

Crisis del trabajo y gestión de los  
trabajadores. Las dinámicas colectivas de  
gestión en unidades productivas  
recuperadas de Argentina (1996-2006)

María Mercedes Patrouilleau

Krise der Arbeit und Gestion der Arbeiter.  
Die kollektiven Dynamiken der  
Unternehmensführung in recupierten  
Produktionseinheiten in Argentinien(1996-  
2006)

Eine Übersetzung von Karl Giesecke  
(2009)

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>2.Theorie-methodologische Aspekte der Studie.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Die konzeptuelle Herangehensweise.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Krise der Arbeit und Recupierung von Produktionseinheiten in Argentinien.....</b>	<b>8</b>
<b>5. Die Recupierung und die Gestion durch die Arbeiter.....</b>	<b>13</b>
<b>6. Schlussfolgerungen.....</b>	<b>20</b>
<b>7. Quellen.....</b>	<b>22</b>

## **Vorwort des Übersetzers**

Der Artikel ist ein Beitrag aus der Zeitschrift „Trabajo y Sociedad“ [Arbeit und Gesellschaft], die den Untertitel „Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas“ [Nachforschungen über Arbeit, Kultur und politische Praktiken in segmentierten Gesellschaften] trägt. Die Zeitschrift befasst sich mit Arbeitssoziologie, Kulturstudien, soziologischen und literarischen Erzählungen und wird von der Universidad Nacional de Santiago de Estero in Argentinien 1-2 mal jährlich herausgegeben. Die Autorin des Artikels ist Doktorandin.

## **Bemerkungen zu Kommentaren und einzelnen Begriffen**

Kurze Kommentare des Übersetzers sind in eckigen Klammern eingefügt, längere sind stets in Fußnoten angehängt. Im Original kursiv gedrucktes ist auch in dieser Übersetzung so übernommen worden. Die Gliederungspunkte der einzelnen Abschnitte sind vom Original übernommen. Längere Zitate sind aus dem Original übernommen und in der Fußnote übersetzt, einzelne kurze Zitate sind direkt im Text von mir übersetzt.

Nicht zuletzt auch im Sinne metaphorischer Bereicherung habe ich bei einigen Begriffen auf eine Übersetzung verzichtet:

## **Gestión**

Das Wort „gestión“ ist ein zentraler Begriff in dieser Arbeit. Seine Übersetzung ins Deutsche birgt jedoch einige Schwierigkeiten. Gängige Übersetzungen wären: Unternehmensführung, Management, Leitung, Betreuung, Geschäftsgebären. Für Mitbestimmung wird das Wort „cogestión“ benutzt. Der Begriff der „Verwaltung“ ist jedoch nicht darunter zu finden. Gerade dieser ist aber die gemeinhin gängige Übersetzung im Falle der „autogestión“, die mit „Selbstverwaltung“ übersetzt wird.

Im Titel wird nun von der „gestión de los trabajadores“ gesprochen, anstatt den Begriff der autogestión zu verwenden, von dem sich die Autorin auch abgrenzt, wie Seite 7 zu entnehmen ist: „Aus einer makrosozialen Analyseebene betrachtet entfernt sich die hier vorgeschlagene Perspektive von einem Begriff der „Autogestion“ [Selbstverwaltung] der – im Einklang mit dem liberalen Denken – die Illusion einer unmittelbar selbstregulierten Gesellschaft beibehält (Rosanvallon, 2006: 9).“

Um die möglichen Bedeutungsebenen nicht zu beschränken werde ich daher den kastellanischen Begriff übernehmen.

## **Comunidad**

Der Begriff der Comunidad bezieht sich sowohl auf die Gemeinde aus einer rechtlich, territorialen Perspektive, als auch auf die Gemeinde als solidarische Gemeinschaft von Menschen. Zwar kann dem Begriff der Gemeinde auch im deutschen potentiell letztere Bedeutung zukommen, dies geschieht jedoch meist mit einer religiösen Konnotation, zur Bezeichnung der Mitglieder einer Kirchengemeinde z.B.. Ich will also im folgenden den Ausdruck Comunidad verwenden und dabei sowohl den rechtlich, territorialen als auch den Aspekt der Gemeinschaft darunter verstanden wissen.

## **Recuperación**

Das Wort „recuperada“ lässt sowohl wiedergewonnen als auch (wieder-)besetzt, wieder angeeignet und wiedererlangt als Übersetzung zu. Da sowohl die direkte Aktion des Besetzens, als auch der Prozess der (wieder-) Inbetriebnahme gemeint sind werde ich im

folgenden den spanischen Wortstamm beibehalten, also von „recupierten“ Betrieben bzw. „Recupierungen“ sprechen, um die Bedeutungsvielfalt nicht einzuschränken.

