

10.2012

N° 430

WORKING PAPERS SES

## Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt

■ Hannes Reiser und Markus Gmür

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES  
WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG | UNIVERSITÄT FREIBURG

# Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt

Hannes Reiser und Markus Gmür

Selbstverwaltete Betriebe bilden in der Schweiz und vielen anderen Ländern einen Organisationstypus an der Schnittstelle zwischen wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre, und sie sind ein Spezialfall der Sozialunternehmung.<sup>1</sup> Ihr wirtschaftlicher Charakter ergibt sich daraus, dass die Betreiber einen erwerbswirtschaftlichen Zweck verfolgen und in der Regel auch ein nicht unerhebliches ökonomisches Risiko eingehen. Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsunternehmen werden neben den wirtschaftlichen aber auch gesellschaftspolitische Ziele verfolgt und nicht-wirtschaftliche Werte betont. Die Entscheidungsfindung erfolgt zudem basisdemokratisch nach dem Prinzip des „one man, one vote“ und damit ohne Berücksichtigung etwaiger wirtschaftlich relevanter Unterschiede in den individuellen Beiträgen, wie finanzielles Kapital oder Fachqualifikationen. Der vorliegende Beitrag erläutert die Wurzeln der Selbstverwaltung und zeigt am Beispiel von 12 Selbstverwaltungsbetrieben in der Region Basel, durch welche Merkmale diese Betriebe in Werthaltungen und Management- System gekennzeichnet sind.<sup>2</sup>

## Ein Blick in die Geschichte

Die Idee der Selbstverwaltung, das zeigt die historische Betrachtung, ist in der Neuzeit eng mit der Geschichte der Arbeiterbewegung, der Gewerkschaften und der Genossenschaftsidee verknüpft. Selbstverwaltete Betriebe in der Schweiz, die sich als solche bezeichnen, entstanden jedoch im Kontext von jüngeren sozialen Bewegungen, aus dem Umfeld der Jugend-, Umwelt-, Frauen- und Friedensbewegung in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts. Die Gründergeneration der Selbstverwaltungsbewegung stand sowohl den Gewerkschaften, als auch der Masse der traditionellen Genossenschaften, welche in ihren Augen den Markt allzu naiv bejahe, kritisch gegenüber und suchte neue Wege. Von den in den 70er Jahren gegründeten Selbstverwaltungsbetrieben lösten sich viele wieder auf, andere veränderten sich im Laufe der Zeit. Weitere entstanden erst zu einem späteren Zeitpunkt. Letzteres geschah teilweise in kritischer Auseinandersetzung mit den Vorbildern, teilweise aber auch vor einem ganz anders gearteten ideologischen Hintergrund.

Der Begriff der Selbstverwaltung ist nicht nur ein wirtschaftswissenschaftlicher Fachterminus – als solcher ist er in der Literatur sogar nur unscharf umrissen. Er steht gerade im deutschsprachigen Raum für eine ideologisch geführte Auseinandersetzung um die Konzeption des kleinen und lokal verankerten Wirtschaftsbetriebs.<sup>3</sup>

Selbstverwaltete Betriebe existieren in verschiedenen Rechtsformen. Im kulturellen und sozialen Bereich wie auch im Bildungsbereich bestehen sie häufig als Vereine, also als mitgliedschaftlich strukturierte NPO. Kleinere gewerbliche Betriebe, die sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichnen, bestehen in der Schweiz oft in Form von Kollektivgesellschaften. Die meisten Selbstverwaltungsbetriebe wählen in der Schweiz

allerdings die Rechtsform der Genossenschaft. In seiner rechtshistorischen Perspektive zum Begriff der Genossenschaft betont Arnold (2005, S. 69), dass die Genossenschaft erst im revidierten Obligationenrecht als eigentliche Selbsthilfeorganisation konzipiert worden sei und weist darauf hin, dass die Dorfgenossenschaften in der Schweiz als demokratische Keimzellen eng mit der Gemeinde und Staatsbildung verbunden waren. Ihnen oblag als Verwaltungs- und Nutzungsgenossenschaften die Regelung der Allmend (Allmend-, Alp-, und Wassergenossenschaften). Die Genossenschaftsform durchdrang aber auch den städtischen Bereich der Handwerksverbände oder Zünfte.

## Selbstverwaltung als soziale Utopie

In vielen Ländern entwickelten sich im landwirtschaftlichen Bereich und im Dorf, aber auch im städtischen Handwerk gemeinsame, funktionierende eher von unten nach oben organisierte Formen der Arbeit und des Zusammenlebens. Erst mit dem Aufstieg der Fabrikgesellschaft ist es zur Herausbildung von hierarchisch gegliederten Megainstitutionen im Wirtschaftsbereich gekommen.<sup>4</sup> Die Ideen der utopischen Denker wurzelten einerseits in den rückwärts blickenden, alten genossenschaftlichen selbstverwalteten Wirtschafts- und Lebensformen Europas, andererseits im vorausschauenden Fortschrittsdenken der Aufklärung. Der historische und soziale Hintergrund, in dem die utopischen Sozialisten lebten und wirkten, war in Frankreich, England, Deutschland und auch der Schweiz ähnlich; die Entwicklungen liefen aber nicht zeitgleich ab.

