2 bis 13,

teilung, Kostendeckung und ähnliche Vorgehen sind in der alternativen Ökonomie kein Tabuthema mehr. Die Diskussionen rund um das 10-jährige Jubiläum des Netzwerks deuten auf eine selbstkritische Auseinandersetzung mit den bisher gemachten Erfahrungen hin.

Das Info Nr. 36 des Netzwerks setzt sich im Jahre 1990 mit den internen Diskussionen auseinander. Stellvertretend für diese mit starken Emotionen geführten Diskussionen sei folgender Beitrag hervorgehoben:

Die Betriebsgründungen, die breiter werden der Selbstverwaltungs-Szene Ende der Siebziger Jahre deutete darauf hin, dass sich etwas bewegen lässt, mit konkreter alternativer Praxis, mit Sammeln von Erfahrungen in verschiedenen Bereichen wie Ökonomie, selbst bestimmtem Arbeiten, kollektiver Entscheidungsfindung und Betriebsführung. Trotzdem blieben die Selbstverwalteten Betriebe, die Alternativbewegung im Lager der fortschrittlichen Kräfte, in der Linken umstritten.⁶⁸

Die härtesten Vorwürfe waren: Die Selbstverwalter-Kollektive betrieben Selbstausbeutung, seien keine Alternative für die breite Bevölkerung, es grassiere der Sozialdarwinismus, die Starken würden sich auf Kosten der Schwachen durchsetzen, der ständige Umgang mit dem Geld mache die Verantwortlichen zu Krämern, sie seien Lohndrücker, die Entartung Richtung Coop oder Migros sei schon vorprogrammiert.⁶⁹ Diese Diskussion findet bis heute statt. Im Jahre 1990 wurde sie im Zeichen der Stagnation geführt. Man erinnerte sich zwar noch an die Kraft des Aufbruchs, aber es wurde die Frage gestellt, was konkret in den vergangenen 10 Jahren entwickelt, diskutiert, erlebt worden war, wie man gegen diese Vorwürfe vorgehen könnte. Schlussendlich ging es in der Diskussion darum, ob dem Überleben der Betriebe die ursprünglichen Visionen und Werte geopfert werden sollen und müssen. Diese Fragestellung veranlasste den Autor unter anderem zu seiner Studie.

Das „Netzwerk für Selbstverwaltung“ begann im Jahre 1994 die Chancen für einen alternativen Wirtschaftsverband auszuloten. Damit trat der damals 13-jährige Zusammenschluss von Alternativbetrieben die Flucht nach vorn an. Auslöser war der Rückgang der zur Verfügung stehenden Finanzmittel. Die Arbeit des Vereins „Netzwerk für Selbstverwaltung“ in der

⁶⁸ Info des Netzwerks für Selbstverwaltung Nr. 36, Oktober 1990, S. 22

⁶⁹ Vgl. Info des Netzwerks für Selbstverwaltung Nr. 36, Oktober 1990

Schweiz wurde im Laufe des Jahres 1994 schlussendlich aufs Eis gelegt⁷⁰. Das Projekt für einen alternativen Wirtschaftsverband führte zu keinem Erfolg. Die Dokumentation über die aktiven Betriebe wurde nicht mehr weitergeführt und die Archive sind leider momentan nicht leicht öffentlich zugänglich. Sich in die jüngere Geschichte der Selbstverwaltung in der Schweiz einzuarbeiten, würde sich bestimmt lohnen, sprengt aber den Rahmen der hier vorliegenden Arbeit. Die Entwicklung zeichnet sich in den Publikationen des Netzwerkes ab. Wenn man die Informationszeitschriften des „Netzwerks“ studiert, hat man den Eindruck, dass der Höhepunkt der Selbstverwaltungsbewegung Anfangs der 90er Jahre überschritten war. Viele Betriebe lösten sich wieder auf, änderten ihre Statuten oder wandelten sich zu Aktiengesellschaften. Es wäre interessant, auch diese Entwicklung an Hand konkreter Beispiele zu dokumentieren.

3.6. Überblick Schweiz

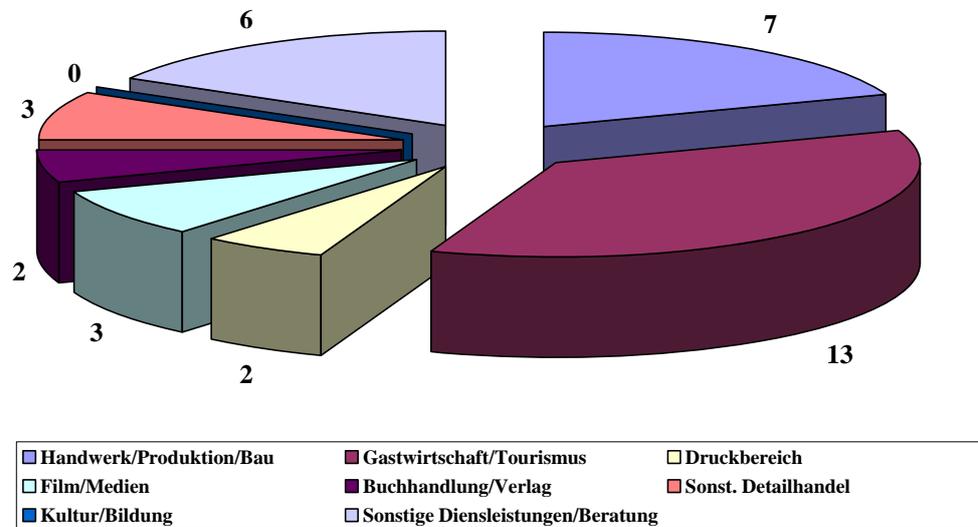
3.6.1. Branchenverzeichnis „anderes Arbeiten“

Wenn man heute einen Überblick über die Betriebe sucht, welche aus der Tradition der damaligen Selbstverwaltungsbewegung stammen, findet man sie heute im alternativen Branchenverzeichnis der Wochenzeitung (WOZ)⁷¹. Das „Branchenverzeichnis“, in das man sich für einen Betrag von Fr. 200.- eintragen kann, ist natürlich keine Vollerhebung der Selbstverwaltungs-Betriebe mehr, vor allem jene Betriebe oder Kollektive, die lokal tätig sind, machen kaum Inserate in einer gesamtschweizerischen Zeitung. Das „Branchenverzeichnis“ gilt heute als eine Art Plattform in der deutschen Schweiz in Bezug auf „anderes Arbeiten“. Interessant ist heute, dass von insgesamt 274 Einträgen von Betrieben nur noch 36 Einträge von Produktions- oder Dienstleistungs-Genossenschaften, oder von Betrieben, welche den Begriff Kollektiv oder Selbstverwaltung in ihrem Namen tragen, stammen. Diese 36 Einträge sind die Spitze der Pyramide der heute noch in der Schweiz bestehenden Selbstverwaltungsbetriebe. Deshalb wurde sie nach den gleichen Bereichs-Kategorien aufgegliedert wie beim ersten Selbstverwaltungstreffen 1977. Es ergibt sich heute folgendes Bild:

⁷⁰ Telefonische Auskunft des Vorstandsmitglieds des Vereins „Netzwerk für Selbstverwaltung“ Hanspeter Vieli, Zürich am 7. Januar 2011

⁷¹ Branchenverzeichnis der WoZ, http://www.woz.ch/branchen/anzeige_branchen_all.php [07.01.11]

Abbildung 4: Betriebe/Kollektive nach Bereichen, im Branchenverzeichnis WOZ 2010



Quelle: eigene Darstellung

Geographisch verteilt kommen wir auf folgende Verteilung:

Kanton Zürich 19 Betriebe, Ostschweiz⁷² acht Betriebe: Kanton Bern fünf Betriebe, Kantone Basel-Stadt/Basel-Land zwei Betriebe, Kanton Solothurn ein Betrieb, Kanton Tessin ein Betrieb.

Die im Branchenverzeichnis der Wochenzeitung aufgelistete Darstellung der Betriebe geben keine schlüssige Antwort auf die tatsächlich existierender Betriebe der Schweiz, in denen selbst verwaltet gearbeitet wird und man kann diese Liste auch nicht direkt mit der Liste des ersten Selbstverwaltungstreffens vergleichen. Das erste Mal handelte es sich um jene Betriebe, die es als nötig erachteten, sich zu treffen, um sich zu vernetzen. Beim oben stehenden Bild handelt es sich um jene Betriebe, die einerseits solidarisch sind mit einer selbstverwalteten Zeitung, andererseits als Inserenten auftreten. Es ist trotzdem interessant, sich die beiden Listen gegenüber zu halten. Wir stellen fest, dass der Anteil von Gastwirtschaftsbetrieben grösser ist, wie auch der Bereich Detailhandel, die Bereiche Buchhandlung/Verlag, Kultur und Druck sind kleiner geworden.

⁷² Kantone SG, SH, TG, GR

Weiter fällt auf, dass unter der Rubrik „anderes Arbeiten“ in der Wochenzeitung, die eine Art alternatives Branchenverzeichnis darstellt, die Selbstverwaltungsbetriebe gegenüber den restlichen Interessenten deutlich in der Minderheit sind. Dies scheint ein Indiz dafür zu sein, dass sich das Selbsterwaltungsverständnis, wie es sich in der Gründerzeit des Treffens von Salecina 1989 manifestiert hatte, abgeschwächt hat. Man kann feststellen, dass in einem Teil des sich „anderes Arbeiten“ bezeichnenden Milieus, eine Art „Entideologisierung“ den Betriebsformen, anders gesagt, eine juristische Diversifizierung, stattgefunden hat. Man wählt die Form, die für den Betrieb am praktischsten erscheint. Dies ist ein Motiv mehr, sich mit den Werte-, Organisations- und den Motivationsstrukturen innerhalb der Selbstverwaltungsbetriebe auseinanderzusetzen. Bevor wir zur regionalen Studie für Basel kommen, seien noch kurz zwei bestehende Studien zur Selbstverwaltung in der Schweiz erwähnt.

3.6.2. Studie als Bestandesaufnahme 1989

Eine Lizentiatsarbeit von Matthias Hasler an der Universität Bern von 1991 kommt zum Schluss, dass es in der Schweiz im Jahre 1989 gar ca. 600 Betriebe gab, die er der Selbstverwaltung anrechnete und welche etwa 4'500 bis 6000 Personen beschäftigten. Seine Erhebungen erstreckten sich auf den Zeitraum von 1989 bis 1991. Die Durchschnittsgrösse der Betriebe gab er mit 5,6 Vollzeitstellen an, die Anzahl von Teilzeitstellen mit 50%. Grundlage seiner Studie war ein Fragebogen, welchen er an eine Adressliste von 406 Adressaten, welche ihm das Netzwerks für Selbstverwaltungsbetriebe zur Verfügung stellte, verschickte.

Er kommt unter anderem zu folgenden Schlüssen: Drei Viertel der Neugründungen von selbstverwalteten Betrieben fanden in den Jahren 1978 bis 1988 statt. Es besteht eine negative Korrelation zwischen den Neugründungsraten der Selbstverwaltung und der Gesamtwirtschaft. Neugründungen in der Gesamtwirtschaft gehen mit der Konjunktur einher, während sich die Neugründungen in der Selbstverwaltung zur Konjunktur antizyklisch verhalten.

Die dominierenden Bereiche der Selbstverwaltung in der Schweiz sind laut Hasler Bio- und Ökoläden, das graphische Gewerbe sowie das Gastgewerbe. Untervertreten sind insbesondere die Landwirtschaft, die übrige Produktion, die Bildung, Architektur und Planung, sowie das Gesundheitswesen. Die meisten Branchenbereiche der Selbstverwaltung bedienen eine ‚spezielle‘ Kundschaft. Der Wunsch, eine breitere Kundschaft zu bedienen wird jedoch zunehmend geäussert und umgesetzt. Die Erhebungen von Matthias Hasler zeigen einen Einbruch

der Anzahl der Betriebe im Jahr 1989. Er formuliert die Hoffnung, dass es wieder zu einem Anstieg kommen würde.⁷³

3.6.3. Studie zur Motivation in der Selbstverwaltung

In den Jahren 1989 bis 1991 wurden an der Universität Bern noch drei weitere Studien zur Frage Selbstverwaltung publiziert, alle in Zusammenarbeit mit dem „Netzwerk für Selbstverwaltung“. Die Studie von Franziska Amstutz, welche in einer qualitativen Studie die MitarbeiterInnen von 6 selbstverwalteten Restaurants der Region Bern befragt, kommt unter anderem zu folgenden Kernaussagen:⁷⁴

„Selbstverwaltung wird oft als Mittel zur Selbstverwirklichung angesehen, da menschlichen Bedürfnissen eine grosse Beachtung geschenkt wird. Daraus entsteht die Motivation der Individuen, dem Arbeiten in Hierarchien zu entfliehen und diese neue Form des Arbeitens zu erproben. Zusätzlich die Möglichkeit wahrzunehmen, eigene Ideen einzubringen und Kreativität ausleben zu können, und nicht nur ein kleines Rädchen einer riesigen Maschinerie zu sein, das fremdbestimmt einem sturen Arbeitsmuster unterworfen ist.“

„Organisation und Arbeitsteilung werden wohldosiert eingeführt, als Erleichterung der Arbeitsabläufe und Entlastung der Genossenschafter. Die aktuellen Entwicklungen bezüglich der Organisation gehen soweit, dass eine kompetente, entscheidungsbefugte Betriebsgruppe eingesetzt wird (...) vom Prinzip alle machen alles haben sich die meisten Betriebe distanziert...“

„Der Lohn ist auch heute noch ein zentrales Problem der Selbstverwaltungen. Die Betriebe möchten die Löhne anheben, nicht zuletzt, um der zu hohen Fluktuation entgegenzuwirken. Überhaupt wird die Lohnfrage als kritischer Punkt der Selbstverwaltung bezeichnet neben Stress, schwerfälliger Organisation und Ineffizienz. Positiv werden aber ‚arbeiten ohne Chef‘, Möglichkeit zur Entfaltung und Kreativität und freie Gestaltungsmöglichkeiten bewertet...“⁷⁵

⁷³ Vgl. Hasler, Matthias Selbstverwaltung: (K)eine Modeerscheinung, in Wallimann, Selbstverwaltung, S. 25 bis 59

⁷⁴ Vgl. Amstutz, Franziska, Selbstverwaltung im Gastgewerbe: Innerbetriebliche Erfahrungen seit den 70er Jahren, in Wallimann, Selbstverwaltung

⁷⁵ Amstutz, Franziska, in Wallimann S. 127/128

3.7. Zwischenbetrachtung

Wie wir aus dem geschichtlichen Rückblick ersehen, können wir in der vorindustriellen Zeit auf eine Vielfalt von langlebigen und anpassungsfähigen Formen der Gemeinwirtschaft mit eigenen Regeln zurückblicken. Gasser beschrieb die lokale politische und wirtschaftliche Selbstverwaltung vor allem aus der Perspektive des Aufbaus unserer Demokratie von unten nach oben. Ostrom fand eine „Verfassung der Allmende“ und zahlreiche Hinweise für funktionierende Regelwerke in der alten Gemeinwirtschaft. In der Zeit der Industrialisierung erhielt die Selbstverwaltungs-Idee eine neue Sprengkraft, formuliert durch die frühen Utopisten und praktiziert in zahlreichen Lebens- und Produktionsgemeinschaften, wie auch in den Genossenschaften der Arbeiterbewegung. Diese bekam durch die der Bewegung von 1968 insbesondere in Frankreich mit dem Begriff der „*autogestion*“ neuen Aufwind im Ringen um soziale Werte und Gleichheit in der Wirtschaft. In der Schweiz entstand nach 1968 eine grosse Vielfalt von Selbstverwaltungsbetrieben mit einem geographischen Schwerpunkt in der Region Zürich und in der deutschen Schweiz und einem wirtschaftlichen Schwerpunkt in Gastwirtschaft, Kultur und weiteren Dienstleistungen: eine Bewegung, die in einem Netzwerk ihre eigenen Werte entwickelte. Der Höhepunkt dieser Bewegung scheint seit 1990 überschritten. Es besteht aber weiterhin eine Vielzahl von lebendigen Selbstverwaltungsbetrieben, welche wir in der Region Basel näher anschauen werden.

Für die Selbstverwaltungsbewegung können wir die von Gubitzer aus der Untersuchung der Lebensgemeinschaften abgeleiteten Prinzipien zurückbehalten, durch ein Werteprinzip ergänzen und als Kriterien für die Definition für unsere Suche nach Selbstverwaltungsbetrieben in der Region Basel beziehen:

Prinzipien der Selbstverwaltung

- Demokratieprinzip, das sich auf die Erstellung demokratischer Regeln und die Regelung der Arbeit bezieht und Gleichheit voraussetzt.
- Identitätsprinzip, Identität von Kapital und Arbeit, Gemeinschaftsbesitz.
- Solidaritätsprinzip, das eine soziale Verwendung der Überschüsse bedingt.
- Werte-Prinzip, welches das eigene Tun als praktizierte Vision im Streben nach einer gerechteren Welt versteht.

4. Studie in der Region Basel

4.1. Selbstverwaltung in der Region Basel

In diesem Teil stellen wir uns der Frage, wie viele Selbstverwaltungsbetriebe in Basel existieren und wie sie funktionieren. Die Kollektive und Betriebe der Region Basel sollen einerseits die Möglichkeit haben, sich selbst vorzustellen und über ihre Entwicklung und Struktur zu berichten. Es ist wichtig, dass sie ihre eigene Geschichte und ihren eigenen Charakter präsentieren können, denn jeder Betrieb ist auf seine Art einmalig. Weiter hinten sollen nach einem einheitlichen Raster Organisation, Werte und Motivationen näher betrachtet werden.

4.1.1. Organisation, Werte, Motivation

Ein erster Fragenkomplex bezieht sich auf die Organisationsstruktur der untersuchten Betriebe in den drei Managementbereichen des FMM, Ressourcen, Marketing und System. Hier soll sich die Untersuchung nicht auf eine Momentaufnahme beschränken, sondern soweit wie möglich feststellen, ob und wenn ja wie, sich die Organisations-Struktur im Laufe der Zeit bewegt hat. In der Untersuchung soll weiter abgeklärt werden, welche Werte die Selbstverwaltungsorganisationen prägen. Welche Werte für sie als Gemeinschaft zuoberst stehen, was sie als weniger wichtig, und was sie als unwichtig erachten, es soll auch wahrnehmbar werden ob sich diese Werte bei den befragten Kollektiven und Betrieben im Laufe der Jahre verändert haben oder nicht. Ein weiterer Gegenstand der Befragung soll der Versuch sein, herauszufinden, welche Werte als am hilfreichsten für die Realisierung des gemeinsamen Projektes betrachtet werden. Andererseits sollte auch abgeklärt werden ob kollektive Werte unter den marktwirtschaftlichen Bedingung gelitten haben oder nicht, wenn ja, welche. Zusätzlich zu der Frage nach Werten und der Organisation soll in einem dritten Teil auch die persönliche Motivation der Beteiligten ergründet werden.

4.1.2. Erfolgsfaktoren

Herauszufinden, welches die Erfolgsfaktoren eines Selbstverwaltungsbetriebes sind, ist eine grosse Versuchung und gleichzeitig sehr heikel. Hier befinden wir uns auf einem wackeligen Terrain, was die Messbarkeit von Erfolg betrifft, denn das Hauptziel eines Selbstverwaltungsbetriebes ist nicht die Umsatzsteigerung, noch weniger die Steigerung des Gewinns, sondern die Erfüllung sozialer, ideeller Ansprüche. Also können wir nicht aufgrund von Jahresrechnungen so genannte harte Faktoren herauskristallisieren und vergleichen. Unter Erfolg könnte

man jedoch die langfristige Erreichung der selbst aufgestellten innerbetrieblichen Ziele eines Selbstverwaltungsbetriebes über die Zeit verstehen. Aber auch hier ist es schwierig auf der Grundlage von erfragten so genannten weichen Faktoren Vergleiche zwischen den Betrieben anzustellen. Es soll trotzdem versucht werden, unter Zuhilfenahme einer Struktur, die der Autor in Anlehnung an Lippitz/Schmidt entwickelte, in einem ersten Schritt herauszufinden, welche Kollektive bzw. Betriebe sich als am erfolgreichsten sehen oder betrachtet werden können und in einem zweiten Schritt versuchen, nachzuvollziehen, ob sich Faktoren herauskristallisieren, welche zu diesem Erfolg geführt haben könnten.

4.2. Rahmen der Arbeit

4.2.1. Forschungsfeld und Kriterien

Eine erste Sondierung im Frühjahr 2010 mit welcher Selbstverwaltungsbetriebe aus der ganzen Schweiz gesucht wurden, welche bereit gewesen wären, sich an einer solchen Studie zu beteiligen, führte schnell zu einer ersten Erkenntnis. Das Prinzip der Basisdemokratie mit ihren langen Entscheidungswegen ist eine nachvollziehbare erste Hürde für eine solche Studie. Die Fragen nach Werten und Motiven, sowie nach der Betriebsstruktur und nicht zuletzt nach der Selbsteinschätzung des eigenen Erfolgs eines Selbstverwaltungsbetriebes, welche ja Gegenstand der Untersuchung sein sollen, können nicht durch das einfache Verschicken eines Fragebogens gestellt und abgeklärt werden, sie sind zu komplex. Die Gespräche müssen persönlich geführt werden, es bedarf dazu jedoch zuerst der Einwilligung des Kollektivs zur Teilnahme. Um teilzunehmen, wollen die Betroffenen ihrerseits wissen, welches die eigenen Werte, der Organisationszusammenhang und was die Motivationen der fragenden Person seien. Es war notwendig, das Forschungsprojekt als Projekt zuerst persönlich in einem ersten Termin den Betroffenen vorzustellen, den Entscheid des betroffenen Kollektivs abzuwarten und dann erst mit einer oder mehreren dazu vom Kollektiv legitimierten Personen das eigentliche Interview zu führen.

Die Untersuchung fokussierte sich deshalb auf die Umgebung des Schreibenden, die Stadt Basel, sowie deren unmittelbare Umgebung, notfalls auch jenseits der Landesgrenze. Bedingung war allerdings, dass eine minimale Anzahl von 10 Betrieben gefunden werden kann, um ein einigermaßen aussagekräftiges Resultat zu erzielen. In der Region sollte möglichst die Gesamtheit der noch existierenden Betriebe aus der Selbstverwaltungsbewegung nach 1968 bis heute gefunden werden. Es wurde nach Betrieben gesucht, welche sich in der Stadt Basel oder in einem Umkreis von 20 km befinden, zwischen 1968 und heute gegründet wurden und

welche für die Mitglieder oder Genossenschafter die Erwerbsgrundlage bilden. Wichtig als Kriterien für die Auswahl waren die am Ende von Kapitel 3 zusammengefassten vier Prinzipien der Selbstverwaltung: Demokratieprinzip, Identitätsprinzip, Solidaritätsprinzip und Wertprinzip.⁷⁶

4.2.2. Vorgehen bei der Suche

Erste Auskunft wurde bei Personen gesucht, welche zwischen der Zeit von 1968 bis heute in dieser Bewegung engagiert waren oder sich mit ihr ausgetauscht haben. Eine erste Auskunftsperson war Hans Georg Heimann, Mitglied der Genossenschaft 'Netz Soziale Ökonomie' mit Sitz in Basel, welche sich zur Aufgabe gestellt hat, die Alternativbetriebe in der Region Basel auch in Hinsicht auf die Einsetzung einer Alternativwährung zu vernetzen. Die Genossenschaft 'Netz Soziale Ökonomie' besteht aus einem Verbund von Betrieben und Organisationen aus Wirtschaft, Kultur und anderen Bereichen, die sich gegenseitig fördern und dabei die soziale und ökologische Nachhaltigkeit in der Region Basel, auch über die nahen Grenzen hinweg, anstreben. Voraussetzung für eine Mitgliedschaft in dieser Genossenschaft ist eine demokratische Entscheidungsstruktur des Betriebes. Eine weitere Auskunftsperson und Expertin für das Finden von Betrieben im Raum Basel war Anni Lanz, welche als Mitgründerin der Beizengengenossenschaft Hirscheneck und als Betreiberin der damals selbstverwalteten Rösslibar in der Kaserne Basel zu den ersten Personen der Selbstverwaltungsbewegung in Basel gehört. Weitere wertvolle Hinweise gab ein aktiver Genossenschafter des Beizenkollektivs Hirscheneck, welcher daran mitgewirkt hatte zu dessen 30jährigem Jubiläum im April 2009 einen Kongress zum Thema Selbstverwaltung zu organisieren. Leider gab es von diesem Kongress keine schriftlichen Aufzeichnungen und Protokolle, die für die vorliegende Arbeit hätten verwendet werden können.⁷⁷

4.2.3. Erste Erkenntnisse

Die ersten Abklärungen ergaben, dass von den fünf aus der Region Basel teilnehmenden Selbstverwaltungsbetrieben am ersten Vernetzungstreffen in Salecina⁷⁸ heute nur noch einer besteht: das Kollektiv Hirscheneck. Buechlade Genossenschaft, Kulturhaus Palazzo, die Genossenschaft der Funke, Lenos Birsfelden bestehen nicht mehr in Form von Genossenschaften

⁷⁶ Siehe 3.8 „Zwischenbetrachtung“, Prinzipien der Selbstverwaltung

⁷⁷ Expertengespräche siehe Anhang II - Interviewverzeichnis

⁷⁸ Siehe 4.2.1

oder Selbstverwaltungsbetrieben. Aus dem Kulturhaus Palazzo ging immerhin die Genossenschaftsbuchhandlung Rapunzel hervor.