## **1. Einleitung**

Dieser Artikel analysiert die Dynamiken der Gestion in Produktionseinheiten, die von ihren Arbeitern in Argentinien „recupiert“ wurden. Die Konsequenzen des neoliberalen Ökonomiemodells, welches in den neunziger Jahren in Argentinien eingeführt wurde, zeigten gegen Ende des Jahrzehnts ein soziales Panorama der ökonomischen Rezession, hoher Arbeitslosigkeit und hoher Niveaus der Armut und Obdachlosigkeit, von dem ein Prozess der „recuperación“ - Inbetriebnahme von insolventen oder verlassenen Produktionseinheiten – durch seine Arbeiter ausging. Wenn auch die Zahl der involvierten Arbeiter nicht bedeutsam ist in Relation mit der ökonomisch aktiven Population, ist die Erfahrung eben jener aufschlussreich in Bezug auf die Krise der Arbeitsbeziehungen, der Möglichkeiten und Schwierigkeiten der kollektiven Unternehmensführung. Speziell wird es also darum gehen vom Begriff der Gestion ausgehend, sich der komplexen Dynamik von Konsenz und der Koordination der Tätigkeiten der Arbeiter um die „recupierte“ Produktionseinheit, zu nähern. Der Aufbau folgt folgender Reihenfolge: Zu Beginn werden die methodologische Herangehensweise der Studie und einige theoretische Perspektiven die sie stützen, behandelt. Dann wird die Problematik der Führung von Produktionseinheiten im Kontext der aktuellen Krise der Arbeitswelt und der Produktionsorganisation analysiert. Nachfolgend wird kurz der Prozess der Recupierung von Unternehmen im Kontext der Wirtschafts- und Sozialkrise in Argentinien analysiert, um schließlich mit Hilfe dieser Kontextualisierung zu einer Analyse der Gestion mittels der qualitativen Studie ausgesuchter Produktionseinheiten zu gelangen.

## **2. Theorie-methodologische Aspekte der Studie**

In dieser Forschung ist die Untersuchungseinheit, jedes Arbeiterkollektiv, das ein geschlossenes oder verlassenes Unternehmen recupiert und mit eigener Kraft die Produktion reaktiviert. Die Dimensionen die als relevant betrachtet worden sind, sind: der Ursprung und die Entwicklung des Arbeiterkollektivs und die Gestion der Produktionseinheit. Dazu gehören die Prozesse der Bildung der „recupierenden“ Arbeiterkollektive und deren vorhergehende Entwicklung in Bezug auf die Gestion, die Formen kollektiver Partizipation in der Gestion der [Produktions-]Einheit, die Strategien der Nachhaltigkeit, die sich die Gestion gibt und abstrakter formuliert die Koexistenz der kapitalistischen Logiken des Marktes und der Reproduktion der Arbeitskräfte. Der methodologische Entwurf erfasst die Primärdaten mithilfe einer qualitativen Vorgehensweise, die Techniken semi-strukturierter Interviews und Beobachtungen an verschiedenen Orten der Produktionseinheiten (Anlagen und Verwaltungsbüros) nutzend. Diese erzählende Strategie ermöglicht es die Erklärung über die verschiedenen kollektiven Prozesse und die Form in der sie sich in der Produktionsgestion Gestalt geben, induktiv zu konstruieren (Abott,1997), die Distanz zwischen einer epistemologischen Haltung rein spekulativen Charakters und der einer rein empirischen bewahrend (Wieviorka, 1997). Die Selektion der Musterproduktionseinheiten ergab sich aus der Möglichkeit verschiedene Örtlichkeiten, Größen (Anzahl der Arbeiter), Industriezweig, und grundlegend Formen der Gestion, zu erfassen. Es wurden die folgenden Produktionseinheiten beforscht: eine Grafikfirma, aktuell „Artes Gráficas Chilavert“ genannt, die sich in dem Stadtviertel Pompeya in der Stadt Buenos Aires befindet; die

Kooperative „Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina“ [argentinische Metall- und Kunststoffindustrie], die im Stadtteil Almagro der Stadt Buenos Aires ist und FaSinPat<sup>1</sup>, „Zanón bajo control obrero“ [Zanón unter Arbeiterkontrolle], eine Keramik Fabrik im „Parque Industrial de Neuquén“<sup>2</sup>. Die Feldarbeit wurde durch die Autorin zwischen den Monaten Juli 2006 und Januar 2007 realisiert.<sup>3</sup> Die Beobachtung und der (organisierte) Dialog mit den Arbeitern waren der Zugangsweg zum Wissen über die kollektive Gestion, mit der Hilfe der theoretischen Rahmen die weiter unten entwickelt werden. Wie Habermas analysiert *“en la medida en que el ámbito objetual de las ciencias sociales comprende todo aquello que cae bajo la descripción de ‘ingrediente de un mundo social de la vida’, el científico social no puede en principio tener distinto acceso a él que el lego en ciencias sociales...la comprensión de un participante no es tan fácil de controlar metodológicamente como la percepción de un observador”*(1988: 460)<sup>4</sup>

Von den Interviews, genauso wie von den Beobachtungen aus, versucht man die Polyphonie<sup>5</sup>, die die Feldarbeit bietet (Garcia Canclini, 2003) von Beginn des Aufeinandertreffens der Diskurse der Akademik (Forscher) und der Akteure (Bialakowsky, et al, 2003a), zu rekonstruieren. Auf der anderen Seite werden auch sekundäre Quellen herangezogen, die es erlauben das Problemfeld der „recupierten“ Betriebe zu beschreiben und sozial strukturelle Merkmale zu identifizieren um den ökonomischen und sozialen Kontext zu erschließen in den sich das Feld fügt.

