

Befreite Kompetenz?

Wissenssoziologische Einblicke in die neuere Selbstverwaltungsdiskussion

Von Robert H e t t l a g e

Folgt man der Zeitströmung, dann muß man den Eindruck gewinnen, als seien die Leiden an der Industriegesellschaft universal und unheilbar. Einzig der „Große Sprung“ in die qualitativ andersartige, nachindustrielle Welt könne der weiteren Selbst-Zerstörung Einhalt gebieten.

Erste Anzeichen von Post-Industrialität sieht *Bell* u. a. in der allenthalben sich ausbreitenden „Mitbestimmungsrevolution“¹⁾, die der Basisrevolte gegen die verwaltete Welt, das professionalisierte Wissen und die wuchernde Technologie zur Sprache verhilft. Diese „Revolution“ hat ihre eigene Dynamik. Denn in der Tendenz geht es ihr nicht mehr nur darum, wie die Menschen an den zentralen Planungsentscheidungen *beteiligt* werden können, sondern auch darum, wie sie jene Lebensbereiche, die sie unmittelbar betreffen, *selbst gestalten* können. So gesehen gilt manchen „Selbst-Verwaltung“ als postindustrielle Ideologie schlechthin.²⁾

Fragt man nach der gesellschaftlichen Wirklichkeit, die solche hochgestimmten Erwartungen bedingt, nach den realen Situationen, die durch Selbstverwaltung bewältigt werden oder nach dem Stellenwert, den dieses „*belief system*“ für einzelne Gruppierungen besitzt, so kommen grundlegende wissenssoziologische Aspekte ans Licht, die in der heutigen Diskussion um Selbstverwaltung weitgehend verdrängt werden.

I. Die wissenssoziologische Perspektive

Alle Wissensformen — Alltagsüberzeugungen, Wissenschaft, Kunst, Religion, Volkskultur³⁾ u. a. m. — spiegeln als akkumulierte Erfahrungen das wider, was Menschen von ihrer Welt be-greifen. Aus soziologischer Sicht wird solches Wissen mit der sozialen Lage des „Wissenden“ verbunden, also eine Linie vom Bewußtsein zum Denker und seiner gesellschaftlichen Wirklichkeit gezogen.⁴⁾

1. Ideologiekritik und Wissenskritik

Marx' Behauptung, daß gesellschaftliches Sein das Bewußtsein *bestimme*, schuf die Grundlage dafür, daß Wissenssoziologie von vielen auf Kritik „falscher“ Überzeugungssysteme festgelegt wurde.⁵⁾ Da *Marx* soziales Sein unter den Primat der Ökonomie stellt, muß das Bewußtsein folglich von den materiellen Produktionsverhältnissen dominiert sein. Sind letztere entfremdet, verzerrt und falsch, dann wird auch das Bewußtsein diese Attribute aufweisen. Wenn nun die Produktionsverhältnisse eine soziale Gruppe begünstigen und ihr eine gesellschaftliche Vormachtstellung

¹⁾ *Bell, D.: Die Zukunft der westlichen Welt. Kultur und Technologie im Widerstreit*, Frankfurt am Main 1976, S. 24, 234 ff.

²⁾ *Mann Borgese, E.: „Diskussionsvotum“*, in: *Adizes, I. (Ed.): Self-Management. New Dimensions to Democracy*, St. Barbara/Oxford 1975, S. 116.

³⁾ Um den Forschungsgegenstand nicht unnötig einzuengen, will *K. H. Wolff* nur von „geistigen Vorkommissen“ sprechen. Vgl. *Versuch einer Wissenssoziologie*, Neuwied/Berlin 1968, S. 14.

⁴⁾ *Berger, P.: Einladung zur Soziologie*. München 1971, S. 123.

⁵⁾ *Lenk, K.: Marx in der Wissenssoziologie*. Neuwied/Berlin 1972, S. 107 ff.

einräumen, dann müssen auch die „herrschenden Gedanken“ partikuläre Interessenlagen widerspiegeln: sei es nun, daß die Herrschenden in ihrem Eigeninteresse die Bevölkerung hinters Licht führen (Konspirationstheorie), oder sei es, daß die jeweils Beteiligten ihre „wahren“ Interessen gar nicht kennen (Selbsttäuschungstheorie)⁶⁾, in jedem Fall ist der Tatbestand der Ideologie gegeben. Nur jenes Denken sei nicht ideologisch, das die wahren Interessen (des Proletariats) begünstige und dadurch wahre Überzeugungen fördere. Ideologie im kritisch-negativen Sinn ist für *Marx* also prinzipiell auflösbar. Wenn sich die Gesellschaftsstrukturen fortschreitend „richtig“ entwickeln, wenn die sozialen Widersprüche entfallen, dann erhält Ideologie auch eine positive Bedeutung. Sie wird Ausdruck unentfremdeter Vernunft und dadurch Instrument der Harmonie.

Mannheim ist damit nicht zufrieden. Er will nicht nur das „falsche Bewußtsein“ des präsumptiven Klassenfeindes als ideologisch anprangern, sondern den Ideologiebegriff weiter „radikalisieren“. Wissen ist nicht nur an ökonomisches Sein gebunden, sondern mit der historischen Daseinsweise des Menschen schlechthin verwoben. Von daher sei jedes ideelle Gebilde ausnahmslos auf die soziale Lage seiner Subjekte zu reduzieren, sei „Phänomen der Seinsgebundenheit“.⁷⁾ Wegen dieser ihrer sozialen Einbindung sind für *Mannheim* nicht nur einige, sondern alle Deutungsmuster, politischen Programme und Bewußtseinsformen unauflösbar „standortverpflichtet“, milieugebunden, interessenspezifisch und deswegen ideologisch (Panideologismus).⁸⁾ Suche nach Wahrheit und Objektivität könne daher getrost aufgegeben werden zugunsten von Perspektivität, Relativität und „informierter Subjektivität“. Ideologie scheint demnach prinzipiell unauflösbar zu sein. Sie hat nur noch wenig mit dem *Marx*schen Lug- und Trug-Argument gemein.

Gleichwohl war sich *Mannheim* seiner Sache anscheinend nicht so ganz sicher, denn was für einen Wert sollte sein totaler Ideologieverdacht wohl haben, wenn dieser — den Annahmen gemäß — ebenfalls als völlig ideologisch bezeichnet werden muß (sog. *Mannheim-Paradox*).⁹⁾ Da zudem an der Vorstellung festgehalten werden soll, Ideologie könnte etwas mit verfehelter sozialer Wirklichkeit („Seinsinkongruenz“), mit Beschönigung und Verschleierung von Herrschaftsstrukturen zu tun haben, muß er doch nach einer nicht-relativistischen Hilfskonstruktion suchen: einzig der „sozial freischwebenden Intelligenz“ traut er zu, die „Aspektstruktur“ des Wissens etwas zu durchbrechen. Da sie keinen Gruppeninteressen verpflichtet sei, könne sie deren jeweilige partikuläre Standpunkte „relationieren“, allen die Interessenverzerrungen vor Augen führen und somit Gruppenkonflikte entschärfen.¹⁰⁾ *Mannheim* glaubt damit eine Art synthetischer, sozialer Wahrheit (das „sozialgeistige Mittel“)¹¹⁾ gefunden zu haben, ohne objektive Gültigkeitskriterien nennen zu müssen. Leider kann er uns nicht sagen, wie dabei ein keineswegs unrealistisches (Herrschafts-)Interesse eben dieser Intellektuellen ausgeschlossen werden kann. Seine

⁶⁾ Easton, S.: „Explaining Ideology“, in: *Sociological Analysis and Theory*, 6 (1976), 2 S. 187 f.

⁷⁾ Mannheim, K.: *Ideologie und Utopie*, Frankfurt am Main 1969, 5. Aufl., S. 229.

⁸⁾ Das ist u. a. Th. Geigers Vorwurf: *Ideologie und Wahrheit*. Neuwied/Berlin 1968, S. 32.

⁹⁾ Geertz, C.: „Ideology as a Cultural System“, in: Apter, D. (Ed.): *Ideology and Discontent*. Glencoe/Ill. 1964, S. 48. Das Paradox besteht darin, eine Ideologie durch eine andere analysieren zu müssen.

¹⁰⁾ Mannheim, K.: *Ideologie und Utopie*. Frankfurt am Main 1969, S. 137.

¹¹⁾ Ebenda, S. 129, 160, 221.

Ansicht, die Elite müsse den widerstreitenden Gruppen „die eigenen Forderungen aufzwingen“¹²⁾, läßt nichts Gutes ahnen.

Die Diskussion um die Wissenssoziologie hat eindeutig erbracht, daß soziale Determinierung von Erkenntnisinteressen gar nichts über die *Geltung* der Einsichten und die Eigengesetzlichkeit der Erkenntnisse aussagt.¹³⁾ Hier liegen die Grenzen totaler Ideologie- und Wissenskritik. Damit ist aber auch nichts gegen das soziologische Bemühen gesagt, alle Ideensysteme, Überzeugungsstrukturen und Wissensformen auch als existentielle Fakten zu betrachten, die von den Bedürfnissen der Menschen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt mitgeprägt sind.

2. Selbstverwaltung wissenssoziologisch gesehen

Wissensformen können nicht nur von ihrer Verzerrungsperspektive (*Marx, Mannheim*), sondern müssen auch von ihrer positiven Steuerungsfunktion her (*Luhmann, Lemberg*) betrachtet werden. Ihre gesellschaftliche (und Gesellschaft konstituierende) Reichweite liegt darin, daß sie Auskunft über Ursprung und Ziel des Lebens geben, also „Relevanzstrukturen“ ausgrenzen¹⁴⁾, Präferenz- und Wertrangordnungen organisieren und Verhaltensnormen sowie Handlungsalternativen zur Verfügung stellen, die die Menschen prägen.¹⁵⁾ Trotzdem bleiben dem Individuum im allgemeinen, und nicht nur den Intellektuellen, zumindest partiell manche Möglichkeiten, um Interessenlagen abzuschätzen und Begründungszusammenhänge zu durchschauen, und sei es „nur“ dadurch, daß ein (Wissens-)System an seiner jeweiligen Bewährung in der Lebenspraxis gemessen wird.

Auf die Selbstverwaltungsproblematik übertragen ist folglich nicht nur nach der Begründung und dem Selbstverständnis von Selbstverwaltung zu fragen, sondern auch nach deren Konsequenzen für soziales Handeln: Zunächst einmal ist Selbstverwaltung ein Erklärungszusammenhang, der notwendig aus Werturteilen und Faktenbeschreibungen besteht. Er bezieht sich auf den gegenwärtigen Zustand unserer Gesellschaft. Sie soll durch humanere, den Lebenserfordernissen angemessenere Handlungsweisen überschritten werden. Selbstverwaltung soll diese Handlungsmöglichkeiten ausloten und gegenwärtiges soziales Handeln darauf ausrichten. Insofern ist sie Erklärungs- und Orientierungszusammenhang, mit zum Teil suggestiver Steuerungskraft (vgl. II.).

