

Gegenwärtige Bedeutung des Gemeinschaftsgedankens

Shoichi Ohashi

1. Einleitung

Ansätze, die Gemeinschaft als Gesellschaftsform bzw. als Organisationsform zu beleuchten, hat es immer wieder gegeben. Zu den namhaftesten bisher gehört Ferdinand Tönnies' "Die Lehre der Gemeinschaft und Gesellschaft". Nach Tönnies wird Gemeinschaft als reales und organisches Leben, d.h. als ein lebendiger Organismus begriffen, Gesellschaft hingegen als ideelle und mechanische Bildung, d.h. als ein mechanisches Aggregat und Artefact¹⁾.

Betriebsgemeinschaft—im Sinne von Tönnies definiert—bedeutet, daß man versucht, das Unternehmen, welches ursprünglich eine Sache der Gesellschaft ist, als Gemeinschaft zu formen. Allein für diese Behauptung ist die systematische Entwicklung einer Theorie notwendig, die das Wesen von Mensch, Gesellschaft und Organisation erfaßt. In der deutschen Betriebswirtschaftslehre zählt Heinrich Nicklisch zu den Theoretikern, die sich mit diesem Problem grundlegend auseinandergesetzt haben. Der vorliegende Beitrag widmet sich zuerst der Untersuchung der Besonderheiten von Nicklischs Auffassungen. Daran anschließend wird ein Überblick gegeben, welche Ansichten Scott Lash vertritt, der sich seit kurzem zum Gemeinschaftsgedanken auf der Basis der Theorie "reflexiver Modernisierung" äußert. Zuletzt wird mit der Erörterung der Besonderheiten des japanischen Managements ein reales Beispiel für die Betriebsgemeinschaft in der Gegen-

wart gegeben.

Nach Tönnies wäre auch im heutigen Wirtschaftssystem Gemeinschaftsökonomie in Form der Genossenschaft möglich, was eine höchste bedeutende Entwicklung erlauben würde²⁾. Jedoch ist die Genossenschaft bis in die Gegenwart nicht wirklich zu einem gewichtigen Faktor geworden. Sie bleibt eine für den Kapitalismus untypische Betriebsform. Hier ist eine Theorie vonnöten, die die Betriebsgemeinschaft in der für die gegenwärtige kapitalistische Wirtschaft typischen Betriebsform, dem Unternehmen, ermöglicht und umsetzt.

2. Betriebsgemeinschaft von Heinrich Nicklisch

Die Erörterung des Gemeinschaftsgedankens in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen begann in Deutschland nun nicht mit Nicklisch. So hat zum Beispiel Richard Ehrenberg schon vor Nicklisch seine Ansichten zur Arbeitsgemeinschaft dargelegt. Bei Ehrenberg wird das Arbeitsverhältnis zwischen Unternehmer und einfachen Arbeitern durch die Beziehung von Arbeitsvereinigung und Tauschverhältnis erfaßt, wobei erstere als Arbeitsgemeinschaft bestimmt wird.

Sie gründet auf dem gemeinwirtschaftlichen Prinzip im Bereich des Arbeitsverhältnisses, ist gemeinschaftlich—was nach Ehrenberg auch als sozialistisches Prinzip genannt werden kann, und steht in Kontrast zu Erwerbsprinzip und Tauschprinzip³⁾.

1) Tönnies, F., *Gemeinschaft und Gesellschaft* (1887), Neuausgabe, Darmstadt 1970, S. 5.

2) *ebenda*, S. 203.

Ehrenberg argumentiert nicht vom Standpunkt der normativen Theorie, aber er sieht das Arbeitsverhältnis als sich in Beziehung mit der Gemeinschaft bildend.

Ungefähr zur gleichen Zeit wie Ehrenberg äußerte Rudolf Dietrich seine Ansichten von der Arbeitsgemeinschaft. Bei Dietrich wird der Betrieb aber nicht nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern auch unter sozialem Blickwinkel als Ansammlung von Menschen betrachtet. Er definiert Betrieb als „ein für lange Dauer geschaffenes, einheitlich und planmäßig geordnetes und geleitetes—als persönlich gegliederter oder Mitarbeiter-Betrieb zur Arbeit-Gemeinschaft entwickeltes—wirtschaftlich-soziales Wesen.“⁴⁾ Dietrich argumentiert mit dem Begriff Betriebs-Ertrag, der dem Nicklischschen Begriff vom Ertrag entspricht; und er vertritt eine den Profit negierende Auffassung dahingehend, daß für ihn Betriebs-Ertrag und Betriebs-Aufwand rechnerisch wie begrifflich übereinstimmen. Nicklischs Theorie von der Gemeinschaft ist in direkter Nachfolge zu diesen Argumentationen entstanden⁵⁾; wengleich Dietrich noch die Betriebsgemeinschaft als etwas auffaßt, das die zum Betrieb selbst gehörenden Menschen betrifft.

Nicklisch verwendete den Begriff der 'Gemeinschaft' als solcher erstmals in seiner „Rede über Egoismus und Pflichtgefühl“ von 1915. Er äußerte sich folgendermaßen: „So sehen auch die Vertreter der Privatwirtschaftslehre (i.e. Betriebswirtschaftslehre — S. Ohashi) bei ihrer Arbeit in erster Linie den Menschen und dann das Verhältnis des Einzelnen und einzelner Menschengruppen zu einem Ganzen, dessen Beobachtung, Erforschung und Darstellung die höchste ihrer besonderen Aufgaben ist.“ Die Unternehmung wird bestimmt als „eine Gemeinschaft von Kräften.“⁶⁾