Dank der ersten Informationen und Hinweise konnten im Sommer 2010 die Vorstellungstermine wahrgenommen werden. Sie betrafen 14 Betriebe. Von dieser ersten Liste mussten zwei Betriebe nach den Vorgesprächsrunde wieder entfernt werden: Das Kollektiv des Vereins Capri Bar lehnte aus generellen Erwägungen ab, an der Untersuchung teilzunehmen, beim Restaurant Alter Zoll, einer Kollektivgesellschaft, bestand keine Kapitalneutralisierung.

Im Laufe der Interviews mit den zwölf definitiv ausgewählten Betrieben im Herbst 2010 wurden noch zwei weitere Betriebe entdeckt. Leider konnten diese interessanten beiden Beispiele, nicht mehr in die breite Untersuchung miteinbezogen werden, da die Interview-Termine nicht mehr innerhalb des Jahres 2010 abgemacht werden konnten. Weil sie die Liste der vorhandenen Kollektive und Betriebe zusätzlich bereichern, seien sie hier ganz kurz vorgestellt:

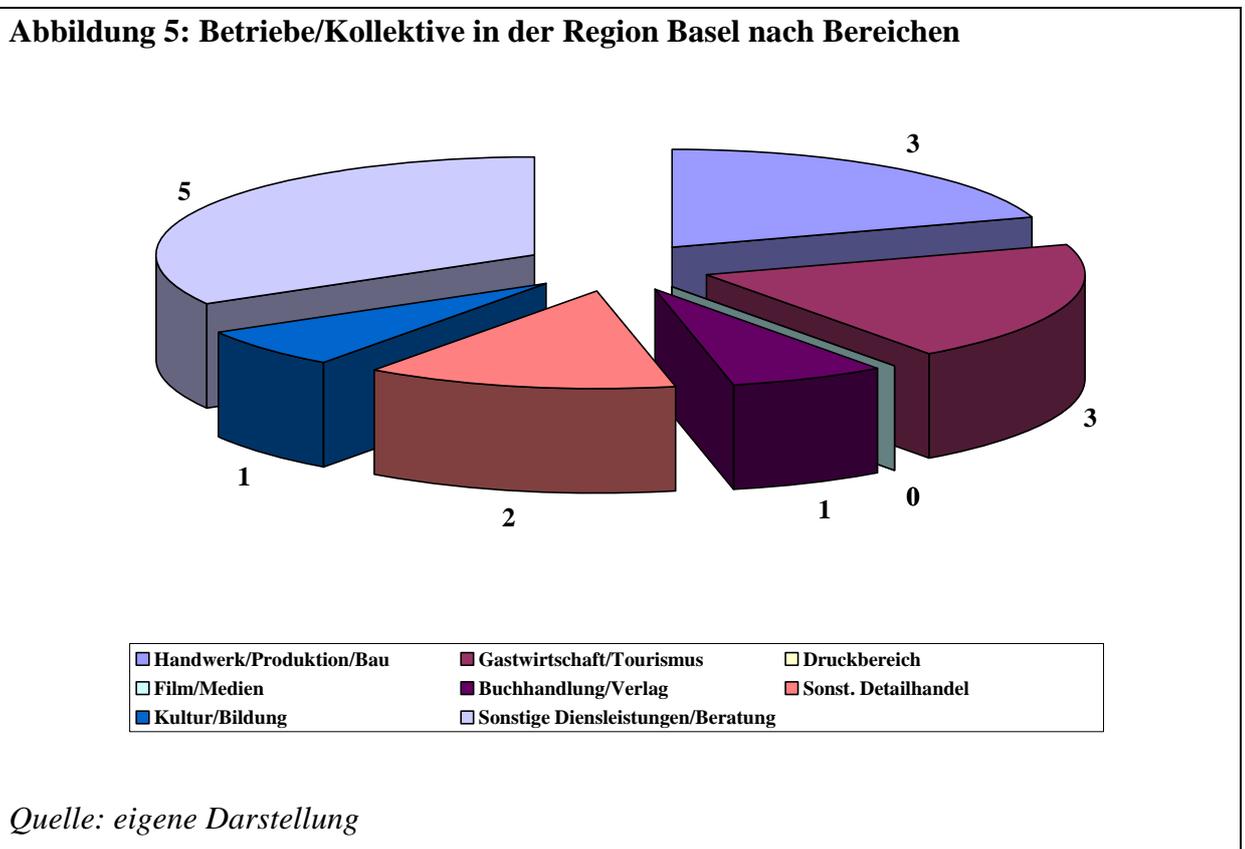
- Das Kinderhuus Gampiross, ein Kindergarten, der rechtlich als gemeinnütziger Verein organisiert, vom Kanton Basel-Stadt als Kindergarten anerkannt, von den Eltern einkommensabhängig finanziert und selbst verwaltet wird.⁷⁹
- Das Orchester „basel sinfonietta“ ein in dieser Grösse einzigartiges Orchester in der Schweiz, das als Verein organisiert ist, sich selbst verwaltet und keinem Arbeitgeber untersteht. Diese Musiker/innen tragen die Verantwortung, arbeiten Strategien aus, besprechen Budgets, gestalten die musikalischen Programme der zukünftigen Konzertsaisons, treffen Entscheide über Werke, Dirigent/-innen und Solist/-innen.⁸⁰

In der Region Basel wurden also 15 Selbstverwaltungsbetriebe, welche den oben genannten Kriterien und Prinzipien entsprechen, festgestellt, von denen zwölf befragt wurden. Von den vorhandenen 15 Selbstverwaltungsprojekten wurden fünf in den 1970er Jahren, sechs in den 1980er Jahren und vier in den ersten zehn Jahren dieses Jahrhunderts gegründet. Von fünf Betrieben, welche aus der Region Basel am ersten Vernetzungstreffen der Selbstverwaltung im Jahre 1977 teilnahmen sind bis auf einen alle andern vier verschwunden. Von den hier Vorgestellten hatten fünf damals existierende Betriebe nicht teilgenommen, acht sind später

⁷⁹ Vgl. Selbstdarstellung <http://www.kinderhuus-gampiross.ch/Aktuell.html> [29. 11. 10]

⁸⁰ Vgl. Selbstdarstellung http://www.baselsinfonietta.ch/html_de/288.html [29. 11. 10]

entstanden. Im Branchenverzeichnis der Wochenzeitung⁸¹ im Jahr 2010 sind nur 2 Selbstverwaltungsbetriebe aus der Region Basel aufgeführt. Die gemachten Erhebungen in Basel zeigen also, dass das Branchenverzeichnis „anderes Arbeiten“ nur einen Bruchteil der Gesamtheit von Selbstverwaltungsbetrieben in der Schweiz enthält. Um welchen Faktor man die im Branchenverzeichnis „anderes Arbeiten“ verzeichneten Betriebe, die sich als Selbstverwalter verstehen, Schweiz weit hochrechnen müsste, kann man nicht sagen, man darf aber feststellen, dass die Gesamtheit der Selbstverwaltungsbetriebe in der Schweiz bestimmt um einiges grösser als 36 Betriebe ist. Wenn wir die Betriebe in Basel nach dem gleichen Schema von Aktivitätsbereichen aufteilen, wie es bereits unter „Salecina“ und „Anderes Arbeiten“ getan wurde, ergibt sich für die Region Basel (die drei nicht befragten Betriebe sind mitintegriert) folgendes Bild:



Man sieht eine starke Präsenz von fünf Dienstleistungs- und Beratungsbetrieben, drei Handwerksbetrieben und drei Gastwirtschaftsbetrieben. Wichtig ist, zu erwähnen, dass die Gastwirtschaft und teilweise auch das Handwerk zusätzlich im Kulturbereich aktiv sind.

⁸¹ Siehe unter 4.2.6

4.3. Forschungsdesign

Für die Gespräche mit den Vertretern der verschiedenen Kollektive und Betriebe wird ein Fragebogen⁸² erstellt, welcher gemeinsam mit den Betroffenen während eines strukturierten Interviews von zwei bis drei Stunden Dauer durchgearbeitet werden soll. Der Fragebogen wird nach den beiden ersten Interviews noch einmal etwas angepasst. Am Anfang des Gesprächs stehen die offenen Fragen zur Betriebsgründung, Rechtsform, Anzahl Mitarbeitender, Entwicklung und Krisen, sowie die Frage nach der Einschätzung der Zukunft. Die Antworten auf diese Eingangsfragen bilden die Grundlage von zwölf Betriebsporträts, welche durch Auswertung schriftlicher Selbstdarstellungen, Statuten und Berichte ergänzt wurden.

Der zweite Teil des Fragebogens ist anonymisiert. Dies wird den Gesprächspartnern mitgeteilt, damit die Antworten frei ausfallen. Den Gesprächspartnern soll die Möglichkeit gegeben werden, die Fragen auf einem eigenen Bogen mitzulesen. Die Reihenfolge der Abfragen wird folgendermassen gestaltet: Zuerst wird nach der Gewichtung der kollektiven Werte gefragt, als nächstes kommen die Fragen nach der Organisation, sodann folgt der Bereich „Entwicklung / Erfolg“ und zum Schluss die Fragen nach der individuelle Motivation der Mitglieder. In der Auswertung wurde später zu Gunsten einer besseren Darstellung die Reihenfolge in „Organisation“, „Werte“, „Erfolg“ und „Motivation“ umgestellt. An diese Reihenfolge halten wir uns auch hier bei der Vorstellung der Konzeption des Fragebogens.

4.3.1. Fragebogen Organisation und Werte

Die Fragen zur Organisation sind in die drei Bereiche Ressourcen (Betriebsgrundlagen), Marketing (Austausch / Autonomie) System (Funktionsweise) gegliedert. Auch hier besteht immer die Möglichkeit nachzufragen oder eigene Kommentare abzugeben. Zu den *Ressourcen* wird nach folgendem gefragt: Einheitslohn, Einstellungskompetenz, Ausbildungskriterien bei Einstellung, Weiterbildung, Finanzierungsgrad. Im *Marketingbereich* fragt man nach Kundenkreis, dem Erheben von Marktinformation im weitesten Sinn, der Abklärung der Konkurrenzsituation und dem Vorhandensein eines Marketingkonzepts im weiteren Sinn. In den Fragen nach dem *System*, werden folgende Bereiche abgeklärt: Hierarchie, Aufgabenteilung und Rotation, Entscheidung durch Gruppe, Team oder Chef, Inanspruchnahme von Organisationsberatung. Jedes Mal wird der Zustand heute, die Situation bei der Gründung und die Situation nach fünf Jahren abgefragt.

⁸² Siehe Anhang VI - Fragebogen

Im Fragebogen nach den kollektiven Werten wird die Frage nach der Gewichtung der zehn Grundwerte aus der Werteskala von Schwartz⁸³ gestellt, in Bezug auf den Betrieb. Die zehn Werte werden je durch einen Fragesatz erfragt, welcher zum Beispiel bei „Universalismus“ folgendermassen lautet: *„Wie wichtig ist Euch die Forderung, dass alle auf dieser Erde gleich behandelt werden sollen, dass jeder Mensch sein Chance haben soll, dass man sich um die Natur kümmern muss, Respekt der Umwelt, dass man Menschen auch zuhört, die anders sind, dass man sie in erster Linie verstehen will?“*. Bei „Anregung“: *„War es für Euch wichtig, immer neue Abwechslung zu haben, immer mal was Neues zu machen, ein aufregendes Leben zu haben und auch Risiken einzugehen?“* Auch die restlichen Werte wurden durch analoge Fragen ergänzt.⁸⁴ Die Antworten werden in Anwesenheit der Betroffenen auf eine Likert-Skala von 1 bis 5 (*völlig unwichtig bis sehr wichtig*) eingetragen. Die Befragten haben die Möglichkeit, Verständnisfragen zu stellen und zusätzlich Kommentare zu den Wertefragen abzugeben, welche vom Interviewer festgehalten werden. Abgefragt werden auch hier immer zuerst der Ist-Zustand, dann die Werte zur Gründungszeit und in einer späteren Phase bei ca. fünf Jahren.

Es gibt am Schluss drei zusammenfassende Fragen. Die erste fragt danach, ob die gemeinsame Vision nicht nur ein Fernziel sei, sondern auch Leitlinie für das Arbeiten und Zusammenleben. Weiter wird zusammenfassend gefragt, welches nach Meinung der Befragten unter den zehn zur Auswahl stehenden Werten die drei am meisten stützenden Werte bei der Durchsetzung des gemeinsamem Zieles oder der gemeinsam gestellten Aufgabe war. Ein weiterer zusammenfassender Punkt betrifft die Frage, ob die Marktorientierung bzw. das Erwirtschaften von Gewinn die Aufgabe oder Vision beeinträchtigen würde. Wird diese Frage bejaht, folgt die Frage, welche drei der zehn Werte am meisten darunter leiden würden.

4.3.2. Fragebogen Erfolgsbeurteilung und Motive

Der Fragebogen zur Erfolgsbeurteilung wurde nach dem Phasenmodell von Lippitz/Schmitt entwickelt.⁸⁵ Zur Einschätzung des Erfolgs können die Gesprächspartner ihr Projekt in drei Phasen zwischen je zwei Formulierungen, welche auf Erfolg verweisen und zwei Formulierungen, welche auf Schwierigkeiten hinweisen auf einer Skala von eins bis fünf positionieren. So lautet das erste Satzpaar für die Gründungsphase:

⁸³ S. Definitionen Werte unter 2.3.1 bis 2.3.3

⁸⁴ Vgl. Fragebogen im Anhang VI

⁸⁵ Siehe unter 2.1.2

A) Wir waren sofort
in der Lage, ein neues
arbeitsfähiges System
auf die Beine zu stellen.

B) Die Idee war
anfangs etwas
abstrakt, wir hatten
öfters Geldsorgen.

Zwei Satzpaare betreffen jeweils die Gründungsphase, zwei die Zeit um 5 Jahre und ebenfalls zwei die Zeit heute. Die Einschätzung „bis heute“ wird durch die Einschätzung des Autors ergänzt. Dies ergibt 6 Eigenbewertungen und zwei Fremdbewertungen. Das arithmetische Mittel der acht Wertungen ergibt den Vergleichswert, nach dem die drei Betriebe ermittelt werden, welche die selbst gesetzten Ziele besonders gut erreichten.

Zum Schluss werden die Interviewpartner nach den persönlichen Motiven der einzelnen Mitglieder befragt. Die fünf Wertemotive der Maslow'schen Pyramide: werden folgendermassen abgefragt: **Die Grundbedürfnisse** als „*Existenzgarantie*“: die **Sicherheitsbedürfnisse** als „*Freiheit, Sicherheit*“, die **sozialen Bedürfnisse** als „*Zugehörigkeit zu einer Gruppe*“; die **Ich-Bedürfnisse** als „*zu Etwas gehören, das etwas Besonderes leistet*“, und die **Selbstverwirklichung** als „*den Traum einer anderen Welt verwirklichen*“. Auch hier wurde jede Frage mit einem erklärenden Satz ergänzt, wie man im Fragebogen sehen kann.

4.3.3. Gespräche, Auswertung und Darstellung

Der erste Teil wird als Porträt von zwölf Selbstverwaltungsbetrieben der Region Basel wiedergegeben. Die Antworten zum ersten Teil werden Stichwortartig protokolliert⁸⁶. Die geschlossenen Werte-, Organisation- und Motivationsfragen, sowie die Bewertung der Entwicklung werden je in eine Tabelle übertragen, welche ausgewertet wird⁸⁷. Die mündlichen Ergänzungen zu den geschlossenen Fragen wurden ebenfalls stichwortartig protokolliert und werden so im Anhang präsentiert, dass sie nicht unbedingt einem bestimmten Betrieb zugeordnet werden können.⁸⁸ Die Originaltabellen und Notizen befinden sich beim Autor. Die Studie enthält einen qualitativen und einen quantitativen Aspekt. Es handelt sich bei den befragten Betrieben um 80% der bestehenden Selbstverwaltungsbetriebe in der Region Basel. So vorbereitet werden wir nun das Forschungsfeld betreten. Die ersten Antworten kommen in Form eines Porträts unserer zwölf Selbstverwaltungsbetriebe in der Region.

⁸⁶ Siehe Anhang XXIX – Gesprächsprotokolle 1. Teil

⁸⁷ Siehe Anhang VII - Tabellen

⁸⁸ Siehe Anhang XXIX – Gesprächsprotokolle 2. Teil

4.4. Die Kollektive und Betriebe in der Region Basel

Agrico Birsmatthof

Produzenten - Konsumenten - Genossenschaft

Die Genossenschaft Agrico ist Besitzerin und Trägerin des Birsmatthofes, am Ortsrand von Therwil, dort, wo sich der Siedlungsgürtel des Grossraumes Basel zum Leimental hin öffnet. Sie wurde 1980 gegründet als ein «Zusammenschluss von Konsumenten und Produzenten». Laut dem Zweckartikel ihrer Statuten verfolgt die Agrico das „Ziel, durch selbst gestaltete Produktion und Verteilung ihre Mitglieder mit landwirtschaftlichen Produkten zu versorgen“. In einem Flugblatt anlässlich der Gründung des Projektes mit dem Titel AGRICO, Agrikultur Kooperative Basel steht zu lesen: „Wir Konsumenten haben genug davon, unser Gemüse verpackt im Supermarkt einzukaufen, ohne über deren Anbauweise und Herkunft Bescheid zu wissen. Wir merken, dass die Qualität der landwirtschaftlichen Produkte immer mehr abnimmt. Wir merken aber auch, dass durch den Einsatz von chemisch synthetischen Unkraut und Insektenvertilgern und übertriebener Düngung die Umwelt in nicht verantwortbarem Masse belastet wird. Wir wollen nicht mehr länger essen, was Länder der Dritten Welt für uns produzieren müssen und so nicht für ihre eigenen Bedürfnisse anbauen können. Uns scheint es sinnvoll, auf jene Produkte zu verzichten und uns wieder auf das saisonbedingte Gemüseangebot einzustellen. In dem wir gemeinsam mit Gärtnern den Anbau besprechen und planen, möchten wir eine direkte Beziehung herstellen zu dem was wir essen. Dadurch wird auch den Gärtnern die Abnahme gesichert. Sie sind also nicht mehr darauf angewiesen, ihre Gemüse über den Zwischenhandel zu tiefen Preisen abzusetzen. Wir wollen durch unsere Genossenschaft die bestehende Situation verändern und wenigstens in einem Bereich Selbstbestimmung verwirklichen.“

Heute besteht die Genossenschaft aus einem Produktions-Team von rund 20 angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einerseits und andererseits aus 300 Genossenschaftsmitgliedern. Die Genossenschaft Agrico ist Besitzerin und Trägerin des Birsmatthofes. Der Hof umfasst eine Fläche von gut 15 Hektaren Land, von denen 9 Hektaren mit Gemüsekulturen belegt sind. Ein Gewächshaus und mehrere Folientunnel ermöglichen die Produktion von Frischgemüse auch während der kalten Jahreszeit. Als Ergänzung zum Gemüsebau werden Mutterkühe und Legehennen gehalten. Der Birsmatthof ist seit 1983 als Bio-Betrieb anerkannt. 1993 sollte der Hof, der bis anhin nur gepachtet war, verkauft werden. Dank einer Solidaritätswelle gelang es der Genossenschaft ausreichend Darlehen und Bürgschaften zu mobilisieren, um den Hof zu kaufen. Eine andere Bedrohung kam in dieser Epoche aus der Marktsituation. Die hohe Verschuldung und die Konkurrenz durch das wachsende Bio-Angebot von Migros und Coop machten der Agrico ebenfalls zu schaffen. Auch war die Euphorie der Gründungszeit nicht dauernd aufrechtzuerhalten. Die Zahl der Genossenschafter und Gemüse-Abos stagnierte, war eine zeitlang sogar rückläufig und die Betriebskosten waren sehr hoch. Mit Hilfe von

externen Beratern und von Genossenschafterinnen und Genossenschaf tern wurde 1996 eine Zukunftsstrategie erarbeitet. In der Folge wurde das Gemüse-Abo diversifiziert und neu auch Nicht-Genossenschaf tern angeboten. Mit einem Markt-Stand auf dem Wochenmarkt von Arlesheim wird ein zusätzlicher Absatzkanal geschaffen. Die Krise konnte so überwunden werden. Durch den Bau eines Gewächshauses, das unter den Genossenschaf tern teilweise umstritten war und zu einigen Austritten führte, durch die Erhöhung der Gemüse-Abos auf über 700 und mit insgesamt vier Marktständen wurde das wirtschaftliche Überleben gesichert. Von Anfang an war das Projekt doppelt konzipiert, als Konsumentengenossenschaft einerseits und als Produktionsbetrieb mit einem Betriebsleiter andererseits. In der Anfangsphase war die Beteiligung der Konsumenten noch breiter verankert und es gab mehr von ihnen, welche in der Freizeit in der Produktion mitarbeiteten. Das Überleben des Projektes konnte einerseits durch das finanzielle Engagement der Genossenschaf ter beim Kauf des Hofes und durch eine Professionalisierung im Produktionsbetrieb andererseits gesichert werden. Die wichtigsten Werte sind nach wie vor: Rücksichtsvolles Wirtschaften mit der Natur, faire Geschäfts- und Anstellungsbedingungen sowie soziale und kulturelle Offenheit.⁸⁹

Archico Genossenschaft

Nachbarschaftlichkeit als zentrales Band

Gründer dieser Genossenschaft waren die Mitarbeiter des Architektur-Büros von Rainer Senn, welcher, zusammen mit dem Inhaber einen demokratischen selbstverwalteten Rahmen für ihre Arbeit suchten. Nach längeren Abklärungen fiel die Wahl auf die Gründung einer Genossenschaft, welche mit sieben Mitgliedern 1972 ins Handelsregister eingetragen wurde. Heute hat die Genossenschaft 10 Mitglieder. Laut Zweckartikel hat die Genossenschaft die Förderung und Sicherung der wirtschaftlichen, sozialen, und kulturellen Interessen ihrer Mitglieder durch gemeinsame experimentelle Zusammenarbeit, aufbauend auf einem gemeinsamen Architektur-Büro zum Ziel. Die Gründung hat eine längere Vorgeschichte. Der ursprüngliche Inhaber des Architektur-Büros Rainer Senn begann als Selfmade-Architekt, ohne ETH oder ein ähnliches Studium zu arbeiten. Er baute vor allem in Frankreich in einem experimentellen Rahmen. So realisierte er für den Armen-Priester Abbé Pierre eine Kapelle für 500.- Schweizer Franken. Sein Arbeiten wurden bekannt und Senn wurde nicht nur Dozent an der ETH, sondern vor allem zu einem Anziehungspunkt für andere experimentierfreudige Architekten, welche im Rahmen der 68-er-Bewegung neue Lebens- und Wohnformen realisieren woll-