### 3. Die konzeptuelle Herangehensweise

Grundlegend ist die Annahme, dass die Produktionseinheit in einem kapitalistischem, ökonomischen System als [abgegrenzter] sozialer Raum der Arbeit in Erscheinung tritt. Daher führt sie Subjekte, die sich in verschiedenen Situationen befinden, zusammen und vor allem präsentiert sie sich als zur Reproduktion der Arbeiterklasse notwendiger Ort, die frei ist von anderen Mitteln der Subsistenz, außer ihrer Arbeitskraft. Zudem konstituiert sie einen Ort der Kooperation zwischen Subjekten (Marx, 1999) und des Gebrauchs und Nutzens des allgemeinen Intellekts, und somit des menschlichen Denkens und dem produktiven Potenzial (Virno, 2003). Die Formen der Kooperation bei der Arbeit und die subjektive Beteiligung waren und sind Regulierungen unterworfen. So bestätigt Linhart, *“la empresa es usuaria del vínculo social y a la vez utiliza estrategias para hacerlo funcionar de manera más eficiente”* (1997: 27)<sup>6</sup> Innerhalb des kapitalistischen Produktionsmodells ist das fundamentale Kriterium die Generierung eines Gewinns<sup>7</sup> mittels der Produktion eines Guts

1 [Anm. des Übersetzers] FaSinPat ist der Name der Arbeitskooperative die Zanon inne hat und steht für Fabrica Sin Patrones, Fabrik ohne Chefs. Der Ursprüngliche Besitzer Luis Zanon ist am 13.08.2009 enteignet worden. Siehe dazu auch: <http://www.labournet.de/internacionales/ar/zanon-index.html>

2 [Anm. des Übersetzers] Liegt in der Provinz Patagonien

3 [An dieser Stelle dankt die Autorin im Original in einer Fußnote:] Hiermit danke ich vielmals den Arbeitern, die in jedem einzelnen dieser Arbeitsorte mich empfangen haben, meinen Befragungen geantwortet haben, an den entstandenen Austausch teilgenommen haben und sogar meine Beobachtungen in den Anlagen angeleitet haben.

4 „Insoweit das Untersuchungsfeld der Sozialwissenschaften all das umfasst, was unter die Beschreibung 'Bestandteile einer sozialen Lebenswelt' fällt, kann der Sozialwissenschaftler zu Anfang keinen anderen Zugang zu diesen haben, als der Leihe in die Sozialwissenschaften...Das Verständnis eines Teilnehmers ist methodologisch nicht so leicht zu kontrollieren wie die Wahrnehmung eines Beobachters.“

5 Sinngemäß wohl am ehesten mit „Gleichzeitigkeit“ zu übersetzen

6 „Der Betrieb ist Nutznießer der sozialen Beziehung und gleichzeitig nutzt er Strategien um diese effizienter zu machen.“

7 [Übersetzung der Fußnote des Originals:] Der Bezug an dieser Stelle ist die Definition des „realen“ kapitalistischen

oder einer Dienstleistung und sein/ihr Verkauf auf dem Markt. Der Markt erscheint als Koordinierungsinstanz der Produktion der verschiedenen Produktionseinheiten, und die Notwendigkeit den Gewinn mittels des Verkaufs auf demselben zu realisieren zwingt die Produktion – vermittelt über die Konkurrenz – bestimmte Formen den Produktionsprozess zu organisieren auf. Selbst in der kapitalistischen Produktion drin, wird die Klasse der Arbeiter zum Gebrauch ihrer Arbeitskraft in den Produktionsprozess eingestellt und die Frage nach dem Grad der Kontrolle über den Produktionsprozess durch die Arbeiter durchzieht die Modelle der Gestión und beeinflusst die Verteilung eines Pauschallohns. In Bezug auf die Formen der Gestión haben in der langen industriellen Entwicklung verschiedene Modelle oder Paradigmen existiert, unterschieden durch die sozial-technischen Formen, die entwickelt wurden um die höchste Produktivität zu erreichen. Zum Beispiel die tayloristischen und fordistischen Gestionsmodelle führten Formen der Arbeitsorganisation ein, die eingestellt waren auf die Ökonomisierung der [Arbeits-]Zeiten um das Produkt wettbewerbsfähiger zu machen und auf die Disziplinierung (Erzeugung von Gehorsam) der Arbeitskräfte (Gaudemar, 1991). In Bezug auf die produktive Aktivität betrachten sie, wie alle Organisationssysteme, ein Ziel und eine Gesamtlogik, die durch die Verbindung zwischen seinen verschiedenen Funktionen gebildet wird (Linhart, 1997). Diese Verbindung muss durch irgendeine Form der Regierung gestaltet sein, denn die Form der Koordination seiend ist sie der essentielle politische Moment in der Definition des Systems (Rosanvallon, 1979:70). Die Gestión kann als ein „*movimiento histórico de renovación de artefactos institucionales para la acción colectiva*“ (Hatchuel, 2004: 2 ) y la unidad de dirección son las unidades socioeconómicas de producción. A partir de éstas es posible articular con los niveles de acumulación de capital, el de la macroeconomía, el del consumo y la reproducción social, el de la política económica, el de las fuerzas políticas y sociales y el del Estado en sentido amplio”<sup>8</sup> (De la Garza Toledo, 1999b: 137).

Seit Anfang der siebziger Jahre besteht ein Konsens darin, dass die Formen der Produktionsorganisation und der Arbeitsbeziehung einschneidenden Veränderungen unterliegen. Die Globalisierung setzt auf Grund der Entlokalisierung des Kapitals und der bleibenden Ortsgebundenheit der Arbeit, die die Staaten zu Konkurrenten in der Investition macht und sie zwingt Vorteile für die selben zu präsentieren, die vorangehenden Formen der Regulierung auf staatlicher Seite wie auf der Seite der Gewerkschaftsbewegung ins Schach (Gorz, 2003).