Darauf aufbauend legte Nicklisch 1920 mit „Der Weg aufwärts! Organisation“ die erste umfassende Arbeit zur Organisationstheorie vor, die wiederum die Grundlage für die Theorie der Betriebsgemeinschaft bilden sollte. Darin erläuterte er zuerst seine Überlegungen zum Menschen und zur Seinsweise von Organisation, Unternehmung und Betrieb, in denen sich die Menschen zusammenfinden. Das Besondere an Nicklischs Betriebswirtschaftslehre ist, wissenschaftsspezifisch gesehen, daß sie in die deutsche Betriebswirtschaftslehre, die ihren Schwerpunkt eher in wirtschaftlichen Aspekten sieht, Gedanken aus der Organisationstheorie und Soziologie einbrachte. Bereits Fritz Schönplflug, der bekanntermaßen Nicklischs Theorien in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen stellte, hat zur Betriebswirtschaftslehre (Einzelwirtschaftslehre) folgendes angemerkt: „Ihrem innersten Wesen nach ist sie am zutreffendsten als Organisationslehre gekennzeichnet.“⁷⁾

Nicklisch wollte, mehr als alles andere, den Betrieb in eine für den Menschen wünschenswerte Form bringen; er wollte weiterhin eine solche Unternehmensstruktur und ein solches Management befördern, bei denen alle zum Betrieb gehörenden Menschen einschließlich der Arbeiter sich mit ganzer Kraft für die Entwicklung der Unternehmung einsetzen. Hier geht es also um nichts anderes als um das Aufzeigen von Richtungen, in die sich die deutsche Wirtschaft und die deutschen Unternehmungen, welche ja im Ersten Weltkrieg am Rande einer Krise standen, bewegen sollten. Darin besteht der sozialökonomische Sinn von Nicklischs Theorie. Nach dem Ersten Weltkrieg gab es in Deutschland zwei divergierende Auffassungen zum Wiederaufbau der Wirtschaft. Eine zielte darauf ab, die Rationalisierung der Wirtschaft voranzutreiben, indem bei-

3) Ehrenberg, R., Privatwirtschaftliche Untersuchungen?, in: *Archiv für exakte Wirtschaftsforschung (Thünen-Archiv)*, 4. Band, 1912, S. 33.

4) Dietrich, R., *Betrieb-Wissenschaft*, München/ Leipzig 1914, S. 125.

5) Schönplflug, F., *Betriebswirtschaftslehre*, 2. erweiterte Auflage von *Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre* (1933), Stuttgart 1954, S. 123 ff.

6) Nicklisch, H., Rede über Egoismus und Pflichtgefühl, in: *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 8. Jg., 1915, S. 104.

7) Schönplflug, a.a.O., S. 15–16.

spielsweise der Taylorismus (Taylor-System) und das Ford-System verstärkt eingesetzt wurden. Die andere Richtung verlangte nach verschiedenen Formen der Wirtschaftsdemokratie, bei denen es notwendig ist, daß die an der Wirtschaft beteiligten Menschen ein System der Zusammenarbeit schaffen. Die erste Auffassung, die den Wiederaufbau der Unternehmung besonders von der wirtschaftlichen, der Kostenseite betrachtet, wird in der Betriebswirtschaftslehre durch Eugen Schmalenbach repräsentiert. Nicklisch repräsentiert demgegenüber die zweite Auffassung in der Betriebswirtschaftslehre.

Um seine Ansichten entsprechend zu vertreten, ging Nicklisch sogar soweit, zu bestimmen, was das Mensch-Sein bedeutet. Sein besonderes Augenmerk galt dem Leben und Handeln der Menschen, besonders dem Punkt, wie die Menschen im Betrieb als einer Organisation handeln müssen. Seiner Bestimmung nach sind sowohl Materie als auch Mensch letztlich Kraft, aber: "Der Mensch ist organisch wirkende Kraft; diese ist sich in ihm selbsttätig ihrer selbst bewußt."⁸⁾ In diesem Punkt ist sie etwas anderes als Materie und wird als Besonderheit des Menschen erklärt.

Über den Inhalt, dessen sich der Mensch bewußt ist, heißt es bei Nicklisch: "Der Mensch weiß sich in ihm Glied und Ganzes zugleich, Ganzes, das Menschheit ist, und Glied der Menschheit."⁹⁾ Ermöglicht wird dies, weil der Mensch ein Gewissen hat. Wenn ein Mensch ein Gewissen hat, dann ist er sich —auch ohne es jemals direkt erfahren zu haben, denn es ist ihm angeboren—in seinem Geist bewußt, daß er als Individuum eine Ganzheit darstellt und doch gleichzeitig auch Gliedteil eines größeren Ganzen, beispielsweise einer Organisation, eines Volkes, der Menschheit ist.

Der Zustand, Ganzes und Teil zugleich zu sein, wird Organismus genannt; und die Menschen wissen, daß sie, jeder für sich, sofern sie über ein Gewissen verfügen, ein organisches Wesen sind. Hier liegt,

nach Nicklisch, der Grund für das Entstehen und Fortdauern jedweder Organisation. Da seine Theorie aber nur die Menschen erfaßt, die sich ihrer organischen Existenz als Mensch bewußt sind, äußert er hier eine normative These, liegt hier der Ursprung des normativen Charakters der Nicklischschen Betriebswirtschaftslehre.

So kommt es, daß eine Organisation, die durch solche Menschen gebildet wird, zuerst einmal bestimmt ist durch ihren organischen Charakter. Da sich aber eine Organisation anders als ein Einzelner aus einer Vielzahl von Menschen zusammensetzt, muß man sich mit der Frage beschäftigen, wie die Beziehungen dieser Menschen zueinander gestaltet sind.

An dieser Stelle führt Nicklisch den Begriff "Gemeinschaft" ein und bezeichnet eine Organisation auch als Gemeinschaft. Auch die Gemeinschaft ist ein Organismus, jedoch ein viel größerer, der aus vielen anderen Organismen gebildet und "Gemeinschaftsorganismus"¹⁰⁾ genannt wird. Eine Organisation, wenn sie aus einer Vielzahl von Menschen gebildet wird, ist kein einfacher, sondern ein Gemeinschaftsorganismus.