Die Genossenschaftspioniere im englischen Rochdale, welche eine der ersten und die bekannteste durchgedachte und durchorganisierte soziale Utopie umsetzten, gelten auch heute noch als die Urväter der Genossenschaftsbewegung. Am meisten strahlte die Gründung eines Kramladens in Rochdale in der englischen Grafschaft Lancashire aus. Er wurde im Dezember 1844 von 44 Leinenwebern gegründet, die den sozialreformerischen Ideen von Robert Owen folgten. Angestrebt wurden eine gemeinschaftliche Versorgung mit Nahrungsmitteln und Kleidern, die Beschaffung von Wohnungen und Arbeit, die Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Güter und die Gründung einer sich selbst erhaltenden Gemeinschaftssiedlung. Ihre Ideen wurden zum Ausgangspunkt der neuzeitlichen Genossenschaftsbewegung. Zu ihren Prinzipien zählten insbesondere die offene Mitgliedschaft, die demokratische Verwaltung sowie die politische und religiöse Neutralität durch die Förderung des Erziehungswesens.<sup>5</sup>

Nach Gubitzer war das Ziel der sozialen Utopisten generell die Schaffung von Bedingungen, die die Entfaltung des Menschen von Geburt an ermöglicht. Dabei gingen sie von einer bestimmten Annahme des Menschen aus, die sich vom «homo oeconomicus» abgrenzte: Der Mensch sei zwar ein triebhaftes Wesen, jedoch mit zahlreichen nützlichen Anlagen und Neigungen ausgestattet. Eine menschengerechte Ordnung sollte so gestaltet sein, dass die Menschen ihre Anlagen, Triebe, Neigungen und Leidenschaften zum Wohle und Glück von sich selbst als auch der Gesellschaft entfalten können. Dies wäre eine eigene Antwort auf den Alptraum des Hobbes'schen Theorems vom Krieg aller gegen alle.<sup>6</sup> Der Mensch wird nicht als überwiegend individualistisch rational handelnd angenommen, sondern als potenziell gemeinschaftlich orientiert angesehen. Man könnte ihn folgerichtig als einen «homo collectivus» kennzeichnen.

Die Ideen der sozialen Utopisten beeinflussten nicht nur eine Reihe von Lebensgemeinschaften, sondern sie inspirierten auch die Gründung einer grossen Anzahl von Produktiv- und Konsumgenossenschaften seit Ende des 18. Jahrhunderts. In

Deutschland unterstützte vor allem Ferdinand Lasalle das Modell von staatlich subventionierten Produktionsgenossenschaften, denen bestimmte Aufgaben in der Gesellschaft zukommen sollten, es kam zu zahlreichen Genossenschaftsgründungen und zum Erlass eines Genossenschaftsgesetzes in Deutschland und in Österreich. Im Umfeld der Revolution von 1848 entstanden auch in Frankreich Selbsthilfevereinigungen, denen der Staat Genossenschaftskapital zur Verfügung stellte. In allen Ländern Europas kam es zu Gründungswellen von Genossenschaften.

Eine weitere Welle der Gründung selbstverwalteter Betriebe ging von Frankreich und der Bewegung vom Mai 1968 aus.<sup>7</sup> Der Begriff autogestion wurde damals ein gängiger Ausdruck im politischen Leben Frankreichs und bildete eine Brücke zwischen der intellektuellen Bewegung und den Aspirationen in der Arbeiterschaft. Die Idee geht auch hier auf die Theoretiker und Praktiker des utopischen Sozialismus zurück. Zur Wiederbelebung kam es im Mai 1968, als die ursprünglich christliche Gewerkschaft C.F.D.T. in einem Communiqué am 16. Juni 1968 schrieb: «A la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures démocratiques à base de l'autogestion.» Schliesslich bezogen sich auch sozialistische Parteien in ihren Wahlprogrammen auf die autogestion. Seit Mai 68 waren verschiedene Probleme und Fragen in der Welt der Arbeit wieder aktuell geworden; Fragen, die mit Entfremdung, Passivität und Desinteresse im Zusammenhang standen. Die Lösung dieser Fragen durch Selbstorganisation nannte man in Frankreich in Abgrenzung zu den Verstaatlichungsforderungen der Kommunisten den «Dritten Weg». Diese Vision ist gut zusammengefasst in einem Ausspruch des damaligen Generalsekretärs der Gewerkschaft C.F.D.T., Edmond Maire: «L'autogestion c'est un mode d'exercice du pouvoir dans l'entreprise, mais aussi dans le quartier, ou dans la commune, dans une maison de la culture comme dans une association sportive. L'autogestion dans l'entreprise n'a de sens que si l'ensemble de la société est autogérée.» Eine wichtige Voraussetzung für dieses Denken war in Frankreich die Existenz der Produktionsgenossenschaft S.C.O.P (Société coopérative ouvrière de production). Die Diskussion um die Entfremdung der Arbeit und eine zukünftige Form der demokratischen Wirtschaft in Frankreich prägten den Geist und die Projekte im Rahmen der Bewegung von 1968 auch in der Schweiz nachhaltig und sorgten für einen frischen Wind für alle, die auf der Suche nach einem «Dritten Weg» waren.

### Selbstverwaltung in der Schweiz nach 1968

Selbstverwaltete Betriebe, die in der Schweiz und anderen spätindustriellen Industrieländern während der letzten 40 Jahre gegründet wurden, sind in aller Regel weder aus der Arbeiter- und Gewerkschafts-, noch aus der Genossenschaftsbewegung heraus entstanden. Ihre Wurzeln liegen in den neuen sozialen Bewegungen wie der Jugend-, Umwelt-, Frauen- oder Friedensbewegung. Es handelt sich im Gegensatz zu ihren Vorgängern im 19. Jahrhundert überwiegend um «Mittelschichtsbewegungen», die aus einer in ihrem Lebensstandard und ihrer Mobilität bedrängten Mittelschicht entstanden sind. Entgegen den Erwartungen der Nachkriegsgeneration, die eigenen Eltern in ihrem sozio-ökonomischen Status zu übertreffen, sehen diese sich in letzter Zeit mit der Herausforderung konfrontiert, den elterlichen Status überhaupt zu halten. Es gibt Engpässe beim Einstieg in die der Mittelschicht entsprechenden Arbeitsfelder, Karrieren und Arbeitsbiographien.<sup>8</sup>