⁸⁹ Gespräch mit dem Geschäftsleiter der Agrico, Flugblatt aus der Gründungszeit, Statuten, Internetseite

ten. Ein anderer der Architekten und Mitbegründer zum Beispiel war Bauzeichner, hatte eine Zeitlang in einem Kibbutzim gelebt und war von der Idee beseelt, eine neue Stadt zu bauen. Eine wichtige Eigenschaft der Genossenschaft besteht darin, dass jeder Genossenschafter einzeln zeichnungsberechtigt ist und Zugang zu den Gesamtfinanzen hat. Es besteht also ein durchgehendes Vertrauen jedes gegenüber jedem, was vor allem dadurch entstanden war, dass die Gründer sich seit vielen Jahren bereits kannten. Die Genossenschaft wuchs in der Folge sehr langsam und heute ist das Durchschnittsalter 70 Jahre. Hauptarbeitsgebiet sind sanfte Renovationen. Als begehrtter Praktikumsplatz für Studierende der ETH und der TU Kassel kam die Archico mit viele jungen Architekten in Kontakt. Im Raum Basel wurde sie durch ihre Beratungen und Ideen zu einem gewichtigen Faktor, welcher auch die Stadtentwicklung durch Bürgerinitiativen oder Umnutzungsprojekte stark beeinflusste, so zum Beispiel das Projekt Kasernenareal welches sich als günstiges offenes Umnutzungsprojekt, gegen eine teure Überbauung durchsetzen konnte. Die Archico war massgeblich beteiligt bei der Gründung der Wohngenossenschaft Co-Habitat im Jahre 1974, welche ursprünglich als Teil der Archico geplant war, später aber selbständig wurde. Man versuchte die Utopie der integralen Lebensform im Rahmen dieser Wohngenossenschaft wieder aufzugreifen und zu realisieren. In der unmittelbaren Umgebung des Architekturbüros konnten drei Liegenschaften erworben werden. Interessant ist die Wachstumskrise auch dieser Wohn-Genossenschaft. Auf Grund der ersten Erfolge expandierte man 1976 in ein anderes Quartier. Dies führte bald zu Unstimmigkeiten bei der Beurteilung der Betriebsstrategie. Die Konsequenz aus diesem Konflikt war, auch als Wohngenossenschaft klein zu bleiben und stärker auf die Beziehung der Leute unter einander zu setzen, als auf Häuser und Reglemente. Man investierte nur noch in der Nachbarschaft. Die Archico beriet zahlreiche neu entstehende Wohngenossenschaften und Hausgemeinschaften. Inzwischen sind dies über 60 unabhängige Projekte, welche realisiert wurden. Die Archico ihrerseits war ein wichtiger Impulsgeber der Stiftung Abendroth, der Pensionskasse der Selbstverwaltung. Mitglieder der Archico waren lange Zeit im Stiftungsrat und brachten dort ihre Prinzipien der nachhaltigen Investition, der Quartierrevitalisierung und des sanften Umbaus ein.⁹⁰

⁹⁰ Gespräch mit einem durch die Genossenschaft beauftragten Mitglied, Genossenschaftsunterlagen

Baumpartner Kollektiv

Kollektiv auf luftiger Höhe

Am 1. Januar 2000 wurde in der Genossenschaftsbeiz Hirscheneck durch drei Baumpfleger eine Kollektivgesellschaft gegründet, welche das Prinzip der Selbstverwaltung und der Partnerschaft zur Grundlage hatte. Der Name Baumpartner wurde deshalb gewählt, weil die Betriebsmitglieder sich selbst untereinander als Partner betrachten, sich auch als Partner der Bäume sehen, also keine unnötigen Fällaktionen durchführen wollen und Baum- und Natur- schonend arbeiten und als Partner der Baumbesitzer ihre Arbeit anbieten und durchführen. Die Arbeit der Baumpfleger mit Steigeisen und Bergsteigerseilen in luftiger Höhe ist anspruchsvoll und gefährlich. Sie bedingt ein hohes professionelles Können. Gerade aus diesem Grund lehnen die Mitglieder des Baumpartner Kollektivs jegliche Hierarchie untereinander ab und setzen dafür auf totales gegenseitiges Vertrauen. In ihrem Gründungspapier „Baumpartner’s Papier“ wird dies so formuliert: „Unser Zusammenschluss zu einem Kollektiv am 1. 1. 2000 bezweckt ausdrücklich Baumpfleger in Team-Work. Voraussetzung ist die Gleichberechtigung aller Mitglieder. Es gibt keine Hierarchie und keine einseitige Spezialisierung. Alle sind zu allen Tätigkeiten in der Baumpfleger, im Geschäftswesen und im Unterhalt bereit und berechtigt. Persönlichen Vorlieben wird nach Möglichkeiten Raum gelassen...“ Heute arbeiten im Baumpartner Kollektiv, wie die Betreffenden sich nennen, insgesamt acht Personen. Die Firmenstruktur, die Buchhaltung und die Tätigkeit der Firma sind für alle transparent einmal in der Woche wird eine gemeinsame Firmensitzung abgehalten, bei der jeder eine Stimme hat und bei der die Arbeitseinsätze und die Gruppeneinteilung beschlossen werden. Entscheidungsgrundlagen sind Diskussion und Konsens.

Das finanzielle Ziel ist ausdrücklich nicht die grösstmögliche Bereicherung der einzelnen Partner. Allfällige Gewinnüberschüsse gehen in die Firmenkasse zwecks finanzieller Rückendeckung und Reservebildung für schwierigere Zeiten oder für die Entwicklung neuer betrieblicher Innovationen.

Die Veränderung der Welt erachten die Baumpartner als wünschenswert, jedoch eher in der Optik von Mahatma Gandhi: „Be the change you want to see in the world“, oder auf deutsch: „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir für die Welt wünschest“.⁹¹

⁹¹ Gespräch mit einem der drei Gründer des Baumpartner Kollektivs, sowie Positionspapier „Baumpartner’s Papier“, Dez. 1999 S. Anhang

Brockenstube Glubos, Verein Kreislauf

Selbstverwaltet arbeiten und fördern

1972 eröffnete die Brockenstube Glubos unter der Dachorganisation „Selbsthilfe Jugendlicher in Wohngemeinschaften“ in einer Abbruchliegenschaft ihr erstes Geschäft. Der Name wurde in Anspielung an die damals im Warenhaus Globus erhältlichen Wegwerfmöbel gewählt. Die vom Brockenhaus Glubos erwirtschafteten Gewinne wurden an die therapeutische Wohngemeinschaft Gatternweg in Riehen gespendet, deren Mitglieder im Glubos eine Arbeitsmöglichkeit angeboten wurde. Anfangs der achtziger Jahre geriet Glubos in eine interne Krise, was sich bald durch einen Rückgang der Umsätze bemerkbar machte. Die Krise konnte dadurch gelöst werden, dass eine Gruppe von Angestellten sich dazu entschied, die Geschäfte losgelöst von der Wohngemeinschaft Gatternweg zu führen und darauf zu verzichten, ehemalige Drogenabhängige im Betrieb arbeitsmässig zu integrieren. Stattdessen wählte man die Arbeitsform des selbstverwalteten Arbeitskollektivs. 1982 wurde als juristischer Rahmen zu diesem Zweck der Verein Kreislauf gegründet. Das Arbeitskollektiv umfasst seit der Eigenständigkeit je zur Hälfte Frauen und Männer, acht bis zehn Mitglieder. Der Verein besteht aus den Mitgliedern des Kollektivs und einem Vorstand. Die Geschäftsführung unterliegt jedoch de facto allen Mitarbeitern des Kollektivs. Sie bestimmen den Geschäftsbetrieb und sind für die operativen Entscheide zuständig. Mit einem geschäftseigenen Lieferwagen holt die Brockenstube Glubos nicht mehr benötigte Gegenstände ab und bietet sie in einem eigenen Laden in der Innenstadt in Kleinbasel zum Verkauf. Mit Beginn der Selbständigkeit schrieb der Betrieb wieder schwarze Zahlen und in den folgenden Jahren stiegen die Umsätze. Die Arbeitssituation der Mitarbeitenden konnte im Bereich der Sozialleistungen und Versicherungen verbessert und jedes Jahr ein namhafter Betrag an die therapeutische Gemeinschaft Gatternweg gespendet werden. So wurde dieser bis 1996 mit einem sechsstelligen Betrag unterstützt. Heute unterstützt das Kollektiv mit seinem Überschuss ein neues Projekt, die Frauen-OASE Basel, eine wichtige Anlaufstelle für drogenabhängige Prostituierte und arbeitet darauf hin, neben der Stadt Basel und Stiftungen zum wichtigsten Partner und Gönne dieser Institution zu werden. Heute lebt die Brockenstube Glubos vor allem vom Verkauf erhaltener Möbel aus den 60er- und 70er-Jahren. Ein Problem sehen sie darin, dass die Qualität von Möbeln jüngerer Bauart immer schlechter wird und sie in 20 Jahren nur noch die Billigmöbel, welche die Leute heute kaufen, angeboten bekommen. Das Hauptziel des Kollektivs ist, stabil zu bleiben, weiterhin eine Existenzgrundlage für 8 bis 10 Personen zu bieten und einen Gewinn zu erwirtschaften, welcher erlaubt, die Unterstützung gemeinnütziger Arbeit auszubauen und sich nur soweit neuen Verhältnissen anzupassen, als es das wirtschaftliche Überleben notwendig macht.⁹²

⁹² Gespräch mit drei Delegierten des Kollektivs, sowie Prospekt Brockenstube GLUBOS,

Genossenschaft Hirscheneck

Weder Chef noch Fräulein

Im Dezember 1978 wurde die Dachgenossenschaft Hirscheneck ins Leben gerufen, um das Haus Lindenberg 23 zu kaufen, und dort zu ermöglichen, dass Menschen gemeinsam und selbst verwaltet an einem Ort leben und arbeiten können, der ihnen gehört. „Wir möchten Örtlichkeiten für echte menschliche Kommunikation errichten. Selbstentfaltung und Kreativität durch Information, kulturelle und andere Tätigkeiten fördern. Ein Angebot an Dienstleistungen für sozial Benachteiligte schaffen. Arbeitsplätze errichten, die durch Mitbestimmung und Selbstverwaltung die persönliche Entfaltung ermöglichen. Selbstverwaltete Ziele mit ähnlichen Zielen unterstützen, sowie den Kontakt fördern zwischen Organisationen mit gleichen Zielen.“⁹³. Das Haus wurde mit Genossenschaftsanteilen finanziert und gekauft und mit der Realisierung wurde schnell begonnen. Unter dem Dach der Dachgenossenschaft befinden sich durch die Jahre zahlreiche sozial engagierte Institutionen oder Gruppierungen wie zum Beispiel der Welt-Laden, die Frauenberatungsstelle Infra, die Organisation für die Sache der Frau OFRA, die Schweiz. Gesellschaft für Soziales Gesundheitswesen SGSG, das Reisebüro Globetrotter, das Afrika-Zentrum, der Plattenladen Plattfon, der Verein für Gassenarbeit Schwarzer Peter. Die Dachgenossenschaft setzt sich stets aus den Organisationen, Betrieben und Vereinigungen, die am Lindenberg 23 eigemietet sind, zusammen. Dies sind heute: Die Beizengenossenschaft Hirscheneck, das Kulturkollektiv Hirscheneck, die Habs (homosexuelle arbeitsgruppen basel), Neues Kino, der Infoladen, die Interessensgemeinschaft der PrivatmieterInnen und der Förderverein Hirscheneck.

Am 1. Mai 1979 konnte die kurz davor gegründete „Beizengenossenschaft Hirscheneck“ ihr Restaurant, den Kernbetrieb des Projektes eröffnen. Die Gründungsmitglieder der Beizengenossenschaft hatten alle als Praktikum in bestehenden Kollektiv-Beizen mitgearbeitet und so wertvolle Erfahrung in einem Selbstverwaltungsbetrieb gesammelt. Zu Beginn hatten die 20 Gründerinnen und Gründer unterschiedlichste Pläne, aber eine gemeinsame Linie. 1984 kam es zu einem Richtungsstreit, welcher in den Medien als „verhärtete Fronten“ dargestellt wurde: „*Eine Sprecherin der ersten Gruppe: ‚Unser Selbstverständnis als Selbstverwalter besteht zur Hauptsache darin, dass wir selbst die Bedingungen unseres Arbeitsplatzes bestimmen, das heisst, dass wir bestimmen, was wann und wie wir unsere Dienstleistungen den Gästen anbieten wollen.‘ Nur mit einem straff durchdachten Konzept liessen sich die Probleme der Arbeitsverhältnisse sowie die ökonomischen Sachzwänge langfristig bewältigen. Demgegenüber setzt sich die zweite Gruppe für ein ‚offenes‘ Konzept ein, das den Gästen des Lokals mehr Möglichkeiten zur Gestaltung des Betriebes einräumt (...).‘*“⁹⁴ Schlussendlich hat sich eine Kombination von beiden Varianten durchgesetzt, welche ein wirtschaftliches Überleben ermöglicht, ohne

⁹³ Jubiläumsschrift Hirscheneck, „die ersten 25 Jahre“, 2004

⁹⁴ Basler Zeitung, Basel, 16. Januar 1981

die Ideen der Selbstverwaltung aufgeben zu müssen. So sind heute alle 20 Mitarbeitenden der Beizengenossenschaft Genossenschaftler, die mitentscheiden. Sie treffen sich drei Mal im Monat zur Service- und Küchensitzung. Dort wird alles besprochen und geplant, was an Arbeit anfällt, aber auch persönliche Probleme kommen zur Sprache. Hier wird der Arbeitsplatz von allen gemeinsam gestaltet. Es gibt zusätzliche Themensitzungen, an denen sich alle beteiligen wie zum Beispiel zu den Themen: „*Wie demokratisieren wir unser Wissen?*“, „*Patriarchalische Strukturen im Betrieb*“, „*Wie bestimmen wir unsere Löhne?*“, „*Wer sollen unsere Gäste sein?*“, „*Wie bestimmen wir daher unsere Preise?*“. Diese Basisdemokratie sei manchmal mühsam, aber von allen gewünscht und geschätzt, da sie für die Betroffenen Gestaltung der eigenen Arbeits- und Lebenswelt und Reflektion bedeutet, wie im Gespräch versichert wurde. Man wollte nie eine nette Insel schaffen, sondern sich stets damit auseinander setzen, Formen aufzuheben, welche die „normale“ Arbeit vorgibt. Insbesondere etwas anderes schaffen, als diesen Trennstrich zwischen Leben und Arbeiten. Das Konstrukt der entfremdeten Arbeit zu überwinden. Das Kollektiv ermöglicht die individuelle Freiheit, die Möglichkeit, sich einen Raum zu schaffen, den man selber gestaltet. Bis heute haben über Tausend Personen dieses Projekt durchlaufen. Jeder hat für sein Leben etwas mitgenommen, so konnte das Projekt ausstrahlen. Heute bleiben die Leute etwas länger, über die Hälfte der heutigen Mitglieder ist länger als 5 Jahre dabei. Die Gesprächspartner sehen ihre Funktion auch als Appell für eine andere Gesellschaft ohne Hierarchien und Privilegien. Als eines der ältesten Kollektive in diesem Bereich wollen sie als Impulsgeber wirken.⁹⁵

Europäische Kooperative Longo mai

Selbstverwaltete Botschaft selbstverwalteter Betriebe

Im Rahmen der Bewegung von 1968 bestand das Bedürfnis nach selbstverwalteten integralen Lebensgemeinschaften. Die Gründerinnen und Gründer von Longo mai (auf provençalisch „Lang möge es dauern“), waren der Ansicht, dass sich dies im städtischen Rahmen nicht realisieren liesse, sondern eher in abgelegenen ländlichen Regionen möglich sei. Im Basler Longo-mai-Gründungsprotokoll vom Dezember 1972 können wir lesen: „In Europa gibt es einerseits wirtschaftlich abgestorbene, entvölkerte Regionen, andererseits eine Jugend ohne gemeinsames Ideal auf der Suche nach ihrem Leben. Konfrontiert mit diesem doppelten Problem haben Jugendliche aus zehn Ländern Europas an einem Kongress in Basel 1972 beschlossen, in den bedrohten Regionen Europas brachliegendes Land zu erwerben, um darauf Gemeinschaftssiedlungen – so genannte Pioniersiedlungen – zu gründen.“⁹⁶ Die erste Kooperative in der Provence sollte aber bald eine städtische Schwester bekommen. Zwei Jahre später

⁹⁵ Gespräch mit zwei durch die Vollversammlung delegierte Mitglieder der Beizengenossenschaft Hirscheneck, Presseberichte und Jubiläumsschrift Hirscheneck, „die ersten 25 Jahre“, 2004

⁹⁶ Longo-mai-Gründungsprotokoll vom Dezember 1972, Archiv Pro Longo mai. Basel

wurde in Basel der Verein Pro Longo mai als selbst verwalteter Dienstleistungsbetrieb, als Förderverein der Bewegung, ins Leben gerufen, da der Zudrang zu den ersten Kooperativen gross war und Geld für die Finanzierung neuer eigener und ähnlicher Projekte gesucht werden sollte. Der Verein Pro Longo mai funktioniert heute als ein basischdemokratisch organisierter Förderverein, in dem vier Personen hauptamtlich und 28 weitere Personen mit einem Pensum von 10% bis 30% mitarbeiten. Er unterstützt heute nicht nur Unternehmungen, Projekte und Aktionen aus dem Umfeld der Longo mai-Bewegung, sondern auch die Aufnahme und die Ausbildung von Jugendlichen in den Longo mai-Kooperativen, sowie die Gründung weiterer selbst verwalteter Unternehmungen und Initiativen in ganz Europa.

Unter dem Dach des Vereins Europäische Kooperative arbeiten in Basel ebenfalls das Europäische Komitees zur Verteidigung der Flüchtlinge und Gastarbeiter, sowie die Menschenrechtsorganisation Europäisches BürgerInnenforum. Zur Longo-Mai-Bewegung gehören heute zehn Betriebe in der Schweiz, in Frankreich, in Deutschland, in Österreich, und in der Ukraine. Die Longo-Mai-Mitglieder arbeiten alle ohne Lohn, ähnlich wie in einem Kibbutzim oder in einem Kloster. Auch der Verein Pro Longo mai funktioniert nach dem gleichen Prinzip wie die Kooperativen auf dem Land, als selbst verwalteter Büro-Betrieb. Die Menschen, welche im Rahmen von Pro Longo mai arbeiten, beziehen auch in der Stadt keinen individuellen Lohn, sondern sie arbeiten, wie in den Kooperativen, für Kost und Logis, der Verein finanziert ein Taschengeld, die Krankenversicherung, sowie die Altersversicherung. Einmal pro Woche wird unter den Anwesenden die Arbeit im Büro in einer gemeinsamen Sitzung geplant und aufgeteilt. Da auch gemeinsam gegessen und gewohnt wird, werden ebenfalls gemeinsam Küchenplan, Putzdienst und Pläne für die gemeinsamen Tätigkeiten erstellt. Einmal jährlich findet zusammen mit den Delegierten der Longo mai-Kooperativen eine Sitzung statt, an welcher die Jahresplanung festgelegt wird, zwei weitere Sitzungen dienen der direkten Koordination, Kontrolle und allenfalls der Anpassung der Programme. Alle Entscheidungen werden im Konsens gefällt.

In den Gründungsjahren wurde die Long mai-Bewegung von Unterstützung geradezu überschwemmt, was 1978 zu einer rasanten Expansion führte, welche den Bogen überspannte, die Mitglieder damals stark belastete und im Jahre 1980 beinahe zum Zusammenbruch der Bewegung geführt hätte. Die Konsequenzen daraus war für die Mitglieder die Zurückbesinnung auf die ursprünglichen Ziele, die Förderung von unabhängigen Projekten, statt einer eigenen Expansion und 10 Jahre eine Dezentralisierung mit gemeinsamen Aufgabenbereichen. Durch die lange gemeinsame Arbeit verfügt Pro Longo mai über ein Beziehungs- und Kontaktnetz von Kooperativen, Organisationen und Personen über ganz Europa.⁹⁷

⁹⁷ Gespräch mit zwei Delegierten der Büro-Gruppe, sowie Reiser, J. Diplomarbeit XX. NPO Diplomlehrgang VMI „Situationsanalyse der Europäischen Kooperative Longo mai“

Kulturcafé Nellie Nashorn, Verein Nichtsdestotrotz e. V.

Arbeitlose Pädagoginnen gründen Kulturbetrieb

Die fünf Gründerinnen studierten zusammen an der Pädagogische Hochschule in Lörrach, einer deutschen Stadt in der Agglomeration Basel. Sie wurden alle nach dem 2. Staatsexamen arbeitslos. Alle fünf waren in der Anti-AKW-Bewegung und in der Frauenbewegung aktiv. Es entstand der Wunsch, die gemeinsam vorhandene stark ausgeprägte Kreativität als Grundlage für die Entwicklung und Ausbau einer gemeinsamen Tätigkeit zu wählen. Ihre Vorstellung war, ein Kursangebot im musisch kreativen Bereich für alle verschiedenen Generationen zu entwickeln und einen entsprechenden Treffpunkt zu schaffen. Am 18. Dezember 1985 wurde ein Verein gegründet, Anfang 1986 stellte die Stadt Lörrach die notwendigen Räumlichkeiten zur Verfügung. Der Verein setzte sich zum Ziel, künstlerisch und kulturell tätigen Personen der Region Gelegenheit zu geben, sich der Öffentlichkeit vorzustellen. Weitere Ziele waren die Aktivierung zur kreativen Arbeit insbesondere von Personen, die nicht im Arbeitsprozess stehen, Kursangebote, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit durchzuführen und eine entsprechende Anlaufstelle für die anzusprechenden Personengruppen zu errichten. Das Kulturcafé liegt im Seitengebäude eines alten Herrenhauses und wurde in Eigenarbeit renoviert.

In der Anfangsphase gab es viel freiwilligen Einsatz und Enthusiasmus, es gab keine Hierarchie und die Entscheidungen wurden nach dem Prinzip der Selbstverwaltung gemeinsam gefällt. Sieben Jahre nach der Gründung verließen einige der Gründerinnen den Betrieb, was eine Zentralisierung der Entscheidungen und der Organisation in der Hand einer einzigen Person zur Folge hatte. In der Folge kam es zu Spannungen zwischen Kultur- und Gastronomiebetrieb. Diese Spannungen konnten erst wieder beigelegt werden, nachdem der Betrieb neu strukturiert wurde und ein Geschäftsleitungsmodell gewählt wurde. Die Geschäftsleiterin koordiniert die Arbeit in den beiden Sektoren Kultur (drei Personen) und Gastronomie (fünf Personen), sowie die Einsätze der freiwilligen Mitarbeiter. Der Jahresplan, insbesondere die Wahl der Veranstaltungen werden in einem Rahmenplan gemeinsam erstellt, die Gastronomie entscheidet im Team selbständig über die Gestaltung und Organisation ihrer Arbeit. Jährlich finden rund 140 Veranstaltungen statt in Theater, Kabarett, Musik, Disco, Vorträge, Lesungen, offene Bühne. Der Kulturbetrieb organisiert mehrtägige Festivals, bei denen Kunst und Austausch gepflegt werden, zahlreiche Initiativen und Vereine nutzen die Räume, um sich zu treffen. Durch die vielfältigen Angebote ist das Kulturcafé Nellie Nashorn zu einem Ort geworden, mit dem sich viele Menschen aller Generationen aus Lörrach und dessen Umgebung identifizieren.⁹⁸

⁹⁸ Gespräch mit der Geschäftsleiterin, sowie Gründungsdokumente und Jubiläumsschrift „20 Jahre Nellie Nashorn“ 2006.