Wie weit dadurch ein „Wahrheitsverhinderungsmechanismus“¹⁶⁾ in Gang kommt, Selbstverwaltung also ideologisch-verhüllend wirkt (vgl. III.), hängt davon ab, ob sich das Orientierungsinteresse entweder über Fragen der Realisierungsmöglichkeiten seiner Postulate hinwegsetzt beziehungsweise „Realität“ definitorisch erzwingt

¹²⁾ Ebenda S. 139. Vgl. auch K ü h r, H.: „Ideologietheorie und Ideologiekritik“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“* (B 2/77), S. 19.

¹³⁾ Statt vieler anderer die klassische Studie von A. von Schelting: „Zum Streite um die Wissenssoziologie“, in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Bd. 62, S. 38.

¹⁴⁾ L u h m a n n, N.: „Wahrheit und Ideologie“, in: *Soziologische Aufklärung*, Bd. 1, Opladen 1972, 3. Aufl., S. 59.

¹⁵⁾ L e m b e r g, E.: *Ideologie und Gesellschaft. Eine Theorie der ideologischen Systeme, ihrer Struktur und Funktion*. Stuttgart 1974, 2. Aufl., S. 318 ff.

¹⁶⁾ L ü b b e, H.: „Zur Geschichte des Ideologie-Begriffes“, in: L ü b b e: *Theorie und Entscheidung. Studien zum Primat der praktischen Vernunft*. Freiburg 1971, S. 164. „Das ideologische Bewußtsein, das sich dem Realitätsprinzip nicht unterwirft, muß vor sich selbst so tun, als hätte es das getan, das heißt: es muß seine ideologische Überzeugung sekundär rationalisieren.“

— unter anderem, um bestimmte Sonderinteressen zu verdecken (vgl. II.1) —, oder indem es seine eigene Handlungsrelevanz im tagtäglichen Umgang der „Begünstigten“ mit ihm verkennt. Seine in der Lebenspraxis „ausgehandelte“ Wirklichkeit muß sich mit den ursprünglichen Legitimitätsgrundlagen nicht decken. Man könnte diesen Aspekt die subjektiv sinnhafte Welt von Selbstverwaltung nennen. (vgl. II.2).

II. Selbstverwaltung als Erklärungs- und Orientierungsmuster

Jeder verfügbare Wissensgehalt ist aus vergangenen Interpretationen abgeleitet. Er bezieht seine soziale Bedeutung aus dem andersartigen Umgang mit den Problemen und ist notwendig mit De- und Re-Legitimierungsvorgängen verbunden.¹⁷⁾ So auch die Selbstverwaltungs-idee (SV).

1. Selbstverwaltung im Schnittpunkt von Legitimitätsentzug und Legitimitätsaufbau

Obwohl oder gerade weil der Lebensstandard industrieller Leistungsgesellschaften höher als je zuvor in der Geschichte ist, hat das Unbehagen an ihnen zugenommen. „Sachzwänge“ einer komplexen Wirtschaftsgesellschaft werden als Begründung für bestimmte Organisationsformen nicht mehr fraglos hingenommen. Postulate wie „Humanisierung des Arbeitslebens“ und „Lebensqualität“ werden neue Selbstverständlichkeiten. Für Habermas¹⁸⁾ sind die bisherigen „legitimationswirksamen normativen Strukturen“ sogar schon zu schwach geworden, um sich noch regenerieren zu lassen. Gesellschaftliche Erwartungen fallen teilweise ins Leere. „Handlungsmotivierender Sinn“ verflüchtigt sich, und das keineswegs nur bei intellektuellen Randgruppen.

Zumindest hat eine beträchtliche gesellschaftliche Verunsicherung zu gruppenspezifischen Ausbruchsbewegungen geführt, in denen sich unter dem Motto „alternativer Lebensstil“ der Drang nach neuartigem Orientierungs- oder gar Heilswissen ankündigt.¹⁹⁾ Vom Ökologieaspekt einmal abgesehen, beziehen diese Bewegungen ihre Mobilisierungskraft aus dem Versprechen, Machtlosigkeit zu beseitigen. Alternativ sind Organisationen nur, wenn sie ihren Mitgliedern nahebringen können, nicht nur „Objekte eines sozialen Mechanismus zu sein, an dem viele teilnehmen“ ohne selbst aktiv teilzuhaben.²⁰⁾ Da bestehende Gesellschaftsformationen als anonyme Systeme und Herrschaftsangelegenheiten einiger weniger erlebt werden, gerät SV zum „Gegensymbol“ — primär darauf gerichtet, Zweifel an der Richtigkeit des Bestehenden zu sehen und auf dessen Veränderung hinzuwirken.²¹⁾ Dieses Ineinandergreifen von De-Legitimation des Alten und Re-Legitimierung einer neuen Idee wird an der anthropologischen Argumentation für SV deutlich:

Warren hat die der SV zugrunde gelegte Selbstdeutung des Menschen als „actor paradigm“ (im Gegensatz zum „system paradigm“) bezeichnet.²²⁾ Der Mensch in

¹⁷⁾ Bouchier, D.: „Radical Ideologies and the Sociology of Knowledge. A Model for Comparative Analysis, in: Sociology, 11 (1977), S. 26 f.

¹⁸⁾ Habermas, J.: *Legitimationsprozesse im Spätkapitalismus*. Frankfurt am Main 1973, S. 70. Andere sprechen von Integrationskrisen. Vgl. Rittberger, V.: „Politische Krisen und Entwicklungsprobleme“, in: Jänicke, M. (Hrsg.): *Herrschaft und Krise*, Opladen 1973, S. 26.

¹⁹⁾ Scheler, M.: *Die Wissensformen und die Gesellschaft*, Bern/München 1960, 2. Aufl.

²⁰⁾ Kirsch, G.: *Die Betroffenen und die Beteiligten*, München 1974, S. 37 ff.

²¹⁾ Zum Zusammenhang von „master symbols“ und „countersymbols“ vgl. Gerth, H./Mills, C. W.: *Character and Social Structure*, London 1969, 4th ed., S. 287 ff.

²²⁾ Warren, R.: „The Sociology of Knowledge and the Problems of Inner Cities“, in: Social Science Quarterly 52 (1971) 3, S. 469 ff.

seiner personalen Autonomie („Selbst-Stand“) ist wesentlich auch Selbst-Gestalter. Wer dem entgegensteht, verstößt gegen einen anthropologischen Grundtatbestand, wozu auch Selbstorganisation der Sozial-, Wirtschafts- und Politik-Verhältnisse gehören soll. Deswegen hebt sich SV in ihrem Bestreben nach „freier Assoziation“²³⁾ und Dezentralisierung entscheidend von etatistischen und hierarchischen Systemen ab. Allerdings ist umgekehrt auch nicht an Privatautonomie und wettbewerbliche Steuerung gedacht. Selbstschöpfung soll mit verantwortlicher Systemrationalität vielmehr durch den Aufbau kommunaler und betrieblicher Kooperationssysteme²⁴⁾ versöhnt werden, von denen man sich „erfolgreiche Vereinigung des Bewußtseins von den individuellen und Gruppenrechten mit der gesellschaftlichen Disziplin“ erwartet.²⁵⁾ Gerade durch Selbstorganisation seiner Sozialbeziehungen, der Gruppennormen, seines Status, seiner sozialen Realität insgesamt, schafft sich der Einzelne sein Wissen, seine Kompetenz, sein Selbstvertrauen, seine Motivation, in gewisser Weise sogar sich selbst. Um das alles ins Werk zu setzen, bedarf es zumindest überschaubarer sozialer Einheiten, in denen alle Mitglieder als Mitgenossenschafter die organisationsleitenden Entscheidungen möglichst direkt mitbeeinflussen und daher auch mitverantworten können.²⁶⁾

Wie *Nightingale* gezeigt hat, steht hinter dieser Argumentation eine optimistische, anti-hobbesianische Anthropologie. SV-Systeme nehmen nämlich von einer universal gesetzten Wertüberzeugung ihren Ausgang, der Mensch sei in jedem Fall Entscheidungs- und Verantwortungssucher, leistungswillig, hart arbeitend und einfallreich. Zudem müssen verschiedene hochkommunikative Prozesse wie Vertrauen, Offenheit, Zusammenhalt, Freundlichkeit, Bemühen um Konfliktbegrenzung, stützende Konfliktlösungs- und Führungspraktiken und Reaktionsformen wie hohe Mitgliederzufriedenheit mit den Organisationsbedingungen, hohe Motivation, hohe Loyalität zu den Organisationszielen und allgemeine Lebenszufriedenheit vorausgesetzt werden.²⁷⁾ Zumindest ist SV-Theorie immer Emanzipationstheorie, die diese Werte und Prozesse ausdrücklich zur Erfüllung bringen will. Hingegen werden die bisherigen Institutionen und ihre Normstrukturen zum puren Gegenteil hochstilisiert und müssen deswegen als anthropologisch inadäquate Steuerungstechniken und an falschen Bedürfnissen orientiert erscheinen.

Die Kluft zwischen Zukunftsvision und Handlungsvoraussetzung stört meist recht wenig. Das Dilemma, daß SV um wirksam werden zu können, sich selbst sozusagen schon voraussetzen muß, soll durch „emanzipatorische Praxis“ demokratischer Normbildungsprozesse übersprungen werden. *Habermas* hat das auf theoretischer Ebene in seiner Universalpragmatik vorgezeichnet²⁸⁾: Einzig der herrschaftsfreie Diskurs könne garantieren, daß Entscheidungen von den Betroffenen kommunikativ

²³⁾ Die Anlehnung an die frühsozialistische Idee einer Gesellschaft frei sich assoziierender Produzenten ist überdeutlich.

²⁴⁾ Gottshalk, S. S.: *Communities and Alternatives: An Exploration of the Limits of Planning*, New York 1975, S. 116.

²⁵⁾ Stojanovic, S.: *Kritik und Zukunft des Sozialismus*, Frankfurt am Main 1972, S. 134.

²⁶⁾ O. F. Walter in: Holenweger, T./Mäder, W. (Hrsg.): *Inseln der Zukunft? Selbstverwaltung in der Schweiz*, Zürich 1979, S. 13, 15.

²⁷⁾ Nightingale, D. V.: „The formally participative organization“, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 311 f.