Im Herbst 1977 trafen sich im Bildungs- und Ferienzentrum Salecina im Engadin Vertreter selbstverwalteter Betriebe. Die Diskussionen wurden dokumentiert und später in einem Buch unter dem Titel «Inseln der Zukunft» herausgegeben.<sup>9</sup> Unter den 46 Betrieben, die sich in

diesem Buch vorstellen, befinden sich auch bekannte Namen, wie der Schweizerische Studentenreisedienst, die Genossenschaft Buch 2000, die Filmcooperative Zürich, die Genossenschaft Kreuz in Solothurn, die Genossenschaft zum Eichenen Fass in Schaffhausen und zahlreiche Handwerkerkollektive. Aus der Region Basel waren folgende fünf Betriebe vertreten: Buechlade Genossenschaft, Genossenschaft Zentrum Hirscheneck, Kulturhaus Palazzo, Liestal, die Genossenschaft der Funke Basel, Lenos, Birsfelden.

Zwar war diese Zusammenkunft nicht ohne weiteres repräsentativ für die Gesamtzahl der damals existierenden Selbstverwaltungsbetriebe. Es handelt sich um die Betriebe, welche die Notwendigkeit einer gesamtschweizerischen Vernetzung empfanden und bereit waren, dafür Zeit einzusetzen und sich zu treffen. Die Zusammensetzung gibt aber wohl einen guten Eindruck über die Verteilung nach Arbeitsbereichen: Die Bereiche Buchverlag/ -handel, das Gastgewerbe und Kultur/Film stellten jeweils 20-25 % des Teilnehmerfelds; dazu kamen noch 15 % aus dem Handwerk. Den Rest bildeten der Detailhandel und Beratungsstellen. Die Verteilung nach Regionen ist ebenfalls interessant: Von den 46 vorgestellten Betrieben stammen 27 Betriebe aus der Region Zürich. Eine der Konsequenzen dieses Vernetzungstreffens war die Gründung eines gemeinsamen Netzwerks im Jahr 1980. Der Verein «Netzwerk für Selbstverwaltungsbetriebe», der eine periodisch erscheinende Informationszeitschrift herausgab, verfolgte das Ziel, die Idee der Selbstverwaltung weiterzuverbreiten, die gegenseitige Hilfe und den Informationsaustausch unter den Projekten zu fördern, und er engagierte sich auch politisch für die selbstverwalteten Betriebe und für die Idee der Selbstverwaltung. Der Verein bot den vernetzten Betrieben in vielerlei Hinsicht Unterstützung und Hilfe an. Die Weiterbildungskurse des Netzwerks wurden rege besucht. Sie umfassten praktische und grundsätzliche Bereiche wie: Zusammenarbeit im Team/Konfliktlösungen, Drucksachen wirkungsvoller gestalten, die Geschichte der Selbstverwaltung, «Im Gastgewerbe anders und erfolgreich sein», Grundkurse über das Versicherungswesen, «Frauen in der Selbstverwaltung», Kochen etc., eine breite Palette. Laut Netzwerk-Info Nr. 23 vom Oktober 1986 zählte man in diesem Jahr insgesamt rund 300 Selbstverwaltungsbetriebe, welche sich inzwischen dem Netzwerk angeschlossen hatten.

Schon früh beginnt die Auseinandersetzung mit der Wirtschaftlichkeit. Im Netzwerk für Selbstverwaltung im Info Nr. 25 wird eine Projektarbeit von Dieter Heinemann an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg zur Diskussion gestellt. Heinemann kommt zum Schluss, dass der Wirtschaftlichkeitsbegriff der Betriebswirtschaftslehre mit seiner ausschliesslichen Profitorientierung in der Alternativwirtschaft zwar nicht anwendbar ist, dass aber einzelwirtschaftliche Effizienz für die Alternativbetriebe unumgänglich ist, um eine kontinuierliche Existenz zu gewährleisten, ohne ständig mit dem Mittel der Unterbezahlung und Selbstausbeutung den Ruin abwenden zu müssen. Supervision, Professionalität, Arbeitsteilung, Kostendeckung und ähnliche Vorgehen sind in der alternativen Ökonomie kein Tabuthema mehr. Die Diskussionen rund um das 10-jährige Jubiläum des Netzwerks deuten auf eine selbstkritische Auseinandersetzung mit den bisher gemachten Erfahrungen hin.

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

betrieben Selbstausbeutung, seien keine Alternative für die breite Bevölkerung, es grassiere der Sozialdarwinismus, die Starken würden sich auf Kosten der Schwachen durchsetzen, der ständige Umgang mit dem Geld mache die Verantwortlichen zu Krämern, sie seien Lohndrücker, die Entartung Richtung Coop oder Migros sei schon vorprogrammiert.

Diese Diskussion findet bis heute statt. Im Jahr 1990 wurde sie im Zeichen der Stagnation geführt. Man erinnerte sich zwar noch an die Kraft des Aufbruchs, aber es wurde die Frage gestellt, was konkret in den vergangenen 10 Jahren entwickelt, diskutiert, erlebt worden war, wie man gegen diese Vorwürfe vorgehen könnte. Schlussendlich ging es in der Diskussion darum, ob dem Überleben der Betriebe die ursprünglichen Visionen und Werte geopfert werden sollen und müssen. Das «Netzwerk für Selbstverwaltung» begann im Jahre 1994 die Chancen für einen alternativen Wirtschaftsverband auszuloten. Damit trat der damals 13-jährige Zusammenschluss von Alternativbetrieben die Flucht nach vorn an. Auslöser war der Rückgang der zur Verfügung stehenden Finanzmittel. Die Arbeit des Vereins «Netzwerk für Selbstverwaltung» in der Schweiz wurde im Laufe des Jahres 1994 schliesslich aufs Eis gelegt. Das Projekt für einen alternativen Wirtschaftsverband führte zu keinem Erfolg. Die Dokumentation über die aktiven Betriebe wurde in der Folge auch nicht mehr weitergeführt.