Diese Transformationen geben den Impuls für eine Dezentralisierung der Produktion und eine Zentralisierung des Kapitals (Aglietta, 1976) und beschreiben die Krise der Arbeit als

---

Systems von Rosanvallon, mit dem er eine Gesellschaftsform beschreibt, in der eine Klasse die Ökonomie und die Formen sozialer Organisation in ihr kontrolliert und einer sozialen Klasse, die bereit ist ihre Arbeitskraft zu verkaufen (Rosanvallon:2006: 198/9). Auch nach den Worten der OIT ist der „Kapitalismus“ eine „Produktionsform“ in der die Produktionsmittel (alle Teile die zur Produktion einer Ware dienlich sind) nicht dem Arbeiter gehören (der nur seine Arbeitskraft besitzt, seine Fähigkeit zu arbeiten) sondern dem Kapital. In der kapitalistischen Produktionsweisen entwickeln sich verschiedene Akkumulationsregime, die eine Kombination eines Akkumulationsregimes (all jenes was mit der ökonomischen Struktur zusammenhängt, speziell das was sich auf die Organisation des Produktionsprozesses und die Organisation der Arbeit bezieht) und einer Regulierungsweise (die Gesamtheit der institutionellen Formen, die regulieren und einen institutionellen Rahmen für das Funktionieren der Akkumulationsform geben) (OIT et al, 2005, 2005 :73).

- 8 Die Gestión kann verstanden werden als eine „historische Bewegung zur Erneuerung und Rationalisierung institutioneller Artefakte für die kollektive Aktion“ [...] und die treibende Kraft sind die sozioökonomischen Produktionseinheiten. Ausgehend von diesen ist es möglich die Höhe der Kapitalakkumulation im guten Sinne zu verbinden mit der der Makroökonomie, mit der des Konsums und der der sozialen Reproduktion, mit der der Wirtschaftspolitik, der der politischen und sozialen Kräfte und der des Staates“

Krise der Lohnverhältnisse (Neffa et al, 1999)<sup>9</sup>

In der Studie über die Gestion in von ihren Arbeitern recupierten Produktionseinheiten in Argentinien (1996-2006) werden diese Variablen und die verschiedenen hier gezeigten Analyseebenen in Spiel gebracht. Im Inneren der Produktionseinheit, in den Formen der Gestion, die das Arbeiterkollektiv derselben gibt, ihre Lage als Arbeiter– in soweit sie keine anderen Produktionsmittel besitzen als ihre Arbeitskraft - in der Krise der Arbeit berücksichtigend. Diese Herangehensweise hat ihre Schwierigkeiten. Selbige waren bereits entscheidend in den Studien über die Beteiligung oder Integration der Arbeiter in die Führung von Unternehmen, die noch in der Hitze der fordistischen Regulierungen entwickelt wurden (Touraine y Mottez, 1963; Walter y Wellecombe, 1974; Neffa, 1974 y Novick, 1979). Der aktuelle Kontext aktualisiert diese Problematik und ordnet ihr neue Bedeutungen zu, von den Herausforderungen der Arbeiterklasse durch eine Autonomie die sich gegen das zusammenziehen des Arbeitsmarkts sträubt bis zu den Alternativen, die sich in der Dynamik der Koordination-Unterordnung im inneren der Produktionseinheiten einstellen.

Aus einer makrosozialen Analyseebene betrachtet entfernt sich die hier vorgeschlagene Perspektive von einem Begriff der „Autogestion“ [Selbstverwaltung] der – im Einklang mit dem liberalen Denken- die Illusion einer unmittelbar selbstregulierten Gesellschaft beibehält (Rosanvallon, 2006: 9). In mesosozialen Begrifflichkeiten, aus einer institutionellen Perspektive heraus erscheint der Beitrag von Neffa interessant: zu Beginn des historischen Prozesses der Beteiligung der Arbeiter an der Gestion ist

*“...la noción de empresa y sus componentes tradicionales es tal vez la que sufrió el impacto. En los países en que los trabajadores tuvieron acceso a una fracción del poder, a distintos niveles y con distinta intensidad, la empresa no puede ya considerarse como una institución meramente individual, regida por la voluntad soberana del propietario. La empresa ha devenido una institución social y sus finalidades económicas –aunque son siempre las más visibles- no agotan sus potencialidades”*<sup>10</sup> (1974: 549, vom Autor hervorgehoben).

Aus diesem Ansatz heraus richtet sich das Interesse auf die Dynamiken direkter Kooperation, d.h. ohne die Vermittlung durch einen anderen Personalmanager, und auf die Typen der kollektiven Gestion die sich in den recupierenden Arbeiterkollektiven bilden, mit der Intention die Muster der Effektivität zu finden, die diesen Formen der Gestion und seinen Beziehungen zu dem hegemonialen Typ ökonomischer Beziehungen, zu Grunde liegen. Als Hypothese können die Formen der kollektiven Gestion in den Händen der Arbeiter dazu tendieren die Produktionsformen und die Typen sozialer Aktivität zu vervielfachen (Rosanvallon, 2006: 119-221)<sup>11</sup>

9 [Übersetzung der Fußnote des Originals:] Es ist interessant wie Castillo diesen Prozess beschreibt [es folgt die Übersetzung des Zitats: „Die Arbeit degradiert sich, disqualifiziert sich und zerbröckelt um angestellt zu werden in einer Myriade von Unternehmen die nur teile einer unsichtbaren Montagekette sind, ausgebreitet auf einem Territorium, dessen Fließband durch den unmittelbaren Moment gesteuert wird und sich wie eine territoriale Zirkulation von Produkten, Gütern oder Dienstleistungen präsentiert, die in Produktion befindlich sind... (und die Unternehmen sind) Glieder der Produktionskette“ (2005:19).

