

Die Mühen der englischen Ebenen

Scott Bader: Die englische Chemiefabrik, die einst den Angestellten übergeben wurde, versucht seit beinahe 60 Jahren, auf dem schmalen Grat der Mitbestimmung zu wandern.

Von Stefan Howald, Wollaston

Am 28. April 1951 unterschrieb der aus der Schweiz stammende Industrielle Ernest Bader in Cambridge eine Vereinbarung, wonach er seine Chemiefirma Scott Bader an 145 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übergab. Scott Bader, mittlerweile viermal so gross wie damals, ist bis heute Eigentum der Angestellten geblieben. Das Scott Bader Commonwealth besitzt und kontrolliert die Scott Bader Group. Ein Aufsichtsrat mit demokratisch gewählten Mitgliedern begutachtet die Arbeit des Managements und hat weit reichende Einflussmöglichkeiten. Diese Wirtschaftsdemokratie muss allerdings immer wieder aufs Neue erarbeitet werden.

Vielfältige weisse Paste

Der Hauptsitz von Scott Bader liegt in Wollaston, zwischen Northampton und Bedford in den East Midlands, auf einem Landsitz, 1940 erworben, als die Londoner Produktionsstätte wegen der deutschen Bombenangriffe aufs Land verlagert wurde. Das Empfangsgebäude ist ein herrschaftliches Manor House aus dem 18. Jahrhundert, mit einem Umschwung von 20 Hektaren. In den Anfängen diente es sowohl als Verwaltungs- wie als Wohngebäude, nicht nur für die Gründerfamilie. Auf dem Gelände liegen zum Teil ältere Produktionsstätten, die vor ein paar Jahren durch eine hochmoderne Anlage ergänzt und ersetzt worden sind. Hier werden Kunstharze, Kunststoffe und Bindemittel hergestellt.

Leigh Woodward, Sicherheits- und Umweltmanager der Firma, zeigt mir den ausgedehnten Betrieb. Mischanlagen, Röhren, Rührwerke, Röhren, Abfüllstationen, Röhren: Am Schluss der Verarbeitungsprozesse steht zumeist eine weisse Paste, die dann als Zwischenprodukt anderswo endverarbeitet wird, vor allem für den Schiffbau und den Bausektor. Paste, hoch differenziert in ihren Eigenschaften, aber visuell nicht sehr spektakulär. Der grosse Kühlturm

weist noch Holztreppe auf und steht unter Denkmalschutz. Das neue Forschungslabor fällt von aussen durch ein kühn geschwungenes Dach auf und gleicht innen den Labors weltweit.

Religiös-soziale Motive

Gegründet wurde die Firma 1923 von Ernest Bader (siehe Kasten). Als Zweiundzwanzigjähriger aus der Schweiz ausgewandert, baute er dank Kunststoffen ein mittelgrosses Unternehmen auf. Angeregt durch den religiös-sozialen Schweizer Theologen Leonhard Ragaz und die englischen Quäker wollte er der Herrschaft des Mammons neue Werte entgegensetzen und verschenkte deshalb seinen Betrieb. 1966 trat er die Führung der Firma an seinen Sohn Godric Bader ab, der das genossenschaftliche Konzept weiter ausbaute. Der deutsch-englische Öko-Pionier E. F. Schumacher hat Scott Bader schon 1973 in seinem Bestseller «Small is beautiful» als vorbildhaft erwähnt.

Unterdessen zählt Scott Bader 600 Angestellte. Wer für die Firma arbeitet, dem wird nach einer Einführungszeit empfohlen, Mitglied des Commonwealth zu werden. Sue Carter, seit 25 Jahren in der Firma, seit vier Jahren Sekretärin des Commonwealth, meint, man übe schon ein wenig sanften Druck aus. Zurzeit liegt die Mitgliedsquote bei 85 Prozent.

Der mittlerweile 86 Jahre alte Godric Bader kümmert sich noch immer leidenschaftlich um Scott Bader. Als Ehren-Präsident auf Lebzeiten sitzt er gegenwärtig in einer Arbeitsgruppe, die eine Strukturreform begutachtet. Ihn plagen zuweilen düstere Ahnungen, dass der Geist des Unternehmens verloren gehen könnte. «Früher war es hier anders. Früher waren wir eine wirkliche Gemeinschaft.» Ein ehemaliger Mitarbeiter, der zum Mittagslunch hinzukommt, bestätigt: «Ja, früher war Scott Bader wie eine Familie. Dieses Gefühl ist verloren gegangen.»