### Forschungsarbeiten zur Selbstverwaltung in der Schweiz

1991 kommt eine Studie an der Universität Bern<sup>10</sup> zu dem Schluss, dass es in der Schweiz im Jahr 1989 rund 600 Betriebe mit insgesamt etwa 5000 Beschäftigten gab, die sich der Selbstverwaltung zurechnen liessen. Die mittlere Grösse der Organisationen entsprach 5-6 Vollzeitstellen, wobei der Anteil der Teilzeitstellen bereits damals 50 % betrug.

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

Die dominierenden Bereiche der Selbstverwaltung in der Schweiz waren damals die Bio- und Ökoläden, das graphische Gewerbe sowie das Gastgewerbe. Schwach vertreten waren andererseits die Landwirtschaft, die übrige Produktion, die Bildung, Architektur und Planung, sowie das Gesundheitswesen. Die meisten Branchenbereiche der Selbstverwaltung bedienten einen eingegrenzten Kundenkreis. Der Wunsch, eine breitere Kundschaft zu bedienen wurde jedoch zunehmend geäussert und umgesetzt. Die Untersuchung stellte für 1989 einen deutlichen Einbruch in der Zahl der Betriebe fest und verband dies mit der Hoffnung auf einen neuerlichen Anstieg.

In einer parallel durchgeführten Studie von Amstutz (1991), die sich mit sechs selbstverwalteten Restaurants in der Region Bern befasst, kommt die Verfasserin zusammenfassend zum Schluss, dass die Selbstverwaltung als Mittel zur Selbstverwirklichung angesehen werde und den individuellen Ansprüchen gegenüber organisationalen Notwendigkeiten grossen Raum gegeben werde. Dies sei der Schlüssel zu Motivation und Kreativität. Organisation und Arbeitsteilung werde nur so weit praktiziert, wie sie Arbeitsabläufe erleichterten und die Genossenschafter entlasteten. Allerdings sei überwiegend auch eine deutliche Distanzierung vom Prinzip «Jeder macht alles»

festzustellen. Als wesentliche Herausforderung für selbstverwaltete Betriebe erweist sich das Gehaltssystem:

«Der Lohn ist auch heute noch ein zentrales Problem der Selbstverwaltungen. Die Betriebe möchten die Löhne anheben, nicht zuletzt, um der zu hohen Fluktuation entgegenzuwirken. Überhaupt wird die Lohnfrage als kritischer Punkt der Selbstverwaltung bezeichnet neben Stress, schwerfälliger Organisation und Ineffizienz. Positiv werden aber «arbeiten ohne Chef», Möglichkeit zur Entfaltung und Kreativität und freie Gestaltungsmöglichkeiten bewertet.»<sup>11</sup>

## Bestandsaufnahme zur Selbstverwaltung in der Region Basel

Die aktuelle Studie zu Selbstverwaltungsbetrieben in der Region Basel aus dem Jahr 2010 baut auf den Ergebnissen der Studien aus den späten 80er Jahren auf. Sie geht der Frage nach, auf welcher Funktionsweise Selbstverwaltungsbetriebe heute beruhen, welche Unterschiede sich zwischen jüngeren und älteren Organisationen zeigen und wie sich die in der Selbstwahrnehmung erfolgreicher von den weniger erfolgreichen Betrieben unterscheiden. Angestrebt wurde eine regionale Vollerhebung.

Die Identifikation und anschliessende Kontaktierung der Selbstverwaltungsbetriebe erwies sich erwartungsgemäss als erste Herausforderung: Das Prinzip der Basisdemokratie mit ihren langen Entscheidungswegen ist eine nicht zu unterschätzende Hürde für eine solche Studie. Die Fragen nach Werten und Motiven, nach der Betriebsstruktur und nicht zuletzt nach der Selbsteinschätzung des eigenen Erfolgs eines Selbstverwaltungsbetriebes, können nicht durch das einfache Verschicken eines Fragebogens gestellt und abgeklärt werden. Die Gespräche müssen persönlich geführt werden; es bedarf dazu jedoch zuerst der Einwilligung des Kollektivs zur Teilnahme. Um teilzunehmen wollen die Betroffenen ihrerseits wissen, welches die eigenen Werte, der Organisationszusammenhang und was die Motivationen der fragenden Person seien. Es war notwendig, das Forschungsprojekt zuerst persönlich in einem ersten Termin den Betroffenen vorzustellen, den Entscheid des betroffenen Kollektivs abzuwarten und dann erst mit einer oder mehreren dazu vom Kollektiv legitimierten Personen das eigentliche Interview zu führen. Um den Insider-Vorteil des Erstautors für die Kontaktaufnahme nutzen zu können, konzentrierte sich die Untersuchung auf die Stadt Basel, sowie deren unmittelbare Umgebung. Es wurde nach Betrieben gesucht, welche sich in der Stadt Basel oder in einem Umkreis von 20 km befinden, zwischen 1968 und heute gegründet wurden und welche für die Mitglieder oder Genossenschafter die Erwerbsgrundlage bilden.