10 Zu Beginn des historischen Prozesses der Beteiligung der Arbeiter an der Gestion ist [Übersetzung des Zitats:] „...der Begriff des Unternehmens und seiner traditionellen Einzelteile vielleicht der, der die Wirkung gespürt hat. In den Ländern in denen die Arbeiter sich an einem Teil der Macht beteiligen konnten, auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlicher Intensität, kann sich das Unternehmen nicht mehr als eine lediglich individuelle Institution, regiert durch den souveränen Willen des Besitzers betrachten. Das Unternehmen ist eine soziale Institution geworden und ihre ökonomischen Ziele – auch wenn sie immer die offensichtlicheren sind – erschöpfen nicht ihre Potenziale“

11 [Übersetzung der Fußnote des Originals:] Dies wird auch von Gauté und Neffa hervorgehoben wenn sie in Bezug

Aus diesem Grund soll versucht werden zu beantworten ob diese Gestionen, alternative Modelle der Gestion sind, in dem Sinne wie es Hatchuel ihnen zuschreibt, wonach sie gegenseitige Abhängigkeiten zwischen Produktionseinheiten und kollektiven Prozessen der Wissensgenerierung schaffen und fördern (Hatchuel, 2004).

#### 4. Krise der Arbeit und Recupierung von Produktionseinheiten in Argentinien

Im lateinamerikanischen Kontext geht mit dem Auftreten der globalen Veränderungen in der Arbeitswelt und der Produktionsorganisation, die Schuldenkrise der Länder zu Beginn der achtziger Jahre, eine Transformation der Gewerkschaftsbeziehungen, der politischen Kräfte und dem Arbeitsmarkt einher (De la Garza, 1999a). Die weltweite Krise der Arbeit in den Finanzsektoren (der Industrie und der Dienstleistungen) und in der Arbeitsverdünnung (Bialakowsky et al, 2003b) zeigt sich in Lateinamerika vorwiegend in der Prekarisierung der Beschäftigung, sowohl in den Formen des Lohnerhalts, als auch in damit zusammenhängenden sozialen Absicherungen und in der Art der Arbeitsintegration (De la Garza, 2001)..

In Argentinien ist die Krise der Arbeit ein besonders komplizierter Fall, mit stark ausufernden Tendenzen seit dem Beginn des institutionellen neoliberalen Schocks Anfang der Neunziger (Aspiazu y Schorr, 2004), der durch die Reformen der Stabilisierung – Plan de Convertibilidad<sup>12</sup> - und der strukturellen Anpassung (von Anfang der Neunziger bis Anfang 2002) und der Entwertung der Lohneinkünfte in der Posconvertibilidad<sup>13</sup>. Das durch staatliche Politik in den Neunzigern implementierte neoliberale Projekt, modifiziert die grundlegenden institutionellen Formen der Regulierung: die Währung, die Art des Wettbewerbs, die internationale Einbindung und die Lohnverhältnisse (Boyer y Sailard, 1996). Zu Beginn des Plan de Convertibilidad wird die Tauschparität mit dem Dollar und die finanzielle Liberalisierung festgelegt; die ökonomische Öffnung verstärkt die Konkurrenz für nationale Produktionseinheiten und wird in abrupter Weise eingeführt, ohne Unterstützung von staatlicher Seite zur Anpassung der Produktion (Beccaria y López, 1996: 39) und eine Serie von Gesetzgebungen ändern die Regeln zur Regulierung der Lohnverhältnisse. In Bezug auf die ökonomische Entwicklung ist die Periode 1990-1998 charakterisiert von einer Strukturanpassung mit einem Anstieg von Produkten und einer

---

auf Handlungssysteme, die mit einer anderen als der Markt- oder Staatslogik funktionieren, den Begriff der „economía plural“ [„plurale Ökonomie“] verwendet (Gautié y Neffa, 1998; Neffa, 2001). Andererseits werden von der Organización Internacional del Trabajo im Kontext des Schrumpfens des Arbeitsmarktes, relativ autonome Formen der Arbeitsplatzschaffung gefördert. Dies geschieht mittels der Schwerpunkte der „gobernanza“ [Regierung], „habilitación“ [Befähigung], „potenciación“ [Potenzierung] und dem „capital organizativo“ [„organisierendes Kapital“] und durch Maßnahmen wie die Zulassung armer Arbeiter zur Finanzierung und verstärkung der Kooperativen (OIT, 2006). In Argentinien existiert konkrete soziale Politik mit diesem Ziel im Rahmen des Ministerio de Desarrollo Social, wie z.B. der „Plan Manos al la Obra“ oder die Anregung zur Formung von Kooperativen durch das INAES [Anm. des Übersetzers: wegen Infos über diese staatlichen Strukturen der Sozialökonomie Argentiniens siehe: [http://www.labournet.de/internationales/ar/strukturen\\_giesecke.pdf](http://www.labournet.de/internationales/ar/strukturen_giesecke.pdf)]; dessen Reichweite ist allerdings kurz im Vergleich zu den Unterstützungsprogrammen mit unentgeltlichen Leistungen wie dem „Plan Jefas y Jefes de Hogar Desocupados“ [Programm für die arbeitslosen FamilienernährerInnen].

12 [Anm. des Übersetzers] Wohl am ehesten mit „Plan der Umtauschbarkeit“ zu übersetzen. Wurde vom Präsidenten Carlos Menem implementiert. Fixierte den Wechselkurs zwischen Argentinischem Peso und dem US-Dollar in einem 1:1 Verhältnis. Idee war das Vertrauen der Argentinier in die eigene Währung zu stärken und sie zum Umtausch ihrer Dollar in argentinische Pesos bei der nationalen „Caja de Conversion“ zu bewegen. Der mögliche Umtausch der erhaltenen Pesos in Dollar wurde dabei versprochen.