²⁸⁾ Habermas, J.: *Theorie und Praxis*, Frankfurt 1974, 3. Aufl., S. 23 ff. und „Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz“, in: Habermas/Luhmann: *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie?* Frankfurt am Main 1971, S. 101 ff.

und konsensuell getroffen würden. Durch egalitäre Dialogchancen, Offenlegung aller Geltungsansprüche und Begründungszwang könne erreicht werden, daß Handlungsstrategien nicht gesetzt, sondern diskursiv erarbeitet würden. Was den sozialen Filter passiert, ist — als eine Art „sozialgeistiges Mittel“ (*Mannheim*) — geltungsfähig, der freien Zustimmung sicher und daher zwanglose allgemeine Handlungsanweisung (Entideologisierung durch Diskurs). Und mehr noch: die Gruppe wird nicht verwaltet, sie verwaltet sich selbst. Machtdifferentiale sind im Idealfall inexistent, so daß sich die gesellschaftliche Figuration in Richtung auf eine reziproke multipolare Kontrolle bewegt.²⁹⁾

Während *Habermas* am „kontrafaktischen“, von allen Handlungszwängen entlasteten Charakter seines SV-Modells keinen Zweifel läßt, ist das bei den praktischen Demokratisierungs- und SV-Bemühungen keineswegs mehr so deutlich. Zu stark ist der ständige Appell an die *reale* „community of equals“³⁰⁾, die *Rousseausche* Einheit von Regierenden und Regierten und den real möglichen Machtausgleich, wenn nur die institutionellen Bedingungen verändert werden. Dabei ist zu beachten, daß SV mehr will, als „nur“ das Arbeitsleben transformieren („*liberation of work*“).³¹⁾ Ihr Anspruch ist der einer Weltanschauung, die verbindliche Aussagen zur Gesamtordnung des individuellen und sozialen Lebens machen will („*liberation of life*“). Ihr Angebot ist verlockend, nämlich:

- die Neuschöpfung des Menschen durch Aufhebung von Interessenblockierungen und Motivationsdefiziten (Mobilisierungsmotiv);
- die Neuschöpfung der Sozialbeziehungen durch Universalisierung der Rollenqualifikation und Ersatz von Herrschaft durch Kooperation;
- die Neuschöpfung ganzer sozialer Sinnsysteme.³²⁾

Habermas hat durchaus klar gesehen, daß sein Kommunikationsmodell eng an die klassisch-utopischen Entwürfe vom „guten Leben“ anschließt.³³⁾ Ähnliches dürfte für den theoretischen Hintergrund praktischer SV-Versuche gelten, deren „*good life motivation*“ assoziativ nahelegt, man könnte sich gleichzeitig von der „*hard work situation*“ befreien und sich der Arbeits- und Organisationszwänge entledigen. *Marx* hatte für diese Art von Emanzipation immerhin die Existenz einer Überfluggesellschaft annehmen müssen.

2. Die organisationssoziologische Wende

Vor diesem Hintergrund gewinnt die jüngste Hinwendung der Organisationssoziologie zu Fragen der Demokratisierung (*organizational democracy*) eine besondere Färbung. Sie spiegelt ein verändertes Lebens- und damit auch Organisations-

²⁹⁾ So die Bestimmung von Demokratisierung durch Elias, N.: *Was ist Soziologie?*, München 1971, S. 68.

³⁰⁾ Matejko, A.: „*The Sociotechnical Principles of Workers 'Control'*“, in: *Participation and Self-Management*, vol. 3., Zagreb 1973, S. 29.

³¹⁾ Vgl. Vaneek, J.: *Self-Management: Economic Liberation of Man*, Harmondsworth 1975 und ders.: „*Self-Management and Cooperation as the Vehicle of the New World Economic Order*“, in: Burns, T. et al. (Eds.): *Work and Power. The Liberation of Work and the Control of Political Power*, London/Beverly Hills 1979, S. 369 ff. Ebenso Baumgartner, T./Burns, T./Deville, P.: *Work, Politics and Social Structuring under Capitalism*, in: Burns, T. et al. (Eds.): op. cit., S. 185 f.

³²⁾ Anklänge an *Marx'* Selbstschöpfung des Menschen durch Arbeit sind überdeutlich. Vgl. *Mega I*, 3, S. 86.

³³⁾ *Habermas*, J.: *Vorbereitende Bemerkungen . . .*, op. cit., S. 139.

verständnis wider. Organisationen gelten nunmehr als aktive Produzenten einer veränderten Lebens- und Rationalitätsvorstellung (*counterrationalities*). Denn im Vordergrund steht nicht mehr die ökonomisch-rationale, professionelle Entscheidungsfindung und -durchsetzung, sondern die Ausrichtung auf „soziale Produktionsziele“.34) Manche wollen darin sogar eine „perspektivische Revolution“ der Weltinterpretation erblicken35), der ein ähnlicher zivilisatorischer Stellenwert zukommen soll wie dem von *Weber* analysierten Trend zum modernen, okzidental, zweckrationalen Denken. So wie dieses die traditionellen und charismatischen Legitimationsformen abgelöst hat, so soll sich heute der Untergang der rational-legalen zugunsten der rational-demokratischen Legitimationsstruktur ankündigen.36)

Die entscheidenden Argumente für Hierarchieabbau werden darin gesehen, daß die klassischen Bürokratie-, Entscheidungs- und Anpassungstheorien die versprochene Rationalität gar nicht einlösen könnten, weil

- menschliche Ressourcen und Kreativität ungenutzt bliebe,
- gesellschaftlich notwendige Ausweitung von Kompetenzen behindert würde,
- zunehmend Konflikte mit dem demokratischen Normgefüge der Umwelt entstünden.37)

All dem soll die „Gleichheitsrevolution“ (*Nelson*) abhelfen, die jedoch ihrer Bestimmung nur gerecht wird, wenn es sich nicht um Mitbestimmung, sondern echte SV aller aktiven Mitglieder einer Organisation handelt (*work community*).38) Dort wo Macht verteilt wird, muß sie vollends demokratisch legitimiert sein, das heißt durch allgemeine Kontrolle beziehungsweise Management der Organisation auf der Basis von Stimmgleichheit und egalitären („neutralisierten“) Eigentumsrechten.39) Entscheidendes Strukturmerkmal ist insgesamt, daß die Willensbildung von der Spitze an die Basis verlagert wird. Mit anderen Worten: es wird die Ablösung herrschaftlicher durch genossenschaftliche Beziehungsformen anvisiert. Seit *Gierke* und *Vierkandt* gelten als herrschaftlich alle Sozialstrukturen, in denen Machtbefugnisse wesentlich ungleich verteilt und Positionen institutionell durch Über- und Unterordnung abgesichert sind. Hingegen ist in genossenschaftlichen Sozialgebilden die Macht wesentlich gleich verteilt. Die Mitglieder sind nicht über- und untergeordnet, sondern „zugeordnet“ und daher solidaritätsorientiert.40) Letzte Machtquelle aller etwaige Positions- und Machtdifferenzierungen ist die „*work community*“ selbst. Ansatzweise können somit viele Partizipationsformen als genossenschaftsähnlich bezeichnet werden. Jedoch verwirklichen SV-Gebilde (unter anderem

34) Vgl. *Blumberg, P.: Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, London 1968, S. 129.

35) *Nelson, B.: „Zivilisatorische Komplexe und interzivilisatorische Begegnungen“, in: ders.: Der Ursprung der Moderne*, Frankfurt am Main 1977, S. 60.

36) *Abell, P.: „Hierarchy and Democratic Authority“, in: Burns, T. et al. (Eds.): Work and Power*, London/Beverly Hills 1979, S. 142.

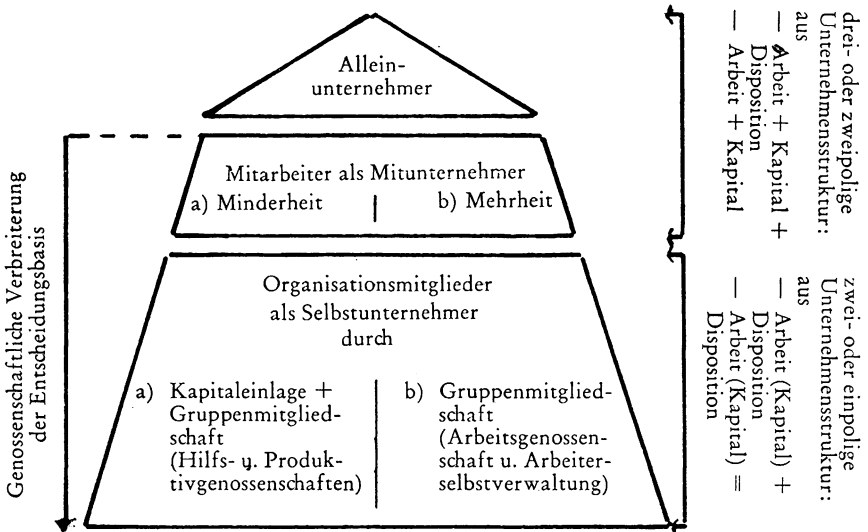
37) *Baumgartner, T./Burns, T./Sekulic, D.: „Self-Management, Market, and Political Institutions in Conflict“, in: Burns, T. et al. (Eds.): Work and Power!* op. cit., S. 82

38) *Vanek, J.: „Introduction“, in: ders.: Self-Management*, op. cit., S. 14.

39) *Abrahamson, B.: Participation or Bureaucracy. The Logic of Organization*, London/Beverly Hills 1977, S. 224.

40) *Gierke, O. v.: Das Deutsche Genossenschaftsrecht*, Bd. 1, Graz 1954; *Vierkandt, A.: „Die genossenschaftliche Lebensform der Naturvölker“, in: Handwörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1959, 2. Aufl., S. 191 ff; *Gurvitch, G.: La vocation actuelle de la sociologie*, Paris 1963, S. 200.

die Genossenschaftsunternehmen selbst) die genossenschaftlichen Strukturprinzipien zumindest intentional am klarsten.⁴¹⁾



III. Selbstverwaltung als Verhüllungszusammenhang

Organisationssoziologisch ist SV der Versuch, sich dadurch von Zwängen zu befreien, daß die Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Disposition zusammengelegt werden. Die Organisationsmitglieder „hire their management expertise rather than being hired by management.“⁴²⁾ In einem solchen Befreiungskonzept verdichten sich weitreichende Verfügungserwartungen, „*easements and profits*“⁴³⁾, die sich nicht nur auf das Arbeitsprodukt und die Arbeitsbedingungen (*job design*) beziehen, sondern auch auf ein optimales „*activity-pace-quality-time (APQT) bundle*“.⁴⁴⁾ Es suggeriert, als könne man sich durch volle Partizipation vom Schwerkrieg der Welt befreien.⁴⁵⁾ Nicht umsonst hat die ganze sogenannte Alternativszene so stark auf das genossenschaftliche SV-Modell gesetzt.

