

Handout zum Artikel „*Business without a boss“: the Columbia Conserve Company and worker's control, 1917-1943* von Robert Bussel, erschienen 1997 in der Business History Review.

Thematik: Demokratie in Unternehmungen

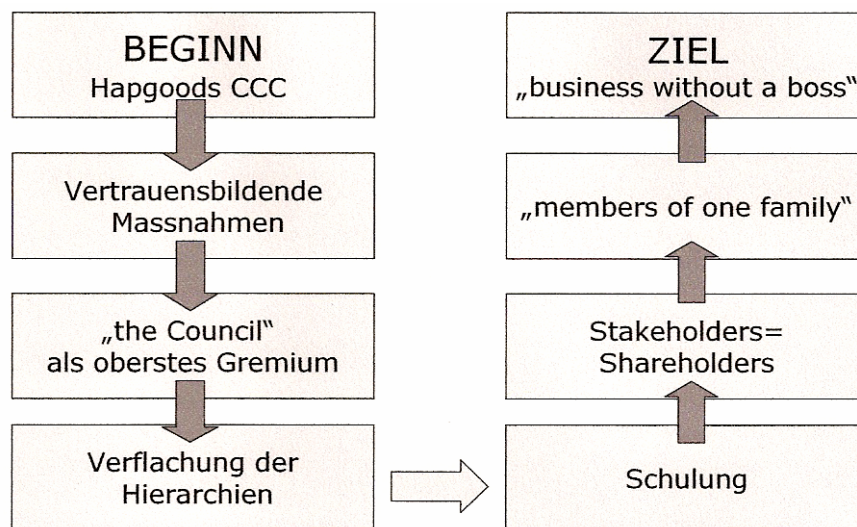
Hintergrund: Die „labor question“ um 1920 und damit die Frage nach der Regelung von „Arbeit“ und „Kapital“ in einer neuen industriellen Ordnung. Schlüsselwörter dazu sind: Fließbandarbeit, wissenschaftliche Betriebsführung (Taylorismus), Dequalifizierung der Arbeit, menschliche Arbeitsplätze und Lebensbedingungen, Profit und Gewinn.

Kurzer Abriss der Entwicklung der Columbia Conserve Company und seines „Patrons“ William Hapgood: William Hapgood wurde 1872 in Chicago in eine Unternehmerfamilie mit „sozialen Wurzeln“ hineingeboren. Seinem Vater war Reichtum allein, dass heisst ohne Dienst am Mitmenschen und dessen Lebensumfeld suspekt, weshalb er seine drei Söhne dazu anhielt, ihre Existenz der Suche nach sozialen Verbesserungsmöglichkeiten zu verschreiben. Die beiden älteren Söhne, Norman und Hutchins, wählten den Weg des „muckracking journalism“; sie versuchten mit ihren Recherchen und Artikeln Missstände in Wirtschaft und Politik aufzuzeigen; währenddem William seine Chancen im Nahrungsmittelbereich sah. 1903 kaufte er mit Unterstützung seines Vaters eine kleine Konservenfabrik in Indianapolis – die Columbia Conserve Company (nachfolgend kurz CCC genannt). Es folgten rund 13 harte Jahre des Aufbaus. Hauptgeschäftsbereich der CCC war die Produktion von Konserven (inklusive der dazu benötigten Rohstoffe). Die CCC-Konserven wurden an Grossisten geliefert, welche diese dann unter ihrem eigenen Markennamen verkauften. Erst später – zu Beginn der Depression - versuchte Hapgood, seine Produkte unter seinem eigenen Label zu vermarkten. 1917 war es dann soweit - William Hapgood sah sein Werk auf einigermaßen sicheren Beinen stehen und beschloss, nun auch seine Idee von „industrial democracy“ in einen zur damaligen Zeit ausserordentlich kühnen Versuch umzusetzen, der in weiten Teilen Amerikas für Furore sorgen und Pionierstatus erringen sollte.

Hapgoods Ideal: William Hapgood wollte in seinem Unternehmen die ihm wichtigen Werte Brüderlichkeit, Gleichheit und Demokratie verwirklicht sehen. Er verurteilte die damals herrschende neue industrielle Ordnung aufs Schärfste, da sie seiner Meinung nach nur nach Wachstum und Profit strebte, ohne dabei die negativen Folgen für den Menschen und seine Arbeit, dessen Familie und das Gemeinwohl zu bedenken.