Folglich entstehen beim Gemeinschaftsorganismus bzw. bei der Organisation Probleme, die für ein Individuum bzw. einen einzelnen Organismus nicht relevant sind. Es handelt sich um die Frage, wie die Gemeinschaft oder Organisation ihre Einheit zustande bringt. Klärung schaffen die folgenden Gesetze der Organisation: zuerst als grundlegendes Gesetz das Gesetz der Freiheit (Gesetz der Zwecksetzung), und dann als abgeleitete Gesetze das Gesetz der Einung und der Gliederung (Gesetz der Gestaltung) und das ökonomische Gesetz (Gesetz der Erhaltung)¹¹⁾.

Die o. g. Erklärungen behandeln den Menschen und das menschliche Leben im allgemeinen, sie gelten noch nicht für wirtschaftliches Handeln und Betriebe. Grundlegend für das Leben und Handeln der Menschen ist die Bedürfnisbefriedigung; wogegen die Besonderheit wirtschaftlichen Handelns nach

8) Nicklisch, H., *Der Weg aufwärts! Organisation*, 2. neubearbeitete Auflage, Stuttgart 1922, S. 17.

9) Nicklisch, a.a.O., S. 17.

10) *ebenda*, S. 111.

11) *ebenda*, S. 66 ff.

Nicklisch darin besteht, die Bedürfnisbefriedigung als Problem des Wertes zu behandeln. Nicklisch schreibt: "Das Leben der Wirtschaft erschöpft sich darin, daß die Menschen Werte erfassen und erzeugen und daß sie sie bereitstellen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen."¹²⁾

Die Einheiten solchen wirtschaftlichen Handelns sind die Betriebe. Diese Kategorie schließt sowohl die Haushalte (die ursprünglichen Betriebe) als auch die Unternehmungen (als abgeleitete Betriebe) mit ein. Der kleinste Betrieb ist in diesem Zusammenhang der Mensch, und zwar jedes einzelne Individuum. Es heißt: "Die kleinste Organisationseinheit der Wirtschaft ist der einzelne Mensch, am Platz seiner wirtschaftlichen Betätigung, mit Hilfsmitteln ausgerüstet, die für diese nötig sind. Schon diese Einheit ist ein Betrieb."¹³⁾

Für den Fall, daß ein einzelner Mensch bereits ein Betrieb ist, entspricht in wirtschaftlichen Zusammenhängen der Begriff vom Betrieb dem, was für das allgemeine Leben der Menschen als Organismus definiert wurde. Anders gesagt: Eine Organisation als Gruppe, die aus vielen Menschen besteht, wird im alltäglichen Leben als Gemeinschaft, in wirtschaftlichen Zusammenhängen aber als Betriebsgemeinschaft definiert. Aus diesem Grund gilt, daß ein Betrieb sowohl ein Organismus als auch eine Gemeinschaft sein kann. Der Betrieb als Organisation ist die Betriebsgemeinschaft.

In einer Organisation bzw. Betriebsgemeinschaft sind alle Menschen Ganzheit und Teil zugleich, weshalb sie mehr als durch alles andere durch ihr Mensch-Sein verbunden sind. Ihr Sein, und das gilt einschließlich der Arbeiter, ist bestimmt durch die Zugehörigkeit zum Betrieb und ihre Zielgerichtetheit; sie sind nicht außerhalb des Betriebes und sind auch kein Mittel (oder Teil), das zum Erreichen der Betriebsziele benutzt wird. Aus diesem Grund ist die Betriebsgemeinschaft nicht einfach eine Arbeits-

sondern eine Menschengemeinschaft.

Betrachtet man einmal die Betriebe heute oder denkt daran, was sie in Zukunft auszeichnen wird, so ist von großer Bedeutung, daß die Arbeiter (die Belegschaft) nicht einfach Mittel sind, um die Betriebsziele zu erreichen, sondern daß sie einen Hauptbestandteil in der Struktur des Betriebes bilden. Lange wurde in der Wirtschaftswissenschaft bzw. in der Betriebswirtschaftslehre hauptsächlich von der Prämisse ausgegangen, daß das Hauptaugenmerk auf dem Gewinnstreben liege und die Arbeiter Mittel zum Zweck seien. An dieser Auffassung sind sicher Änderungen nötig.

Geht man aber davon aus, daß die Arbeiter zum Betrieb gehören, ein wesentlicher Bestandteil des Betriebes sind, dann müssen die Betriebsziele dieser Auffassung entsprechen und Lohn und Gehalt für die Arbeiter einschließen. Bei Nicklisch ist das als Ertrag definiert;¹⁴⁾ was dem Value Added (Wertprodukt) ähnelt. Jedoch drückt der Begriff des Value Added aus, daß zu einem Gegenstand, dessen Ursprung außerhalb des Betriebes liegt, im Betrieb erzeugter Wert hinzugefügt wird. Nicklisch wertet die Zahlungen nach außen als Kosten und definiert Ertrag als die Restsumme, die bleibt, wenn von den Umsatzerlösen die Kosten abgezogen werden. Nicklisch nimmt also den Standpunkt des Betriebes ein. Wenn ein Betrieb so aufgefaßt wird, daß also die Arbeiter kein Teil des Betriebes sind, dann ist es auch wichtig, die nach außen geleisteten Zahlungen abzuziehen.

Das Gleichgewicht, das Ertrag und Kosten einschließt, wird durch die Wirtschaftlichkeit ausgedrückt. "Wirtschaftlichkeit bedeutet die Herrschaft der Gesetze der Gestaltung und Erhaltung im betriebswirtschaftlichen Produktionsprozeß."¹⁵⁾ Dies erfordert, kurz gesagt, daß Leistung und Gegenleistung (Gegenwert) wertmäßig gleich sind. Sie müssen gleich sein, und zwar für den Lieferanten von Mate-

12) Nicklisch, H., *Die Betriebswirtschaft*, Stuttgart 1929–1932, S. 6.

13) Nicklisch, H., *Grundfragen für die Betriebswirtschaft*, Stuttgart 1928, S. 15.

14) Nicklisch, H., Die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Gewinns, in: *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 15. Jg., 1922, S. 197.