Erste Auskunft wurde bei Personen gesucht, welche zwischen der Zeit von 1968 bis heute in dieser Bewegung engagiert waren oder sich mit ihr ausgetauscht haben. Eine erste Auskunftsperson war Hans Georg Heimann, Mitglied der Genossenschaft «Netz Soziale Ökonomie» mit Sitz in Basel, welche sich zur Aufgabe gestellt hat, die Alternativbetriebe in der Region Basel auch in Hinsicht auf die Einsetzung einer Alternativwährung zu vernetzen. Die Genossenschaft «Netz Soziale Ökonomie» besteht aus einem Verbund von Betrieben und Organisationen aus Wirtschaft, Kultur und anderen Bereichen, die sich gegenseitig fördern und dabei die soziale und ökologische Nachhaltigkeit in der Region Basel, auch über die nahen Grenzen hinweg, anstreben.

Voraussetzung für eine Mitgliedschaft in dieser Genossenschaft ist eine demokratische Entscheidungsstruktur des Betriebes. Eine weitere Auskunftsperson und Expertin für das

Finden von Betrieben im Raum Basel war Anni Lanz, welche als Mitgründerin der Beizengengenossenschaft Hirscheneck und als Betreiberin der damals selbstverwalteten Rösslibar in der Kaserne Basel zu den ersten Personen der Selbstverwaltungsbewegung in Basel gehört. Weitere wertvolle Hinweise gab ein aktiver Genossenschaftler des Beizenkollektivs Hirscheneck, welcher daran mitgewirkt hatte zu dessen 30-jährigem Jubiläum im April 2009 einen Kongress zum Thema Selbstverwaltung zu organisieren. Leider gab es von diesem Kongress keine schriftlichen Aufzeichnungen und Protokolle, die für die vorliegende Arbeit hätten verwendet werden können. Es zeigte sich, dass von den fünf aus der Region Basel teilnehmenden Selbstverwaltungsbetrieben am ersten Vernetzungstreffen in Salecina heute nur noch das Kollektiv Hirscheneck besteht. Drei weitere Organisationen haben inzwischen ihren Selbstverwaltungscharakter aufgegeben, und die letzte Organisation ging in einem neuen Betrieb auf.

Am Ende konnten 15 Selbstverwaltungsbetriebe identifiziert werden, von denen 12 an einer eingehenden Untersuchung teilnahmen. Tabelle eins zeigt diese Betriebe in der Übersicht.

| Name  | Branche   | Gründung    | Website                           |
|---|---|-------------|-----------------------------------|
| <i>Kinderhuus Gamplross</i>                                   | <i>Kindergarten</i>                                   | <i>1971</i> | <i>www.kinderhus-gampiross.ch</i> |
| Archico Genossenschaft  | Architektenbüro                                       | 1972        | www.archico.ch                    |
| Brockenstube Glubos, Verein<br>Kreislauf                      | Handel  | 1972        | www.glubos.ch                     |
| Europäische Kooperative<br>Longo maï                          | Dienstleistungen<br>für Kooperativen                  | 1972        | -                                 |
| Genossenschaft<br>Hirscheneck                                 | Detailhandel,<br>Beratungsstellen,<br>Reisebüro u. a. | 1978        | www.hirscheneck.ch                |
| <i>Basel Sinfonietta</i>                                      | <i>Orchester</i>                                      | <i>1980</i> | <i>www.baselsinfonietta.ch</i>    |
| Agrico Birsmattehof   | Produzenten-<br>Konsumenten-<br>Genossenschaft        | 1980        | www.birsmattehof.ch               |
| Gruppenpraxis Paradies  | Gesundheit  | 1980        | www.gruppenpraxisparadies.ch      |
| Rapunzel  | Buchhandel  | 1980        | www.rapunzel-liestal.ch           |
| Genossinnen- und<br>Genossenschaft<br>Oekoladen               | Detailhandel  | 1984        | www.oekoladen.ch                  |
| Kulturcafé Nellie Nashorn,<br>Verein<br>Nichtsdestotrotz e.V. | Kulturbetrieb   | 1985        | www.nellie-nashorn.ch             |
| Baumpartner Kollektiv   | Baumpflege  | 2000        | www.baumpartner.ch                |
| <i>CapriBar</i>   | <i>Gaststätte</i>                                     | <i>2005</i> | <i>-</i>                          |
| Internetcafé Planet 13  | Weiterbildung   | 2006        | www.planet13.ch                   |
| Schoolyard  | Handwerk und<br>Kulturbetrieb                         | 2006        | www.schoolyard.ch                 |

Tabelle 1: Selbstverwaltete Betriebe in der Region Basel nach Gründungsdatum (Die kursiv gesetzten Organisationen waren nicht Teil der Studie)



Die Studie lehnt sich an das Freiburger Management- Modell<sup>12</sup> an, indem sie die Betriebe im ersten Schritt entlang der Dreiteilung von System-, Ressourcen- und Marketing-Management untersucht.

## Selbstverwaltete Betriebe aus der Perspektive des FMM

Der besondere Charakter der Selbstverwaltung zeigt sich deutlich im System-Management der befragten Betriebe:

- In neun der zwölf Betriebe gibt es keine **Hierarchie**. In einem der drei anderen Fälle wurde die formale Hierarchie als Antwort auf eine sich entwickelnde informelle Hierarchie eingeführt und in einem Fall aus Gründen der Effizienz. Nur in einem einzigen Betrieb war das Geschäftsleiterkonzept von Anfang an vorgesehen. Allerdings ist bei der Bewertung die geringe Grösse mit in der Regel rund 10 Mitarbeitenden zu berücksichtigen.
- In elf Betrieben gibt es eine festgelegte **Aufgabenteilung**. Nur ein Betrieb legt Wert auf die Feststellung, dass es dies nicht gibt. Dort wo Aufgabenteilung herrscht gibt es in 5 Betrieben ein Rotationssystem. Es werden aber auch dort, wo es kein Rotationssystem gibt, viele Aufgaben gemeinsam erledigt.
- Die **Wochen- und Monatsplanung** wird in elf Betrieben durch die Betroffenen wahrgenommen. Die strategische Planung wird ohnehin in allen Betrieben demokratisch festgelegt. Dies entspricht dem Grundgedanken von Genossenschaft und Verein, und sie erfolgt in entsprechenden regelmässigen Vollversammlungen.
- Die Hälfte der Betriebe hat **Organisationsberatung** in Anspruch genommen. Meist geschah dies in einer späteren Phase der Neuorientierung. Interessant ist jedoch der hohe Grad an Selbstregulierung und die in der Regel ausführlichen Erläuterungen zu diesem Prinzip.