Er wollte beweisen, dass man auch mit einer Meritokratie, in der " ... *ability was honored, opportunity for creativity was encouraged, and distinctions based on class, social status, or wealth were abolished*" (Vance zit. nach Bussel, 1997, S. 2) Erfolge verbuchen kann. Hapgoods eigentliches Endziel war die vollständige Übergabe seiner Firma an die Mitarbeiter. Seine feste Überzeugung war, dass auch einfache Arbeiter, sofern sie entsprechende Schulung und Möglichkeiten erhielten, in der Lage seien, ein Unternehmen selber zu führen – ohne Unternehmer-Boss.

Das Experiment und seine wichtigsten Etappen: William Hapgood war sich bewusst, dass sich dieses hochgesteckte Ziel nur durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen im sozialen und fachlichen Bereich erreichen liess. Entsprechend baute er sein Experiment auf. Nachfolgend seien die wichtigsten Etappen aufgeführt:



Das Experiment und sein Umfeld: Die CCC war nicht das einzige Unternehmen, das sich während jener Zeit mit aufgeklärten Arbeitsbedingungen für das Wohl seiner Mitarbeiter einsetzte; Hapgood war jedoch derjenige, der in Sachen Arbeitsplatzsicherheit, Alters- und Gesundheitsversorgung sowie Partizipation am weitesten ging und sein Engagement auch über sehr lange Zeit beibehielt. In der Folge erhielt sein Experiment denn auch breiteste Anerkennung und die Entwicklung wurde mit grossem Interesse seitens verschiedenster Kreise verfolgt. Kirchliche Organisationen rühmten die CCC für die Umsetzung christlich-ethischer Prinzipien; Zeitungen und Magazine bejubelten sie und führten Hapgoods Experiment unter dem Slogan „business without a boss“. Mit zunehmender Depression stieg das Ansehen der CCC als *der* Alternative zu den traditionellen Managerpraktiken noch zusätzlich. Die betrieblichen Voraussetzungen für ein Gelingen des Projekts standen insgesamt nicht schlecht – die Zahl der Mitarbeiter war überschaubar (=100 bis 150 Festangestellte); die Heterogenität gering (=95 Prozent Weisse, fast alle aus der Gegend und mit gleichem schulischem Background); die Geschäfte liefen anfangs gut; die Loyalität der Mitarbeiter war Hapgood aufgrund seiner vertrauensbildenden Massnahmen gewiss; der Pionierstatus sorgte für zusätzliche Schubkraft und Motivation.

Das Scheitern des Experiments: Trotz beinahe optimaler Voraussetzungen erreichte Hapgood sein Endziel nicht. Das Experiment fand 1943 mit der Verteilung des kollektiven Aktienkapitals an die Arbeiter sein definitives Ende und zehn Jahre später ging die CCC an die Konkurrenz. Als Hauptgründe für das Scheitern müssen 1) die unterschiedliche Auffassung von Demokratie seitens Unternehmer und Arbeitern; 2) der verschiedenartige soziokulturelle Hintergrund von Arbeitnehmern und Arbeitgeber sowie 3) die schwierige Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds gesehen werden.

Zu 1): Der wohl wesentlichste Grund für das Scheitern des Experiments ist in William Hapgoods Persönlichkeit selbst zu suchen. Gemäss eigenen Aussagen war er: „*autocratic in temper, democratic in philosophy*“ (Bussel, 1997, S. 5); was bedeutet, dass im Endeffekt und insbesondere in schwierigen Zeiten lediglich *eine* Version von Demokratie in der CCC zugelassen war – nämlich die William Hapgoods.