Genossinnen- und Genossenschaft Oekoladen

Oekoladen und Umweltberatung

1984 wurde der Oekoladen von drei Chemikern gegründet. Ursprünglich stammte die Idee für einen Oekoladen aus der Praxis der Umweltberatung der drei Chemiker. Die Initianten wollten es nicht bei der theoretischen Beratung belassen, sondern die Beratung direkt in den Prozess des umweltgerechten Einkaufens integrieren. So kam es zur Gründung eines Ladens, welcher in seiner ersten Phase vor allem Wasch- und Reinigungsmittel und die dazu gehörende Beratung für einen schonungsvollen und sparsamen Umgang damit anbot. Man wollte die Besucher und Kunden als Partner beraten, auf der Suche nach einem umweltgerechten Verhalten. Die Idee setzte sich durch und innerhalb weniger Monate stiessen drei weitere Personen zum Projekt. Mitglieder im Verein waren stets nur die aktiven Leute im Laden. Man kann also bereits damals den Betrieb als selbst verwalteten Betrieb in Vereinsform bezeichnen.

Später verliessen die drei Gründer das Projekt, aber die ideelle Zielsetzung, Verkauf und Umweltberatung zu verbinden blieb erhalten. Im Dezember 1993 ging der Verein Oekoladen an den Verein 3. Welt-Läden Region Basel über. Diese Zwischenlösung konnte das Überleben des Betriebs sicherstellen. Am 30. Dezember 1994 fand die Gründungsversammlung des Ladens als selbständige Genossenschaft mit dem Namen Genossinnen- und Genossenschaft Oekoladen statt. Die Genossenschaft bezweckt den Betrieb des Oekoladens in gemeinsamer Selbsthilfe zur Förderung und Verbreitung von menschen- und umweltgerechten Produkten durch deren Verkauf sowie die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, die durch das Tragen von Eigenverantwortung und durch Mitbestimmung die persönliche Entfaltung ermöglichen sollen.

Heute beschäftigt die Genossenschaft 5 Personen und eine Lehrperson. Das Angebot ist reichhaltiger geworden. Hinzugekommen sind Lebensmittel und Produkte aus dem Fair-Trade-Handel. Ein Teil des erarbeitenden Mehrwerts fliesst in die Umweltberatung, welche kostenlos abgegeben wird. 2003 wurde auf Grund der wachsenden Komplexität des Marktes und der wachsenden Konkurrenz im Umwelt- und Biosektor eine Geschäftsführung eingesetzt. Bis 2009 wurde ein Einheitslohn ausbezahlt, heute gibt es eine leichte Abstufung. Auch heute ist die Funktion der Umweltberatung vorrangig. Jede dritte Person, die in den Oekoladen kommt, sucht Beratung darüber, wie man sich im nicht nur im Umgang mit Reinigungsmitteln, sondern sich auch im Rahmen seiner Einkaufspolitik umweltgerecht verhalten kann.⁹⁹

⁹⁹ Gespräch mit der von den Mitgliedern delegierten Geschäftsleiterin

Gruppenpraxis Paradies

Die Gesundheit in eigene Hände nehmen

Von der Frauenbewegung der 70-er-Jahre ging der Impuls aus, die Frauen sollten die Kontrolle über ihre Gesundheit wieder in ihre eigenen Hände nehmen. Während einiger Jahre wurden zu diesem Thema in Basel Frauenvollversammlungen durchgeführt, an denen sich bis zu 150 Frauen beteiligten. Daraus entwickelten sich verschiedene Arbeitsgruppen, eine davon war die Frauengesundheitsgruppe, welche sich zum Ziel setzte, eine Gruppenpraxis ins Leben zu rufen. Die Gynäkologie und Geburtshilfe waren damals von männlicher Denkart und hoch technisierter Diagnostik und Therapie bestimmt. Betroffene Frauen wollten eine Heilkunde schaffen, die wieder in den Händen der Frauen ist. Es bestand von Anfang an ein Konsens darüber, dass diese Gruppenpraxis egalitär zwischen Hebammen, Ärztinnen und Fachfrauen funktionieren soll. „Nach den Leitsätzen mein Bauch gehört mir und Frauen sein ist keine Krankheit, ist es das Ziel für sich selbst entscheiden zu können und die Prozesse des Frauseins als normal und gesund zu behandeln.“¹⁰⁰

1980 wurde eine Genossenschaft „Gruppenpraxis Paradies“ gegründet, welche das Haus für eine Gemeinschaftspraxis erwarb und den Rahmen für die zukünftige Gruppen-Praxis bilden sollte. Eine Ärztin begann zusammen mit zwei „Laien-Ärztinnen“ für ein Jahr den Testbetrieb. Dieses Test-Jahr gestaltete sich so erfolgreich und viel versprechend, dass sich nach Abschluss 15 weitere Laien-Ärztinnen zur Verfügung stellten. Heute arbeiten in der Gruppenpraxis fünf Ärztinnen sowie vier „Fachfrauen“ genannte Ärztinnen ohne akademischen Abschluss. Dieser Zustand hatte sich im Laufe der Jahre eingependelt. Juristisch sind die Ärztinnen Mieterinnen der Genossenschaft, arbeiten auf eigene Rechnung und die Fachfrauen sind bei ihnen angestellt. In Wirklichkeit arbeiten aber alle in den gleichen „Topf“. Alle Mitarbeiterinnen bekommen unabhängig von Ausbildungsstand und akademischem Grad den gleichen Lohn, Ausnahme betrifft die Buchhaltung, sowie eine angestellte Putzfrau, obwohl sich alle an gemeinsamen Putztagen auch im Putzen mitengagieren. Alle Medizinerinnen arbeiten 60% plus 10% Aufwand für gemeinsame Sitzungen.

Das gesellschaftliche Umfeld war am Anfang sehr abweisend, dies gipfelte drei Jahre nach der Gründung in einem Prozess wegen Falschbehandlung, in dem vor allem die Tatsache der mitarbeitenden Nicht-Akademikerinnen eingeklagt wurde. Der Prozess wurde jedoch von der Gruppenpraxis gewonnen, was einer nachträglichen informellen Legalisierung ihres Konzeptes gleichkam. Die Gemeinschaftspraxis bekam immer mehr Kundinnen und heute sind es auch die Spitäler, welche ihnen Patientinnen weiter überweisen. Die Genossenschafterinnen der Gruppenpraxis Paradies verstehen ihre Arbeit als ein Teil eines Welt umfassenden Prozesses, in dem sie nachhaltig und ökologisch bewusst

¹⁰⁰ Prospekt „Gruppenpraxis Paradies - ein Ort von Frauen für Frauen“

arbeiten wollen und versuchen so auch zu einer friedlicheren Welt beizutragen. Mit ihrer gelebten Vision von weiblicher Gesundheit und Selbstbestimmung stossen sie auch in politische Dimensionen vor. Sie stellen sich in einem Flugblatt heute so vor: „Wir sind eine Gruppe gleichberechtigter Frauen, die zusammenarbeiten und willens sind, von der Natur und ihren ganzheitlichen Prinzipien respektvoll zu lernen. Deshalb erfährt jede Arbeit dieselbe Wertschätzung.“ 1999 wurde die Gruppenpraxis Paradies mit dem Chancengleichheitspreis beider Basel ausgezeichnet und ist heute Gegenstand eines Forschungsprojektes des Schweizer Nationalfonds im Rahmen der Suche nach praktikablen integrierten Gesundheitssystemen.¹⁰¹

Internetcafé Planet 13

Selbstverwaltete Selbsthilfe Armutsbetroffener

Am 14. Juli 2007 wurde das Internetcafé an der Klybeckstrasse eröffnet. Der Eröffnung ging eine längere Anlaufphase voraus. Die Idee entstand im Jahre 2004 anlässlich eines Kongresses der „Armutskonferenz von unten“. Da Computer und Internet wichtige Instrumente bei der Stellensuche sind und viele Unternehmen aus Kostengründen auf Stelleninserate verzichten und ihre Ausschreibungen ins Internet stellen, sind Armutsbetroffene, die zu dieser Welt keinen Zugang haben doppelt benachteiligt. In Basel gibt es zwar kommerzielle Internetcafés und einige Institutionen, die eine öffentliche Nutzung von PC möglich machen, diese sind für die Betroffenen jedoch meist zu teuer oder die Hürden für die Benutzung werden als zu hoch betrachtet. Durch die Gründung des Internetcafés Planet 13 sollte diese Lücke in den öffentlich zugänglichen Angeboten geschlossen werden.

Zu Beginn bildete sich eine Projekt-Gruppe, die aus einem Kern von acht aktiven Personen bestand. Das Jahr der Vorbereitung der Gründung war sehr lehrreich im Lernen von Selbstverwaltung und im pragmatischen Umgang damit. Das Akzeptieren von unterschiedlichen Geschwindigkeiten war ein wichtiger Teil des Gruppenbildungsprozesses. Gemeinsam wurden die zukünftigen Strukturen festgelegt. Im Januar 2006 konnte der Verein gegründet werden. Der Verein ist religiös neutral, allerdings durch die Tatsache, dass er existiert, politisch, wie einer der Gründer betont. Der Verein hat heute 40 Mitglieder, von welchen 20 aktiv im Projekt mitarbeiten. Die Aktivmitglieder sind entweder Arbeitslose, Empfänger von AHV oder IV, Sozialhilfeempfänger oder Asylbewerber. Das (bescheidene) Grundeinkommen der Betroffenen wird durch die Sozialversicherungen sichergestellt, welche ihrerseits die Mitarbeit im Projekt Planet 13 als Zwischenbeschäftigung anerkennen. Die Betroffenen beteiligen sich in diesem Selbsthilfeprojekt, weil sie hier etwas Sinnvolles machen können. Die Mitarbeit

¹⁰¹ Gespräch mit einem durch die Genossenschaft delegierten Mitglied, Prospekt Gruppenpraxis Paradies, welchem auch die Zitate entnommen sind.

ist stets auf freiwilliger Basis, die Gruppe akzeptiert keine Zwangzuweisungen von Ämtern. Oberste Instanz ist die Vollversammlung hier wird auch der Arbeitsplan der Mitarbeitenden festgelegt, welcher von Einsätzen von 20% bis zu 100% variiert. Die vier Mitglieder des Vereinsvorstandes, welche keine Aktivmitarbeiter sind, sind verpflichtet einmal im Monat an der Vollversammlung der Aktiven teilzunehmen und haben die Aufgabe sicherzustellen, dass das Projekt im Planungsrahmen bleibt. Einmal im Jahr wird mit Moderation eines Vorstandsmitgliedes die Jahresplanung erstellt. 18 Monate nach der Gründung gab es einen grundlegenden Richtungsstreit. Drei arbeitslose „Profis“, ein Ingenieur, ein Heimleiter und ein kaufmännischer Angestellter wollten das Projekt stark professionalisieren und Hierarchisieren. Dieses Umgestaltungsprojekt löste heisse Diskussionen aus und hatte die basisdemokratischen Strukturen zur Folge. Die Arbeit heute besteht in: Betreuung der 200 bis 250 Gäste aus verschiedensten Ländern, Kulturen und Sprachen, die täglich das Internetcafé kostenlos benutzen, in der Ausbildung zum ersten Schritt im Internet, Grundlagenwissen über Suchmaschinen, Erteilung von Hilfe im erfolgreichen Recherchieren im Internet, Auffinden von Arbeitsmarkt- oder Wohnungsportalen, Informationen über Gesetzgebung und Recht, EDV-Ausbildung, Entwicklung von eigenen verständlichen Kursunterlagen, Englisch- und Deutschkurse für MigrantInnen, Hilfe beim Schreiben von Bewerbungsbriefen, Lebensläufen und allgemeiner Korrespondenz, und Organisation von Ausstellungen, Filmthemenabenden, sowie von Weiterbildungsveranstaltungen („Uni von unten“).

Das Internetcafé Planet 13 wird durch die Christoph Merian Stiftung für seine jährlichen Fixkosten unterstützt und erhielt für einmalige Anschaffungen auch Spenden von Firmen und Gewerkschaften. Wichtigste Philosophie bleibt für die Mitglieder des Teams bekannt zu werden; nicht um sich selbst willen, sondern um die Tatsache der Armut in der Schweiz und die Möglichkeit der Selbsthilfe durch Selbstverwaltung ins öffentliche Bewusstsein zu bringen.¹⁰²

Genossenschaftsbuchladen Rapunzel

Aufklärung als Weg der Emanzipation

Am 15. April 1980 eröffnete der Buchladen Rapunzel im Kulturhaus Palazzo in Liestal seine Türen. Heute ist er einer der letzten noch bestehenden Genossenschafts-Buchhandlungen der Schweiz. Eine Gruppe von acht Frauen wurde damals angefragt, ob sie Interesse hätte im Kulturhaus, das damals ein Selbstverwaltungsprojekt war, den Buchladen zu übernehmen. In einer Selbstdarstellung im Gründungsjahr informieren sie über ihre Vorbereitungszeit und ihre Motive: „Als Benützerinnen des Kulturhauses Palazzo erfuhren wir von den bevorstehenden Weggängen der Beizen- Buchladen und Bro-

¹⁰² Gespräch mit zwei von der Vollversammlung Delegierten des Vereins, sowie, Selbstdarstellung im Prospekt von Planet 13 „weit weg und mitten drin“.

ckenstubenleute. So begannen wir uns für eine Mitarbeit im Kulturhaus zu interessieren. Nach längerer Diskussion entschlossen wir uns, einen Buchladen in eigener Regie aufzubauen. Wir wählten die Form einer Genossenschaft, weil sie unseren Vorstellungen und Ansprüchen an einen kollektiv geführten Betrieb am ehesten entsprach. Wir sind 9 Frauen – die meisten politisch engagiert und führen den Laden gemeinsam. In wöchentlichen Sitzungen setzen wir uns mit dem Betrieb und seinen Strukturen, Problemen innerhalb der Gruppe und – wenn die Zeit reicht – Tagesgeschehen und Büchern auseinander. Wir reflektieren unsere Erfahrungen und Prozesse, machen sie interessierten Aussenstehenden zugänglich und diskutieren mit ihnen darüber. Wir möchten nicht nur Bücher verkaufen, sondern uns mit dem Publikum über die Buchinhalte und was sie in uns auslösen reden, informieren und informiert werden, auf Bücher und Veranstaltungen, die uns wichtig scheinen aufmerksam machen und Diskussionen anregen. Da dies ein gegenseitiger Meinungs austausch ist, sind wir auf die Offenheit unserer Benutzer angewiesen (Benutzer = Mensch)...“ Den Namen Rapunzel wählten die Gründerinnen deshalb, weil die Märchenfigur als Symbol für die eigenverantwortliche Frau steht. Eine der Gründerinnen konnte als ehemaliges Mitglied des Kollektivs Hirschenek wertvolle Erfahrung in der Selbstverwaltung einbringen. Heute arbeiten vier Frauen aus drei Generationen im 75 Quadratmeter grossen Kulturhaus Palazzo in Liestal.

In den Achtziger Jahren war Rapunzel mit Büchertischen auf Demonstrationen vertreten, wie etwas gegen geplante Atomkraftwerke. „Waldsterben, die Probleme der Dritten Welt, Diskriminierung von Minderheiten – dies alles waren damals revolutionäre Randthemen, heute sind sie gesellschaftsfähig“ sagt eine Genossenschafterin. Ihr Sortiment haben die Frauen stetig aktualisiert, ohne ihre Grundlinie zu verlassen. Frauenthemen aus feministischer Sicht sind noch immer ein Schwerpunkt, nicht mehr separiert, sondern integriert in die Bereiche Gesellschaft, Politik, Gesundheit, Literatur. Seit der Aufhebung der Buchpreisbindung hat der Betrieb Probleme mit dem Preisdruck. Zum Glück hat Rapunzel mit Schul- und Bibliotheksgeschäft weitere Standbeine und besetzt in der Kantonshauptstadt eine Nische. Das ursprüngliche Rotationsprinzip wurde jedoch aufgegeben, aber vieles wird noch immer gemeinsam gemacht, auch die Entscheide über Sortiment und Einkaufspolitik werden gemeinsam gefällt. Ein Problem ist die zunehmende Wichtigkeit der Informatik im Büchermarkt, welche dazu geführt hat bei Neueintritten höhere Anforderungen an die Qualifikation zu stellen. Für die Zukunft sind die Genossenschafterinnen optimistisch. Die Stammkundschaft kennt sich hier und tauscht sich untereinander aus, gibt sich gegenseitig Buchtipps und ist auch bereit, einem Laden treu zu bleiben, der eine andere Ideologie vertritt als stets nur die Logik des billigsten Preises. Die Buchhandlung Rapunzel ist heute ein fester anerkannter Bestandteil des kulturellen Lebens der Kantonshauptstadt.¹⁰³

¹⁰³ Gespräch mit zwei Delegierten der Genossenschaft, Flugblatt aus der Gründungszeit, sowie Zeitungsartikel „Buchmarkt“ Januar 2010

Die Genossenschaft Schoolyard

Freunde werden zu Genossenschaftern

Die Gründer der Genossenschaft waren ursprünglich acht Freunde, ein eidgenössisch diplomierter Zimmermann, ein diplomierter Spengler-Sanitär, ein Baumeister, ein Tonmeister, ein Buchhalter und ein Landschaftsgärtner, ein erfahrener Gastro-Fachmann und ein Design-Student. Dieser Gruppe schwebte vor, ein gemeinsames Arbeits- und Kulturprojekt aufzubauen. Auslösende Idee dafür war die Diplomarbeit eines der Gründer an der Fachhochschule Nordwestschweiz, anlässlich seiner Weiterbildung über Interaktionsdesign mit dem Diplomthema „Was sind die Kennzeichen einer Form der Arbeitsorganisation, die im Kontext einer postindustriellen Ökonomie neue Möglichkeitsräume für sich erschliessen kann.“ Im Rahmen der Diplomarbeit verdichtete sich der Plan selber etwas Konkretes ins Leben zu rufen. In einem Brief an interessierte wurde die Motivation für die Gründung eines gemeinsamen Arbeits- und Kulturprojektes folgendermassen dargelegt: *„Unsere häusliche und institutionelle Sozialisation haben uns einen vorgefertigten Lebensentwurf versprochen! Aber als wir zwanzig wurden, war da nichts. Shareholder haben Unternehmerfamilien ersetzt. Wissen veraltet derart schnell, so dass es nicht mehr für eine ganze Karriere reicht. Die Industriegesellschaft hat die Menschen doch dazu gezwungen, sich an langfristigen Zielen zu orientieren! Und heute? Die Tendenz ist genau umgekehrt: Ich werde zum Konsumenten meiner Augenblicksoptionen! Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erwartet man nun auch vom Sozialhilfeempfänger. Aber überall sonst schleicht sich Verantwortungslosigkeit ein! Wir würden das gerne ändern.“*¹⁰⁴

In der Vorbereitungsphase setzte sich die Gruppe auch mit der Frage der „Arbeit“ in der heutigen Zeit auseinander. Eine Schlüsselrolle bei den ersten Überlegungen spielte ein Buch von Robert Castel¹⁰⁵. Insbesondere stiess folgende Stelle über die heute als einzige Möglichkeit des Daseins betrachtete „Lohnarbeit“ auf das Interesse der Gründer: *„Die Lohnarbeiterschaft hat lange an den Rändern der Gesellschaft <kampiert>; sie hat sich dann darin eingerichtet, ist aber in einer untergeordneten Position verblieben; schliesslich hat sie sich über die ganze Gesellschaft ausgebreitet und allerorten ihr Gepräge hinterlassen. Doch just in dem Moment, als die der Arbeit anhaftenden Attribute zur Kennzeichnung des für die Platzierung und Klassifizierung eines Individuums in der Gesellschaft verantwortlichen Status endgültig die Oberhand gegenüber anderen Identitätsstützen wie der Familienzugehörigkeit oder der Zugehörigkeit zu einer konkreten Gemeinschaft gewonnen haben, wird diese zentrale Rolle der Arbeit brutal in Frage gestellt.“*¹⁰⁶ Um den eigenen Vorstellungen von Arbeit einen gemeinsamen Rahmen zu geben entschlossen sich die Initianten, eine Genossenschaft zu gründen. Am 14. März 2008 gründeten sie gemeinsam die Genossenschaft Schoolyard und mieteten hundertdreissig

¹⁰⁴ Projektarbeit FHNW 2007 „Schoolyard – eine andere Form der Arbeit“ von Felix Bossel S. 8

¹⁰⁵ Castel, Robert Die Metamorphose der Sozialen Frage, UVK, Universitätsverlag Konstanz 2000

¹⁰⁶ Ebenda S. 336

Quadratmeter Fläche im ersten Stock eines ehemaligen Lagergebäudes und eine dazugehörige winzige Werkstatt in einem ehemaligen Industrieareal in Münchenstein mit einer äusserst lebendigen Siedlungsstruktur, bestehend aus Klein- und Kleinstbetrieben drei Kilometer ausserhalb von Basel. Gründungskapital waren achttausend Franken, ein Lieferwagen und ein bisschen Werkzeug.

Heute besteht das Gesamtprojekt zum einen Teil aus der Genossenschaft Schoolyard, in deren Rahmen Kundenarbeiten im Steinmetz- und Maurerbereich, in der Schreinerei und in der Metallverarbeitung angeboten wird. Die Verdienstarbeit wird in diesem Bereich ergänzt durch kunsthandwerkliche Projekte, welche aus Freude am Schaffen und weniger des Erwerbes willen realisiert werden und mit welchen kaum Geld verdient wird. Die Genossenschafter nehmen dies gerne in Kauf, denn sie selbst brauchen wenig Geld zum Leben. Sie betrachten dies jedoch nicht als Verzicht, da sie mit dieser Form des Arbeitens einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen.

Den zweiten Teil des Gesamtprojektes bildet der Schoolyard Klub, ein Kulturbetrieb mit Beiz und musikalischen Veranstaltungen, der als Verein geführt wird und dem alle Mitglieder der Genossenschaft angehören. Jeder Genossenschafter subventioniert mit seiner Arbeit den Kulturbetrieb, welcher inzwischen über den eigenen Freundeskreis hinaus auf breites Interesse stösst. Die Gründer dieses Doppelprojektes staunen, wenn ihr Projekt als etwas Besonderes betrachtet wird. Für sie war es von Anfang an eine Selbstverständlichkeit, selbst bestimmt, ohne Chef, aber gemeinschaftlich zu arbeiten.¹⁰⁷

Erste Feststellungen

Wie aus der Darstellung der Selbstverwaltungsbetriebe hervorgeht¹⁰⁸, ist diese Wirtschaftsform in der Region Basel noch immer lebendig und die vorgestellten Betriebe sind sehr vielfältig. Die zwölf Betriebe sind in sehr unterschiedlichen Arbeitsgebieten aber mit einem Schwerpunkt im Gastwirtschafts-, Kultur-, und Dienstleistungsbereich tätig, und weisen viele gemeinsame Züge auf. Für die Auswertung der Studie wurde die Wahl getroffen, die Betriebe für einen näheren Vergleich nach Jahrgängen zu gruppieren. Die Feststellung des Gründungsjahrs ist bereits eine kleine Zwischenaussage der Studie, dass nämlich die in den 70er und 80er Jahren bestehende Gründungsdynamik in den 90er Jahren völlig stillstand und dass erst nach dem Jahr 2000 wieder Gründungen festzustellen sind.