15) Nicklisch, H., *Wirtschaftliche Betriebslehre*, Stuttgart 1922, S. 81.

rial und Teilen von außerhalb des Betriebes, für die ihre Arbeitskraft Anbietenden wie auch für die Kapitalgeber. Niemand raubt sich Wert von einem anderen, und niemandem wird Wert gestohlen. Daraus folgt, daß die Menschen, wenn alle haben, was ihnen gehört, unabhängig sind, und daß diese Unabhängigkeit für jeden Einzelnen gewahrt bleibt. In der Marx'schen Betrachtungsweise der Ausbeutung wäre das nicht der Fall.

So kommt es, daß Nicklischs Theorie in der deutschen Betriebswirtschaftslehre auch als anthropozentrisch oder den Menschen in den Mittelpunkt stellend bezeichnet wird—im Gegensatz beispielsweise zu Erich Gutenberg und anderen Vertretern, bei denen der Mensch unter dem Aspekt seiner Nutzbarkeit betrachtet wird. Nicklischs Ansatz wurde vor allem in Japan lange als eine Theorie gesehen, die das Verhältnis von Arbeit und Kapital als gleichberechtigt betrachtet¹⁶⁾. Jedoch muß man heutzutage die Aussage wohl besser dahingehend formulieren, daß Nicklischs Theorie das Schwergewicht auf das menschliche Subjekt im Betrieb legt.

Folglich hat Nicklischs Ansatz, auch wenn er sich auf den Kapitalismus bezieht, einen Charakter, der eher im Sozialismus angewandt bzw. verwirklicht werden könnte.

Eine ähnliche Aussage würde für das japanische Management getroffen: Es würde in einem sozialistischen Umfeld eine wirkliche Blüte erleben. Begründen läßt sich dies mit den Prinzipien des Marktes: Die grundlegende Voraussetzung für den Kapitalismus ist, daß die Arbeiter nur als jene Kosten betrachtet werden, die durch ihr Gehalt, welches sie als Beschäftigte bekommen, anfällt. Hier soll ein Beispiel für Nicklischs Theorie, Ertrag als Betriebsziel zu setzen, angeführt werden: Im früheren Jugoslawien galt noch vor dem Zerfall des Sozialismus ein betriebliches Einkommen, das Gewinn und Lohn einschloß, als Betriebsziel¹⁷⁾.

Aber auch im Kapitalismus hat, geschichtlich gesehen, im Betrieb ein Wandel vom Standpunkt, den Menschen als Mittel und Werkzeug zu betrachten, hin zur Ansicht, daß der Mensch im Mittelpunkt steht, stattgefunden. Dies gilt genauso für das Management. Aus meiner Sicht war und ist das ein notwendiger Schritt. Sicherlich wurde dieser Prozeß durch den technischen Fortschritt und die Steigerung der Produktivität angetrieben oder doch wenigstens durch sie möglich gemacht. Die Auffassung, daß auch in Zukunft der Betrieb aufgrund der Entwicklung der Produktivkräfte und der daraus folgenden gesellschaftlichen Entwicklung der Platz ist, an dem der Mensch Subjekt ist und handelt, wird zunehmend an Stärke gewinnen¹⁸⁾. Und dann wird auch Nicklischs Theorie in der deutschen Betriebswirtschaftslehre mehr als jede andere herangezogen oder doch wenigstens nicht vergessen werden, denn es ist ihr Verdienst, eine entsprechende Theorie des Betriebes erstmalig systematisch entwickelt und in der deutschen Betriebswirtschaftslehre vorgelegt zu haben.

Unter den Anhängern der Theorie einer "reflexiven Modernisierung", die die Entwicklung der gegenwärtigen Gesellschaft vor dem Hintergrund untersucht, daß die Modernisierung in Wirklichkeit auf einer neuen, höheren Stufe angelangt ist, gibt es Vertreter, die den Sinn der Gemeinschaft in der Gegenwart neu zu definieren versuchen. Im nächsten Abschnitt möchte ich einige dieser Besonderheiten beschreiben.

3. Reflexive Gemeinschaft von Scott Lash

Die Theorie der reflexiven Modernisierung besagt ungefähr folgendes: Modernisierung von Gesellschaft vollzog sich bisher meist verbunden mit Industrialisierung. Jedoch hat diese Art Modernisierung nicht alle Seiten bzw. Teile der Gesellschaft ausreichend

16) Ohashi, S., Gedanke der gleichberechtigten Mitbestimmung von Arbeit und Kapital, in: Ohashi/ Okuda/ Okubayashi, *Gedanken der Mitbestimmung im Betrieb*, (in der japanischen Sprache), Tokyo 1979, Kapitel 2.

17) Vgl. z.B. das Arbeitsrecht der jugoslawischen Föderation, §§ 45–52. in: *Materialien zur Weltpolitik*, (in der japanischen Sprache), 1978, Ausgabe 1. Märdrittel, S. 44 ff.

18) Ohashi, S., Entwicklungstendenzen der Betriebs- und Unternehmensverfassung, in: *Kansai University Review of Economics and Business*, Vol. 26, No. 2, März 1998, S. 33 ff.

und gleichmäßig entwickelt. Je mehr die Modernisierung voranschritt, desto mehr wurden auch die "verspäteten" Bereiche modernisiert, doch die bereits modernisierten Teile erhielten einen weiteren, zusätzlichen Schub. Die so entstandene neue oder weiter vorangeschrittene Modernisierung, also die Modernisierung von Modernisierung, hat im Gegenzug die bereits industrialisierten und modernisierten Felder und Bereiche beeinflusst, hat deren Grundlagen zerstört und dafür gesorgt, daß es nicht in der herkömmlichen Art weitergehen kann. Da die neue Modernisierung sich aus der alten entwickelt hat, gilt darüber hinaus: Die alte Modernisierung bringt die sie selbst zerstörende neue Modernisierung hervor.