Zu 2): Hapgoods Experiment stand und fiel mit seinem Aus- und Weiterbildungsprogramm. Das Gros seiner Arbeiter besass einen Farmer-Hintergrund und höchstens Grundschulbildung. Damit einher gingen – gemäss Beobachtern - mangelndes Selbstvertrauen und ganz generell die Verinnerlichung einer „boss psychology“, die im Glauben bestand, sich besser der Führung von Experten anzuvertrauen als der eigenen Kompetenz. Letztere müssen als persönlichkeitsintrinsische Faktoren gesehen werden, die auf die Schnelle und mit Schulung allein nicht so leicht zu verändern sind. Die Belegschaft sah sich gegenüber den Hapgoods und der Führungsriege als deutlich defizitär. Während der „familiäre, soziale“ Teil der angebotenen „industrial democracy“ gerne angenommen wurde, verweigerten die Arbeiter die volle Übernahme des Managements der CCC.

Zu 3): Infolge Depression verschlechterte sich das wirtschaftliche Umfeld zusehends, was nicht zuletzt Folgen für die Unternehmensführung seitens William Hapgood hatte; seiner Ansicht nach brachten nicht alle Arbeiter das, was er meinte, sie seien imstande zu bringen. Er war der Ansicht, dass sie mit Absicht in „alte, gewerkschaftliche“ Muster der Arbeitszurückhaltung respektive „Arbeit nach Vorschrift“ verfielen, anstatt durch erhöhte Produktivität ihren Teil zum Gelingen des Experiments beizutragen, so wie er umgekehrt stetig sein demokratisches Engagement ausbaute. Arbeitstempo und Produktionsstandards mussten kontinuierlich hinaufgeschraubt werden, zwecks Erhalt der Konkurrenzfähigkeit. Ende der 1920er Jahre plädierte Hapgood gar für die Einführung des von ihm einstmals strikte abgelehnten „wissenschaftlichen Managements“. Obwohl er versuchte, den „Taylorismus“ mit einem menschlichen Gesicht zu versehen, fühlten sich die Arbeiter in der Folge zunehmend gestresst und kontrolliert.

Würdigung des Experiments: Die Arbeiter fanden in der CCC eine wahre Alternative zur herrschenden kapitalistischen Lehre. Hapgood ist es gelungen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen Familiarität, Solidarität, Loyalität und Partizipation zur gelebten Realität wurden. Nicht definitiv lösen konnte er die Problematik der idealen Verbindung von Effizienz und Demokratie, wie er sie in seinem „business without a boss“ glaubte, letztendlich verwirklichen zu können. Für Bussel ist klar, dass Hapgoods Versuch infolge seines grossen, ehrlichen Engagements beispielhaft bleibt und dass auch heutige Manager aus seinem Experiment lernen könnten – insbesondere was den Stellenwert von Arbeitsplatzsicherheit angeht, denn diese bilde letztendlich die Basis für dauerhafte Demokratie am Arbeitsplatz. Neuere Untersuchungen haben zudem gezeigt, dass auch die Präsenz von Gewerkschaften nützlich sein kann, Arbeitnehmer für die Durchsetzung von Demokratie am Arbeitsplatz fit zu machen.

Denn: Wo Gewerkschaften vorhanden sind, werden demokratische Modelle seltener nur „von oben herab“ dekretiert (vgl. dazu Bussel, 1997, S.9).

Fazit und aktuelle Anbindung: Das CCC-Experiment hat meiner Ansicht nach zwei wesentliche Faktoren aufgezeigt: Dass 1) Demokratie in Unternehmungen nicht von oben dekretiert werden darf, sondern dass sie die Belegschaft selbst formulieren und einfordern muss, und dass 2) die von den Arbeitern gewünschte Demokratie ganz anders aussehen kann, als was das Management darunter versteht; hier zum Beispiel anständige, sichere, familiäre Arbeitsbedingungen, die mindestens zum Teil von den Arbeitern selbst kontrolliert werden können und nicht unbedingt ein „business without a boss“. Brisant ist die Thematik auch heute: Schlagworte wie „Flexibilität“, „Kreativität“ werden hoch geschrieben, die „Ich-AG“ muss boomen, auf dass die „Beschäftigungsfähigkeit“ gewährleistet ist – angeblich vormals Forderungen der „Arbeiterschaft“ respektive der „Angestelltenschaft“ würden so erfüllt. Die Frage nach den Anderen, der grossen Masse, die dazu (noch) nicht in der Lage ist und es vielleicht auch gar nicht sein möchte, weil eben andere Wertvorstellungen zentral(er) sind, bleibt dabei gezielt ausgeblendet.