Hieran wird schlagartig klar, daß es der Soziologe und der Sozialphilosoph, wenn es um konkrete soziale Veränderungen geht, nicht bei der abstrakten Analyse von Sinndeutungen und Werten bewenden lassen können. Angesichts der hohen gesellschaftlichen Interdependenzen können sie sich die „ideologische Rücksichtslosigkeit des moralistischen Protagonisten“⁴⁶⁾ nicht leisten. Es gehört vielmehr zu

⁴¹⁾ Vgl. dazu Hettlage, R.: Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, Frankfurt am Main 1979, S. 101–253.

⁴²⁾ Clayre, A.: „*The Political Economy of Third Sector Enterprises*“, in: Burns, T. et al. (Eds.): *Work and Power*, op. cit., S. 359.

⁴³⁾ Näheres bei Backhaus, J.: *Ökonomik der partizipativen Unternehmung*, Bd. 1, Tübingen 1979, S. 27–31.

⁴⁴⁾ Leibenstein, H.: „*Competition and X-Efficiency. A Reply*“, in: *Journal of Economic Policy* 81 (1973), S. 767 und Fitzroy, F. R./Nutzinger, H.: „*Entfremdung, Selbstbestimmung und Wirtschaftsdemokratie*“, in: Vaneek, J.: *Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung*, Frankfurt am Main/New York 1975, S. 197.

⁴⁵⁾ Nicht umsonst warnt Clayre vor einer allzu extensiven Verwendung des Terminus „*liberation of work*“, op. cit., S. 358.

⁴⁶⁾ Lübbecke, H.: „*Ideologiekritik der Technokratie-Kritik*“, in: ders.: *Fortschritt als Orientierungsproblem*, Freiburg 1975, S. 123.

ihrer wichtigsten Pflicht, sich auch dem Verhältnis von Norm und Wirklichkeit zuzuwenden, worin sich gleichzeitig ihr Interesse für Ideologiekritik manifestiert.

Die Partizipationsfrage bietet sich dafür geradezu an: nicht nur, weil in den letzten Jahren eine weltweite Renaissance kooperativer Wirtschaftsformen zu beobachten ist⁴⁷⁾, sondern auch, weil deren Partizipationsrealität empirisch durchleuchtet wurde. Allerdings sind die Hilfs- und Produktivgenossenschaften, obgleich sie ihr Modell schon seit über einem Jahrhundert praktizieren, keineswegs die Vorreiter solcher Forschungen gewesen. Am ergiebigsten sind augenblicklich noch die Untersuchungen zum jugoslawischen Modell und zum Kibbutz. Sie dienen hier deswegen auch als Referenzpunkt. Dennoch können die Folgerungen daraus — wegen ihrer Bedeutung für die SV-Problematik insgesamt — einen weitaus größeren Geltungsbereich beanspruchen. Sie machen in summa klar, daß demokratische Organisationen — zumal wirtschaftlicher Art — wegen des nicht zu überspielenden Wirtschaftlichkeitsimperativs von Anfang an um die Beachtung des Fähigkeitskriteriums nicht herumkommen.⁴⁸⁾ Es bestimmt unerbittlich die Reichweite von SV.

1. Selbstverwaltung und soziale Differenzierung

Genossenschaftliche SV-Kriterien binden alle „policy“-Entscheidungen an die Zustimmung aller Organisationsmitglieder oder ihrer Vertretungsorgane. Das Management sichert die zur kontinuierlichen, koordinierten und kontrollierten Verwendung der Ressourcen notwendigen Spezialkenntnisse wie technisches Wissen, Information, Marktkennntnis, Verwaltungspraxis, Führungserfahrung und anderes mehr.⁴⁹⁾ Trotz der dabei schon sichtbaren Ressourcendisparität zwischen Management und Basis glauben manche Autoren⁵⁰⁾, daß die formale SV-Konstruktion, wonach das Management von der Basis bestellt und abgewählt wird, geeignet sei, das Expertenwissen auf reine Hilfsfunktionen begrenzen zu können. Durch die bisherigen Erfahrungen kann diese Meinung allerdings nicht gedeckt werden.

1.1 Selbstverwaltung als duales Machtsystem

Der Sinn von SV erfüllt sich nur, wenn die Basis mittel- oder langfristige Informations- und Kompetenzunterschiede gegenüber dem Management ausgleichen kann. Bis zu diesem (möglicherweise fernen) Zeitpunkt fällt dem Management und seinen Stäben, das heißt der technisch-administrativen Intelligenz als Träger der Wissensfunktion, zwangsläufig — auch im wohlverstandenen Interesse der Basis — das Exekutivprivileg zu. Bradley hat jüngst am typischen „life stories“ von Produktivgenossenschaften demonstriert, daß diese ihre anfänglichen Egalisierungsansprüche durchwegs sehr bald zugunsten eines effektiven Managements und einer Ungleichverteilung der Information eingeschränkt haben.⁵¹⁾

⁴⁷⁾ Vgl. Jones, D.: „Producer Co-operatives in Industrialized Western Economics“, in: British Journal of Industrial Relations XVIII (1980).

⁴⁸⁾ Dahl, R. A.: *Und nach der Revolution?* Frankfurt am Main/New York 1975, S. 10 ff., 26 ff.

⁴⁹⁾ Abrahamsson, B.: *Bureaucracy or Participation*, op. cit., S. 174.

⁵⁰⁾ Vgl. u. a. Fitzroy, F./Nutzinger, H.: *Entfremdung, Selbstbestimmung und Wirtschaftsdemokratie*, op. cit., S. 197. Zumindest bleibt unklar, ob hier das Ideal nicht für real ausgegeben wird.

⁵¹⁾ Bradley, K.: „A Comparative Analysis of Producer Co-operatives: Some Theoretical and Empirical Implications“, in: British Journal of Industrial Relations 28 (1980).

Man könnte geneigt sein, dies als normalen Delegationsvorgang zu deuten, wenn nicht dabei eindeutige Verhärtungstendenzen sichtbar würden, die die einpolige, auf egalitäre Verfügungspraxis aller abzielende Organisationsstruktur in Frage stellen. Schon Mulder konnte klarmachen, daß selbst formal vollpartizipative Organisationen bei sehr unterschiedlicher Ausgangslage in der Kompetenzverteilung nicht nur keine Wissensegalisation zuwege bringen, sondern sogar eine Vergrößerung dieser Differentiale nicht verhindern können.⁵²⁾ Spezialistenwissen ist ein knappes Gut und hat, wegen der ständigen Ausweitung seines Einsatzbereiches, auch die Tendenz knapp zu bleiben. Diese Erfahrung hat unter anderem zur heutigen Desillusionierung in der Kibbutz-Bewegung geführt. Ben-Rafaels Überblick über die neuen Entwicklungen⁵³⁾ zeigt, daß überall in den Kibbutzim neue, sich auf Wissen und Erfahrung gründende Stauselemente entstanden sind, die machtdifferenzierende Wirkung haben, der sozialen Kontrolle weniger zugänglich sind und das Egalitätsprinzip untergraben. Gerade im Bereich der Kibbutz-Ökonomie sind die klarsten Hierarchien entstanden. Dem Wirtschaftskomitee, das aller Rotation zum Trotz, hauptsächlich aus technisch-administrativen Spezialisten besteht, wird die Entscheidung praktisch überlassen.⁵⁴⁾ Auch andere Erfahrungen erhärten, daß sich de facto immer wieder eine „operating situation“ herausbildet, die sich von der traditionellen hierarchischen Organisationsform kaum unterscheidet.⁵⁵⁾ Vor allem bleibt der Einfluß des Top Management auf die Langfristentscheidungen durchschlagend. Aber auch die übrigen Führungsebenen haben, wiederum im Ländervergleich, durchwegs größere tatsächliche Entscheidungsmacht als ihnen die Machtstruktur formal zugesteht.⁵⁶⁾ Dieser Trend zur „illegitimen“ Machtausübung in SV-Organisationen wird noch dadurch verstärkt, daß die Entscheidungsträger eine Reihe von Möglichkeiten besitzen, ihre schon vorhandene Überlegenheit und Unentbehrlichkeit zusätzlich zu steigern. Hierüber gibt das jugoslawische Beispiel Aufschluß:

— Weitgehende Einigkeit besteht nämlich darüber, daß der Arbeiterrat, das Zentralorgan der SV, seine „policy authority“ gar nicht wahrnehmen kann, ohne daß das Management ihm die Strategien und Alternativen nahebringt.⁵⁷⁾ Daher wurde er auch als „organ without an objective“ bezeichnet⁵⁸⁾, dem der Generaldi-

⁵²⁾ Mulder, M.: „Power Equalization Through Participation“, in: Administrative Science Quarterly 16 (1971) 1, S. 31—50.

⁵³⁾ Ben-Rafaels, E.: „Dynamics of Social Stratification in Kibbutzim“, in: International Journal of Comparative Sociology XXI (1980) 1—2, S. 90.

⁵⁴⁾ Ben-Rafaels, E.: op. cit., S. 93, 97. „The kibbutz shows that social stratification can develop on the basis of relational rewards even in the absence of ‚objective‘ economic antagonism, when ownership over productive means is common...“ (S. 96).

⁵⁵⁾ Eccles, A. J.: „Control in the Democratized Enterprise: The Case of KME“, in: Purcell, J./Smith, R. (Eds.): *The Control of Work*, London 1979. Ähnlich Bradley, K.: *A Comparative Analysis of Producer Co-operatives*, op. cit.

⁵⁶⁾ Drenth, P. J. D. et al.: „Participative Decision Making: A Comparative Study“, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 295—308, hier S. 305 und 307. Ähnlich IDE International Research Group, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 282; Rosner, M.: „Self-Management in Kibbutz-Industry“, in: Pusic (Ed.): *Self-Management and Participation*, Vol. 4: *Hierarchical Organizations*, Zagreb 1973, S. 119; Stryskal, R. A.: „Power and Commitment in Organizations: A Test of the Participation Thesis“, in: *Social Forces* 58 (1980) 3, S. 939.

⁵⁷⁾ Jerovsek, J.: „Self-Management Systems in Yugoslavian Enterprises“, in: Dubin, R. (Ed.): *Handbook of Work, Organization, and Society*, Chicago 1976, S. 996.