Welche Antworten nun die weitere Befragung zu Tage förderte, damit beschäftigt sich das folgende Kapitel. Wie bereits im Forschungsdesign angegeben, wechseln sich bei den Ant-

¹⁰⁷ Gespräch mit drei Genossenschaftern von Schoolyard, Internetseite www.schoolyard.ch

¹⁰⁸ Gesamtes Interviewverzeichnis siehe Anhang II

worten zu den Werten, der Organisation, der Motivation und zu den Erfolgsfaktoren sich die Antworten auf strukturierte Fragen, welche mit einer Zahl operationalisiert werden, und die Antworten auf die offene Fragen ab, sie sind aber gut voneinander unterscheidbar.

4.5. Organisation

4.5.1. Ressourcen

Befragt wurden alle zwölf Kollektive und Betriebe, die Zahlen werden in diesem Zusammenhang zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit nicht ausgeschrieben.¹⁰⁹

Von den 12 Kollektiven und Betrieben praktizieren heute 8 Betriebe den Einheitslohn, wobei einer von diesen Betrieben keinen individuellen Lohn bezahlt, sondern wie in einer Familie eine gemeinsame Haushaltskasse geführt wird. Bei einem Betrieb wird die Existenz anders gesichert. Bei den 3 Betrieben wo kein Einheitslohn ausgezahlt wird, finden wir ein sehr enges Lohnband, das etwa 1 – 1,5 ausmacht. Nach der Lohnsumme wurde nicht gefragt. Aus den Kommentaren konnte ersichtlich werden, dass sich die meisten Löhne in den Betrieben mit Einheitslohn am unteren Spektrum zwischen Fr. 3000.- und 4000.- pro Monat bewegen. In den meisten Betrieben wird auch Teilzeit gearbeitet, weil man sich mehr individuelle Freiheit für andere Engagements kultureller oder politischer Art wünscht.

Der Einstellungsentscheid wird auch heute in 8 Betrieben durch alle gefällt, das heisst, hier müssen sich die Kandidaten, allen vorstellen, in 4 Betrieben wurde diese Aufgabe spezialisiert. In 9 Betrieben wird der Ausbildungsstand beim Eintritt einer neuen Person als nicht wichtig betrachtet, in 3 Betrieben schon. In 10 Fällen wurde bei der mündlichen Kommentierung ausdrücklich betont, dass die menschliche Qualifikation, die innere Motivation und die soziale Kompetenz als Kriterium bei der Anstellung den Vorrang haben. Auch die Fähigkeit zur Selbst-Reflektion wurde erwähnt. In 8 Fällen wurde bei der mündlichen Kommentierung betont, dass keine Person aus wirtschaftlichen Gründen entlassen würde, man würde stets gemeinsam den Gürtel enger schnallen.

Nur in 5 Fällen organisiert der Betrieb Weiterbildung, in den restlichen Fällen lernen die Betroffenen direkt vor Ort oder bilden sich individuell weiter. Es wurde mehrmals betont, dass

¹⁰⁹ Die geschlossenen Fragen zur Organisation wurden in eine Excel-Tabelle übertragen, welche im Anhang eingesehen werden kann. Die mündlichen Kommentare, die zu diesen Fragen abgegeben wurden, befinden sich ebenfalls im Anhang.

die informelle Weiterbildung im Betrieb nicht unterschätzt werden darf, da hier eine sehr vielseitige selbständige und verantwortliche Kompetenz erworben werden kann.

10 Betriebe finanzieren sich ausschliesslich durch den eigenen Ertrag. Die Betriebe sind unterschiedlich kapitalintensiv. Dort wo ein grösseres Kapital bei der Gründung investiert werden musste, insbesondere beim Erwerb von Liegenschaften, ist dieses in Genossenschaftsform neutralisiert, 2 sind subventioniert. Kein Betrieb nannte das Akkumulieren von Kapital als Arbeitsziel, die Rechnung muss aufgehen. Auch dort wo sich durch Ertragsüberschuss Kapital gebildet hat, befindet es sich in Kollektivbesitz und wird in 4 Fällen gezielt zur Förderung weiterer Projekte eingesetzt. Grössere Investitionsvorhaben werden in 3 Fällen neben der Eigenfinanzierung durch die Herausgabe von Genossenschaftsanteilen aber auch durch Spenden finanziert.

4.5.2. Marketingbereich

Der Kundenkreis ist bei 9 Betrieben offen, bei 3 Betrieben geschlossen. Die Kommentare weisen auf eine behutsame aber kontinuierliche Erweiterung des Kundenkreises hin, der jedoch immer wieder hinterfragt wird, auch findet die Erweiterung in den meisten Fällen nicht einfach in den offenen Markt hinaus statt, sondern sie wird eher gelenkt. Insofern beschaffen sich 9 Betriebe auch regelmässig Informationen darüber, was von ihren „Kunden“ gewünscht wird, allerdings müssen diese Wünsche dem gemeinsam gesetzten Rahmen entsprechen. Die Betriebsdemokratie mit ihren regelmässigen Vollversammlungen und Gruppensitzung funktioniert hier als ideale Antenne und Umsetzungsinstrument. 7 Betriebe klären wenn auch informell, aber regelmässig die Wettbewerbssituation ab. Bei den Restlichen überwiegt das System von „*trial and error*“.

Ein Marketingkonzept im weiteren Sinn ist bei 9 Betrieben vorhanden, bei 3 ist es nicht vorhanden. Wichtigste Positionierung ist für alle ihr unverwechselbares Image, also ihr Eigencharakter.

In 7 Betrieben beeinträchtigt die Tatsache, „Marktorientierung und Gewinn machen“ das Leben der eigenen Vision nicht. In 5 Betrieben wird dies als Problem gesehen. Auf die Frage, welche Werte am meisten unter Marktorientierung und Gewinn machen leiden würden gaben diese fünf Betriebe folgende Antworten: Am häufigsten wurde der Wert „Hilfsbereitschaft“ dann „Selbstbestimmung“ und auch „Spass“ genannt. Der Druck des Marktes wird

also von einer knappen Minderheit als bedrohend für die Konvivialität und Freundschaft unter den Leuten, der Selbstbestimmung hinderlich und als dem Spass teilweise abträglich betrachtet.

4.5.3. Systembereich

Hierarchie

In 9 von 12 Betrieben gibt es keine Hierarchie. In einem der 3 anderen Fälle wurde die formale Hierarchie als Antwort auf die informelle Hierarchie, die sich entwickelt hatte, eingeführt, in einem Fall aus Gründen der Effizienz, in einem Fall war das Geschäftsleiterkonzept von Anfang an vorgesehen.

Es gibt jedoch in 11 Betrieben Aufgabenteilungen, nur ein Betrieb legt Wert auf die Feststellung, dass es dies nicht gibt. Dort wo Aufgabenteilung herrscht gibt es in 5 Betrieben ein Rotationssystem, in 6 keines. Hingegen werden auch dort wo es kein Rotationssystem gibt, viele Aufgaben gemeinsam erledigt.

Planung

Die Wochen bzw. Monatsplanung wird in 11 Betrieben durch die Betroffenen wahrgenommen. Die Strategische Planung wird ohnehin in allen Betrieben demokratisch festgelegt, dies entspricht dem Grundgedanken von Genossenschaft und Verein.

Hauptinstrument sind entsprechende regelmässige Vollversammlungen, an welchen festgehalten wird. Die Tagesplanung wird in 9 Betrieben durch die Gruppe oder die Betroffenen erstellt, in 3 Fällen durch einen „Chef“. Der Vollversammlung wurde auch in den mündlichen Kommentaren immer wieder eine zentrale Rolle zugewiesen, vor allem als Regulativ.

Kontrolle

In 9 Fällen wurde eine Kombination von Selbstkontrolle und Gruppenkontrolle erwähnt. Was die Regelung und auch die Kontrolle der Arbeit und der Planung betrifft, wurde in einem Fall „Selbstkontrolle“ angegeben und in 2 Fällen Selbstkontrolle, Gruppenkontrolle und Chef.

6 Betriebe haben Organisationsberatung in Anspruch genommen. Meist geschah dies in einer späteren Phase der Neuorientierung. Interessant ist jedoch der hohe Grad an Selbstregulierung, auffallend ist auch die Vielzahl der mündlichen Kommentare zu diesem Thema.

Kontrolle, Planung und Regelung wurden im Rahmen der Gespräche lebhaft kommentiert. Im Wesentlichen kann man diese Kommentare folgendermassen zusammenfassen:

Regelung geschieht aus

- Selbstverantwortung und Selbstregulung, da alle ganzheitlich denken
- Irgendwie regelt es sich wie von selbst, wenn man genug Zeit hat.
- Durch die direkte Koordination aller Betroffener.
- Dank der Diversität kommen immer verschiedene Aspekte ins Spiel.
- Gruppensupervision hilft für ein gutes Zusammenarbeiten der gesamten Gruppe, die Pflege einer Gruppenkultur ist besonders wichtig und ist der wichtigste Regelfaktor,
- Enge Zusammenarbeit schafft gegenseitiges Vertrauen als Basis für Regelung.
- Freundschaft und gemeinsames Kennen und Gruppenkultur sind wichtig.
- Gemeinsame Situation führt zu gemeinsamem Suchen nach Lösungen für alle.

4.5.4. Veränderungen in der Organisation

Bei der Befragung wurde nicht nur nach dem heutigen Zeitpunkt gefragt, sondern auch danach, wie es im Betrieb in der Anfangszeit und nach einer Periode von 5 Jahren ausgesehen hat. Verglichen wurden nur die Betriebe, welche mindestens 10 Jahre alt sind:

Erwähnte Veränderungen bei fünf Jahren in 10 Betrieben:

Ressourcen

- Aufnahmeentscheid spezialisiert (2x)
- Ausbildungsstand bei der Einstellung wird unwichtig (2x)
- kein Einheitslohn mehr (2x)
- Ausbildungsstand wird wichtig bei der Einstellung (1x)
- Weiterbildung eingeführt (1x)

Marketing

- Öffnung des Kundenkreises (4x)

- Marktforschung (2x)
- Abklärung der Wettbewerbssituation (2x)
- Marketingkonzept (1x)

System

- Aufgabenteilung eingeführt (3x)
- keine Rotation mehr (2x)
- Hierarchie eingeführt (1x)
- operat. Entscheid bei Chef (1x)
- Organisationsberatung (1x)

Erwähnte Veränderungen nach fünf Jahren bis heute in 10 Betrieben

Ressourcen

- Aufnahmeentscheid durch Spezialisten (2x)
- kein Einheitslohn mehr (2x)
- Weiterbildung eingeführt (1x)

Marketing

- Öffnung des Kundenkreises (3x)
- Marktforschung (3x)
- Abklären der Wettbewerbssituation (3x)
- Marketingkonzept (3x)

System

- keine Hierarchie mehr (1x)
- Hierarchie wird eingeführt (1x)
- Rotation wird eingeführt (1x)
- Rotation wird abgeschafft (1x)
- operativer Entscheid liegt bei der Gruppe (1x)
- Organisationsberatung wird in Anspruch genommen (3x)

Kommentar zu den Veränderungen:

Die gemeinsam festzustellenden Entwicklungen sind schwierig zu erkennen. Man muss sehr genau hinschauen. Es fällt auf, dass von 0 bis 5 Jahren gleich viele Veränderungen stattgefunden haben wie von der Marke nach 5 Jahren bis heute (insgesamt je 25 erwähnte Veränderungen).

Im Ressourcenbereich kann man feststellen, dass bei vier Betrieben der Einheitslohn abgeschafft worden ist, ebenfalls viermal fand eine Veränderung in der Zuständigkeit der Einstellungspolitik zu Gunsten einer Spezialisierung statt und eine Veränderung bei den Kriterien zur Ausbildung. Im Ressourcenbereich haben wir insgesamt mehr Veränderungen in den ersten fünf Jahren als später.

Die meisten Veränderungen insgesamt finden wir im Marketingbereich. Wenn wir die beiden Perioden zusammen anschauen, so haben fast alle Betrieben mit einer Veränderung der Marktsituation zu tun, auf welche in einem grossen Teil der Fälle mit einer Öffnung des Kundenkreises und einer bewussten Auseinandersetzung mit der Frage des Marketings reagiert wird: Marktforschung, Abklärung der Wettbewerbssituation und Marketingkonzept.

Im Betriebssystem haben wir eher wenig Bewegung in der Veränderung der vertikalen Hierarchie, das heisst, am Grundprinzip der Hierarchielosigkeit wird kaum etwas geändert, zweimal wurde Hierarchie eingeführt, einmal abgeschafft. Auch in den Entscheidungsstrukturen sehen wir kaum eine Bewegung. Hingegen bei der horizontalen Hierarchie, also bei den Fragen der Aufgabenteilung und Rotation gibt es Bewegung hin und her: In drei Betrieben wird nach fünf Jahren die Aufgabenteilung eingeführt, in zwei Betrieben wurde das Prinzip der Rotation abgeschafft. Zusammenfassend kann man sagen, dass am Prinzip der Hierarchielosigkeit wenig geändert wird. Wenn Veränderungen stattfinden, dann finden diese in der Frage der Aufgabenteilung und dem Rotationsprinzip statt.

Interessant ist, dass die Veränderungen in der ersten Phase vor allem mit den Fragen der Ressourcen zu tun haben, in der zweiten Phase vor allem mit Fragen des Systems. Veränderungen im Marketing finden permanent statt. Hier könnte man eine Verbindung zur Systematik der drei Phasen von Lipitt / Schmitt sein, wonach sich ein Betrieb nach den ersten Gehversuchen mit den Fragen der Stabilität auseinandersetzt und in einer späteren Phase mit seiner Einmaligkeit und Funktion in der Gesellschaft.

4.6. Werte

4.6.1. Vision als Leitlinie

Die Frage an die Betriebe, ob ihre politische Vision oder Mission für sie nicht nur ein Fernziel, sondern auch eine Leitlinie für das Arbeiten und Zusammenleben sei wurde von allen Betrieben grundsätzlich bejaht.

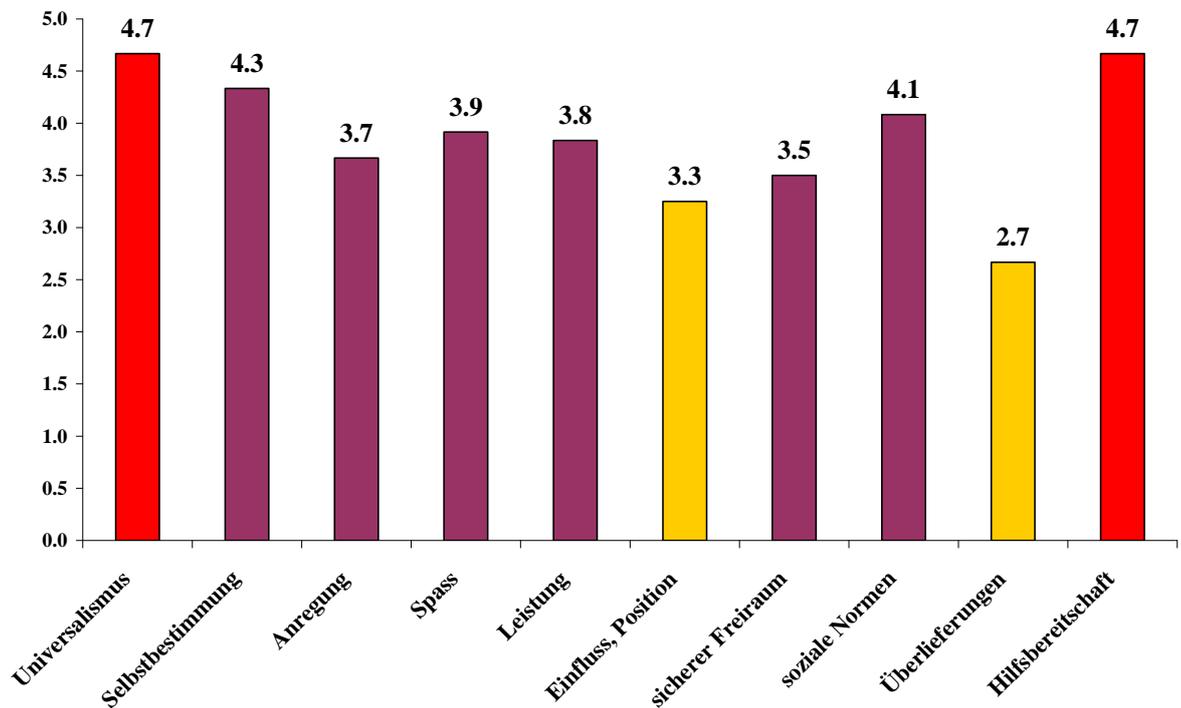
Auf die Frage, warum sich die Betriebe als Selbstverwaltungsbetrieb unterstrichen 9 der befragten Betriebe, dass für sie nicht nur die gemeinsame Vision, sondern auch das gemeinsame Leben und Arbeiten und die gemeinsamen Entscheidungen wichtig waren und mit Nuancen, mit mehr individueller Freiheit, noch immer sind. Für 3 Betriebe sind es eher das gemeinsame Ziel und die demokratische Besitz- und Entscheidungsstrukturen.

In den mündlichen Kommentaren wurde dies bei 7 Betrieben nuanciert. Ein Betrieb meinte, dazu gäben die verschiedenen Genossenschafter die unterschiedlichsten Antworten, 2 Betriebe betonten, mit der Zeit hätten sie mehr Kompromisse machen müssen, 2 Betriebe bezeichnen das Zusammenbringen von Ideal und täglichem Leben als permanente Anstrengung, 2 Betriebe jüngeren Datums betrachteten diese Frage als überflüssig, denn für sie sei es selbstverständlich, ohne Hierarchie einen Traum zu leben. In den allgemeinen Anmerkungen zu den Wertfragen wird festgestellt, dass Herzblut aus einem universellen Engagement käme, die Selbstverwaltung kein Ziel an sich und ein Kollektiv ohne politisches Bewusstsein gar eine Katastrophe, dass jedoch alle in sozialen Zusammenhängen leben würden, aus deren Problemlösungen ein Auftrag und Aufträge generiert würde, die man gut lösen könne, man müsse aber immer wieder gegen Hierarchien kämpfen, aber ein Kollektiv sei schliesslich mehr als die Summe seiner Einzelteile, auch wenn es heute manchmal schwierig ist, Leute mit einem starken inneren Engagement zu finden.

Für die Momentaufnahme der Werte wurden im Interview die Fragen differenziert nach der Definition von Schwartz gestellt und die Werte den Befragten erläutert, wie sie unter Pt. 2.3.3 dieser Arbeit als Ziel- und Basiswerte angegeben sind. Der Zusammenschluss der Antworten sämtlicher 12 befragter Betriebe, wie sie die 10 Grundwerte von Schwartz¹¹⁰ heute für sich als Kollektiv beziehungsweise als Betrieb gewichten würden, gab folgendes Bild der durchschnittlichen Werte der 2010 befragten Selbstverwaltungsbetriebe in der Region Basel:

¹¹⁰ Siehe ausführliche Erläuterung unter 2.3.3

Abbildung 6: durchschnittliche Werte der 12 Betriebe/Kollektive



Quelle: eigene Darstellung

Betrachtung: Am wichtigsten im Durchschnitt aller Kollektive und Betriebe sind die Werte „Hilfsbereitschaft“ und „Universalismus“. Der Wert „Hilfsbereitschaft“ wurde von den Befragten 10 mal als sehr wichtig bezeichnet und 2 mal als mittelwichtig. Dieser Wert hat nach Schwartz die Erreichung und Erhaltung des Wohlstands der Eigengruppe zum Ziel. Basis dafür ist das einfache Funktionieren der Gruppe und das Bedürfnis dazuzugehören. Der Wert „Universalismus“ (Ziel: Gleichheit, Anerkennen, Toleranz, Schutz aller, Basis: Überlebensbedürfnis des Individuums und der Gruppe) wurde 8 mal als sehr wichtig und 4 mal als wichtig bezeichnet. Am wenigsten stark wurde „Tradition“, aber auch „Suche nach Freiraum und Sicherheit“ wurde niedrig bewertet.

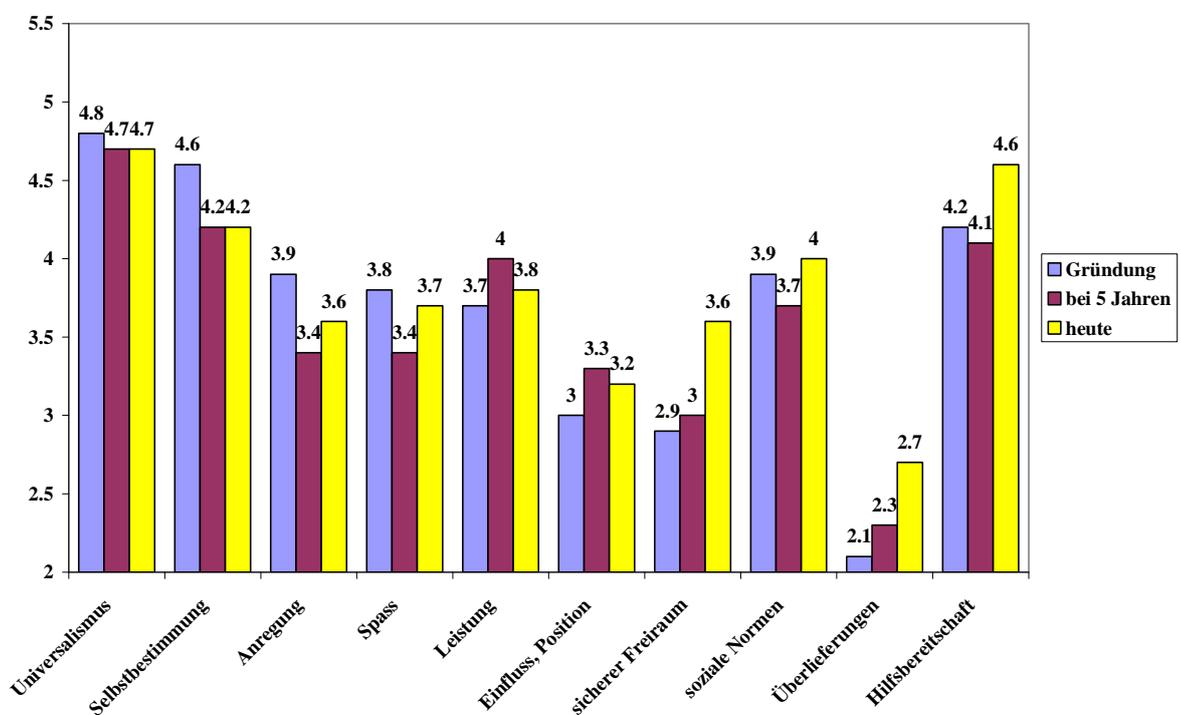
Mündliche ergänzende Kommentare: Es wurde betont, dass „Hilfsbereitschaft“ über das Arbeiten hinausgeht, einmal wird bemerkt, dass die Realität des Geschäfts ein Spannungsfeld schafft, welches „Hilfsbereitschaft“ gefährden könnte. Zu „Selbstbestimmung“, der Wert, der an dritter Stelle folgt, wurde in zwei Fällen betont, dass gerade der genossenschaftliche Rahmen die Voraussetzung schafft, selbst bestimmt zu sein. Einmal wurde betont, dass gerade die erlebte Freiheit anregend sei, eine andere Stimme meinte, man müsse mehr bereit sein, Risiken einzugehen, man sei also etwas Risiko scheu. Was „Spass“ betrifft, so wurde festgestellt, dass die Gründungsmitglieder der frühen Betriebe in ihrer

protestantischen Tradition eher zurückhaltend und gar nicht spassorientiert gewesen seien, dies wurde in zwei weiteren Fällen in abgeschwächter Form unterstützt, die jüngsten drei Betriebe nannten „Spaß“ als unabdinglich. Statt „Leistung“ wurde in drei Fällen eher „gute Arbeitsethik“ vorgezogen. Nur zweimal wurde betont, man müsse eine gewisse Macht haben, um die gesellschaftlichen Ziele zu erreichen einmal. Allgemein wird anerkannt, dass Geld ein wichtiges Mittel sei, man dürfe sich aber nicht davon leiten lassen. Der geschaffene Freiraum soll genossen werden, auch ein sicherer Arbeitsplatz sei ein Freiraum. In zwei Fällen wurde festgestellt, dass dann, wenn man als Betrieb an der „Front“ stehe und überleben müsse, die Möglichkeit geschützte Arbeitsplätze zu erhalten schwindet. Es wurde in einem Fall Wert auf die Feststellung gelegt, dass soziale Normen gut kommuniziert werden müssen, um Konflikte zu vermeiden, man könne sich auch eine eigene Sozialethik schaffen und durch Selbsterfahrung zur Selbstdisziplin kommen.