Treuhandschaft

Godric Bader hat die operative Führung des Unternehmens vor dreissig Jahren abgegeben, 1990 ist er als Vorstands-Präsident zurückgetreten. «Vielleicht», meint er, «ist die Unternehmenspolitik in den letzten Jahren auch realistischer geworden.» Doch seine Kritik entspringt nicht nur der Nostalgie. Für ihn muss Scott Bader eine kleine, grosse Utopie verkörpern: Das Besitzdenken durchbrechen. Lieber als den Begriff der common ownership, Gemeineigentum, verwendet er den Begriff common trusteeship, Treuhandschaft. Er vertritt einen spirituell-ökologischen Ansatz. Die Güter dieser Welt sind uns treuhänderisch

anvertraut worden, wir müssen pfleglich mit ihnen umgehen; wir müssen auch pfleglich mit unsern Mitmenschen und unsern Mitarbeitern umgehen, das heisst sozial und demokratisch.

Indem das Commonwealth der Mitglieder die letzte Entscheidungsgewalt besitzt, ist die Selbstständigkeit der Firma gegen allfällige feindliche Übernahmen gesichert und das kurzfristige Renditedenken entschärft worden. Doch gibt es einen tendenziellen Gegensatz zwischen der operativen Geschäftsführung und den übrigen Angestellten. Sue Carter deutet dies im Gespräch gelegentlich an. Godric Bader wird deutlicher. «Manager, die von aussen kommen, brauchen etwa fünf Jahre, bis sie die eigentümliche Kultur bei uns begreifen.» Manager von aussen zu rekrutieren, scheint aber in letzter Zeit unausweichlich. Scott Bader ist eine kleine Insel in der kapitalistischen Brandung und auf erfolgreiches Wirtschaften angewiesen. «Wir brauchen Kapitalisten, die zu uns kommen, um von uns lernen zu wollen», meint Godric. «Letztlich geht es aber darum, wie man die Prioritäten zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Verantwortung setzt: Was ist Mittel und was ist Zweck.»

Wegen der pazifistischen Tradition der Gründerfamilie führt Scott Bader keine Kriegsaufträge aus. Doch auch hier steckt der Teufel im Detail. Ist ein spezieller Schiffanstrich für eine Firma, die der englischen Marine zuarbeitet, die wiederum den Nachschub für den Krieg im Irak organisiert, ein Kriegsauftrag? Bei Scott Bader können solche Fragen zu längeren Debatten führen.

Entlassungen

Kürzlich sind bei Scott Bader erstmals in der Firmengeschichte Entlassungen ausgesprochen worden. Im weiterhin gültigen Verhaltenskodex für die Mitglieder heisst es, bei schlechtem Geschäftsgang solle mit allen Mitteln versucht werden, Entlassungen zu vermeiden und durch eine gemeinsame Reduktion von Arbeitspensen und Lohn aufzufangen. Beinahe 50 Jahre lang funktionierte das mehr oder weniger, wurden Geschäftseinbrüche schlimmstenfalls durch freiwillige Kündigungen kompensiert. Doch im letzten Jahr wurden rund 25 Mitarbeiter im ganzen Unternehmen entlassen. Die Massnahmen wurden vom Geschäftsleiter damit begründet, dass die Firma seit Jahren über die Verhältnisse gelebt habe, eine zu grosse Verschuldung eingegangen sei. Betriebswirtschaftlich muss selbst Godric Bader dem Argument zustimmen. Aber Sue Carter räumt ein: «Wir hätten das Prozedere besser handhaben können.»

Leigh Woodward arbeitet seit 1999 bei Scott Bader. Gegenwärtig sitzt er sowohl im englischen wie im internationalen Vorstand des Commonwealth. Der seit vier Jahren tätige neue Geschäftsleiter hat einiges bewirkt, anerkennt Leigh. Manche Entscheidungsstrukturen waren verkrustet, da bestand Nachholbedarf. Einige Massnahmen seien aber zu drastisch gewesen, etwa die Verschlechterung der betrieblichen Rentenansprüche und der Krankenversicherung. Andere Stimmen gehen weiter in der Kritik. Grundlegende Prinzipien des Commonwealth würden zusehends ausgehöhlt. Einst betrug der Unterschied zwischen niedrigsten und höchsten Löhnen 1:3, dann 1:7, mittlerweile ist er bei 1:12 angelangt. Umgekehrt gibt es interessante Entwicklungen an einzelnen Arbeitsplätzen. Weil die neuen Maschinen so teuer sind, macht es Sinn, mehrere Leute dafür auszubilden, die dann, vielseitiger, an verschiedenen Stellen eingesetzt werden können. Arbeitsteilungen im Produktionsprozess werden aufgehoben, allerdings weniger als gezielte genossenschaftliche Politik sondern durch die technologische Entwicklung.

Für Leigh Woodward wird entscheidend sein, wie die jüngsten Einsparungen bei besserem Geschäftsgang wieder rückvergütet werden. «Scott Bader muss keinen Profit machen; das unterscheidet uns ja von anderen Firmen. Der wahre Test wird also darin bestehen, ob Leistungen und Lohn in Zukunft wieder auf ein Niveau gehoben werden, das unseren sozialen Prinzipien entspricht.» Dennoch: Woodward kann sich in seinem Arbeitsfeld keinen besseren Arbeitsplatz als bei Scott Bader mit dessen demokratischen Mitwirkungsmöglichkeiten vorstellen.