⁵⁸⁾ Ramondt, J.: „Workers' Self-Management and its Constraints: The Yugoslav Experience“, in: *British Journal of Industrial Relations*, XVII (1979), 1, S. 85.

rektor als „faktischer“ Regent der Selbstverwaltung⁵⁹⁾ gegenübersteht. Da die SV-Delegierten weder Zeit noch Erfahrung genug besitzen, um die Wissensbarrieren zu überspringen, steckt das Management den Rahmen der Diskussion ab, leitet sie auch meist, gibt die häufigsten Voten ab und setzt sich mit seiner Strategie auch meist durch.⁶⁰⁾

— Schon in der Art der Materialaufbereitung liegt — unbewußt oder bewußt — eine Form der Machtausübung. Das Management und seine Experten besitzen ihre eigenen Theoriegebäude, Praktiken und Codes, die sich nicht nur in den neuerdings abgeschlossenen SV-Verträgen der „Grundorganisationen vereinigter Arbeit“ (Entwicklungspläne, Haftung, Rechte, Ziele, Regeln, Ertragsverwendung und anderes mehr) niederschlagen, sondern ebenso in scheinbar neutralen Bereichen wie dem Rechnungswesen.⁶¹⁾ Alle Investitions-, Marketings- und Kooperationspläne, alle Planungs- und Kontrollmethoden sind ein Werk der Fachabteilungen, die „in gewissem Sinn außerhalb der Selbstverwaltung“ stehen.⁶²⁾ Sie grenzen den Rahmen für „legitime“ Debatten aus. Und das bedeutet unweigerlich, daß auch die SV-Organe sich auf die vorformulierten Probleme einlassen, sich der Argumente bedienen und die Sprache erlernen müssen, die in den Augen der Wissenselite, also des Managements, legitim sind.⁶³⁾

— Hinzu kommt schließlich die Bildung von Beziehungsnetzen zwischen Inhabern von Management-Positionen innerhalb und außerhalb der Organisation. Management hat nicht unwesentlich mit dem Aufbau solcher flexibler, punktuell gerichteter, auf der Anerkennung stillschweigender transaktioneller Verpflichtungen gegründeter Netzwerke zu tun. Die dabei entstehenden Koalitionen sind unsichtbar und fließend und können sich somit dem Einblick der SV-Gremien mühelos entziehen⁶⁴⁾, es sei denn, diesen würde die Einbindung in diese Netzwerke ausdrücklich zugestanden, was wohl nur durch die Gegenleistung loyaler Unterstützung zu erwarten wäre.⁶⁵⁾ Auch diese Möglichkeit läuft darauf hinaus, die Überlegenheit des Management auszudehnen.

Aus all diesen Gründen läßt die neuere SV-Literatur den Schluß zu, daß nicht nur keine Entprofessionalisierung des Management stattgefunden hat, sondern daß

⁵⁹⁾ Vodopivec, V.: *Das jugoslawische Prinzip der Rotation in Politik und Wirtschaft*, Bremen 1970, S. 21.

⁶⁰⁾ Obradovic, J.: „Distribution of Participation in the Process of Decision-Making on Problems Related to the Economic Activity of the Company“, in: Pusic (Ed.), op. cit., S. 144 f. Ebenso Bertsch, G./Obradovic, J.: „Participation and Influence in Yugoslav Self-Management“, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 325.

⁶¹⁾ Batstone, E.: *Systems of Domination, Accommodation and Industrial Democracy*“, in: Burns, T et al. (Eds.): *Work and Power*, op. cit., S. 254 ff.

⁶²⁾ Lemân, G.: „Bedeutet die weitere Dezentralisierung in den jugoslawischen Unternehmen durch die Bildung der Grundorganisationen der Vereinten Arbeit mehr Demokratisierung?“, in: Backhaus, J. et al. (Hrsg.): *Partizipation in Betrieb und Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1978, S. 326.

⁶³⁾ Dieselbe Problematik läßt sich am Beispiel der Arbeitsdirektoren illustrieren. Näheres dazu bei Brannen, P./Batstone, E.: *The Worker Director: A Sociology of Participation*, London 1976, S. 206. Ähnlich auch Benson, L.: „Market Socialism and Class Structure: Manual Workers and Managerial Power in the Yugoslav Enterprise“, in: Parkin, F. (Ed.): *The Social Analysis of Class Structure*, London 1974, S. 259 f.

⁶⁴⁾ Baumgartner, T./Burns, T./Sekulic, D.: „Self-Management, Market, and Political Institutions in Conflict“, in: Burns, T. et al. (Eds.): *Work and Power*, op. cit., S. 96.

⁶⁵⁾ Ramondt, J.: *Workers' Self-Management and Its Constraints*, op. cit., S. 91.

vielmehr in der Praxis eine derartige Aushöhlung der formellen Machtverteilung in SV-Unternehmen anzutreffen ist, daß es immer schwerer wird, die *faktischen* Unterschiede gegenüber hierarchisch aufgebauten Organisationen zu erkennen.⁶⁶⁾ Die Fremd- und Selbsteinschätzung des Managements deckt sich mit diesem Befund.⁶⁷⁾

Offensichtlich können sich SV-Modelle unter realen Startbedingungen höchstens als Doppelmachtstruktur konstituieren: der auf strategischem Einsatz der Ressource „Wissen“ begründeten Macht der Führungspositionen (*status power*) und der formalen Legitimationsmacht der Basis (*participatory power*). Wegen der Ressourcenungleichheiten kann erstere von letzterer kaum beeinflusst werden. Daher ist das SV-System in seinen Wirkungen auch nicht durchschlagend.⁶⁸⁾ Vielmehr wird das duale Machtsystem sogar langsam zu Gunsten einer weitgehenden Machtautonomie des Management und seiner Expertenstäbe ausgehöhlt. Hierbei kommt der Partizipationsmacht der Basis und ihrer Gremien eher eine Ventilfunktion zu, um den Konflikt mit den harten Realitäten funktional zu kanalisieren.⁶⁹⁾

1.2 Soziale Differenzierungen im Kontrollsystem

Dem laufenden Appell an das „Sich-Selbst-Verwalten“ zum Trotz haben die realen Versuche vollpartizipativer Entscheidungen sich auch mit anderen, aber ähnlich gelagerten Schwierigkeiten auseinanderzusetzen. Von einer gewissen Größe an sind nämlich, wie überall, Delegationsstufen nötig, die die Machtbefugnisse „im Interesse“ der Basis wahrnehmen. Dies steht an sich schon einer Konzeption entgegen, die so stark auf das „Selbst“ baut.

Schlimmer wird es aber noch, wenn sich diese Zwischenstufen selbst zu Eigenmächten entwickeln, deren Bindung an die Basis sich abschwächt. Auch hier wirkt das jugoslawische Beispiel erhellend. Die verfügbaren Daten zeigen nämlich, daß der Zugang zu diesen Kontrollorganen wiederum — und zwangsläufig den Kompetenzen entsprechend — differentiell verteilt ist. So hat die Zahl der höher Ausgebildeten gegenüber den Halbqualifizierten in den Arbeiterräten zwischen 1956 und 1972 ständig zugenommen. Die Gruppe der Höchstausgebildeten unter den manuellen und nichtmanuellen Berufen betrug 1972 schon 30 Prozent, was ihren Anteil an der Zahl der Beschäftigten weit übersteigt (12 Prozent).⁷⁰⁾ Überdies geben sie in den Beratungen der Arbeiterräte den Ton an, wenn man vom Management

⁶⁶⁾ King, C. D./VandeVall, M.: *Models of Industrial Democracy: Consultation, Co-determination and Workers' Management*, The Hague/Paris/New York 1978, S. 104.

⁶⁷⁾ Nach den Untersuchungen von V. Rus teilte die Belegschaft dem Top-Management auf einem 5stufigen Skalometer den Einflußwert „großer Einfluß“ (4.05) zu, und setzte das mittlere Management ungefähr dem Arbeiterrat gleich (3.50). Vgl. „*Limited Effects of Workers' Participation and Political Counter-Power*“, in: Burns, T. et al. (Eds.) op. cit., S. 242. Die Selbsteinschätzung der Manager ist noch wesentlich deutlicher. Vgl. Bertsch, G./Obradovic, J.: *Participation and Influence in Yugoslav Self-Management*, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 325. Die Reihe einschlägiger Studien auch früherer Jahre ließe sich mühelos verlängern.

⁶⁸⁾ Rus, V.: *Limited Effects of Workers' Participation and Political Counter-Power*, op. cit., S. 238 ff.

⁶⁹⁾ Ähnlich Batstone, E.: *Systems of Domination, Accommodation and Industrial Democracy*, op. cit., S. 256 und Ramondt, J.: *Workers' Self-Management*, op. cit., S. 85 und 87 f.

⁷⁰⁾ Zu weiteren, leider nur bis 1972 nachgeführten, interessanten Zahlen vgl. Baumgartner/Burns/Sekulic, op. cit., S. 100.

einmal absieht.⁷¹⁾ Da überhaupt die Zahl der Handarbeiter in den Delegationsgremien laufend absinkt, drängt sich der Schluß auf, daß sich nicht nur das Management als ökonomische Elite gegenüber den Organisationsmitgliedern herausbildet, sondern auch innerhalb der Belegschaft soziale Differenzierungen aufbauen, die den dortigen Wissensträgern Führungspositionen zuspielden. Zum Teil ist das durch den Kontakt mit dem Management mitbedingt. Denn die bildungs- und prestigemäßige Angleichung hat den Vorteil, „unter Gleichen“ verhandeln und so die Kontrolle gegenüber dem Management verstärken zu können, hingegen auch den Nachteil, die Basis in die Rolle der Ungleichen, der Peripherie, zu drängen und die Kommunikation mit ihr zu behindern.⁷²⁾ In der Tat läßt sich zeigen, daß Räte nur dann eine Chance haben, von der Basis anerkannt zu werden, wenn sie für diese konkrete Ergebnisse aushandeln. Werden diese Erwartungen hingegen enttäuscht, dann erhalten die Statusbarrieren gegenüber den „*intermediate powers*“ erst ihr eigentliches Gewicht: die Arbeiterräte werden dem Machtapparat des Managements zugeschlagen und als Stütze der Hierarchie interpretiert.⁷³⁾ Können die Räte aus gutem Grund dem dauernden Erwartungsdruck nicht nachgeben, dann wächst die soziale Distanz zur Basis und treten hierarchische Interpretationsmuster auf den Plan, die gemäß dem *Thomas-Prinzip* in ihren Konsequenzen real sind.