4.6.2. Veränderungen der Werte über die Zeit

Bei der Untersuchung über eine Veränderung der Werte wurden nur die 9 Betriebe der 70-er und der 80-er Jahre berücksichtigt. Bei den Gesprächen wurde jeweils der Zustand heute, danach der Zustand in der Gründungsphase und eine Phase nach 5 Jahren erfragt.

Abbildung 7: Veränderung der Werte



Quelle: eigene Darstellung

Betrachtung: Die Veränderungen zwischen Gründung und einer Phase nach fünf Jahren sind relativ schwach, an der Hierarchie der am stärksten und der am schwächsten gewichteten Werte verändert sich nichts. Bei den Hauptwerten „Universalismus“ und „Selbstbestimmung“ sehen wir eine Abschwächung, bei „Hilfsbereitschaft“ eine stärkere Gewichtung. „Leistung“ und „Position“ zeigen eine gegenläufige Entwicklung zu „Anregung“ und „Spas“, oder auch „soziale Normen“. „Spas“ fällt nach fünf Jahren ab und nimmt in der Phase danach wieder zu. „Sicherer Freiraum“ und „Überlieferungen“ nehmen kontinuierlich zu.

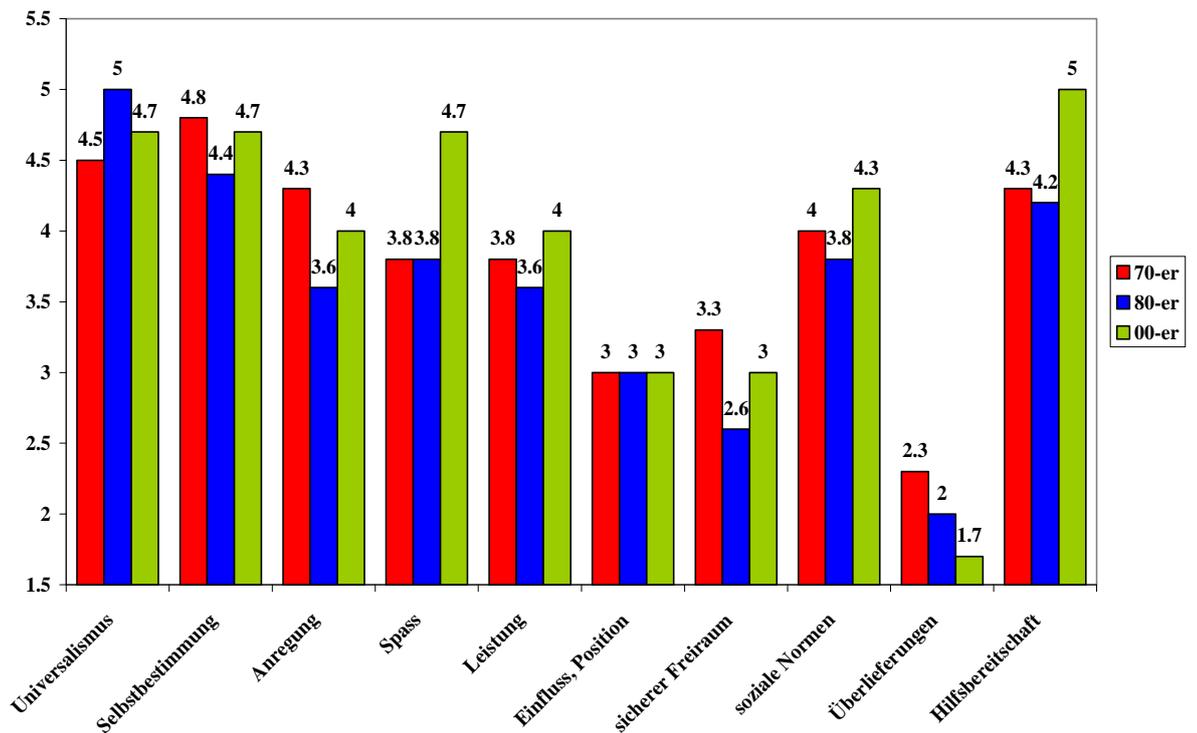
Mündliche Kommentare zur eigenen Krise:

Bei den mündlichen Kommentaren zur eigenen Krise und deren Bewältigung kommen ein deutlicheres Bild zustande. Es wurden jeweils jene Gründe genannt, die im Vordergrund standen. Sechs mal wurde betont, dass die Krise vor allem die innere Haltung betreffe, einmal wurde sogar unterstrichen, dass Krisen meist dann aufgetreten waren, als es wirtschaftlich am besten ging. Krisenüberwindung sei immer durch ein Zusammenrücken, sowohl durch die Lösung innerpersönlicher Probleme, Mediation und durch gemeinsame Diskussionen gelöst worden. Ein weiterer Aspekt wird bei vier Kollektiven in den Vordergrund gestellt, hier war die Reaktion auf die Krise, welche in diesen Fällen jeweils eine Wachstumskrise war oder zu werden drohte, ein bewusstes „klein bleiben“, also auch hier ein Zusammenrücken. In vier Fällen wurde auf die Krise unter anderem durch eine verstärkte Professionalisierung reagiert, unter anderem auch durch Organisationsberatung und bessere Strukturierung. In einem Fall bestand die Lösung der Krise gerade darin, dass die Professionalisierung verweigert wurde da sie die interne Demokratie bedroht wurde. Allgemein wurde aber eher auf ein allmähliches Wachsen und sich Entwickeln hingewiesen, dies wurde in drei Fällen sogar bewusst betont.

Werte bei der Gründung im Vergleich nach „Jahrgängen“

Interessant ist die Suche nach der Feststellung, ob es eine Verschiebung der Werte, welche bei der Betriebsgründung galten, gegeben hat, in wie fern sich die Gründungs-Generationen in den 70-er, den 80-er und 2000-er Jahren unterscheiden.

Abbildung 8: Werte bei der Gründung im Generationenvergleich



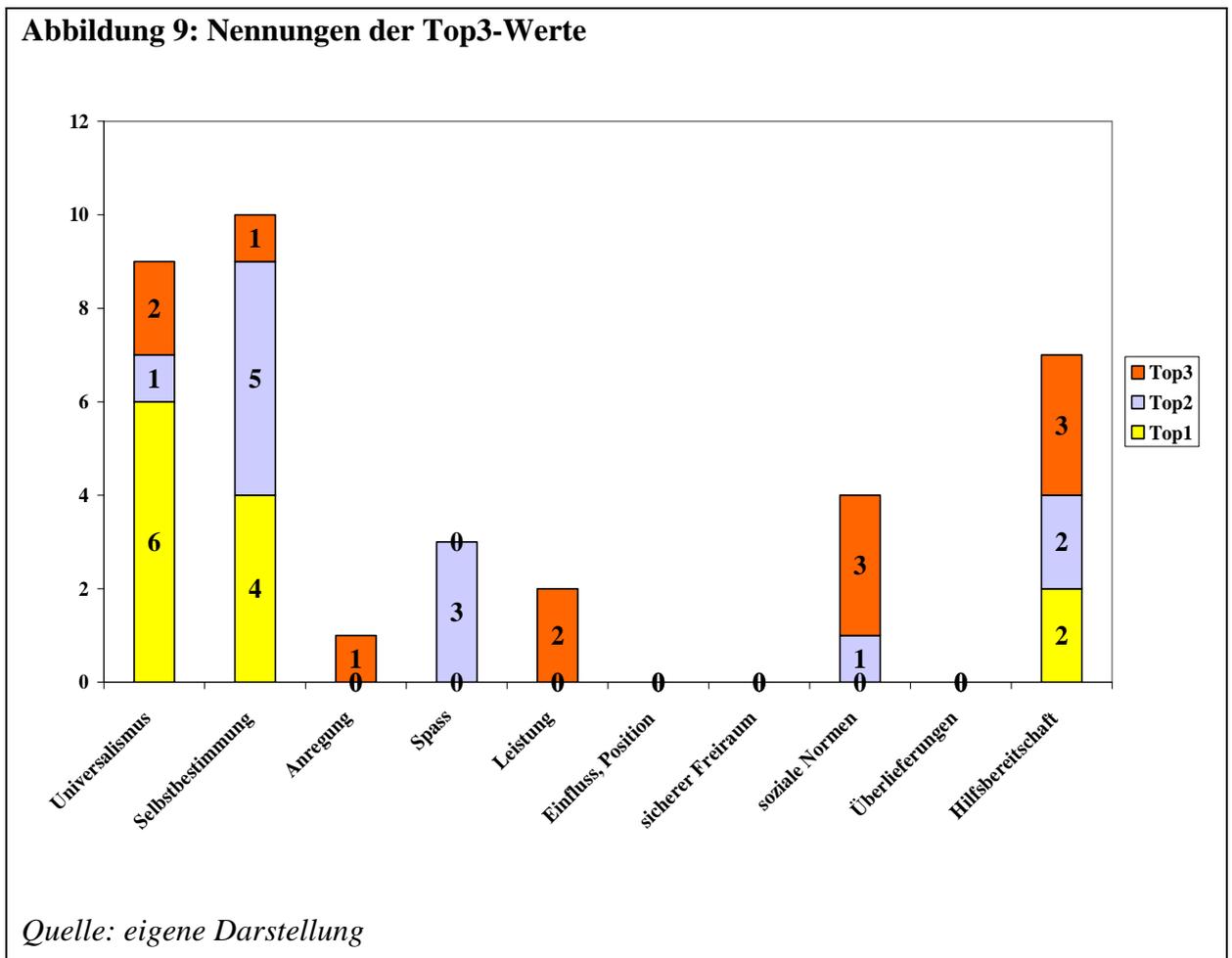
Quelle: eigene Darstellung

Betrachtung: Bei diesem Vergleich sehen wir auch einige Unterschiede zwischen den Betrieben der 70-er und der 80-er Jahre. Erwähnenswert ist, die Tatsache, dass „Universalismus“ bei der Gründung der 5 Betriebe der 80-er Jahre 5 mal den höchsten Wert bekam, hingegen bei den Gründungen nach 2000 der Wert „Hilfsbereitschaft“ (Hilfe unter Menschen, die sich kennen). Am schwächsten ist in allen Gruppen der Wert „Tradition“. Auffallend ist, dass bei den Gründungen nach 2000 „Spaß“ (Zielwert: Vergnügen, Sinnlichkeit, Basiswert: Befriedigung des Bedürfnisses nach Spaß) einen sehr viel höheren Wert hat als bei den Gründungen der 70er- und 80er-Jahre, der bei beiden Gruppen etwa auf dem gleichen mittleren Niveau ist.

Mündliche Kommentare: Allen vier Betrieben aus den 70-er Jahren erschien die Utopie eines gemeinsamen Lebens und der Basisdemokratie als zusätzlich erwähnenswert. Bei den fünf der 80-er Jahre tönt es pragmatischer, hier werden gemeinsames Entscheiden, aber auch Effizienz durch Strukturen oder gut organisierte Betriebsgruppen erwähnt. Bei den drei Betrieben, die nach 2000 gegründet wurden, finden wir gleichberechtigtes Zusammenarbeiten ohne Chef, Selbstbestimmung ohne Hierarchie und Basisdemokratie als Werte, die mündlich hervorgehoben wurden.

4.6.3. Die drei stützenden Top-Werte

Die Betriebe wurden nach den drei Werten befragt, welche zu Beginn des gemeinsamen Projektes am stärksten die Durchsetzung ihrer Vision stützten, also bei deren Umsetzung am hilfreichsten waren. Die Antwort der Gesamtheit der 12 Betriebe sieht so aus:



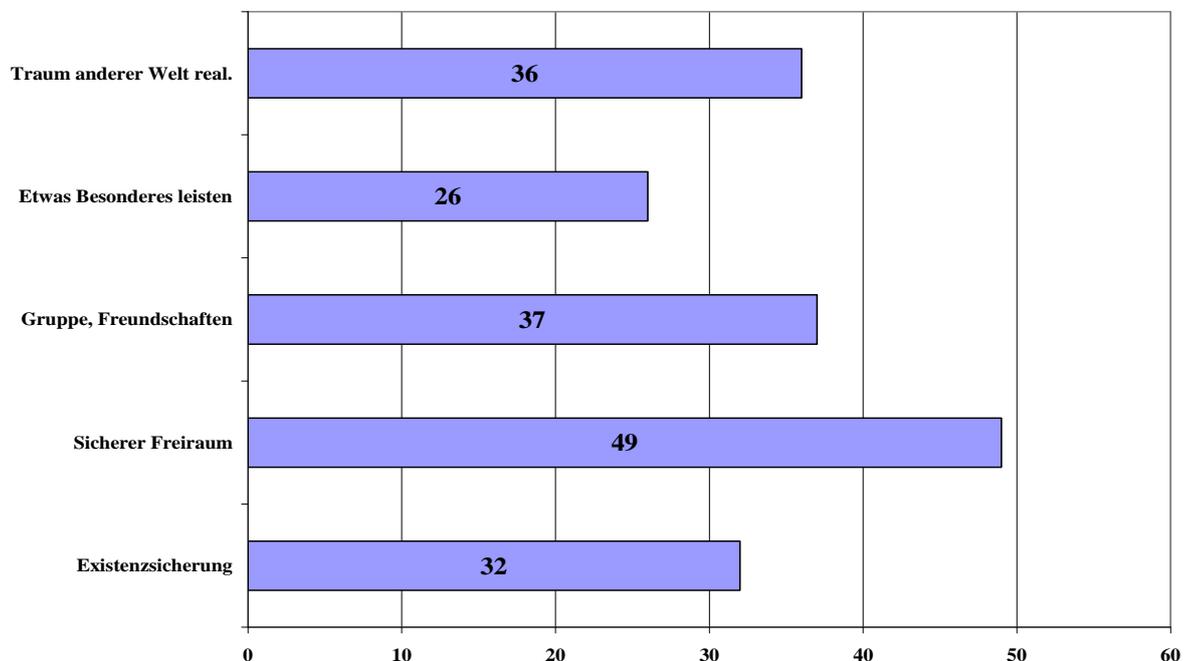
Hier haben wir an erster Stelle den Wert „Selbstbestimmung“, er wurde 4 Mal als am wichtigsten, 5 Mal als am zweitwichtigsten und einmal auf dem dritten Platz genannt. Bei der Frage nach den stützenden Werten sehen wir eine andere Gewichtung als bei den durchschnittlichen Werten der 12 Betriebe und Kollektive. Schwartz versteht unter „Selbstbestimmung“ Kreativität, Selbstbestimmung, Unabhängigkeit und Neugier als Basiswert und als Zielwert unabhängiges Denken und Handeln. Erst dann folgt „Universalismus“, an dritter Stelle erscheint „Hilfsbereitschaft“ und an vierter „soziale Normen“. Völlig leer gehen „Einfluss, Position“, „sicherer Freiraum“ und „Überlieferungen“ aus.

4.7. Fragen nach der individuellen Motivation

4.7.1. Erfassung

Auf der Grundlage der Motivationspyramide vom Maslow wurde bei allen zwölf Betrieben nach der individuellen Motivation, warum sich die Mitglieder des Kollektivs engagieren würden, gefragt. Es wurden fünf Motive genannt, welche nach ihrer Wichtigkeit geordnet werden sollten. Das wichtigste Motiv wurde mit 5 Punkten bewertet, das unwichtigste mit einem Punkt. Wäre ein Motiv 12 Mal mit dem höchsten Wert bedacht worden, so hätte es die Punktzahl 60 erreicht. Es ergab sich folgendes Bild:

Abbildung 10: Motive der Mitarbeitenden



Quelle: eigene Darstellung

Die fünf Werte wurden analog zu den „Pyramidenwerten“ von Maslow erstellt, welcher folgende Reihenfolge aufstellte: Erst kommen die physiologischen Bedürfnisse (Hunger Durst, Atmen, Schlafen), dann die Sicherheitsmotive (Schutz, Vorsorge, Angstfreiheit), dann die sozialen Motive (Kontakt, Liebe Freundschaft, Zugehörigkeit) als Voraussetzung für die Ich-Motive (Anerkennung, Prestige Status, Achtung), welche wiederum Grundlage für die Selbstverwirklichung als krönenden Abschluss bilden.

4.7.2. Kommentar

Augenfällig ist der Gegensatz zu den Werte-Nennungen, bei welchen der Wert „Sicherheit und Freiraum“ sehr weit hinten rangierte. Es stellt sich die Frage, ob die bisherigen Antworten eine Selbsttäuschung waren. Oder gibt es andere Gründe für diesen Unterschied? Es wäre bestimmt zu einfach, die Wertehierarchie von Maslow in Frage zu stellen.

Die Gewichtung von kollektiven Werten durch die Delegierten der Kollektive oder Betriebe und deren Einschätzung der individuellen Motivation der Beteiligten, bei der sie durchaus auch sich selbst bewerteten, muss nicht deckungsgleich sein. Der Unterschied weist darauf hin, dass es zwei verschiedene Perspektiven innerhalb eines Betriebes gibt, eine kollektive und eine individuelle. Dies kann die gleichen Personen betreffen. Es hat nicht unbedingt mit einer Idealisierung des kollektiven Betriebes aus einer Identifikation heraus zu tun. Wenn wir zudem davon ausgehen, dass in einem Sozialstaat wie der Schweiz die minimale Existenz soweit (noch) gesichert ist, dass es nicht ums Verhungern, Verdursten und Erfrieren geht, müsste man den untersten Balken quasi „sozialstaatlich verlängern“. Wir hätten dann sogar das Bild der klassischen Pyramide, mit einer starken Spitze.

Zurückbehalten können wir bei der individuellen Motivation, dass sich die Beteiligten für sich in ihrem selbstverwalteten Projekt in erster Linie einen Freiraum geschaffen haben, in dem sie sich sicher fühlen und in dem sie sich auf die Solidarität und auf Freundschaften abstützen wollen und damit gleichzeitig den Traum einer anderen Welt verwirklichen wollen. Weiter spielt der Umstand eine wichtige Rolle, dass die Betroffenen aus zwei Perspektiven agieren, als leitendes Kollektiv und als Betroffene.

4.8. Vergleiche

4.8.1. Geschäftsleitungen

Drei der Betriebe haben eine Geschäftsleitung. Zwei von ihnen stammen aus den 70-er Jahren, einer aus den 80-er Jahren. Einmal handelt es sich um den grössten Betrieb mit 28 Personen, welcher von Anfang an mit diesem Modell konzipiert worden war, zweimal um kleinere Betriebe. Der zweitgrösste Betrieb mit 20 Personen funktioniert sehr gut als Kollektiv. Die drei Betriebe haben im System- und Ressourcen-Bereich entsprechend andere Positionen, unterscheiden sich im Marketingbereich jedoch nicht gross von den anderen Betrieben.

4.8.2. Erfolgsfaktoren

Es wurden auf der Suche nach Erfolgsfaktoren die 10 Betriebe angeschaut, welche mindestens 10 Jahre alt waren. Zur Einschätzung des eigenen Erfolgs konnten sich die Gesprächspartner auf dem Fragebogen für ihr Projekt zwischen je zwei Formulierungen, welche auf das Erreichen der selbst gesetzten Ziele verweisen, und zwei Formulierungen, welche auf Schwierigkeiten hinweisen, auf einer Skala von eins bis fünf positionieren. Die Einschätzung betrifft die Gründungsphase, die Zeit um 5 Jahre und nach 10 Jahren bis heute. Dies ergibt insgesamt sechs Eigenbewertungen. Die Einschätzung „nach 10 Jahren bis heute“ wurde durch eine Einschätzung des Autors ergänzt. Das arithmetische Mittel der 6 Eigenbewertungen der Betroffenen und der 2 Fremdbewertungen ergibt einen „Schluss-Wert“.

Im Grunde genommen sind alle untersuchten Betriebe und Kollektive sehr erfolgreich, denn sie existieren bereits über Jahre und alle sind ihren Grundsätzen treu geblieben. Auch hängt das Resultat stark vom Schwerpunkt der Fragen ab, ob man eher Ideelles oder Wirtschaftliches in den Vordergrund stellt. Der Autor will aus diesem Grund auf keinen Fall ein „rating“ oder eine ähnliche Liste publizieren. Eine Rangordnung ist *per definitionem* im Bereich der Selbstverwaltung, in dem Kooperation alles ist und Konkurrenz wenig bedeutet, eher nicht von Belang.

Es geht in diesem Unterkapitel darum herauszufinden, welche Faktoren in der Organisation sich besonders positiv im Bezug auf die Verwirklichung der selbst gesetzten Ziele auswirken, um aus der Erfahrung anderer etwas zu lernen. Es wurde mit dem oben beschriebenen Verfahren zur Beurteilung der eigenen Zielerreichung drei Betriebe ausgewählt, welche ihre Ziele besonders gut erreichten. Aus den bereits genannten Gründen wird auch im folgenden Teil auf Anonymität geachtet und auch die Reihenfolge in der Tabelle der Selbstbeurteilung im Anhang wurde deshalb umgestellt. Es wird auch darauf verzichtet, sie als die Erfolgreichsten zu benennen, sondern sie werden einfach Betriebe/Kollektive eins bis drei genannt.

4.8.3. Bereich Organisation

Bei der Suche nach Erfolgsfaktoren in der Frage der Organisation ergeben die drei Betriebe folgendes Bild (Vergleich des Zustandes heute):

Tabelle 2: Ressourcen im Vergleich

Ressourcen	Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 3	10 Betriebe
Einheitslohn	nein	nein	ja	7 ja / 3 nein
Aufnahmeentscheid	alle	spezialisiert	alle	6 alle / 4 spez.
Ausbildungsstand	unwichtig	wichtig	unwichtig	8 unw. / 2 wichtig
Weiterbildung	ja	ja	ja	5 ja / 5 nein
Finanzautonomie	ja	ja	ja	9 ja / 1 nein

Kommentar:

Bei der Gesamtheit haben sieben von zehn Betrieben den Einheitslohn, bei den ausgewählten drei Betrieben haben zwei keinen Einheitslohn, dies ist eine gegenläufige Situation. Beim Aufnahmeentscheid haben wir eine ähnliche Tendenz wie bei der Gesamtheit, beim Ausbildungsstand bei der Einstellung ebenfalls. Es sind jedoch alle drei Betriebe, welche zusätzliche Weiterbildung anbieten, im Gegensatz zur Gesamtheit, bei der dies nur die Hälfte tut.

Tabelle 3: Bereich Marketing

Marketing	Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 3	10 Betriebe
Kundensegment	offen	offen	offen	8 offen / 2 definiert
Marktforschung	nein	ja	ja	8 ja / 2 nein
Abkl. Wettbewerb	nein	ja	ja	7 ja / 3 nein
Marketingkonzept	nein	ja	nein	7 ja / 3 nein

Kommentar:

Bei der Gesamtheit ist der Kundenkreis bei acht von zehn offen, hier bei allen. Bei der Marktforschung und Abklärung der Wettbewerbssituation haben wir eine ähnliche Tendenz zwischen der Gesamtheit und der Auswahl. Ein Marketingkonzept hat nur ein Betrieb, zwei haben keins im Gegensatz zur Gesamtheit, wo sieben von zehn angeben, ein Marketingkonzept zu haben. Dies erklärt sich dadurch, dass die Betriebe 1 und 3, die kein Marketingkonzept haben in einem Kundenbereich operieren, in dem sie kaum Konkurrenz zu fürchten haben.