13 [Anm. des Übersetzers] Posconvertibilidad bezeichnet die nach der Krise im Dezember 2001 beginnende Ära Argentiniens, in der u.A. die in der vorangehenden Fußnote beschriebene Umtauschbarkeit von Dollar und Peso im 1:1 Verhältnis aufgehoben wurde.

schrumpfenden Zahl von Arbeitsplätzen, als Konsequenz aus Gesamtheit der vollzogenen Maßnahmen und einer relativen Preissenkung von Anlagegütern im Verhältnis zur Arbeitskraft (CEP, 2006), die ein Loslösen der Produktivität von der Arbeit produzieren (Beccaria y López, 1996). Später verschärft sich die Tendenz in der Periode zwischen 1998 und 2002, in der die Strukturanpassung mit ökonomischer Rezession einhergeht. In Bezug auf die institutionellen Reformen, die die Lohnverhältnisse beeinflussten, wurde auf der einen Seite vom Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad<sup>14</sup> der Akzent auf passive Politiken der Arbeit und Gewährung von Subventionen gesetzt, seinen „Beschützercharakter“ gegenüber dem Lohnabhängigen auf der Strecke lassend (neffa, 2004: 123). Auf der juristischen Ebene fand im Fall der insolventen Fabriken mit Schulden gegenüber ihren Arbeitern, eine Verschiebung von juristischen Prozessen vom Bereich der Arbeit hin zu zivilen und kommerziellen statt. Dies beginnt mit der Modifizierung des Ley de Quiebras<sup>15</sup> im Jahr 1995. Drittens trieben eine Reihe von Gesetzgebungen eine Prekarisierung der Einstellung von Arbeitskräften, eine Schrumpfung der Löhne in den öffentlichen und privaten Sektoren und eine Dezentralisierung des Tarifpolitik voran (Neffa, 2004: 131). Im folgenden Diagramm kann die Auswirkung dieser Gesamtheit von Regulierungen im Verhältnis zur Arbeit pro Wirtschaftszweig beobachtet werden. Im Jahre 1992 fand sich die Arbeit primär im Handel, 25% der Lohnabhängigen abdeckend und an zweiter Stelle in der Verarbeitungsindustrie (die Summe aller Nahrungsmittel und Textilien und dem Rest der Industrie) mit insgesamt 21,1% der Lohnabhängigen.

**Argentina. Distribución del empleo por sector de actividad**

	Actividades primarias	Alimentos y textiles	Resto de industria	Construcción	Comercio	Servicios y transporte	Servicios Profesionales	Adm. Pública	Educación y Salud	Serv. doméstico
<i>EPH-15 ciudades</i>										
1992	0,9	<b>8,7</b>	<b>12,4</b>	6,4	25,0	7,5	7,9	6,2	17,6	7,6
1993	0,8	8,1	11,7	7,1	25,2	7,8	7,8	6,4	17,1	8,0
1994	0,8	6,7	12,1	7,5	23,5	8,9	8,7	6,7	17,2	7,8
1995	0,9	7,1	11,1	7,0	22,5	9,0	9,9	7,1	17,8	7,8
1996	0,7	6,9	10,3	7,3	23,0	9,2	10,0	7,6	17,3	7,5
1997	0,8	6,5	10,6	7,5	21,8	9,0	10,2	7,1	18,5	8,0
1998	0,7	<b>5,6</b>	<b>10,4</b>	8,1	<b>22,2</b>	8,5	10,5	7,2	19,2	7,6
<i>EPH - 28 ciudades</i>										
1998	1,0	5,8	9,6	8,5	23,3	8,2	9,5	7,7	18,9	7,6
1999	1,0	5,6	9,0	8,4	22,8	9,0	9,7	7,7	19,1	7,7
2000	0,8	5,8	8,2	7,9	24,0	8,7	9,7	7,8	19,3	7,9
2001	1,1	5,4	8,4	7,2	24,0	8,5	9,0	8,4	20,2	7,9
2003	1,3	<b>6,3</b>	<b>7,2</b>	6,7	23,2	8,2	10,2	7,5	22,2	7,3

Fuente: CEDLAS, UNLP, en base a datos de la EPH y la EPHC del INDEC.

[Diagramm 1: Argentinien. Verteilung von Arbeitsplätzen pro Wirtschaftszweig

14 Das Arbeitsministerium, Arbeit und Sicherheit  
 15 Insolvenzgesetz

der Reihe nach: Primäre Aktivitäten, Nahrungsmittel und Textilien, Rest der Industrie, Baugewerbe, Handel, Dienstleistungen und Transporte, professionelle Dienstleistungen, öffentliche Verwaltung, Bildungs- und Gesundheitswesen, häusliche Dienstleistungen  
Anmerkung: Wie links zu lesen ist sind im Zeitraum von 1992-1997 lediglich Daten aus 15 Städten aufgeführt, ab 1998 dann aus 28 Städten]

Dem entgegen belegte die Fertigungsindustrie im Jahr 2003 nur noch 13,5% der eingestellten Arbeitskraft. Die größte Schrumpfung in der Periode gab es bei der restlichen Industrie [„Resto de industria“], die von der Belegung von 12,4% der Arbeitskräfte auf 7,2% kommt. Der industrielle Sektor bildet als den Sektor mit den meisten verlorenen Arbeitsplätzen in der Periode 1992-2003.