Es sei folgendes Beispiel angeführt: Durch die fortschreitende Modernisierung entwickeln sich die Automatisierung der Produktion und die Massenfertigung weiter, es gibt viel mehr Bereiche, in denen Frauen arbeiten können, und die Zahl der berufstätigen Frauen erhöht sich. Dadurch verändern sich Gesellschaft und Familie, zu deren Voraussetzung die bis dahin gültige Rollenverteilung von Mann und Frau gehörte. Die Grundlagen der bisherigen Gesellschaft werden so untergraben. Ein wichtiger Grund dafür, daß die Grundfesten der Industriegesellschaft durch die Entwicklung der Modernisierung erschüttert werden, liegt in der durch sie verursachten zunehmenden Unabhängigkeit und Subjektivität der einzelnen Individuen, deren Aktivität den Rahmen der bisherigen Gesellschaft überschreitet.

Ein Schlüsselbegriff der reflexiven Modernisierung ist die Individualisierung. Jedoch merkt Lash, einer der amerikanischen Vertreter dieser Theorie, zur Individualisierung an, daß man reflexive Modernisierung allein mit Individualisierung nicht unbedingt allseitig erfaßt hat. Er schreibt: "Der sich immer weiter ausbreitende Prozeß der Modernisierung hat nicht etwa das Zusammentreffen vom 'Ende der Geschichte' mit dem 'Ich' der marktwirtschaftlichen

Demokratie gebracht. Wir sind statt dessen Zeugen, daß zur gleichen Zeit und vielleicht mehr als je zuvor Rache genommen wird vom unterdrückten 'Wir' der ethnischen Säuberungen, der ostdeutschen Neonazi-Skinheads und der nationalistischen Bruchstücke der vormaligen UdSSR." Lash unternimmt den Versuch, "die sich verändernden ontologischen Grundlagen dieses immer wiederkehrenden Phänomens von Gemeinschaft in der späten Moderne näher zu beleuchten."¹⁹⁾

Er führt weiter aus: "Gemeinschaft bedeutet nicht ständige Problematisierung desjenigen, der etwas bezeichnet; sondern wurzelt statt dessen in gemeinsamen Anschauungen und alltäglichen Praktiken, die im Hintergrund wirken. Diese gemeinsamen Praktiken haben Enden oder ein 'telos', das sie leitet und das intern, beim Vollzug festgelegt wird. Sie umfassen die anderen Menschen, die Dinge und Werkzeuge (Zeuge), mit denen gearbeitet wird, und die Dinge, die hergestellt werden. Die Praktiken werden nicht durch Regeln bestimmt, sondern durch Schemata, durch Sitten, die eine enorme Spannweite aufweisen können— von den Mysterien der mittelalterlichen Werke bis zu den Bräuchen und Praktiken soziologischer Vorstellungen."²⁰⁾

Die reflexive Gemeinschaft beruht wohl auf der strukturellen Reflexivität und der Selbstreflexivität. Strukturelle Reflexivität bedeutet "Handeln, wenn es von den Zwängen sozialer Strukturen freigesetzt ist; es widerspiegelt dann die Regeln und Ressourcen dieser Strukturen und widerspiegelt die sozialen Existenzbedingungen des Handelns." Selbstreflexivität ist definiert als "Handeln, das sich selbst reflektiert. Bei selbstreflexivem Handeln wird die Beobachtung, die vorher durch andere erfolgte, durch Selbst-Beobachtung ersetzt."²¹⁾

Der Schlüssel zur reflexiven Produktion sind Wissen und Information. In der bisherigen Industriegesellschaft waren das Leben und die Stellung eines Menschen abhängig von seinem Platz in der und

19) Lash, S., Reflexivity and its Doubles: Structure, Aesthetics, Community, in: Beck/ Giddens/ Lash, *Reflexive Modernization*, Polity Press 1994, p. 111.

20) *ibid.*, p. 157.

21) *ibid.*, p. 115–116.

seinem Zugang zu einer Art der Produktion. In der reflexiven modernen Gesellschaft besteht diese Abhängigkeit hinsichtlich des Platzes in und des Zugangs zu einer Art von Information (Informationskapitalismus). Lash schreibt daher: "Reflexive Produktion ist nur möglich bei einem optimalen Niveau des Informationsflusses und des Kenntniserwerbs (oder der Informationsverarbeitung)."²²⁾

Aufgrund dieser Argumentation kommt Lash zu der Ansicht, daß in Ländern wie mit einem korporatistischeren System, z.B. Japan und Deutschland, die reflexive Produktion mehr gefördert würde als in den USA oder Großbritannien, die stärker durch Marktprinzipien gekennzeichnet sind. Er schreibt: "Einige Arten institutioneller Beherrschung (governance) der Informationsstrukturen sind für die reflexive Produktion förderlich, andere nicht. Die japanische Art einer korporatistischen (teilhaben lassenden) Gestaltung der Informationsstrukturen befördert die reflexive Produktion mehr als die marktbeherrschten Mechanismen in den USA oder Großbritannien." "Auch die korporatistische Gestaltung des Produktionssystems in Deutschland ermöglicht Informationsstrukturen, die alle einbeziehen, und eine in hohem Maße reflexive Produktion. Dieses traditionalistische, institutionelle System der Regulierung erlaubt eine moderne Produktion, während die scheinbar moderne Marktherrschaft im angelsächsischen Raum letztlich die Modernisierung des Produktionssystems hemmt."²³⁾

In Japan entwickeln sich durch die Einbindung der Arbeiter in das Unternehmen Beziehungen des Vertrauens, was—gemeinsam mit der Arbeiter in die Informationsstrukturen—dafür sorgt, daß der Informationsfluß in Japan besser und erfolgreicher vorstatten geht als in den USA oder Großbritannien. Unterstützend wirkt die hohe Mobilität, einschließlich der Versetzungen, innerhalb des Unternehmens.