Tabelle 4: Bereich System

System	Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 3	10 Betriebe
Hierarchie	Nein	Ja	Nein	3 ja / 7 nein
Aufgabenteilung	Ja	Ja	ja	9 ja / 1 nein
Rotation	Ja	Nein	Ja	5 ja / 4 nein
Oper. Entscheid	Gruppe	Gruppe	Gruppe	9 Gr. / 1 Chef
Disp. Entscheid	Betroffene	Chef	Betroffene	7 Betr. / 3 Chef
Kontrolle	Selbst+Gr.	Selbst	Selbst+Gr.	7 Selbst+Gr / 1 Selbst / 2 Selbst+Gr.+Ch.
Org.-Beratung	Nein	Ja	Ja	5 ja / 5 nein

Kommentar:

Bei der Hierarchie ergibt der Vergleich der Auswahl mit der Gesamtheit der Vergleichsbetriebe keinen grossen Unterschied, das Verhältnis bleibt ähnlich. Bei der Aufgabenteilung haben wir eine ähnliche Situation. Bei der Rotation weicht das Verhältnis etwas stärker von der Gesamtheit ab, wo nur eine kleine Mehrheit Rotation praktiziert. Bei operativen bzw. dispositiven Entscheiden, wie auch bei der Kontrolle sind die Verhältnisse ebenfalls ähnlich wie bei der Gesamtheit. Hingegen haben zwei der drei Betriebe Organisationsberatung in Anspruch genommen, im Gegensatz zur Gesamtheit, wo dies nur bei jedem zweiten Betrieb der Fall ist.

Der hinter uns liegende Studienteil geht von einer Vielzahl von Forschungsfragen aus und konfrontiert eine relativ kleine Zahl von Betrieben damit. Vor diesem Hintergrund können wohl kaum definitive quantitative Schlüsse gezogen werden, es handelt sich hier eher um Tendenzen und „Pisten“, die man weiterverfolgen kann. Im Schlussplädoyer sollen nun jene Erkenntnisse aus der Studie, die dem Autor als wichtig erscheinen, noch einmal aufgegriffen, zu Anregungen verdichtet und mit den Vorurteils-Thesen, die eingangs der Studie formuliert worden waren, konfrontiert werden.

5. Schlussplädoyer

Dieser letzte Abschnitt wird nicht zufällig Schlussplädoyer genannt. Der Autor lebt und arbeitet seit Jahren im Kontext der Selbstverwaltung und ist nach wie vor von dieser Betriebsform begeistert. Er ist sich bewusst, dass er die Selbstverwaltung bisher nur in kleineren und mittelgrossen Betrieben erfahren hat und in hochkomplexen grösseren Betriebssystemen nicht kennt. Es liegt ihm fern, diese Betriebsform zu idealisieren. Sie wird meist von Menschen gewählt, welche einen starken Willen zu einem gemeinsamen Engagement aufbringen und ist deshalb auch nicht beliebig extrapolierbar. Die Selbstverwaltung eröffnet aber eine Reihe von interessanten und erprobten Ansätzen der Selbstorganisation und der Betriebsdemokratie, welche weitgehend unbekannt sind. Die vorliegende Arbeit und das Schlussplädoyer sollen dazu dienen, diese demokratische Form der Arbeit breiter bekannt zu machen und zur Diskussion zu stellen.

5.1. Erhebung in Basel

Die Selbstverwaltung ist in der Region Basel mit fünfzehn Kollektiven und Betrieben kein gewichtiger Wirtschaftsfaktor aber doch vielfältig präsent und nicht übersehbar mit einem Schwerpunkt im Gastwirtschafts- und Kulturbereich und im weiteren Dienstleistungsbereich. Den Schwerpunkt dieser Betriebsform bildet allerdings der Raum Zürich. Die Betriebsform scheint in Basel nachhaltig, denn elf von ihnen sind einerseits älter als 20 Jahre, andererseits gibt es seit 10 Jahren wieder Neugründungen. Die Betriebe sind nicht sehr gross, ihre Mitarbeiterzahl reicht von sechs bis 28 Personen. Mit zwei Ausnahmen sind alle Betriebe und Kollektive wirtschaftlich selbst tragend. Es befinden sich Betriebe darunter, die ein sehr komplexes Berufswissen voraussetzen. Die Selbstverwaltungsbetriebe blieben sich treu, noch heute praktizieren zwei Drittel den Einheitslohn, die anderen verfügen über ein sehr enges Lohnband. Der Kundenkreis hat sich bei fast allen Kollektiven oder Betrieben von einem eher definierten Nischenbereich zu einem offenen Kundenkreis entwickelt. Dabei mussten jedoch die eigenen Kriterien und Werte nicht über Bord geworfen werden. Die Öffnung wurde jedoch in kleinen Schritten behutsam vorgenommen und immer wieder hinterfragt. Heute gibt es dort, wo es als notwendig betrachtet wird ein Marketingkonzept, auch wenn es nicht immer so genannt wird.

⇒ **Anregung 1:** Die Selbstverwaltung sollte als Betriebsform in der entsprechenden NPO-Literatur stärker erwähnt und auch untersucht werden. Das Archiv des Vereins „Netzwerk für Selbstverwaltung“ enthält reichhaltig Material für das Studium der jüngsten Geschichte. Vor allem die Region Zürich verdient besondere Beachtung.

⇒ **Vorurteils-These 1: Die Selbstverwaltung war ein vorübergehendes Phänomen der 68-er Bewegung.**

Diese These kann für die Region Basel nicht bestätigt werden. Die Betriebsform ist lebendig geblieben ist, es gab Aufgaben, aber auch Neugründungen. Der Blick in die Geschichte zeigt, dass sie auch eine Fortsetzung einer alten Form der Gemeinwirtschaft darstellt.

5.2. Organisation

Die Kollektive und Betriebe sind sich auch in Bezug auf ihre Strukturen treu geblieben. In neun von zwölf Betrieben wird bewusst auf eine Hierarchie verzichtet, eine Aufgabeteilung hat sich langsam entwickelt und wird bei der Hälfte durch Rotation relativiert. Eine zentrale Stellung nimmt bei den meisten Betrieben die wöchentlich oder monatliche Vollversammlung ein. In ihr werden nicht nur langfristige Entscheide getroffen und die anfallenden Arbeiten eingeteilt. Sie dient auch als zentrales Element im Marketing quasi als Antenne nach aussen. Dort wo Marktanpassungen notwendig sind, werden sie vorsichtig durchgeführt. Die Vollversammlung ist nicht nur bei den meisten das zentrale Entscheidungsorgan bei der Aufnahme von neuen Mitgliedern, sie dient auch dem Wissenstransfer und der informellen Weiterbildung. Die Vollversammlung bleibt bei den meisten das wichtigste Regelungsinstrument für den Betrieb. Sie ist auch in der Lage komplexe Problemstellungen zu bewältigen und setzt die Strategie. In einem weit herum beachteten Buch meint dazu der Betriebsberater Niels Pfläging: „Wo Menschen denken ist Strategie genug. Wenn Menschen miteinander reden, was richtig und was falsch ist und was man tun und was man lassen sollte, dann ist das schon alles, was Unternehmen an Strategie benötigen.“¹¹¹

¹¹¹ Pfläging Niels, Die 12 neuen Gesetze der Führung, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2009, S. 190

⇒ **Anregung 2:** Die Stärke der Vollversammlung der Mitarbeitenden müsste näher betrachtet werden. Diese ist in ihrem Wert als Strategie-Forum, Markt-Antenne, als Regelwerk, für den Wissenstransfer, als Rekrutierungs- und Integrationsstelle und als motivierendes Element nicht zu unterschätzen.

⇒ **Vorurteils-These 2: Betriebsdemokratie ist hinderlich und verschwindet unter dem Druck des Marktes.**

Auch diese These kann die Studie nicht bestätigen. Die Selbstverwaltung in der Region Basel kennt auch heute kaum Hierarchie. Ihr zentrales Funktionsprinzip ist die Vollversammlung. Markt-Anpassung wird behutsam vorgenommen, ohne die Grundsätze im gewählten System zu gefährden.

5.3. Krisen und Veränderungen

In der Studie wurden Kollektive und Betriebe befragt, welche den Krisen und Veränderungen über die Jahre erfolgreich getrotzt haben. Interessant ist, dass am Prinzip der Hierarchielosigkeit, selten etwas verändert wurde, auch wenn man sich sonst in anderen Bereichen angepasst hat. Die Kollektive und Betriebe setzen sich nach der ersten Gründungsphase mit den Fragen von Wachstum und Stabilität auseinander und in einer späteren Phase mit ihrer Einmaligkeit und Funktion in der Gesellschaft. Krisen werden eher als Probleme der Betroffenen unter sich gesehen denn als äussere, finanzielle Krisen. Permanente Veränderungen und Herausforderungen gibt es im Marketingbereich, dort hat man sich pragmatisch und vorsichtig angepasst. Aus Wachstumskrisen wurde gelernt und als Folge auf übermässiges Wachstum verzichtet. Interessant ist ebenfalls, dass es keine Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen gibt, man zieht es vor, einfach den Gürtel enger zu schnallen. Da alle zu gleichen Teilen betroffen sind, ist dies kein Gerechtigkeitsproblem. Marktorientierung und Gewinn beeinträchtigen in den Augen von sieben der zwölf Kollektive und Betriebe die eigene Identität und Vision nicht. Dies wurde von einem Betrieb treffend formuliert: „Wir alle leben in sozialen Zusammenhängen, aus deren Problemlösungen ein Auftrag und Aufträge generiert werden.“

⇒ **Anregung 3:** Bei der Beratung von Selbstverwaltungsbetrieben sollte berücksichtigt werden, dass hier Krisen oft als Ausdruck innerer Probleme entstehen, deshalb sollte besonders viel Wert auf die eigenen Werte und inneren Prozesse des Kollektivs oder Betriebs gelegt werden. Wirtschaftliche Anpassungen können gemeinsam vorgenommen und getragen werden, was aber Zeit und Geduld braucht.

⇒ **Vorurteils-These 3: Selbstverwaltungsbetriebe sind nicht krisensicher.**

Bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann man sich anpassen. In Zeiten wirtschaftlicher Krisen nimmt Selbstverwaltung eher zu. Die Selbstverwalterinnen und Selbstverwalter ziehen aus eigenen Krisen oft die Lehre, auf Wachstum zu Gunsten des inneren Zusammenhalts zu verzichten.

5.4. Werte und deren Veränderung

Die Selbstverwaltungsbetriebe in der Region Basel haben alle eine ähnliche Wertekultur, bei der die Werte „Hilfsbereitschaft“, „Universalismus“ und „Selbstbestimmung“ zu oberst stehen, wobei als treibende Kraft „Selbstbestimmung“ wirkt, was dem Bedürfnis nach Kreativität, Identifikation mit dem, was man tut, Unabhängigkeit und Neugier entspricht. Dies sind alles sogenannte Werte der Selbsttranszendenz, des „über sich hinaus Wachsens“. Viel schwächer ausgeprägt sind bei allen Kollektiven und Betrieben die Werte der „Eigenorientierung“ (*self-enhancement*) wie „Leistung“ oder „eigene Macht“. Hier ist ein neuer Zug bei den Neugründungen zu beobachten, die den Wert „Spas“ stärker gewichten. Übertriebene Selbstlosigkeit könnte auf die Länge zu einem kollektiven Erschöpfungszustand werden, wenn keine Gegenkräfte entdeckt werden. Die Wertekultur über die Jahre betrachtet ist bei den Selbstverwaltungsbetrieben sehr beständig.

⇒ **Anregung 4:** Es wäre interessant, einen Vergleich zwischen der Wertekultur von Selbstverwaltungsbetrieben und von klassischen Betrieben, die in einem ähnlichen Bereich arbeiten, anzustellen. Die Mitglieder von Selbstverwaltungsbetrieben sollten ihrerseits beachten, dass übertriebene Selbstlosigkeit auf die Länge zu einem Erschöpfungszustand führen kann, entsprechende Gegenkräfte sind auszumachen, diese müssen rechtzeitig entdeckt und gefördert werden.

⇒ **Vorurteils-These 4: Unter wirtschaftlichem Druck werden Grundwerte geopfert.**

Es gibt bei den befragten Betrieben, anders als angenommen, sehr wenige Veränderungen bei den Werten im Laufe der Zeit. Die Mehrheit der Betriebe betrachtet marktwirtschaftliche Zwänge nicht als bedrohend für die Erhaltung der eigenen Werte. Bei der Minderheit wird eine Bedrohung wahrgenommen, diese dient aber eher dem bewussten Umgang mit einem zu lebenden Widerspruch.

5.5. Motivation

Bei der Ergründung der Motivation der engagierten Mitglieder bekommen wir ein Bild, das von den kollektiven Werten abweicht. An erster Stelle steht der sichere Freiraum, der geschaffen wurde. Dieser Wert wurde bei der Frage nach den kollektiven Werten sehr schwach gewichtet. Der Unterschied weist darauf hin, dass es zwei verschiedene Perspektiven innerhalb eines Betriebes gibt, eine kollektive und eine individuelle. Diese können die gleichen Personen betreffen. Es ist eine der Besonderheiten der Selbstverwaltung, dass die Betroffenen oft aus zwei Perspektiven heraus agieren: einmal als „kollektive Manager“ in der Vollversammlung und auf der anderen Seite als individuell Betroffene.

⇒ **Anregung 5:** Die Fähigkeit der in der Selbstverwaltung engagierten Menschen, gleichzeitig als Kollektiv-Manager und als individuell Betroffene zu agieren verdient der näheren Betrachtung. Sie findet ihr Pendant in der politischen Basisdemokratie, etwa in der Milizverwaltung kleiner Gemeinden.

⇒ **Vorurteils-These 5: Selbstverwaltung ist nur etwas für „Gutmenschen“.**

Bei der Motivation der Mitglieder der befragten Kollektive und Betriebe spielen die Grundbedürfnisse Sicherheit und Freiraum eine sehr wichtige Rolle. Selbstverwaltungsbetriebe dienen also nicht nur dem Erreichen von Werte-Zielen, sondern decken auch das starke Bedürfnis nach Sicherheit.

5.6. Erfolgsfaktoren

Bei der Suche nach zusätzlichen Erfolgsfaktoren konnte man feststellen, dass alle Kollektive und Betriebe erfolgreich waren. Dort, wo bewusst zusätzlich Weiterbildung betrieben wurde, ein offener Kundenkreis besteht und wo man bereit ist, Organisationsberatung in Anspruch zu nehmen, und wo nicht unbedingt am Einheitslohn festgehalten wird, dort wurde im Bezug auf die Erreichung der selbst gesetzten Ziele noch besser abgeschnitten. Hier könnte sich ein Widerspruch zwischen Gleichheit und Sicherheit einerseits und dem Streben nach Erfolg andererseits auf tun. Dieser Widerspruch wird von den meisten Kollektiven und Betrieben zur Kenntnis genommen.

⇒ **Anregung 6:**

Weiterbildung, die richtige Beratung, mit Kriterien verbundene Öffnung, eventuell Relativierung des Einheitslohns innerhalb eines engen Lohnbandes, können Selbstverwaltungsbetriebe zu einem ausserordentlichen Erfolg führen.

Aber auch hier gilt: „Erfolg“ bleibt stets ein relativer Begriff.

5.7. Schweizer Hintergrund

Die Selbstverwaltung ist in der Schweiz seit der Bewegung von 1968 als Wirtschaftsform mit verschiedenen Hochs und Tiefs präsent geblieben. In den 70-er Jahren wurde der Grundstein für das, was man heute „anderes Arbeiten“ nennt gelegt, das was man in einem weiteren Sinn als „grüne Wirtschaft“ bezeichnet. Die ursprüngliche Bewegung und auch ihre Ansprüche und Prinzipien, wie das Demokratieprinzip, das Identitätsprinzip, das Solidaritätsprinzip und ihre Wertekultur, welche auf den emanzipatorischen Forderungen der frühen Arbeiterbewegung beruhen, sollten durch die heutigen neuen Erscheinungsformen nicht aus dem Blickfeld verdrängt werden. Die juristischen Formen wurden vielfältiger und man könnte deshalb die Welt des „anderen Arbeitens“ etwas breiter betrachten.

⇒ **Anregung 7:**

Es wäre interessant, den Plan aus dem ehemaligen Vorstand des „Vereins Netzwerk für Selbstverwaltung“ für die Gründung eines alternativen Wirtschaftsverbandes wieder aufzunehmen. Dies würde bedeuten, offen zu sein auch für klassische Formen der Wirtschaft, gleichzeitig aber die Kriterien des „Netzwerks“ als Werte zu behalten und so ein Forum für den Austausch und die gegenseitige Stärkung aller zu schaffen.

5.8. Geschichte und Ausblick

Die Vertreter und Gestalter der Selbstverwaltung dürfen stolz sein auf ihre geschaffene Welt, auch wenn diese klein ist. Das Prinzip der selbstverwalteten Allmend ist sehr alt und wurzelt in allen Kulturkreisen. Die Erforscherin der Funktionsweise dieser Allmend, Elinor Ostrom, wurde immerhin mit dem Nobelpreis bedacht. Die Prinzipien, Werte und Organisationsformen, sowie die Denkmodelle der Selbstverwaltung könnten einen Beitrag bei der Lösung von Problemen leisten, die aus einem schlecht organisierten Umgang mit Allgemeingütern erwachsen sind. Die Selbstverwaltung lebt in der Praxis ein Denkmodell der kollektiven Verantwortung, und steht in einer gelebten Tradition von Selbstbestimmung und Autonomie.

Auch für die Zukunft werden die Prinzipien der Selbstverwaltung eine immer grössere Rolle spielen, dies hat auch die Profit-Wirtschaft bereits erkannt. Im Vorwort des Buches der „Seestern und die Spinne“,¹¹² das hierarchielosen Netzwerken eine grosse Zukunft voraussagt, formuliert Magnus Graf Lambsdorff, Global Head Talent Manager, folgendes:

„Die grosse Herausforderung für die Unternehmen wird künftig aber nicht nur sein, dezentrale Strukturen im eigenen Haus zu etablieren. Mindestens ebenso viel dringlicher stellt sich die Frage nach der Führung solcher Organisationen. Gut funktionierende Netzwerke brauchen nämlich keinen Chef – jedenfalls nicht im traditionellen Sinne. Sie brauchen Richtung, Ziele und Werte als Basis ihres Handelns, wenn sich das Unternehmen nicht in seine Einzelbestandteile auflösen soll.“¹¹³

⇒ **Anregung 8:**

Es wäre schade, wenn die Non-Profit-Organisationen, die Wert- und Sachzielorientiert sind, über die Selbstverwaltung hinwegsehen würden, ohne ihr Potenzial für die Bewältigung zahlreicher sozialer Aufgaben zu erkennen. Die Profit-Wirtschaft ihrerseits hat offenbar im Zeitalter des Internet die Effizienz von Selbstverwaltung und von hierarchielosen Netzwerken bereits entdeckt.

¹¹² Brafmann, Ori und Beckström, Rod A., Der Seestern und die Spinne, Die beständige Stärke einer kopflosen Organisation, WILEY-VCH Verlag, Weinheim 2007

¹¹³ Ebenda S. 10

Anhang

Inhaltsverzeichnis Anhang	Seite
Anhang I - Literaturverzeichnis	ii
Anhang II – Interviewverzeichnis	iv
Anhang III - Gemeinschaftsprojekte Luise Gubitzer	vi
Anhang IV - Teilnehmer Tagung selbst verwalteter Betriebe	viii
Anhang V - Statuten Netzwerk für Selbstverwaltung	x
Anhang VI - Fragebogen	xii
Öffentlicher Teil	xii
Anonymisierter Teil	xii
Werte	xiii
Organisation	xiv
Entwicklung, Erfolg	xv
Motivation	xvi
Anhang VII - Tabellen	xvii
Werte	xviii
Werte Gewichtung	xix
Top 3 Werte	xx
Markt / Werte	xxii
Organisation	xxiv
Ressourcen	xxv
Marketing	xxvi
System	xxvii
Motivation	xxviii
Anhang VIII - Protokolle	xxix
Anhang IX - Erklärung der wissenschaftlichen Ehrlichkeit	xxxix

Anhang I - Literaturverzeichnis:

- Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth, **Organisation, Theorie und Gestaltung**, Verlag Luzius & Luzius, Stuttgart, 2006
- Brafmann, Ori und Beckström, Rod A., **Der Seestern und die Spinne, Die beständige Stärke einer kopflosen Organisation**, WILEY-VCH Verlag, Weinheim 2007
- Fehr, Ernst, **Ökonomische Theorie der Selbstverwaltung und Gewinnbeteiligung**, Campus Verlag, 1988
- Gasser, Adolf, **Geschichte der Volksfreiheit und der Demokratie**, Sauerländer Aarau 1939
- Gasser, Adolf, **Zum Problem der autonomen Kleinräume Zweierlei Staatsstrukturen in der freien Welt**. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B31/77
- Greiner, Larry E., **Evolution and Revolution as Organisations Grow**, Harvards Business Review, May-June 1998
- Gubitzer, Luise, **Geschichte der Selbstverwaltung**, Reihe Selbstverwaltung AG SPAK, München 198
- Heckmann Friedrich / Spoo Eckart, **Wirtschaft von unten, Selbsthilfe und Kooperation**, Distel Verlag, 1997
- Hoffmann-Axthelm, Dieter, **Lokale Selbstverwaltung**, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004
- Hofmann, Werner, **Ideengeschichte der sozialen Bewegungen des 19. und 20. Jahrhunderts**, Berlin 1962
- Holenweger Toni und Mäder Werner, **Inseln der Zukunft, Selbstverwaltung in der Schweiz**, 1979 Limmat Verlag Genossenschaft
- Info des **Netzwerks für Selbstverwaltung**, Schriftenreihe
- Iser, Julia und Schmidt, Peter, **Werte und Big Five** in: Schön, Harald, Persönlichkeit, eine vergessene Grösse der empirischen Sozialforschung, VS-Verlag für Sozialwissenschaften 2005
- Kastel, Robert **Die Metamorphose der Sozialen Frage**, UVK, Universitätsverlag Konstanz 2000
- Kramer, Jost W, **Produktivgenossenschaften**, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 12 /08, Hochschule Wismar
- Lipitt, Gordon L. and Schmidt, Warren H.: **Crises in a developing organization** in: Harvards Business Review, Nov-Dec 1967

- Mohler, Peter Ph. und Wohn, Kathrin, **Persönliche Wertorientierungen im European Survey**, ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 2005/01
- Neff, Werner, **Entfremdung und Selbstverwaltung**, Gespräche und Fallstudien zur „autogestion“ in Frankreich, Limmat Verlag Genossenschaft 1983
- Neumann Arndt, **Kleine geile Firmen, Alternativprojekte zwischen Revolte und Management**, Edition Nautilus, 2008
- Ostrom, Elinor, **Die Verfassung der Allmende, jenseits von Staat und Markt**, Mohr Siebeck 1999
- Petschulat, Jens, **Werte und Wertewandel**, Studienarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie
- Pfläging Nielss, **Die 12 neuen Gesetze der Führung**, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Purtschert R., **Das Genossenschaftswesen in der Schweiz**, Haupt 2005
- Purtschert/Schwarz/Helmig/Schauer/Haid, **Das NPO-Glossar**, Haupt 2005
- Razeto Luis, Klenner A, Ramírez A.und Urmeneta C., **Las organizaciones económicas populares**, Santiago de Chile, PET 1983
- Reiser, J., **„Situationsanalyse der Europäischen Kooperative Longo maï“**, Diplomarbeit XX. NPO Diplomlehrgang VMI Freiburg, 2007
- Reiss Winfried, **Mikroökonomische Theorie**, Oldenbourg Verlag, München/Wien
- Schwartz, S.H., **A Theory of Cultural Values and some Implications for Work**, Applied Psychology, International Review N° 48 S. 24
- Schwarz, Peter, **Organisation in Nonprofit-Organisationen**, Haupt Verlag 2005
- Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer **Das FMM für NPO**, Haupt 2002
- Spieler, Howald, Brassel-Moser, **Für die Freiheit des Wortes**, Theologischer Verlag Zürich 2009
- Voss, Elisabeth, **Wegweiser Solidarischer Ökonomie**, AG SPAK-Bücher 2010
- Wallimann, Isidor **„Selbstverwaltung“**, **Soziale Oekonomie in schwierigen Zeiten**, Editions Heuwinkel, 1996
- Whyte, William F. and King Whyte, Kathleen, **Making Mondragon, the Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex**, Cornell Univesity Press, 1991

Anhang II - Interviewverzeichnis

Nicht alle interviewten Gesprächspartner wollten namentlich im Bericht erscheinen. Aus diesem Grund wird darauf verzichtet, die Namen der Interviewpartner der Betriebe und Kollektive zu nennen.