Das Ressourcen-Management ist in den befragten Betrieben durch eine ausgeprägte Betonung von Egalität und gemeinschaftlicher Entscheidung geprägt.

- Von den zwölf Kollektiven und Betrieben praktizieren heute acht Betriebe den **Einheitslohn**, wobei einer von diesen Betrieben keinen individuellen Lohn bezahlt, sondern wie in einer Familie eine gemeinsame Haushaltskasse geführt wird. Bei einem weiteren Betrieb wird die Existenz anders gesichert. In den drei Betrieben ohne Einheitslohn – hier wurde er ursprünglich praktiziert, aber in der Folge abgeschafft – finden wir ein enges Lohnband, das keine Unterschiede über den Faktor 1,5 hinaus zulässt.
- **Einstellungsentscheidungen** werden auch heute in acht Betrieben durch alle gefällt; das heisst, die Kandidaten müssen sich allen Mitarbeitenden vorstellen. In vier Betrieben wurde diese Aufgabe spezialisiert. In fast allen Betrieben wurde im Interview betont, dass menschliche Qualitäten, innere Motivation und soziale Kompetenz als Kriterium bei der Anstellung den Vorrang hätten. Auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion wurde erwähnt. In zwei Drittel der Fallbeispiele wurde im Gespräch betont, dass keine Person aus wirtschaftlichen Gründen entlassen würde; man würde stets gemeinsam den Gürtel enger schnallen.
- Zehn Betriebe **finanzieren** sich ausschliesslich durch Leistungsentgelte, nur zwei werden durch die öffentliche Hand subventioniert. Die Betriebe sind unterschiedlich kapitalintensiv. Wo bei der Gründung Kapital in grösserem Ausmass investiert werden

musste (insbesondere beim Erwerb von Liegenschaften), ist dieses in der Genossenschaftsform neutralisiert.

Im **Marketing-Management** zeigen sich am ehesten Ansätze für Spannungsfelder: Der Kundenkreis ist bei neun Betrieben offen und bei drei Betrieben geschlossen. Die ergänzenden Anmerkungen im Gespräch weisen überwiegend auf eine behutsame aber kontinuierliche Erweiterung des Kundenkreises hin, der jedoch immer wieder hinterfragt wird. Auch findet die Erweiterung in den meisten Fällen nicht einfach in den offenen Markt hinaus statt, sondern sie wird eher gelenkt. Insofern beschaffen sich neun Betriebe auch regelmässig Informationen darüber, was von ihren Kunden gewünscht wird; allerdings müssen diese Wünsche dem gemeinsam gesetzten Rahmen entsprechen. Die Betriebsdemokratie mit ihren Vollversammlungen und Gruppensitzung funktioniert hier als Antenne und Umsetzungsinstrument.

In sieben Betrieben beeinträchtigt die Zielsetzung ‹Marktorientierung und Gewinn machen› nach eigener Eigenschätzung die Verwirklichung der eigenen Vision nicht. In den übrigen fünf Betrieben wird dies hingegen als Problem gesehen. Auf die Frage, welche Werte am meisten unter Markt- und Gewinnorientierung litten, wurde in diesen Betrieben am häufigsten die Werte Hilfsbereitschaft, Selbstbestimmung und Spass genannt.

#### Die Wertebasis selbstverwalteter Betriebe

Schwartz und Bilsky veröffentlichten 1990 als Ergebnis langjähriger Forschung einen Katalog universeller Werte, der sich über alle Kulturen hinweg zur Beschreibung von grundlegenden Orientierungen bewährte. Die zehn universellen Werte sind:

1. Hilfsbereitschaft (zur Erreichung und Erhaltung des Wohlstands der Eigengruppe)
2. Universalismus (zum Zweck von Gleichheit, Toleranz und Schutz Aller)
3. Selbstbestimmung (für unabhängiges Denken und Handeln)
4. Stimulation (um Aufregung und Abwechslung zu erfahren)
5. Hedonismus (als Vergnügen und sinnliche Befriedigung)
6. Leistung (zur Erreichung von persönlichem Erfolg, sozialen Standards und Kompetenz)
7. Macht (im Sinne von Prestige, Kontrolle und Dominanz)
8. Sicherheit und Geborgenheit
9. Konformität (zur Unterbindung von Handlungen entgegen sozialer Normen)
10. Tradition (als Respekt und Bindung an die eigene Kultur)

Bei der Befragung der selbstverwalteten Betriebe wurden im Durchschnitt aller Kollektive die Werte ‹Hilfsbereitschaft› und ‹Universalismus›, beide Ausdruck von Solidarität am höchsten bewertet. Der Wert ‹Hilfsbereitschaft› wurde von den Befragten 10x als sehr wichtig bezeichnet und 2x als mittelwichtig. Dieser Wert hat nach Schwartz die Erreichung und Erhaltung des Wohlstands der Eigengruppe zum Ziel. Basis dafür ist das einfache Funktionieren der Gruppe und das Bedürfnis dazuzugehören. Der Wert ‹Universalismus› wurde 8x als sehr wichtig und 4x als wichtig bezeichnet. Am niedrigsten wurden ‹Tradition›, ‹Macht› und ‹Sicherheit› bewertet.