Hiermit wurde dargestellt, wie Lash, ausgehend von dem Standpunkt, daß reflexive Produktion von einer Anpassung des Wissens und der Informationen abhängig ist, die Gestaltung der korporatistischen

Informationsstrukturen in Japan und anderen Ländern einschätzt. Das Problem hierbei ist aber, welche subjektive Beziehung die Arbeiter im Betrieb zu Information und Wissen haben. Es ist nicht einfach so, daß Wissen und Information nötig sind, um die Arbeit effektiver zu gestalten—ausreichend Wissen und Information sind unabdingbar, um zuerst einmal menschliche Arbeit als subjektives Handeln zustande zu bringen und um auch den Erhalt der menschlichen Subjektivität bei der Arbeit zu gewährleisten. Wenn die Arbeiter über diese Information und dieses Wissen nicht verfügen, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als ständig Instruktionen und Anweisungen von denen zu erhalten, die im Besitz des Wissens sind, was die Arbeiter zu Objekten degradieren würde. Gleiches gilt auch für Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Wissen, Informationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten—wenn diese subjektiven und objektiven Bedingungen der Arbeit fehlen, dann kann auch die Subjektivität des Menschen bei der Arbeit nicht gewährleistet werden. Bei der Aneignung und Vervollkommnung dieser für die Arbeit wichtigen Bedingungen bildet sich der Betrieb als Gemeinschaft; und dabei sind am Arbeitsplatz umfassende und durch Subjektivität geprägte menschliche Beziehungen nötig. Ein wichtiger Grund für entfremdete Arbeit ist denn auch die unzureichende Gewährleistung dieser subjektiven und objektiven Bedingungen. Auch für die Individualisierung, die in der Theorie der reflexiven Modernisierung so betont wird, ist die umfassende Entwicklung der Fähigkeiten des Individuums Voraussetzung und Inhalt.

Was die Theorie der reflexiven Modernisierung als Fragen aufgreift, wurde in Japan bisher u.a. als Systemmüdigkeit bezeichnet. Aber im Gegensatz zu dem Problembewußtsein, das aus dem Terminus Systemmüdigkeit spricht und das den Schwerpunkt auf System und Organisation legt, steht bei der Theorie der reflexiven Modernisierung der Mensch im Blickpunkt. Zugrunde gelegt werden hier nicht die Systemmüdigkeit, sondern die Modernisierung, erhöhte

22) *ibid.*, p. 121.

23) *ibid.*, p. 121, 123.

Selbständigkeit und Subjektivität des Menschen; und unter diesem Blickwinkel wird sozusagen die Gemeinschaft einer Neubewertung unterzogen.

4. Japanisches Management als Gemeinschaft

Angesichts dessen, daß die japanische Wirtschaft ausgereift ist und die Bevölkerung immer älter wird, daß besonders in der letzten Zeit die Erholung der Wirtschaft nur schleppend vorangeht und auch bedeutende Finanzinstitutionen zusammenbrechen, werden wieder Stimmen laut, die das Ende des japanischen Managements verkünden. In der Tat nimmt die Zahl der Unternehmen, die das System der Anstellung auf Lebenszeit verändern, genauso zu wie die Zahl derjenigen, die "Quereinsteiger" aus anderen Unternehmen²⁴⁾ einstellen²⁵⁾. Man kann glauben, das japanische Management, das die Anstellung auf Lebenszeit ins Zentrum gestellt hatte, befinde sich am Scheideweg. Aber: Wurden nicht bisher immer, wenn die japanische Wirtschaft ins Schwanken geraten war, der Zerfall oder die Veränderung der japanischen Managements vorausgesagt?²⁶⁾ Sollte diesmal das Ende besiegelt sein?

Von Anfang an bestand der Kern des japanischen Managements nicht in der Anstellung auf Lebenszeit, dem Senioritätsprinzip oder ähnlichem, sondern vor allem in dem auf die Gruppe orientierten Geist und Gedanken, nach dem in der Gemeinschaft die Harmonie der Menschen im Mittelpunkt steht. Unternehmen werden nicht einfach als Orte des Stre-

bens nach Profit gesehen, sondern, zugespitzt formuliert, als Orte des Lebens, in deren Mittelpunkt die Arbeit steht.

In Japan ist, jedenfalls bei den Großbetrieben, eine ausschließliche Bewertung danach, wieviel Gewinn sie für die Kapitalgeber ausschütten und wie sie dafür nach Gewinn streben, auch jetzt selten. Für Unternehmen steht zuerst die Frage, wie sie ihre Existenz als Ganzes erhalten. Dafür ist auch das Streben nach Gewinn nötig, jedoch gibt es eine Reihe von Fällen, wo Verluste sich über eine gewisse Zeit fortsetzen, ohne daß es zu einer Auflösung des Unternehmens gekommen wäre²⁷⁾.

Das gleiche gilt auch für die Arbeiter. Sie werden weniger als etwas von außen zum Betrieb Kommandes gesehen; vielmehr gelten sie als der Kern des Unternehmens. Der Betrieb ist nicht der Ort, an den man nur wegen der Arbeit bzw. wegen des Lohnes für diese Arbeit kommt. Wenn man, wie zum Beispiel im amerikanischen Kontext, den Betrieb nur als Ort für Arbeit und Lohnerwerb auffaßt, dann muß man natürlich die Arbeitsinhalte per Vertrag eindeutig festlegen und die Entlohnung danach ausrichten. Allerdings ist dann nicht zu erwarten, daß die Arbeitnehmer von sich aus mit aller Kraft für den Erhalt des Betriebes arbeiten.

In Japan wird der Betrieb in erster Linie als etwas gesehen, zu dem man dazugehört, das die eigene Identität stärkt. Betriebszugehörigkeit betrifft also den ganzen Menschen. Nicht ein Vertrag begründet die zu verrichtende Arbeit, und auch bei Vorhandensein eines Vertrages wird nicht einfach nur die im

24) Bisher erfolgte die Anstellung meist direkt nach Abschluß der Universität. Durch betriebsinterne Aus- und Weiterbildung wurden so Kenntnisse erworben, die für andere Arbeitsplätze nur bedingt von Nutzen waren. Zusätzlich verminderten das Senioritätsprinzip in der Entlohnung und die (zumindest in den Großbetrieben für die Stammebelegschaft gesicherte) Anstellung auf Lebenszeit Fluktuationen, so daß der externe Arbeitsmarkt in Japan noch immer deutlich weniger entwickelt ist als in Europa oder Nordamerika.