Agrico , Birsmatthof , 4106 Therwil,	Interview mit dem delegierten Geschäftsleiter 10. September 2010, Dauer 2 Std.
Archico , Bärenfelserstr.21, 4057 Basel	Interview mit einem delegierten Genossenschafter 8. und 9. September 2010, Dauer 3 ½ Std.
Bachmann Ruedi , Bärenfelserstr. 36/40 4057 Basel	Expertengespräch 2. August 2010, Dauer 1 Std.
Baumpartner , Luftmattstr. 7, 4052 Basel	Interview mit einem der Gründer 1. September 2010, Dauer 2 ½ Std
Genossenschafter Hirscheneck Lindenberg 23, 4058 Basel	Expertengespräch 9. April 2010 1 Std.
Glubos , Rappoltshof 12, 4057 Basel	Interview mit drei Delegierten des Kollektivs 20. September 2010, Dauer 3 Std.
Heimann Hans Georg Netz-Bon- Genossenschaft Oetlingerstr 74, 4057 Basel	Expertengespräch 1. April 2010, Dauer 2 Std.
Hirscheneck , Lindenberg 23, 4058 Basel	Interview mit zwei durch die Vollversammlung delegierten Mitgliedern 20. September 2010, Dauer 2 ½ Std.
Lanz , Anni Rebgasse 1, 4058 Basel	Expertengespräch 8. Juli 2010, Dauer 2 ½ Std.
Longo mai , St. Johannis-Vorstadt 13, 4056 Basel	Interview mit zwei durch das Kollektiv delegierten Mitgliedern, 1. Oktober 2010, Dauer 2 Std.
Nellie Nashorn , Tumringerstr. 248 D – 79539 Lörrach	Interview mit der Geschäftsleiterin 27. August 2010, Dauer 3 Std.
Oekoladen , Theaterstr. 7, 4051 Basel	Interview mit der von den Mitgliedern delegierten Geschäftsleiterin 28. August 2010, Dauer 2 Std.

- Paradies**, Gruppenpraxis, Paradiesstr. 11 Interview mit einer delegierten
Genossenschafterin
13. September 2010, Dauer 2 ½ Std.
- Planet 13**, Klybeckstr. 60, 4057 Basel Interview mit drei durch die Vollversammlung
delegierten Vereinsmitgliedern
29. September 2010, Dauer 3 ½ Std.
- Rapunzel**, Poststr. 2, 4410 Liestal Interview mit zwei delegierten
Genossenschafterinnen
1. September 2010, Dauer 2 Std.
- Schoolyard**, Tramstr. 66,
4142 Münchenstein Interview mit drei delegierten
Genossenschaftern
9. September 2010, Dauer 3 Std.

Anhang III - Liste der untersuchten Gemeinschaftsprojekte durch Luise Gubitzer

- Hutterer (1526 bis heute, Europa/USA, religiös-sozial) Anhänger der Wiedertäufer-Bewegung, welche die Erwachsenentaufe praktizieren und den Dienst an der Waffe verweigern. Ihre Leitvorstellungen: Verneinung jeglicher Macht, die von der Waffe ausgeht, keine Übernahme von Staatsämtern, Maximum an Gleichheit, gegenseitige Hilfe, Kooperation, freie demokratische Wahl der Prediger, Gemeinschaftseigentum und einfaches Leben.
- Shaker (1776 bis 1970, England, religiös-sozial), wollten ein gottgefälliges Leben führen, praktizierten strikte Geschlechterparität und wollten ursprünglich nicht kollektiv leben, wurden aber durch Verfolgung aus religiösen Gründen in karge Regionen vertrieben, in denen nur durch kollektives Wirtschaften ein Überleben möglich war.
- Die Zoar-Gemeinschaft (1817 bis 1898, Ohio, USA, religiös-sozial) beabsichtigten ebenfalls zu Beginn nicht als kollektive Gemeinschaft zu leben, wählten diese aber schliesslich weil es die geeignete Organisationsform sei, die der Gemeinschaft wirtschaftlichen Halt gab.
- New Harmony (1825 bis 1828, Indiana, USA, sozial-utopistisch) wurde von Robert Owen als Experiment für eine andere Gesellschaftsordnung gegründet, um zu zeigen, dass eine soziale Utopie lebbar sei, um ein Beispiel für eine Transformation der Gesellschaft zu geben.
- Die Amana-Gemeinschaft (1831 bis 1932, D/USA, religiös-sozial) Die Gemeinschaft siedelte erst als Pazifisten 11 Jahre in Hessen, wurde durch Kirche und Fürstenhof verfolgt und suchte neues Land in Nordamerika. Dort entwickelte sich die Bewegung zur grössten kollektiven Lebensgemeinschaft der USA. Sie lebten in vier Dörfern eine kollektive Gemeinschaft, in die alle ihr gesamtes Vermögen einbrachten.
- Oneida (1844 bis 1881, Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, die heute noch besteht, NY, USA, religiös-sozial) Weiterentwicklung der Ideen des Utopisten Fouriers, Kollektivbesitz, Basisdemokratie und Abschaffung der Ehe-Institution, Gottes Reich ist auf Erden zu erreichen.
- Bethel und Aurora (1844 bis 1880, Missouri / Oregon USA, religiös-sozial) Beginn als Selbsthilfeorganisation der Emigranten, Auslegung des Christentums als brüderliches Zusammenleben, Gleichheitsprinzip und gesellschaftliche Gerechtigkeit, jeder gibt, was er kann und nimmt, was er braucht.

- Icaria (1848 bis 1886, 7 Siedlungen USA, sozial-utopistisch) entstand nach den Vorstellungen von Etienne Cabets sozialutopistisches Buch Voyage en Icarie
- Familistères Guise (1859 bis 1868, dann Umwandlung in Aktiengesellschaft, Frankreich, sozial-utopistisch) ebenfalls Anschluss an die Theorien des Sozialutopisten Fourier, Versuch in einem grösseren Fabrikunternehmen die Mitbestimmung und Mitbeteiligung an Organisation und Gewinn zu gewährleisten
- Krynitz (1886 bis 1926, Russland, sozialistisch) Russische Gemeinschaftssiedlungen von Intellektuellen, mit der Absicht, mit den Bauern und Arbeitern zu leben, an die traditionelle Dorfgemeinschaft anzuknüpfen und auf eine Veränderung der Gesellschaft hinzuarbeiten.
- Lano del Rio (1914 bis 1939, Kalifornien, USA, marxistisch) Gründung aus der Überzeugung, dass die sozialistische Bewegung scheitert, wenn sie nicht auf festen vorgelebten Kollektivgemeinschaften beruht.
- Bruderhof (1920 bis heute, D dann GB, Paraguay, USA, religiös-sozial) wurde organisiert von religiösen Sozialisten aus der Jugendbewegung der 20er Jahre und in der Tradition des Denkers Leonhard Ragaz', wichtig war den Gründern Befreiung von Ausbeutung und Unterdrückung durch Aufklärung.
- Boimondeau (1939 bis 1970, sozial-utopistisch) Gründung dieser Arbeits- und Lebensgemeinschaft bestand in der Umwandlung eines Privat-Unternehmens in eine integrale Kooperative, wobei alle gemeinsam jeden Schritt gemeinsam planten und vorbereiteten.
- Aiyetoro (1947 bis ?, religiös-sozial) Gründung durch drei Fischer christlichen Glaubens in einem Sumpfgebiet im Süden Nigerias als Versuch eine kollektivistische christliche Urgemeinde aufzubauen, rasches Wachstum auf 2000 Mitglieder)

Anhang IV - Teilnehmer-Liste der Tagung selbst verwalteter Betriebe

im Herbst 1977 in Salecina GR

(Aus Inseln der Zukunft, Limmat Verlag Genossenschaft, Zürich)

- Anwaltskollektiv Zürich
- Verein Alternativbeiz, Luzern
- ARBA, Handwerkerkollektiv, Winterthur ZH
- Architektur und Ingenieur-Kollektiv Zürich
- ARHA, Handwerkerkollektiv Zürich
- Beratungsgemeinschaft für Umweltfragen, Zürich
- Schneiderei Bloomer, Zürich
- Genossenschaft Buch 2000, Obfelden ZH
- Genossenschaft Buch und Information, Hausen ZH
- Buechlade Gnossenschaft, Basel
- Buechlade Oberi Gass, Baden AG
- Claque, Kleintheater, Baden AG
- Genossenschaft zum Eichenen Fass, Schaffhausen
- Filmcooperative Zürich
- Filmkollektiv Zürich
- Focus, Satzservice Zürich
- Genossenschaft der Funke Basel
- GENUA Genossenschaft für Energie und umweltbewusste Architektur, Zürich
- Handwerkerkollektiv Zürich
- Zentrum Hirscheneck, Basel
- Klup, Projekt eines alternativen Nachtclubs, Zürich
- Genossenschaft Kreuz, Solothurn
- Restaurant Landhus, Rehetobel AR
- Lenos, Birsfelden BL
- Limmatverlag-Genossenschaft Zürich
- Genossenschaft Löwen, Sommeri TG
- LPG, integrale Lebens- und Produktionsgemeinschaft Villeret BE
- Kulturhaus Palazzo, Liestal BL
- Restaurant Palme, Zürich

- Paranoia CitY-Laden, Zürich
- Pinkus Genossenschaft Zürich
- Praxisgruppe Plaffenwatz, Zürich
- Posthalle, Restaurant, St. Gallen
- Produzentengalerie, Zürich
- Gasthaus Rössli, Mogelsberg SG
- Genossenschaft Rössli, Restaurant, Stäfa
- Genossenschaft Druckerei Ropress, Zürich
- Schribstube Bern
- Genossenschaft Schweiz. Studentenreisedienst, Zürich
- Buchhandlung für Soziologie, Bern
- Genossenschaft Tigel, Brockenhaus, Werkstatt, Zürich
- Genossenschaft „tribe productions“, Schallplattenläden, Solothurn
- Ulmenhof, Ottenbach ZH
- Videoladen, Zürich
- Voxpop, Schallplattenproduktion, Konzerte, Zürich
- Wärschtube Wilen, Sarnen OW

Anhang V - Statuten des Vereins Netzwerk für Selbstverwaltung

Art. 1 Name und Sitz

Unter dem Namen "**Netzwerk für Selbstverwaltung**" besteht ein Verein im Sinne von Art. 60 ff ZGB mit Sitz in Zürich.

Art. 2 Zweck

- 2.1 Der Verein bezweckt die Förderung der Selbstverwaltung in unserer Gesellschaft, insbesondere in den Bereichen Wirtschaft, Arbeiten, Kultur und Wohnen.
- 2.2 Der Verein verwirklicht seinen Zweck durch verschiedene Dienstleistungen für Betriebe, Organisationen und Einzelpersonen, die sich der Idee der Selbstverwaltung verpflichtet fühlen und versuchen, selbstverwaltetes Handeln in die Praxis umzusetzen, insbesondere durch:
 - . Erarbeiten von Grundlagen über Selbstverwaltung.
 - . Dokumentation und Information über Selbstverwaltung. Der Verein unterhält eine Informationsstelle und gibt eine Zeitschrift heraus.
 - . Die Förderung der Zusammenarbeit und des Erfahrungsaustausches zwischen Betrieben, Organisationen und Einzelpersonen.
 - . Aus- und Weiterbildung von Menschen, die in selbstverwalteten Betrieben, Organisationen, Wohn- und Hausgemeinschaften arbeiten und leben oder beabsichtigen dies zu tun.
 - . Vermittlung von Beratung für selbstverwaltete Betriebe, Organisationen und Projekte.
 - . Dienstleistungen, welche selbstverwaltete Betriebe, Organisationen und Projekte in ihrem Handeln unterstützen können.
 - . Öffentlichkeitsarbeit, um die Idee und die Praxis der Selbstverwaltung in unserer Gesellschaft zu verbreiten.
 - . Der Verein beobachtet das politische Geschehen in der Schweiz. Er unternimmt politische Vorstöße und Aktionen oder unterstützt solche, die der Idee der Selbstverwaltung förderlich sind.
 - . Kooperationen mit Zusammenschlüssen im In- und Ausland, welche dem ähnlichen Zweck dienen wie der Verein.

Art. 3 Mitgliedschaft

- 3.1 Mitglied kann jede natürliche und juristische Person werden, welche den Zweck und die Statuten anerkennt.
- 3.2 Aufnahmegesuche sind schriftlich einzureichen. Der Vorstand entscheidet endgültig über die Aufnahme.
- 3.3 Jedes Mitglied gehört einer der folgenden Kategorien an:

- . Kollektivmitglieder: Betriebe, Organisationen, Wohn- und Hausgemeinschaften;
 - . Einzelmitglieder: Einzelpersonen;
 - . Fördermitglieder: Einzelpersonen.
- 3.4 Die Mitgliedschaft erlischt durch Austritt oder Ausschluss.
- 3.5 Der freiwillige Austritt ist nur auf Ende eines Kalenderjahres möglich und muss schriftlich bis zum 30. September eingereicht sein.
- 3.6 Durch Vorstandsbeschluss kann ein Mitglied aus dem Verein ausgeschlossen werden. Dem betroffenen Mitglied steht die Rekursmöglichkeit an die Mitgliederversammlung zu.
- 3.7 Das Mitgliederverzeichnis ist den Mitgliedern zugänglich.

Art. 4 Organe

4.1 Die Organe des Vereins sind:

- . die Mitgliederversammlung
- . der Vorstand
- . die Arbeitsgruppen
- . die Kontrollstelle

Art. 5 Mitgliederversammlung

- 5.1 Die Mitgliederversammlung, als oberstes Organ des Vereins, wird gebildet durch die Gesamtheit der Einzel- und Fördermitglieder und die VertreterInnen der Kollektivmitglieder.
- 5.2 Der Termin von ordentlichen Mitgliederversammlungen muss mindestens 4 Wochen im voraus publiziert werden. Die schriftliche Einladung mit Bekanntgabe der Traktanden muss zwei Wochen vor der Versammlung erfolgen. Die Versammlungen werden von einem Vorstandsmitglied geleitet.
- 5.3 Anträge einzelner Mitglieder müssen auf die Traktandenliste gesetzt werden, wenn sie mindestens 3 Wochen vor dem Versammlungstermin schriftlich eingereicht werden.
- 5.4 Das Stimmrecht an der Mitgliederversammlung wird wie folgt geregelt:
- . Einzelmitglieder haben eine Stimme.
 - . Fördermitglieder haben eine Stimme.
 - . Kollektivmitglieder haben drei Stimmen.

(...)

Diese Statuten wurden angenommen von der Mitgliederversammlung vom 18. November 1989 im Restaurant Kurve, Windisch AG. Publiziert in: *Netzwerk info Nr. 36, Januar 1990.*

Anhang VI - Fragebogen an die 12 Betriebe

Öffentlicher Teil

Fragen zum Betrieb

Wann gegründet:

Wie viele bei der Gründung: nach 5 Jahren: heute:

Zugrunde liegende Idee:

Warum seht Ihr Euch als Selbstverwaltungsbetrieb?

Wo steht Ihr heute:

Entwicklung:

Wichtigste Etappen/Änderungen:

Evtl. Krisen und deren Überwindung:

Gedanken über die Zukunft:

Anonymisierter Teil

Werte:

1) Universalismus

Wie wichtig ist Euch die Forderung, dass alle auf dieser Erde gleich behandelt werden sollen, dass jeder Mensch sein Chance haben soll, dass man sich um die Natur kümmern muss, Respekt der Umwelt, dass man Menschen auch zuhört, die anders sind, dass man sie in erster Linie verstehen will?

2) Selbstbestimmung

Wie weit war es euch wichtig, kreativ zu sein und neue Ideen auszuprobieren, originelle zu sein, und frei und unabhängig von anderen zu entscheiden?

3) Anregung

War es für Euch wichtig, immer neue Abwechslung zu haben, immer mal was Neues zu machen, ein aufregendes Leben zu haben und auch Risiken einzugehen?

4) Spass

Ist es für Euch wichtig, Spass zu haben, Euch gerne mal etwas gönnen, ein Ort zu sein, wo man auch gerne feiert, die Dinge zu tun, die Euch Spass bereiten.

5) Leistung

Ist es Euch wichtig, dass Ihr anerkannt und bewundert werdet für das, was Ihr tut, dass Ihr Eure Fähigkeiten auch zeigt, ist Anerkennung und Erfolg sehr wichtig, oder reicht es, dass das Projekt läuft.

6) Einfluss, Position

Wie wichtig ist es für Euch, eine entsprechende Macht und Durchsetzungskraft zu haben, auch zum Beispiel genügend Geld oder politischen Einfluss, um Eure Fernziele durchzusetzen?

7) Sicherer Freiraum

Wie wichtig ist es für Euch in einem Freiraum zu leben oder ein Aktionsfeld zu haben, der jedem Einzelnen Ruhe gibt und die Ereignisse und somit auch die Arbeit einigermaßen vorausplanbar sind?

8) Soziale Normen

Wie wichtig ist Euch, dass man tut, was gesagt wird, eine Selbstdisziplin und Regeln wichtig sind, um Euer Ziel zu erreichen, keine Dinge zu tun, die zu Lasten anderer sind.

9) Überlieferungen

Wie wichtig ist es Euch, Euch an Gepflogenheiten zu halten, die von Familie oder Religion oder anderen Traditionen übermittelt wurden, eine gewisse Bescheidenheit zu pflegen, zurückhaltend zu sein und nicht unbedingt die Aufmerksamkeit auf Euch zu lenken.

10) Hilfsbereitschaft

Wie wichtig ist es Euch, den Menschen um Euch herum zu helfen, für deren Wohl zu sorgen, den Gruppenmitgliedern gegenüber loyal zu sein, sich für die Menschen einzusetzen, die Euch nahe sind.

Zusammenfassende Fragen:

Ist Eure Vision nicht nur ein Fernziel, sondern auch Leitlinie für das Arbeiten und Zusammenleben.
Unser Betrieb = Gelebtes Fernziel/Vision/Mission?

Kann man sagen, dass Marktorientierung und Gewinn machen die Mission beeinträchtigt? Wenn ja, was litt am Meisten? 3 Nennungen

Was waren die am ehesten stützenden Werte bei der Durchsetzung Eurer Vision?
3 Nennungen

Organisation:

Betriebsgrundlagen (Ressourcen)

Mitglieder

Habt Ihr einen Einheitslohn oder 1 zu ____

Wer entscheidet über Aufnahme

Spielt der Ausbildungsstand eine Rolle

Organisiert Ihr Weiterbildung

Finanzierungsmethoden

Laufende Kosten werden gedeckt durch:

Verkauf der Dienstleistungen in ca. ____%

Spenden bzw. Subventionen in ca. ____%

Investitionen:

Eigene Rückstellungen in ca. ____%

Austausch / Autonomie (Marketing)

Von welchen wirtschaftlichen Faktoren oder Aussenbeziehungen seid ihr am meisten abhängig?
Bestimmter „Kreis“, eher offen...

Sammelt ihr Infos, was die Leute wollen/nicht wollen, was sie am ehesten kaufen etc...

Sammelt ihr Infos, wie es andere machen oder wie mögliche Konkurrenten oder Gegner Euch wirtschaftlich bedrohen könnten?

Werden diese Erkenntnisse in die Entscheide, wie das Projekt weiter aussehen soll miteinbezogen?
Habt Ihr so etwas wie ein Marketingkonzept oder wie man das nennen mag?

Funktionsweise (System)

Spezialisierung

Darf eine Person einer anderen etwas vorschreiben?

Gibt es eine gewisse Aufgabenteilung?

Wenn Aufgabenteilung, gibt es ein Rotationssystem?

Entscheidungen, Entscheidungen werden gefällt:

In der Gruppe

In einem Team

GeschäftsleiterIn

Das Ganze regelt sich durch

Selbstkontrolle

Gruppendisziplin

Gruppenverantwortlicher

Habt Ihr bereits mal eine(n) OrganisationsberaterIn in Anspruch genommen?

Einschätzungen zur Entwicklung (Erfolg)

(Vollkommen einverstanden mit Satz A) jeweils 5 Punkte, mit Satz B) 1 Punkt)

Gründung

A) Wir waren sofort in der Lage, ein neues arbeitsfähiges System auf die Beine zu stellen.

B) Die Idee war anfangs etwas abstrakt, wir hatten öfters Geldsorgen.

A) Die Realitäten wurden sehr bald akzeptiert, wir lernten schnell aus der Erfahrung und setzten uns bald durch.

B) Wir hatten erst Mühe, uns den Anforderungen zu stellen, unser Projekt verlangte von uns viel Opfer ab.

Ca. nach 5 Jahren

A) Wir wurden immer effizienter, stärker und konnten trotzdem flexibel bleiben.

B) Wir überspannten teilweise den Bogen oder fielen wir in die Probleme d Gründung zurück, etwas zu starr.

A) Dank guter Qualität und guter Arbeit erreichten wir überall Anerkennung.

B) Unsere Arbeit wurde immer wieder in Frage gestellt, wir mussten uns oft Sorgen um unser Image machen.

Heute

A) Die Einmaligkeit unserer Arbeit bringt uns und unserem Umfeld klare Vorteile. Wir entwickeln uns und wachsen weiter innerlich und persönlich

B) Wir wissen noch nicht genau worin wir stark sind, irgendwie zu sehr spezialisiert, Strukturen wirken hemmend Überalterung.

A) Wir fühlen uns öffentlich respektiert und sind selbstbewusst.

B) Wir werden immer wieder in Frage gestellt od. angegriffen

Individuelle Motive

Persönliche Motive für die einzelnen Mitglieder, bei diesem Projekt mitzumachen:

*Einschätzung, alle fünf hierarchisieren, am wichtigsten (5 Pte.) am zweitwichtigsten (4 Pte.)
... am wenigsten wichtig (1 Pt.)*

Existenzgarantie

Wenn jemand zu Euch kommt, wie wichtig ist es dann für ihn, einen Arbeitsplatz zu haben und eine Existenzgrundlage vorzufinden, um seine Grundbedürfnisse abzudecken.

Sicherheit, Freiraum

Die Leute, die zum Projekt gestossen sind oder eventuell heute dazu stossen, war ihnen vor allem wichtig, einen Freiraum vorzufinden, wo sie sein können, wie sie wollen und die Regeln selber aufstellen, in einem System, das sie als gerecht empfinden.

Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Freundschaften

Für die, die kommen, zählt sehr stark der Gruppenzusammenhalt, hier können sie sich zu Hause fühlen, wie in einer grossen Familie. Zuerst kommen im Prinzip die Gruppenmitglieder.

Zu etwas gehören, das Besonderes leistet

Spielt es eine Rolle für jede Person, die bei Euch dabei ist, dass sie im Bewusstsein hat, etwas Besonderes zu leisten und es sie freut, dafür anerkannt zu werden?

Den Traum einer anderen Welt verwirklichen

Kam oder kommt man zu Euch, um etwas in der Welt zu verändern und weil man dies in einem „Durchschnittsbetrieb“ weniger gut kann?