Diese von der klassischen Organisation nicht fundamental abweichende Konstellation wirkt sich zum Vorteil des Management aus. Denn die neue Führungsgruppe der Arbeiterräte ist nun der Blitzableiter, an dem sich der Unmut der Basis entzündet. Das Management kann sich davon weitgehend freihalten. Hier zeigt das Rotationsprinzip (*Recall-System*) sogar dysfunktionale Wirkung. Wohl mag es den sozialen Differenzierungen im Kontrollsystem entgegensteuern, doch wird es mit dem Mangel erkauf, daß laufend abrufbare Kontrollleure die Kontrollgelegenheiten gegenüber dem Management schwächen: ein instabiles, fluktuierendes Machtzentrum steht einem permanenten Machtkern gegenüber, das seinen Kompetenzvorsprung noch durch einen Kontinuitätsvorsprung verdoppelt. Kein Wunder also, daß sich gerade Top-Manager in ihrem Status kaum bedroht fühlen, und das trotz ihrer formal *nicht* abgesicherten Führungsposition.⁷⁴⁾

1.3 Partizipationsrhetorik

Nun ist dieser Trend sicher nicht in allen SV-Organisationen gleichermaßen ausgeprägt. Immerhin wird aber ein generelles Dilemma der SV deutlich: die für die Aufrechterhaltung der Organisation benötigten Kompetenzen und deren breite Streuung müssen schon *ab initio* vorausgesetzt werden, obwohl sie sich erst in der Praxis langsam, wenn überhaupt, herausbilden. Nutznießer dieser organisatorischen Lücke ist der Faktor „Disposition“ mit seinem schon gegebenen Ressourcenüber-

⁷¹⁾ Nach G. L e m à n s Analyse sind die Hochqualifizierten an den Beratungen um das 39fache stärker beteiligt als die weniger Qualifizierten. Vgl. *Ungelöste Fragen im jugoslawischen System der Arbeiterselbstverwaltung*, Köln 1969, S. 24.

⁷²⁾ Diese Argumentation deckt eine organisationssoziologische Analogie zum dependenztheoretischen Entwicklungsverständnis auf. Auch dort wird davon ausgegangen, daß sich die Eliten der Zentren jenseits der Peripherien verständigen. Vgl. G a l t u n g, J.: „Eine strukturelle Theorie des Imperialismus“, in: S e n g h a a s, D. (Hrsg.): *Imperialismus und strukturelle Gewalt*, Frankfurt am Main 1972, S. 29 ff.

⁷³⁾ King, C. D./van de Vall, M.: *Models of Industrial Democracy*, The Hague 1978, S. 117. Ebenso Van de Vall, M.: *Labor Organizations*, Cambridge 1970, S. 180 ff. und Barstone, E.: *Systems of Domination, Accommodation and Industrial Democracy*, op. cit., S. 254.

⁷⁴⁾ R a m o n d t, J.: *Workers' Self-Management and Its Constraints*, op. cit., S. 88.

gewicht.⁷⁵⁾ Unter dem Schutz einer formal umfassenden Partizipationsstruktur kann er ein eigentliches „Regime der Manager“⁷⁶⁾ errichten. Wissenssoziologisch wird SV damit tendenziell eine Legitimationsformel für die Interessendurchsetzung einer Machtelite; SV kapituliert vor der technisch-administrativen Intelligenz.

Da gleichzeitig jedoch an der ursprünglichen Legitimation von SV festgehalten wird, prallen zwei gegensätzliche Handlungsrationaltäten aufeinander. Die Basis leitet ihr Verfügungsrecht aus ihrer Arbeitskraft (und gegebenenfalls ihrem Kapitalbesitz) ab und hält eine Organisation für rational, die im Endeffekt soziale Produktionsziele, wenn nicht gar persönliche Einkommensziele, verwirklicht. Die organisierte Intelligenz legitimiert sich aus dem Wissens- und Erfahrungsvorrang und orientiert sich an ökonomischen Produktionszielen, an die ihre Entscheidungs- und Redistributionsmacht gebunden ist. Dabei kann sie sich auf die *künftigen* Interessen einer ideellen Basis berufen.⁷⁷⁾ Aus eben dieser Ratio lehnt sie eine Kontrolle von unten ab. Ihr SV-Verständnis zielt eher darauf, sich höchstens von „Gleichen“, das heißt anderen Wissensträgern mit ähnlicher Identität und gleichem „Wirbewußtsein der Herrschaft“ überwachen zu lassen.⁷⁸⁾ So gesehen ist die bisherige SV-Erfahrung ein Lehrstück demokratischer Elitetheorie⁷⁹⁾, nämlich der verdeckten Machtergreifung der Intellektuellen.

Würde nun der Anspruch der neuen Elite allzu deutlich werden, dann wäre mit dem Widerstand der Partizipationsberechtigten zu rechnen. Aus diesem Grund spielt der „Legitimitätsglaube“ in der SV-Konzeption eine wesentliche Rolle. Der dauernde Appell der Manager an die Bedeutung der SV und ihr scheinbares, äußerlich sichtbares Eintreten für die SV-Institutionen hat zum Teil rhetorische Funktion. Es dient als Alibi, damit die reale Machtverteilung und das Positionsprofil der Elite in den Konturen nicht allzu scharf hervortritt.⁸⁰⁾ Sehr wohl könnte man die realen Vorgänge im SV-System als „Mythos“ im *Levi-Strauss'schen* Verständnis bezeichnen — nicht nur als Umriß einer Sinninterpretation, sondern als *Umweltreduktionismus*, als „logisches Modell... um einen realen Widerspruch zu überwinden.“⁸¹⁾ Der Widerspruch ist der, daß einige Gruppen von den partizipativen Möglichkeiten profitieren, andere von ihnen ausgeschlossen sind. Die Frage ist nur, wie weit die Betroffenen diese Ideologie durchschauen.

2. Selbstverwaltung und soziale Relevanz

Neue Symbolsysteme dürfen sich nicht in der Delegitimierung des Alten erschöpfen. Ihre orientierende Kraft liegt auch nicht primär in einem neuartigen theoretischen Wissen, sondern im praktisch verstehbaren und kommunizierbaren

⁷⁵⁾ Kevenhörster, P.: „Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung“, in: Bernbach, U. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der direkten Demokratie*, Opladen 1973, S. 201 ff., 207 f., 212, 215.

⁷⁶⁾ Bekanntlich hatte schon J. Burnham eine solche Zukunft für die industriellen Großorganisationen vorausgesehen. Vgl. *Die Revolte der Manager*, Stuttgart 1948.

⁷⁷⁾ Schumpeter, J. A.: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, Bern 1950, S. 371 ff.

⁷⁸⁾ Überraschende Einblicke bieten Konrád, G./Szélnyi, I.: *Die Intelligenz auf dem Weg zur Klassenmacht*, Frankfurt am Main 1978, S. 345—357, die den genannten Tendenzen in sozialistischen Staaten nachspüren.

⁷⁹⁾ Ebenda S. 309 f.

⁸⁰⁾ Deswegen wird verständlich, warum dem Management so daran gelegen ist, daß die Verantwortungsabgrenzungen zwischen den SV-Gremien undeutlich bleiben. Vgl. Ramondt, J.: *Workers' Self-Management and Its Constraints*, op. cit. S. 91.

⁸¹⁾ Levi-Strauss, C.: *Strukturelle Anthropologie*, Frankfurt am Main 1967, S. 253.

Erleben. Aus diesem Grund hat die neuere Wissenssoziologie so großes Gewicht auf die subjektive Alltagswelt der Gesellschaftsmitglieder gelegt. Danach ist die Antwort des einzelnen auf seine Umwelt immer selektiv auf die ihm bedeutungsvoll erscheinende Realität ausgerichtet. Bedeutungsvoll wird sie auf dem Hintergrund eigener Lebenserfahrungen. Es ist Schütz's Verdienst, dieses Problem der Relevanz unterstrichen zu haben. Er meint damit jene besondere Deutungsschemata und Erfahrungswesen, mit denen „der Alltagsverstand von der sozio-kulturellen Welt Kenntnis nimmt“.⁸²⁾ Natürlich erfolgen solche Interpretationen nicht im leeren Raum, sondern unter dem Situationsdruck der objektiven Sozialordnung, ihres Wertsystems und ihrer Institutionen; subjektiv „verstanden“ wird diese Welt jedoch nur, wenn sie zur vitalen Daseinserfahrung wird.⁸³⁾ Die Frage der Relevanz ist also auch an die Institution der SV zu stellen. Ist SV in diesem Sinn „Alltagswelt“ oder spürt die Basis das, was wir den „Mythos“ der SV genannt haben?

2.1 Alltagserfahrungen mit Selbstverwaltung

Geht man davon aus, daß SV gerade die Lage der bisher Unterprivilegierten verbessern will, dann muß man vornehmlich nach deren lebensweltlichen Erfahrungen fragen. Neuere ländervergleichende Studien von SV-Unternehmen, darunter auch einer Reihe von Genossenschaften, stimmen darin überein, daß die Basis, trotz aller „Gegenaufklärung“ sehr gut um ihre *reale* Stellung in den Partizipationsorganen weiß. So haben die Untersuchungen von Drenth et al. gezeigt, daß in der Realität nicht nur eine große Kluft zwischen formaler Entscheidungsbefugnis und realer Entscheidungspraxis der Basis (und ihrer Vertretung) liegt, also realer Machtentzug stattgefunden hat⁸⁴⁾, sondern auch, daß dies durchaus der bewußten Selbsteinschätzung der Befragten entspricht. Auch in formal hochpartizipativen Unternehmen schätzen sie ihren realen Einfluß nur als nicht bindende „Beratungsmöglichkeit“ ein; „joint decision“ oder gar „workers control“ liegen jenseits der Alltagserfahrung. Ja, die Macht des Management wird manchmal sogar als bedeutsamer eingestuft als in hierarchischen Unternehmen.⁸⁵⁾

Aus der Sicht der Basis dürfte feststehen, daß die „Zentralreform“ der Besitzverhältnisse im Bereich der Unternehmensleitung keine Enthierarchisierung erbracht hat. Vor allem hat sie den betrieblichen Alltag nicht geändert, der sich am praktizierten Führungsstil kristallisiert. Darüber sagt SV wenig. Eine „Lokalreform“ des unmittelbar überschaubaren Betriebs- und Arbeitsbereichs⁸⁶⁾ ist jedenfalls nicht zwingend daraus ableitbar. Gerade jugoslawische SV-Betriebe unterscheiden sich hierin nicht von traditionellen Hierarchiemodellen. Einiges spricht sogar dafür, daß der Führungsstil dort besonders autoritär ist⁸⁷⁾ und die versprochene „*liberation of work*“ geradezu unterläuft. Das Gefühl, die Arbeitsverhältnisse selbst kontrollieren

⁸²⁾ Schütz, A.: *Gesammelte Aufsätze*, Bd. 1, Den Haag 1971, S. 64.

⁸³⁾ K. Mannheim nennt das den „Phänomensinn“ im Gegensatz zum objektiven „Bedeutungssinn“. Vgl. *Wissenssoziologie*, Neuwied/Berlin 1964.

⁸⁴⁾ Drenth, P. J. D. et al.: „*Participative Decision Making: A Comparative Analysis*“, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 304 ff.

⁸⁵⁾ Nightingale, D. V.: „*The Formally Participative Organization*“, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 317 f. Von 12 Entscheidungsbereichen besaßen die Arbeiter u. ihre Organe höchstens bei 3 Bereichen einen bescheidenen Einfluß. Vgl. IDE, International Research Group: „*Partizipation: Formal Rules, Influence and Involvement*“, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 282.