25) Ohashi, S., Gegenwart und Aussichten bei japanischen Unternehmen, in: Ohashi, S. (Hrsg.): *Universität, Unternehmen und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*, (in der japanischen Sprache), Osaka 1998, 8. Kapitel.

26) Ohashi, S., Die allgemeinen Besonderheiten des japanischen Managements, in: Ohashi/ Oda (Hrsg.): *Erklärungen zum japanischen Management*, (in der japanischen Sprache), Tokyo 1995, 1. Kapitel.

27) 1995 gab es in Japan insgesamt 2,404,027 Unternehmen als juristische Körperschaften, davon wiesen 1,550,047 Verluste aus (entspricht 64.5%). In dem Jahr, in dem die wenigsten Verluste in der letzten Zeit zu verzeichnen waren, nämlich 1990, mitten in der Zeit der Bubble Economy, betrug die Zahl der Verluste ausweisenden Unternehmen noch 48.8%. Damit arbeiten in regulären Zeiten mehr als die Hälfte der japanischen Unternehmen, die juristische Körperschaften sind, im Verlustbereich. Vgl. Japanisches Finanzministerium, *Der wirkliche Zustand der Unternehmen in Form juristischer Körperschaften anhand von Finanzstatistiken*, (in der japanischen Sprache), Tokyo 1997, S. 12-14.

Vertrag geregelte Arbeit erledigt. Gemacht wird, was notwendig für den Betrieb ist, und auch das Entgelt ist nicht notwendigerweise direkt an die Leistung gekoppelt. Hier wirken die Regelungen des Senioritätsprinzips; und die am Ende des Rechnungsjahres ausgeschütteten Boni sowie die einmaligen Abfindungen beim Erreichen des Rentenalters ergeben eine beträchtliche Summe.

Auch bezüglich der Arbeitsmoral stellen sich andere Fragen als in den USA und weiteren Ländern. In Amerika gilt der Sinn der Arbeit an sich als entscheidend für die Moral (in Unternehmen); Japan unterscheidet sich doch in einigen Nuancen. Natürlich ist der Sinn der Arbeit an sich ein bedeutender, aber gleichzeitig sind auch Gewichtung und Sinn der Arbeit im Verhältnis zum Betrieb von Gewicht. Wenn sich zum Beispiel in Japan die QC-Zirkel treffen, dann sind da Kleingruppen aktiv; jedoch erfolgt diese Aktivität meist selbständig, außerhalb der Arbeitszeit und ohne Bezahlung. Das ist allein mit dem Interesse an der Arbeit an sich nicht zu erklären.

Bemerkenswert an den japanischen QC-Zirkeln ist die starke Tendenz, daß sich mit zunehmender Tätigkeit das anvisierte Ziel von einer Verbesserung der Produktqualität hin zu Kostenreduktion und Effektivitätssteigerung, die in direktem Zusammenhang mit dem Betriebsergebnis stehen, bewegt. Also kann man sagen, daß ein solches Handeln die Einheit von persönlichen Zielen und Unternehmenszielen verwirklicht.

Betrachtet man einmal die grundlegende Struktur der Unternehmen als aus "Kapitaleigentum", "Management" und "Arbeit" bestehend, so bilden "Management" und "Arbeit" die reale Substanz des Unternehmens. Deshalb kann man zumindest für die großen, managementbetriebenen und das japanische Management repräsentierenden Unternehmen sagen, daß "Management" und "Arbeit" relativ eng verbunden sind, während das "Kapital" davon losgelöst ist. Die folgende Gleichung soll das verdeutlichen: "Kapitaleigentum" vs. "Management" gleich "Arbeit".

Für die Gleichsetzung von Management und Arbeit muß man sich eine Sache in Erinnerung rufen:

Es heißt in Japan: "Das Unternehmen sind die Menschen", und der Aufstieg aus einer einfachen Arbeitnehmer- in eine Managerposition ist nicht selten. Das trifft auch für die Gewerkschaftsfunktionäre zu. Zwischen den Arbeitern ("Arbeit") und den Managern ("Management") mag es quantitativ eine Unterscheidung geben, markante qualitative Unterschiede gibt es nicht. In diesem Sinn sind "Arbeit" und "Management" miteinander verbunden. Demgegenüber wird der Kapitalgeber ("Kapitaleigentum") eher als jemand, der nicht direkt zum Unternehmen gehört, gesehen. Das gilt natürlich in besonderem Maße für die großen, managementbetriebenen Unternehmen.

Im Unterschied dazu gilt für Amerika, und das kann man als gut oder schlecht auffassen, daß "Arbeit" etwas ist, das dem Unternehmen von außen zugeführt wird. "Arbeit" hat natürlich einen Stellenwert als "Kapital", aber auch als "Management". Es gilt: "Arbeit" vs "Management". Einerseits sind Management und Kapitaleigentum ziemlich eng verbunden, aber genau aus diesem Grund wird andererseits in den USA die Debatte über die Trennung zwischen Eigentum von Kapital und Funktion von Kapital (i.e. Management) intensiv geführt. Die Trennung von Kapitaleigentum und Management ist in vielen Großbetrieben vollzogen, was man wie folgt beschreiben kann: "Kapitaleigentum" vs "Management" vs "Arbeit".

In Japan gilt für die Menschen im Betrieb das Gemeinschaftsprinzip, hingegen in Amerika das Marktprinzip. Der weiter oben angeführte Gegenwartssociologe S. Lash äußert dazu, daß auch in der Gegenwart das Gemeinschaftsprinzip eher für das Leben der Menschen geeignet sei. Dieser Arbeitsmodus entspreche nicht nur dem grundlegenden Charakter menschlicher Arbeit als Ausdruck des Menschseins besser, er Sorge auch für einen guten Informationsfluß am Arbeitsplatz, was besser zu der heutigen Informationsgesellschaft paßt. Lash zufolge sind solche, nicht auf Marktprinzipien basierenden Methoden auch für Amerika gefordert²⁸⁾.