Im Bezug auf die Formen unternehmerischen Managements herrscht in der Periode die technologische Innovation mit der Reduktion des Personals, die Erhaltung der produktivsten Segmente und die Terzialisierung der restlichen Prozesse; wobei das Wegfallen von Mobilitätsbeschränkungen der Arbeiter die Unterbeschäftigung, eine vielseitige Funktionalität und eine Erhärtung von Formen der Selbstdisziplinierung ermöglichte (Neffa, 2004: 127).

Die Auswirkung dieser ökonomischen Bedingungen hat schwere Konsequenzen für die Lebensbedingungen der Bevölkerung. Die städtische Arbeitslosigkeit betraf 1990 6,9% der Bevölkerung und 1995 18,4%, sie erreichte ihren Höhepunkt im Mai 2002 mit einem Gipfel von 21,5% der ökonomisch aktiven Bevölkerung ohne Arbeit und wenn man dieser Ziffer noch die Rate der Unterbeschäftigung hinzurechnet, steigt der „Untergebrauch“ der Arbeitskraft auf 40% der ökonomisch aktiven Bevölkerung. Durch das verwandeln des Arbeitsmarktes in einen Faktor der Generierung von sozialer Exklusion in den neunziger Jahren (Neffa et al, 1999), wurde die Konflikthaftigkeit der Arbeit aus dem Inneren der Fabriken und dem Einstellen der Arbeit auf die öffentlichen Straßen getragen (Straßensperren, Demonstrationen), und die Subjekte des Protests sind neben den angestellten Arbeitern die Arbeitslosen (Svampa y Pereyra, 2003). In diesem Kontext der akuten Krise der Arbeit, dem Schließen von Unternehmen und den Schwierigkeiten der Subsistenz der Arbeiterklasse findet die Besetzung und Wiederinbetriebnahme von verlassenen Produktionseinheiten statt.

Die Recupierung von Produktionseinheiten durch ihre Arbeiter ist kein neues Phänomen<sup>16</sup>, aber dennoch kann man sagen, dass sich in dem analysierten Zeitraum in Argentinien ein wahrer Prozess der Recupierung von Unternehmen, der Recupierung von Produktionseinheiten am laufenden Band an verschiedenen Orten des Landes, ohne nennenswerte Zweifel an dem Ausmaß der durchgemachten ökonomischen und sozialen Krise, entwickelte. Die Recupierungen bedeuten überdies keine endgültigen Lösungen, sowohl auf Grund der Schwierigkeiten, die sie haben um zu produzieren, als auch wegen der unterschiedlichen rechtlichen Situationen, die die Unternehmen durchlaufen und die sich in vielen Fällen gerade noch in der Definition befinden. Wie Rebón bemerkt ist die

---

16 [Übersetzung der Fußnote des Originals:] In Argentinien gibt es vereinzelte Vorläufer wie der Fall der Gráfica Cogtal, recupiert durch ihre Arbeiter im Jahre 1956. Einen direkten Vorläufer dieses Recupierungsprozesses bilden die Erfahrungen der Kooperativen insolventer Unternehmen, die durch die „Seccional Quilmas“ der UOM in den achtziger und neunziger Jahren ins Leben gerufen wurden (Zona Sur del Gran Buenos Aires). Nach Davalos und Perelman charakterisiert sich dieser „gremiale“ Sektor dadurch, dass die Grenzen traditioneller Beteiligung durchbrochen werden durch eine wichtige organisatorische Entwicklung auf Ebene der Betriebe, sogar in denen von kleinerer Größe, und unter anderen Aktivitäten durch Weiterbildungskurse für Repräsentanten der Basis (Davalos y Perelman, 2003: 198/9). In anderen Ländern gab es auch Recupierungen, wenn auch in vereinzelter Form z.B. in Québec (Kanada) und dem Norden Frankreichs in den Siebzigern (Tixier, 1981) und in Bezug auf den Prozess um den es hier geht in Brasilien zu Beginn der Neunziger und in Uruguay gegen Ende jener Dekade.

Recupierung des Arbeitsplatzes die Basis der Recuperationen (2004). Andererseits kann man auch von der Recupierung der Produktion sprechen, oder vom ausnützen der untätigen Kapazität der Anlagen, die die Krise ungenützt lies.

Der Prozess der Recupierung der Unternehmen lässt sich in zeitliche Abschnitten beschreiben, so identifiziert Fajn eine Periode des Notfalls in der zweiten Hälfte der Neunziger; eine der Intensivierung in den Jahren 2000 und 2001 und eine der größten öffentlichen Sichtbarkeit, sozialer Unterstützung und Artikulierung von Ende 2001 bis 2003 (Fajn, 2003: 46-51). Letztere angeführt durch die Bewegungen, die jene Erfahrungen vereinen. Nach Fajn ging in 46,7% der Fälle die Besetzung der Anlagen durch die Arbeiter der Recupierung der Produktivität voraus, in 24% der Fälle durch andere Aktionen in der Umgebung derselben, wie Kampieren oder Straßenblockaden und bei 26% entwickelten sich Verhandlungen mit den alten Besitzern des Unternehmens (Fajn, 2003:39). Allgemein begann die Tätigkeit in den Händen der Arbeitern zwischen den Jahren 2000 und 2004 zu funktionieren (Programa Facultad Abierta, 2005). In 80% der Fälle wurden die Vorgesetzten<sup>17</sup> in der neuen Produktionsorganisation nicht übernommen, dagegen wurde in 55% der Fälle das Verwaltungspersonal beibehalten (Fajn, 2004:63). In Bezug auf die Wirtschaftstätigkeit dieser Produktionseinheiten ist bemerkenswert, dass 84% in der Fertigungsindustrie aktiv sind, wie das folgende Diagramm zeigt.