Während sich in der Erinnerung der Gesprächspartner im individuellen Entwicklungsverlauf der Betriebe kaum Veränderungen der Wertehierarchie zeigten, zeichnen sich Unterschiede zwischen den Organisationen der verschiedenen Gründungswellen (anfangs der 70er Jahre / 80er Jahre / 2000er Jahre) ab: Während bei den Gründungen der 80er Jahre der Wert

«Universalismus» die grösste Bedeutung hat, verschiebt sich das Gewicht bei der jüngsten Generation zu den Werten der «Hilfsbereitschaft» und des «Hedonismus». Über den gesamten Zeitraum sinkt die Bedeutung der Tradition weiter ab, während dieser Wert andererseits im individuellen Entwicklungsverlauf der Organisationen als einziger kontinuierlich an Bedeutung gewinnt.

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

### Krisenphasen der Selbstverwaltung

Im Rahmen der Befragung kam auch zur Sprache, ob und in welcher Weise die selbstverwalteten Betriebe in ihrer Entwicklungsgeschichte mit Krisenphasen konfrontiert waren. In sechs von zwölf Betrieben wurde betont, dass die Krise vor allem die innere Haltung betroffen habe; einmal wurde sogar unterstrichen, dass Krisen meist dann aufgetreten waren, als es wirtschaftlich am besten ging. Krisenüberwindung sei immer durch ein Zusammenrücken, durch die Lösung innerpersönlicher Probleme, Mediation und durch gemeinsame Diskussionen gelöst worden. Ein weiterer Aspekt wird bei vier Kollektiven in den Vordergrund gestellt: hier war die Reaktion auf die Krise, welche in diesen Fällen jeweils eine Wachstumskrise war oder zu werden drohte, ein bewusstes «klein bleiben», also auch ein Zusammenrücken. In vier Fällen wurde auf die Krise unter anderem durch eine verstärkte Professionalisierung reagiert, unter anderem auch durch Organisationsberatung und bessere Strukturierung. In einem Fall bestand die Lösung der Krise gerade darin, dass die Professionalisierung verweigert wurde, da sie die interne Demokratie bedrohte. Allgemein wurde aber eher auf ein allmähliches Wachsen und sich Entwickeln hingewiesen; dies wurde in drei Fällen sogar bewusst betont.

### Schlussfolgerungen

Die Selbstverwaltung stellt in der Region Basel mit fünfzehn Kollektiven und Betrieben keinen gewichtigen Wirtschaftsfaktor dar, ist aber doch vielfältig präsent, mit einem Schwerpunkt im Gastwirtschafts- und Kulturbereich und im weiteren Dienstleistungsbereich. Im direkten Vergleich zur Region Zürich ist die Bedeutung des Sektors als eher gering einzuschätzen. Die Betriebsform scheint in Basel nachhaltig, denn einerseits sind elf von ihnen älter als 20 Jahre, andererseits gibt es seit 10 Jahren wieder Neugründungen. Die Betriebe sind nicht sehr gross, ihre Mitarbeitendenzahl reicht von sechs bis 28 Personen. Mit zwei Ausnahmen sind alle Betriebe und Kollektive wirtschaftlich autark. Es befinden sich Betriebe darunter, die ein sehr komplexes Berufswissen voraussetzen. Die Selbstverwaltungsbetriebe blieben sich treu, noch heute praktizieren zwei Drittel den Einheitslohn, die anderen verfügen über ein sehr enges Lohnband. Der Kundenkreis hat sich bei fast allen Kollektiven oder Betrieben von einem eher eng definierten Nischenbereich zu einem offenen Kundenkreis entwickelt. Dabei mussten die eigenen Prinzipien und Werthaltungen nicht über Bord geworfen werden. Die Öffnung wurde jedoch in kleinen Schritten behutsam vorgenommen und immer wieder hinterfragt. Heute gibt es dort, wo es als notwendig betrachtet wird, ein klar umrissenes Marketingkonzept, auch wenn es nicht

immer so genannt wird. Die Kollektive und Betriebe sind sich auch in Bezug auf ihre Strukturen treu geblieben. In neun von zwölf Betrieben wird bewusst auf eine Hierarchie verzichtet, eine Aufgabeteilung hat sich langsam entwickelt und wird bei der Hälfte durch Rotation relativiert. Eine zentrale Stellung nimmt bei den meisten Betrieben die wöchentliche oder monatliche Vollversammlung ein. In ihr werden nicht nur langfristige Entscheidungen getroffen und die anfallenden Arbeiten eingeteilt. Sie dient auch als zentrales Element im Marketing, quasi als Aussenantenne. Die Vollversammlung ist nicht nur bei den meisten das zentrale Entscheidungsorgan bei der Aufnahme von neuen Mitgliedern, sie dient auch dem Wissenstransfer und der informellen Weiterbildung. Die Vollversammlung bleibt bei den meisten das wichtigste Regelungsinstrument für den Betrieb. Sie ist auch in der Lage, komplexe Problemstellungen zu bewältigen und setzt die Strategie.

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

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

## Fussnoten

<sup>1</sup> Vgl. Defourny/Nyssens, 2011.

<sup>2</sup> Der Text beruht auf der von Hannes Reiser verfassten und von Markus Gmür betreuten Master Thesis, die im Rahmen des MBA-Studiums NPO-Management an der Universität Freiburg (Schweiz) entstand und im Februar 2011 eingereicht wurde.