Das Marktprinzip sieht als Grundlage menschlichen Handelns das Streben nach persönlichem Ge-

winn an und erfaßt deshalb die subjektiven und ganzheitlichen Seiten der menschlichen Existenz nur unvollkommen. Wenn die Menschen diesem Marktprinzip entsprechend nur durch ihr Streben nach persönlicher Gewinnmaximierung verbunden sind, dann betrachten sie einander nur als jemanden, den man (aus-) nutzt, zum Objekt macht, dann sind die Menschen unmenschlich. Der Mensch zu Beginn der Modernisierung, Industrialisierung und Herausbildung des Kapitalismus wurde zu einem utilitaristisch denkenden Individuum; doch mit dem weiteren Voranschreiten der Modernisierung gewannen und gewinnen die subjektiven Seiten an Bedeutung, so daß bei der Fortsetzung dieses Prozesses—als erneute (oder reflexive) Modernisierung—dann die Bildung von Gemeinschaften erwünscht und notwendig wird. Menschen brauchen, wenn sie die Stufe des Berechnens persönlicher Vor- und Nachteile überwunden haben und die Beziehungen zu den anderen Menschen als Subjekte gestalten, den zwischenmenschlichen Austausch auf der Basis der Gemeinschaft und gemeinsamer Vorstellungen.

Sicher werden sich der Bereich, die konkreten Inhalte und das System des japanischen Managements in Zukunft auch ändern. Aber, wie Lash sagt, "niemand wird in Gemeinschaften hineingeboren oder 'hineingeworfen', in diese 'begibt man sich selbst'. . . . Die Gemeinschaften führen sich bewußt immer wieder das Problem ihrer eigenen Erschaffung und ständigen Neuerfindung vor Augen."²⁸⁾ Ergo werfen sich auch diejenigen, die das japanische Management bilden, immer wieder in die Gemeinschaften; und das konkrete System des japanischen Managements, das als Gemeinschaft im eben genannten Geist agiert, wird sich von Zeit zu Zeit der Situation entsprechend ändern, wird reflexiv im besprochenen Sinne sein.

5. Schlußfolgerungen

Der Grund dafür, daß der Mensch Mensch ist und sich von anderen Lebewesen unterscheidet, liegt meiner Meinung nach in der Arbeit. Sie ist es, die den Menschen zum Menschen macht. Der Mensch erfährt in der Arbeit mehr als in allem anderen sein Mensch-Sein, und der Zustand, daß er dieses Mensch-Sein zeigen kann, ist sehr wichtig. Die bedeutendste Ursache dafür, daß Menschen sich von der Arbeit zurückziehen, weil sie bei der Arbeit ihr Mensch-Sein nicht gewährleistet sehen oder die Arbeit hassen, kann zum einen in schwerer körperlicher oder geistiger Belastung liegen. Dieses Problem kann im Grunde durch den technischen Fortschritt und die Entwicklung der Maschinen—einschließlich des Computers—gelöst werden.

Ein zweiter wichtiger Grund für die Entfremdung besteht in der Furcht, daß die Arbeit in einer Organisation Regeln folgt, die in Hinsicht auf die Organisation fremdbestimmt sind, und daß der Ertrag nicht gerecht verteilt wird. Dieses Problem kann man mit marktwirtschaftlichen Prinzipien, wo die Menschen nur als Individuen agieren, nicht lösen. Nur die Gemeinschaft, in der der Mensch zugleich Ganzes und Teil, Zweck und Mittel, Subjekt und Objekt ist, kann das bewältigen. Arbeit muß in Zukunft immer stärker organisiert verrichtet werden. Gerade wegen der Unvermeidlichkeit dieses Prozesses ist die Bildung einer Gemeinschaft, die auf Prinzipien der Unabhängigkeit und Subjektivität der Individuen beruht, unabdingbar für die Bewahrung des Mensch-Seins, für die Schaffung einer erstrebenswerten Gesellschaft und für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Nicklischs Theorie hat dafür den Grundstein gelegt, weshalb man auch von "einer Nicklisch-Renaissance in der Managementlehre"³⁰⁾ sprechen kann.

Die Lehre von der Betriebsgemeinschaft hat seit

28) Lash, *op. cit.*, p. 127.

29) *ibid.*, p. 161.

30) Loitlsberger, E., in: Loitlsberger/Ohashi/Thöndl, Betriebswirtschaftslehre und Gemeinschaftsgedanken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66. Jg., 1996, S. 636.

Nicklisch versucht, im Kontext der kapitalistischen Gesellschaft die Beziehungen der Menschen in einem Betrieb, einschließlich der Arbeiter, als Beziehungen einer organischen Gemeinschaft zu behandeln. Die Außenwelt des Unternehmens, also die Gesellschaft oder die Wirtschaft als Ganzes, werden im Prinzip unverändert kapitalistisch bleiben. Deswegen muß sich ein Betrieb in seinen Außenbeziehungen kapitalistischen Marktprinzipien entsprechend verhalten. Es bleibt eine wichtige Frage für die Zukunft, diese Außenbeziehungen, die nicht im Sinne der o. g. Ge-

meinschaft gestaltet sind, und die Beziehungen im Betrieb, die es aber sind, in Einklang zu bringen.

[Dieser Beitrag wurde mit den Unterstützungen von Prof. Dr. Erich Loitlsberger (Wien), Dr. Michael Thöndl (Wien) und Dr. Andreas Moerke (Berlin/Tokyo) in die deutsche Sprache ausgearbeitet und wird mit der finanziellen Hilfe von dem Japanischen Verein zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung (Kagakukenyuhijokin) in Japan veröffentlicht.]