⁸⁶⁾ Vgl. schon H. de Man: *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, Jena 1927, S. 175 f.

⁸⁷⁾ So etwa Rus, V.: „*The Limits of Organized Participation*“, in: Pusic (Ed.): *Participation and Self-Management*, vol. 2, Zagreb 1973, S. 168 f.

und damit zu einer gesteigerten Persönlichkeitsentfaltung gelangen zu können, ist überwiegend nicht vorhanden⁸⁸), von neuen Sinnsystemen ganz zu schweigen. Wenn aber im Alltag das Bewußtsein vorherrscht, das Betriebsgeschehen habe sich nicht fundamental geändert, die Macht habe sich nicht wesentlich nach unten verlagert und die Statusbarrieren seien kaum überspringbar, dann wird erklärlich, warum die faktische Teilnahme und das Interesse an höchsten Unternehmensentscheidungen so gering bleibt und auch die Neigung nicht groß ist, auf diesem Gebiet neue Wege und Chancen zu suchen. Die Teilnahme an arbeitsplatzbezogenen Entscheidungen scheint für die Basis relevanter zu sein (Arbeitsorganisation, betriebliche Sozialpolitik, Konfliktlösung).⁸⁹) Dennoch ist die Desillusionierung zu groß, um mehr als nur eine gewisse Ausdehnung des jetzigen Partizipationsniveaus zu erstreben. Machtausgleich mit den Vorgesetzten ist als Thema nicht aktuell, eher schon die Frage, wie Karriere innerhalb der bestehenden Hierarchie möglich ist.⁹⁰)

Nimmt man noch hinzu, daß viele Manager von SV-Betrieben den augenblicklichen (geringen) Einfluß der Belegschaft für durchaus genügend erachten und an Konsultationsprozessen wenig Interesse zeigen, und es daher auch nicht verwundert, daß die Meinung weit verbreitet ist, das Management würde SV eigentlich überhaupt nicht begrüßen⁹¹), dann dürfte der Grund für den allgemein geringen Teilnahmewunsch noch spezifischer hervortreten: die sozialen Kosten der Partizipationsausweitung sind zu hoch. Dauerpartizipation bei unzureichender Kompetenz und Gegenmacht setzt eine hohe Frustrationstoleranz voraus, die nicht allgemein erwartbar ist. Gerade unter solchen Auspizien muß das Zeitbudget des einzelnen andere Gewichtungen bekommen, weil sich die Befriedigung nicht betriebsgebundener Bedürfnisse in den Vordergrund schiebt.

So klaffen vorderhand Idee und Realität der SV zu stark auseinander als daß die Betroffenen, denen genossenschaftliche Souveränität versprochen wurde, darin mehr als „*constitutional niceties*“ erblicken können.⁹²) Die aufwendige Partizipationsrhetorik dürfte dann auch als „Herrschaft der Phrase“ durchschaut werden.⁹³)

2.2 Anpassungsstrategien

Rus scheint sogar darüber befriedigt, daß sich die Erwartungen der Belegschaft in SV-Organisationen nicht allzu weit von der tatsächlichen Teilnahmepaxis entfernen.⁹⁴) Wären die Erwartungen wesentlich höher, dann müßte auch mit größerer Desillusionierung und möglicherweise mit Legitimationsentzug für die SV-Modelle gerechnet werden. Wie positiv das Ergebnis zu werten ist, bleibe dahingestellt. Jedenfalls scheint es Ausdruck eines *agreements*, einer Strategie zu sein, um mit dem Organisationswandel und seinen Konflikten umzugehen.

⁸⁸) Strauss, G./Rosenstein, E.: „*Workers' Participation: A Critical View*“, in: *Human Relations* 9 (1970) 2, S. 202 f., 208 ff.

⁸⁹) Rus, V.: *Limited Effects of Workers' Participation and Political Counter-Power*, op. cit., S. 225—228. Optimistischer hingegen ist Tannenbaum, A. S. et al.: *Hierarchy in Organizations*, San Francisco 1974.

⁹⁰) Tannenbaum, A. S. et al. op. cit., S. 214.

⁹¹) Soergel, W.: *Die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung im Bewußtsein der Arbeiterschaft*, Diss. Berlin 1978, S. 83, 344 ff. Er stellt sich damit gegen die allerdings weniger überzeugenden, Ergebnisse von Bertsch/Obradovic, op. cit., S. 329.

⁹²) Barstone, E.: *Systems of Domination, Accomodation, and Industrial Democracy*, op. cit., S. 269.

⁹³) Liefmann, R.: *Die Unternehmensformen, mit Einschluß der Genossenschaften und der Sozialisierung*, Stuttgart 1928, 4. Aufl., S. 161.

⁹⁴) Rus, V.: *Limited Effects of Workers' Participation*, op. cit., S. 227 f.

Seit langem hat *Merton* klargemacht, daß da, wo für eine Gruppe Erfolgsziele formuliert werden, ohne daß Aussicht besteht, diese auch zu erreichen, abweichendes Verhalten erwartet werden kann.⁹⁵⁾ Wird in einer Gesellschaft oder Organisation nun SV zum Ziel erhoben, belegen aber andererseits die Erfahrungen der Menschen in ihrem Alltag, daß die realen Mittel und Möglichkeiten dazu versperrt bleiben, dann löst das abweichende Anpassungsbewegungen aus.

Eine solche Strategie ist die *Ritualisierung*. Die Organisationsmitglieder haben sich von den SV-Zielen abgewendet, verhalten sich aber weiterhin regelkonform. Sie leisten „symbolische Partizipation“: Die Manager sind bemüht, sich öffentlich als Anhänger der SV darzustellen, ohne von deren Zielen wirklich durchdrungen zu sein und die Basis nimmt bestimmte Teilnahmegelegenheiten (zum Beispiel Wahlen) wahr, ohne vom Wert ihrer Handlung überzeugt zu sein. Weiterhin bleibt die Arbeitswelt von den übrigen Lebensinteressen abgespalten. Nicht Kooperativismus als Selbstzweck, sondern reine Beschäftigungsinteressen stehen im Vordergrund.⁹⁶⁾ Totales Engagement und somit „Selbstschöpfung“ in der „Produktionsgemeinschaft“⁹⁷⁾ erweisen sich als unreal. Zugehörigkeiten und Identitäten bleiben fragmentiert und Partizipation ist weithin höchstens ein Mittel unter vielen zur persönlichen Lebensverbesserung. Daher sind die Organisationsmitglieder auch nur zu selektiver Teilnahme bereit, die sich auf soziale Entscheidungen beschränkt, während langfristige „policy“-Entscheidungen weniger Engagement hervorrufen.

Eng damit verbunden ist die Anpassungsform des *Rückzugs*. Obwohl die SV-Forschung sich bisher dieses Aspekts kaum angenommen hat, ergeben sich aus den vorliegenden Erfahrungen erste Anzeichen dafür. Eine mögliche Form, im Alltag subjektiv verstehbaren Sinn zu erzeugen, besteht nämlich auch darin, den Stellenwert des SV-Ziels herabzusetzen und die Mittel der Partizipation zurückzuweisen, weil die Fakten der Idee doch zu sehr entgegenstehen. Die auch von *Jerovšek* beobachtete⁹⁸⁾, allen Erwartungen widersprechende, Anpassung der Einstellungen von SV-Mitgliedern an die realen Machtverhältnisse könnte so gedeutet werden. Aus Enttäuschung über die Entwicklung, aber auch in realistischer Einschätzung, sich den neu geschaffenen Tatsachen kaum in den Weg stellen zu können, schließt man in besonderer Weise Frieden mit der SV: man leistet keinen Widerstand gegen Machtverschiebungen, sondern zieht sich zurück. Durch Abbau von Erwartungen werden Spannungsrückstände abgebaut. Man erwartet sich keine wesentlichen Veränderungen im Alltag mehr, sondern bleibt Pessimist.⁹⁹⁾

Beide Formen der Anpassung machen verständlich, warum der theoretisch nicht vorbedachte Fall eingetreten ist, daß sich revolutionierte Eigentumsverhältnisse mit relativ geringer Partizipation verbinden —, ein Fall der bisher nur aus der Etatismus-Diskussion bekannt war.

⁹⁵⁾ Merton, R. K.: „*Social Structure and Anomie*“, in: *Social Theory and Social Structure*, Glencoe/Ill. 1957, rev. ed., S. 131—194.

⁹⁶⁾ Vgl. auch Bradleys „*A Comparative Analysis of Producer Cooperatives: Some Theoretical and Empirical Implications*“, in: *British Journal of Industrial Relations* XVIII (1980).

⁹⁷⁾ Supek, R.: „*Das Schicksal der Produktionsgemeinschaft*“, in: *Soziologie und Sozialismus. Probleme und Perspektiven*, Freiburg 1970, S. 165 ff.

⁹⁸⁾ Jerovšek, J.: *Self-Management Systems in Yugoslavian Enterprises*, op. cit., S. 995.

⁹⁹⁾ Solche Erfahrungen werden von E. Ben-Rafael über die Kibbutzim berichtet: „according to the author's personal observation, some groups at the bottom of the social ladder may even share blunt cynical attitudes towards kibbutz norms and values“, *Dynamics of Social Stratification in Kibbutzim*, op. cit., S. 91.

IV. Das Ineinandergreifen von orientierenden und verhüllenden Bewußtseinsformen

Das Symbolsystem Selbstverwaltung ist ein Idealtyp, ein wahrnehmungslenkender Begriff, ein „context of discovery“.¹⁰⁰⁾ Ausgewählte Teile der sozialen Wirklichkeit, in unserem Fall die Wirtschaftsunternehmen, werden mit einem wertbezogenen Wahrnehmungsmuster betrachtet und in ihrer bisherigen Form kritisiert. Zugleich liegt darin auch eine implizite Handlungsaufforderung, diese Organisationen in der neuen, wertmäßig höher qualifizierten Richtung umzuorganisieren und auszubauen. Dieses neue Wissen soll möglichst unvermittelt und umgreifend in die Sinndeutungen des Alltagslebens einfließen.

Nicht wenig erwartet man sich dabei von indirekten Wirkungen der Wissensdiffusion. Ein wesentlicher Effekt der Demokratisierungs-Propaganda liegt nämlich darin, durch eine allgemeine Erwartungshaltung, ein universalisiertes Streben nach dem ganz Anderen —, dem Alt-Verbürgten, dem Verschlüsselten, aber in seiner Reinheit desto unversehrter Erhaltenem, möglicherweise böswillig Versteckten —, eine allgemeine Klimaänderung in der Gesellschaft zu erzeugen, die den Charakter einer sozialen Bewegung tragen könnte.