<sup>3</sup> Vgl. Hoffmann-Axthelm, 2004.

<sup>4</sup> Vgl. Gubitzer, 1989, S. 25.

<sup>5</sup> Vgl. Arnold, 2005, S. 70.

<sup>6</sup> Vgl. Hobbes, 1996.

<sup>7</sup> Vgl. Neff, 1983.

- <sup>8</sup> Vgl. Wallimann, 1996.  
<sup>9</sup> Vgl. Holenweger/Mäder, 1979.  
<sup>10</sup> Vgl. Hasler, 1991.  
<sup>11</sup> Amstutz, 1991, S. 127f.  
<sup>12</sup> Schwarz et al., 2009.

## Literatur

Amstutz, F., *Selbstverwaltung im Gastgewerbe: Innerbetriebliche Erfahrungen seit den 70er Jahren*, in: Wallimann, I. (Hrsg.), *«Selbstverwaltung» – Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel, 1991.

Arnold, M., *Stand und Veränderung des schweizerischen Genossenschaftswesens aus rechtshistorischer Perspektive*, in: Purtschert, R. (Hrsg.), *Das Genossenschaftswesen in der Schweiz*, Bern, 2005, S. 67-86.

Defourny, J./Nyssens, M., *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative*, in: *Revue internationale de l'économie sociale*, 2011, S. 18-35.

Gubitzer, L., *Geschichte der Selbstverwaltung*, München, 1989. Hasler, M., *Selbstverwaltung: (K)eine Modeerscheinung*, in: Wallimann, I. (Hrsg.), *«Selbstverwaltung» – Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel, 1996. Hobbes, T., *Leviathan*, Hamburg, 1996.

Hoffmann-Axthelm, D., *Lokale Selbstverwaltung*, Wiesbaden, 2004.

Holenweger, T./Mäder, W., *Inseln der Zukunft, Selbstverwaltung in der Schweiz*, Zürich, 1979.

Neff, W., *Entfremdung und Selbstverwaltung, Gespräche und Fallstudien zur «autogestion» in Frankreich*, Zürich, 1983.

Schwartz, S.H./Bilsky, W., *Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross Cultural Replications*, in: *Journal of Personality and Social Psychology* (58), 1990, S. 878-891.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (6. Auflage), Bern, 2009.

Wallimann, I., *«Selbstverwaltung» – Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel, 1996.

## **Autoren**

Hannes REISER

Leiter der Administration der Nonprofit-Organisation Pro Longo Maï in Basel, dipl. Fundraiser VMI und dipl. NPO-Manager VMI. Absolvent des Executive MBA in NPO-Management an der Universität Freiburg/ CH (2008-2011).

Markus GMÜR

Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule St. Gallen (lic. oec. HSG) und Soziologie an der Universität Bamberg. Anschliessend Promotion zum Dr. rer. soc. an der Universität Konstanz mit Dissertation über das Management organisationaler Krisenbewältigung. Nach der Promotion Tätigkeit als geschäftsführender Prokurist der Medeclin Tageskliniken GmbH. Anschliessend Rückkehr an die Universität Konstanz für das Verfassen der Sammelhabilitation. Nach einer Professurvertretung für BWL der öffentlichen Verwaltung/Managementlehre in Konstanz, Wechsel an die European Business School (ebs) in Oestrich-Winkel (D), mit Aufbau des Lehrstuhls für Human Resource Management; von 2006 bis 2008 Prorektor für Lehre. Seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management der Universität Freiburg/CH.

## **Abstract**

Selbstverwaltete Betriebe bilden in der Schweiz und vielen anderen Ländern einen Organisationstypus an der Schnittstelle zwischen wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre, und sie sind ein Spezialfall der Sozialunternehmung. Ihr wirtschaftlicher Charakter ergibt sich daraus, dass die Betreiber einen erwerbswirtschaftlichen Zweck verfolgen und in der Regel auch ein nicht unerhebliches ökonomisches Risiko eingehen. Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsunternehmen werden neben den wirtschaftlichen aber auch gesellschaftspolitische Ziele verfolgt und nicht-wirtschaftliche Werte betont. Die Entscheidungsfindung erfolgt zudem basisdemokratisch nach dem Prinzip des «one man, one vote» und damit ohne Berücksichtigung etwaiger wirtschaftlich relevanter Unterschiede in den individuellen Beiträgen, wie finanzielles Kapital oder Fachqualifikationen. Der vorliegende Beitrag erläutert die Wurzeln der Selbstverwaltung und zeigt am Beispiel von 12 Selbstverwaltungsbetrieben in der Region Basel, durch welche Merkmale diese Betriebe in Werthaltungen und Management-System gekennzeichnet sind.

## **Schlüsselwörter**

Nonprofit-Organisation, Sozialunternehmung

## **JEL Classification**

L3, L31

## **Zitiervorschlag**

Reiser Hannes, Gmür Markus. 2012. «Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt». Working Papers SES 430, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Freiburg (Schweiz)

## **Working Papers SES**

Last published :

426 Dafflon B.: Voluntary amalgamation of local governments: the Swiss debate in the European context; 2012

427 Wallmeier M.: Smile in Motion: An Intraday Analysis of Asymmetric Implied Volatility; 2012

428 Isakov D., Weisskopf J.-P.: Tre Founding Families Special Blockholders? An Investigation of Controlling Shareholder Influence on Firm Performance; 2012

429 Gmür M.: Werden Frauen und Männer in NPO gleich bezahlt?; 2012

## **Catalogue and download links:**

<http://www.unifr.ch/ses/wp>

[http://doc.rero.ch/collection/UNIFR\\_WORKING\\_PAPERS\\_SES](http://doc.rero.ch/collection/UNIFR_WORKING_PAPERS_SES)