Zu gross geworden?

Dabei ist sein Engagement keineswegs selbstverständlich. Sue Carter schätzt, dass sich ein Drittel der Belegschaft voll und ganz mit dem Modell identifiziert, ein weiteres Drittel dessen Vorteile anerkennt, ein letztes Drittel sich gleichgültig verhält. «Wir haben Mühe, genügend Kandidatinnen und Kandidaten für die lokalen Betriebsvorstände zu finden.» Für die entsprechende Arbeit wird man zwar freigestellt, aber finanziell nicht entschädigt. Sue räumt zudem ein, dass interne Schulung und Weiterbildung vernachlässigt worden seien. Dafür ist seit kurzem Melissa Dunkley zuständig. An früheren Arbeitsstellen, in der Privatindustrie wie im Staatssektor, desillusioniert, erhofft sie sich in Wollaston ein sozialeres, demokratischeres Engagement. Sie bietet «Commonwealth Workshops» an, um Chancen und Grenzen des Modells Scott Bader zu diskutieren. Zur Teilnahme aufgefordert sind alle Mitglieder, quer durch die hierarchischen Ebenen des Betriebs. «Wir müssen nicht nur verstehen, wie einmalig

unser Konzept des verantwortlichen Eigentumsbesitzes ist, sondern Rollen und Verantwortlichkeiten bei Scott Bader weiter entwickeln», meint sie.

Scott Bader hat in den 1990er Jahren expandiert, kleinere Produktionsstätten in Frankreich, Kroatien, Dubai und Südafrika aufgebaut. Sie alle sollen nach den gleichen Richtlinien geführt werden. Entsprechend sind sie im Aufsichtsrat des Commonwealth vertreten. Das führt notwendig zu Reibungsverlusten. Leigh Woodward meint, es sei schwierig, einem Vertreter aus Dubai zu erklären, warum er mit seinem Vorgesetzten nicht unbedingt gleicher Meinung sein müsse. Umgekehrt diskutieren die Mitglieder in Südafrika nach einer Entlassung, ob sie anstelle der innerbetrieblichen Demokratie nicht wieder zur herkömmlichen Gewerkschaftsvertretung zurückkehren sollen. Für Sue Carter besteht die aktuell grösste Herausforderung denn auch darin, das Modell in den internationalen Strukturen umzusetzen. Sie ebenso wie Melissa Dunkley sind vorläufig noch zuversichtlich, dass dies gelingt.

Godric Bader ist dagegen zuweilen besorgter. Ist Scott Bader zu gross geworden? War die Strategie der internationalen Expansion richtig? Warnend zitiert er E. F. Schumachers Kritik an ungesundem Wachstum. Aber auch Godric will die Hoffnung nicht aufgeben. «Die ersten 60 Jahre hier sind ja erst der Anfang.»

Kasten

Industrielle Pioniere aus Regensdorf

Ernest Bader, 1890 in Regensdorf in einer Bauernfamilie geboren, traf 1912 in London ein. Als begabter Tüftler und gewiefter Verkäufer baute er eine eigene Chemiefabrik auf, stiess mit seiner eigenwilligen Persönlichkeit und seinem missionarischen Drang aber auch etliche Mitstreiter vor den Kopf. Sozialethische, genossenschaftliche Ideale und autoritäres Verhalten schlossen sich gegenseitig nicht aus. Nachdem er die Firma verschenkt hatte, fiel es ihm schwer, wirklich loszulassen. Ebenso schwierig gestaltete sich das Verhältnis zu Sohn Godric.

Godric Bader trat 1947 in den väterlichen Betrieb ein, wurde 1966 Geschäftsleiter und später Präsident von Scott Bader. In seiner Jugend war er Kriegsdienstverweigerer, und noch heute trägt er am Revier dezent das Abzeichen der «War Resisters' International». Er hat die Idee einer genossenschaftlichen Treuhandschaft bei Scott Bader konsequenter als sein Vater

verfolgt. In seinem Büro zeigt er Fotos internationaler Auftritte mit renommierten Sympathisanten. In den letzten Jahren hat Godric die neuen Proteste gegen den globalen Kapitalismus als Ermutigung für das Bestreben des Scott Bader Commonwealth begrüsst, die Mitglieder für eine genossenschaftliche Ethik zu motivieren und sie darin zu schulen und anzuleiten. Gelegentlich kann er allerdings eine Enttäuschung nicht verhehlen, dass die Idee keine weitere Verbreitung gefunden hat. Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hat seines Erachtens nicht viel geändert. Noch immer scheiterten Versuche zur Genossenschaftsgründung, weil die Banken kaum Kredite für solche Unternehmen erteilten. Dennoch verfolgt der 86-Jährige noch heute mit Interesse gleichgerichtete Bestrebungen auf der ganzen Welt.

Dieser Artikel erschien in der Zürcher WochenZeitung vom 1. Oktober 2009, Seite 10.