Durch bewußte Mobilisierung solcher Erwartungen sollen neue Forderungen nach organisatorischem und gesellschaftlichem Umbau virulent werden, politische Programme beeinflusst und ein allgemeiner Prozeß des Umdenkens stimuliert werden. Insofern ist SV ein Mittel zur aktiven Rekonstruktion der Realität.

Nun kann das nicht geschehen, ohne die sozialen Verbindungen zwischen Wissensform und sozialer Existenz zu kennen, ohne den sozialen Zusammenhang zu spezifizieren, in dem dieses Wertmuster Wirklichkeit werden soll. Soziale Deutungsschemata geraten schnell in eine Identitätskrise, wenn sie sich nur als „aktive Imagination“, Orientierungsinteresse und Vorstellungsvermögen von Freiheit verstehen.¹⁰¹⁾ Dabei kommt es notwendig zu einem konfliktuellen Auseinanderklaffen zwischen zu großen Hoffnungen auf institutionelle Veränderungen und enttäuschenden Ergebnissen, das man durch ein mystifizierendes Abheben der Institution SV von den sozialen Bedingungen zu steuern versucht.

Organisationen sind jedoch menschliche Artefakte, an deren historischer Realität man nicht vorbeikommt. Wer nicht beachtet, daß sich Individuen mit ihren Wertvorstellungen „historisch“ realisieren, und daher soziales Bewußtsein und soziale Realität ineinander verwoben sind, der trägt weniger zur Aufklärung über als zur Verhüllung von Realitäten bei:

(1) Es könnte dann der Fall sein, wenn der Belegschaft ein Selbstverwaltungsinteresse unterschoben wird, das diese in Wirklichkeit gar nicht (oder noch nicht?) besitzt. So mag der Widerstand gegen SV nicht nur von möglichen Machhabern ausgehen, denen Hierarchie-Formen größere Entfaltungschancen einräumen. Er kann auch Ausdruck eines generellen Verhaltensmusters sein, das Mühlmann „hier-

¹⁰⁰⁾ Wisman, J. D.: „*The Sociology of Knowledge as a Tool for Research Into the History of Economic Thought*“, in: *American Journal of Economics and Sociology* 39 (1980) 1, S. 83.

Siehe ebenso Nightingale, D. V.: *The Formally Participative Structure*, op. cit., S. 313.

¹⁰¹⁾ Touraine, A.: *La Conscience Ouvrière*, Paris 1966, S. 121.

archische Ontologie“ genannt hat.¹⁰²⁾ Sie hat unter anderem Entlastungsfunktion, weil sich die Machtunterworfenen auf diese Weise dem für sie belastenden Verantwortungsdruk der SV entziehen können.

(2) Unter der Voraussetzung eines Emanzipationsinteresses der Basis hingegen liegt eine zweite mögliche Verhüllung darin, daß man die Interessenlage der Wissenselite außer acht läßt. Ihr kann es nur gelegen sein, wenn nur verschwommen erkennbar wird, wie wenig sich unter der SV an der klassisch-hierarchischen Machtverteilung geändert hat, bzw. wie sehr die Partizipationsrhetorik als Schutz dient, um Kompetenzungleichheiten zu kaschieren.¹⁰³⁾

Werden alle SV-Versuche sogleich als Machtausgleich oder gar Machtnegation gedeutet, dann wird man den Tendenzen zur Persistenz alter Bewußtseins- und Verhaltensformen kaum beikommen. Getrieben durch den Impuls zur Veränderung will SV dann an der zu verändernden Situation selbst und ihrer Beharrungstendenz vorbeisehen und einen Wechsel auf eine geläuterte Zukunft ziehen. Ihr „höheres Wissen“ setzt sich von den Bedürfnissen und Aspirationen der zu Begünstigenden ab und verselbständigt sich zur Utopie, die — was *Mannheim* übersah — unter spezifischen Bedingungen in Herrschaftsideologie einer Gruppe umschlagen kann.

Demgegenüber wird eingewendet, daß SV eben ein „norm producing system“ sei, ein gesamtgesellschaftlicher Lernprozeß, in dessen Verlauf genau jene Wertorientierungen und Gruppennormen entstehen, die künftig SV garantieren. Je erfolgreicher der Lernvorgang, desto größer auch die realen Teilnahmekancen. Erste Anzeichen dafür konnte *Rus* darin entdecken, daß diejenigen, die aktiv in den Teilnahmeprozess eingeschaltet waren, vermehrte Teilnahmewünsche zeigten.¹⁰⁴⁾

Man sollte aber nicht vergessen, daß Lernprozesse auch in negativer Richtung verlaufen können. Intensive Erfahrungen, daß sich trotz großer Partizipationsangebote das Organisationsgeschehen nicht fundamental verändert hat beziehungsweise das Management weiterhin die dominante Rolle im System spielt, erhärten und zementieren nur alt verbürgte Perspektiven. Unter welchen Bedingungen sich die Basis dann zu imaginativen Umdeutungen der Situation, zu Rationalisierungen und Rechtfertigungen und Vertröstungen auf eine bessere Zukunft oder pessimistischem Rückzug veranlaßt sieht, wissen wir nicht. Trotz dieser erheblichen wissenssoziologischen Leerstellen, scheinen uns mindestens ebensoviele Anzeichen nahezu legen, daß negative Lerneffekte im Gang sind und den Prozeß der „Involution“, der organisatorischen Variation ohne grundsätzlichen Wert- und Verhaltenswandel („structural change“)¹⁰⁵⁾ verstärken. Wer den bisher ungelösten Konflikt zwischen Kompetenz und demokratischem Geltungsanspruch in SV-Organisationen überspielt, setzt sich dem Ideologieverdacht aus. Am Ende ihres großen Überblicks über die heutige Organisationsforschung stellen *Kieser* und *Kubicek* denn auch die besorgte Frage, ob man in den letzten 60 Jahren nicht doch eine Kreisbewegung hin zu *Max Weber* und *Robert Michels'* klassischen Darlegungen gemacht habe.¹⁰⁶⁾ *Plus ça change . . . ?* Unbegründet ist diese Frage sicher nicht.

¹⁰²⁾ Mühlmann, W. E. / Llayora, R. J.: *Strumula Siciliana. Ehre, Rang und soziale Schichtung in einer sizilianischen Agrostadt*, Meisenheim/Glan 1973, S. 85.

¹⁰³⁾ Mulder, M.: *Power Equalization Through Participation?*, op. cit.; Batstone, E.: op. cit., S. 268. Überhaupt scheint der Prozeß vertikaler Integration und horizontalen Konglomeration eine Tendenz zu wachsenden „Tiefenhierarchien“ in sich zu bergen. Vgl. Abell, P.: *Hierarchy and Democratic Authority*, op. cit., S. 155.

¹⁰⁴⁾ Rus, V.: op. cit., S. 234.

¹⁰⁵⁾ Geertz, C.: *Agricultural Involution*, Berkeley 1963, S. 80. Ähnlich Firth, R.: *Elements of Social Organization*, London 1971, 4. Aufl., S. 84 ff.

¹⁰⁶⁾ Kieser, A. / Kubicek, H.: *Organisationstheorien*, Stuttgart 1978.

„The point of anti-utopian criticism is not that it denigrates ideals. Rather it asks that such ideals as self-government be given their proper place in human affairs. Ideals are definers of aspirations. . . . But they are not surrogates for operative goals. The latter have the special virtue, and suffer the peculiar hardship, of striving to be reasonably adequate renderings of the moral ideal while taking due account of the human condition and the historical setting. A practical goal that does not rise to opportunities is unworthy; but one that ignores limitations invites its own corruption.“¹⁰⁷⁾

Die wissenssoziologische Perspektive kann einiges dazu beitragen, Prozesse der Wissensaneignung (auch in und über Organisationen) zu begreifen. Den Vorgang organisationsinterner Wissensdifferenzierung kann sie nicht aus der Welt schaffen. Bisher jedenfalls hat die SV-Bewegung ihre großen Versprechen nicht einlösen können. Noch wissen wir zu wenig über die sozialen Bedingungen, unter denen Selbststeuerung im gesamtgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Konnex überhaupt möglich sein könnte, ohne laufend in die bisher typische Delegation der Kompetenz beziehungsweise die „Delegation der drei Selbst“ — Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung¹⁰⁸⁾ — zurückzufallen.

Zusammenfassung

Grundsätzlich muß jedes Selbstverwaltungskonzept von einer generalisierten Kompetenzvermutung ausgehen. Es muß vorausgesetzt werden, daß die Organisationsmitglieder grundsätzlich für verschiedene Funktionen einsetzbar sind oder wenigstens eingehende Kontrolle ausüben können. Anders dürfte Webers bürokratisches Organisationsmodell mit seiner differentiellen und hierarchisch gestuften Kompetenzverteilung nicht zu überwinden sein; welches nach Meinung der Selbstverwalter die generelle Kompetenz geradezu verschüttet und daher in sich dysfunktional wird.

Kompetenz meint nun über generelle Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit hinaus zwangsläufig auch geschulten Fachverstand. Alle konkreten Erfahrungen mit Selbstverwaltung konvergieren aber darin, daß die anfängliche Kompetenzdifferenzierung nicht nur nicht eingeebnet wird, sondern sich oft sogar noch ausdehnt. Entweder bildet sich ein System heraus, das sich von der klassisch bürokratischen Variante kaum wegerkennen läßt oder ein duales Machtsystem, in dem jedoch die „Technostruktur“ den eigentlichen Machtkern bildet, aber großes Interesse daran hat, diesen Tatbestand zu verdunkeln.

Wissenssoziologisch gesprochen nimmt sich deshalb der dauernde Appell an „freie Assoziation“, „Befreiung der Arbeit“, „workers control“, „community of equals“ und ähnliches eher wie eine Verhüllungsrethorik aus, um die Machtergreifung der Fachgeschulten, sprich: der technisch-administrativen Intelligenz zu verdecken. Befreite Kompetenz wird entweder als real vorausgesetzt, so daß „emanzi-

¹⁰⁷⁾ Selznick, P.: *TVA and the Grass Roots*, New York 1966, S. X f.

¹⁰⁸⁾ Schachtschnabel, H. G.: „Genossenschaften (III)“, in: *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd. 4, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S. 379 ff. Ähnlich Strauss, G.: „Workers' Participation: Symposium Introduction“, in: *Industrial Relations* 18 (1979) 3, S. 259. „At best, the mechanisms for preserving leadership responsiveness in large worker-owner cooperatives are still poorly developed.“ Hier wäre ein weites Feld für eine Genossenschaftssoziologie in einem umfassenden Verständnis.

patorische Praxis“ ihren Stellenwert verliert, oder sie wird als ein Orientierungsmuster gedeutet, das in ferner Zukunft veränderte Denk- und Verwaltungsformen stimulieren soll. In beiden Fällen scheidet die „kontrafaktische“ (*Habermas*) Konstruktion an den konkreten Organisationserfahrungen des Alltags.