### Argentina. Distribución porcentual de las empresas recuperadas por sector y rubro

Sector	Rubro	%
Industria	Metalúrgicas	29
	Alimenticias	18
	Textiles	7
	Gráficas	6
	Cerámicos	4
	Otras manufacturas	20
	Construcción	1
Servicios	Salud	5
	Otros servicios	10
Total		100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Programa Facultad Abierta (2005: 38)

*[Diagramm 2: Argentinien. Prozentuale Verteilung der recupierten Unternehmen nach Sektor und Zweig.*

*Die Sektoren sind (von oben beginnend): Industrie und Dienstleistungen*

*Die Zweige sind (von oben beginnend): Metall-, Nahrungsmittel-, Textil-, Grafikk-, Keramikindustrie, andere Manufakturen, Bauindustrie, Gesundheitswesen, andere Dienstleistungen]*

Die Recupierungen fanden also in den industriellen Betrieben des Sektors und der Wirtschaftstätigkeit statt, die die größte Zerstörung von Arbeit(-splätzen) erfuhren in den Zyklen der Strukturanpassung 1990-1998 und 1998-2002. Bezüglich der Größe dieser

17 [im Original:] „personal jerarquico“

Einheiten, hat nach der Erhebung von Fajn die Hälfte der Unternehmen weniger als 30 Beschäftigte und nur 25% hat mehr als 70 (2003:73). Die Eingliederung dieser Produktionseinheiten in die bestehende Ökonomie wird geregelt durch zwei Gesetze, die in der Mehrheit dieser Prozesse greifen: das „Ley de Concursos y Quiebras“ und das „Ley de Expropiación“<sup>18</sup>. Was die Rechtsform des Unternehmens angeht hat sich die Mehrheit für die Form der Arbeitskooperative entschieden<sup>19</sup>. Dennoch ist der Grad der Folgsamkeit gegenüber den vom Ley de Cooperativas geprägten Richtlinien unterschiedlich. In vielen Fällen haben die formellen Posten des Consejo de Administración<sup>20</sup> keine reale Wirksamkeit (Echaide, 2004: 45). Genau deshalb ist die Leitung und Gestion von recuperierten Unternehmen nicht das Gleiche, wie die Erforschung der Gestion in Arbeitskooperativen<sup>21</sup>, denn der Prozess der Recupierung und die Bedingung, Struktur und Maschinerie des alten Unternehmens zu erben gibt diesem Typ Produktionseinheit eine ganz eigene Seite.

Ein nicht zu übersehender Aspekt im Vergleich zum Prozess der Recupierung ist die Rolle der „promotores“<sup>22</sup> (Rebón y Saavedra, 2006) oder „activadores“<sup>23</sup> (Aiziczon, 2005), die sich dann auf die Teilnahme des Kollektivs an der Gestion auswirkt. Die rechtlichen Voraussetzungen für die Fortsetzung der produktiven Tätigkeit bedeutet für die Arbeiter, dass sie von den Arbeitskollektiven fernen Personen beraten werden müssen. Die seit dem Beginn der ersten Erfahrungen entstandenen Bewegungen waren die Hauptkoordinatoren der Recupierungen und in einigen Fällen auch die Ingangsetzung oder Direktion des Unternehmens. Allgemein funktionierten sie wie Verbindungen zwischen den Unternehmen, um die Verteilung der Zusammenarbeit zu Beginn der Produktion und dem Prozess des Erreichens rechtlicher Veränderungen wie: die Abänderung des „Ley de Quiebras“<sup>24</sup> in Teilen – die es dem Richter erlaubt festzulegen ob ein Unternehmen temporär weiter laufen darf bis zur Versteigerung, die Administration den Arbeitern übertragend, die eine Arbeitskooperative konstituiert haben – und die Erlassung von verschiedenen Gesetzen zur Enteignung in der Stadt Buenos Aires und der Provincia de Buenos Aires (Montiel 2003) - in denen der Bundesstaat die Immobilien des Unternehmen für zwei Jahre zu öffentlichem Gut erklärt und dann Marke, Patente und Immobilien der Kooperative als Leihgabe übergeben [an eine Arbeitskooperative]- (Rebón y Saavedra, 2006: 35).

Andere Initiatoren in diesen Prozessen sind politische Parteien gewesen, wie die Partido de los Trabajadores Socialistas<sup>25</sup>, deren Funktionäre den Prozess in Zanón und gewerkschaftlichen Organisationen wie der UOM Quilmas und dem Sindicato Gráfico in den Fällen von Campichuelo und Patricios in der Stadt Buenos Aires, unter anderen, vorantrieben. Im Laufe von 2006 sind neue Bewegungen oder Netze von recuperierten Produktionseinheiten entstanden. Zum Beispiel die im Rahmen einer Mesa Nacional de

---

18 [Anm. des Übersetzers] Gesetz der Konkurse und Bankrotte und Gesetz der Enteignung

19 [Fußnote im Original:] Dieses Gebilde erscheint angemessen für die Gestion in den Händen des Kollektivs und ist aus dem Ley de Concursos y Quiebras. Unter den am weitesten von dieser Form verschiedenen Fällen ist der Fall von Zanón, dessen Arbeiter sich aus juristischer Bequemlichkeit für dieses Format entschieden haben, allerdings ein anderes vorantreiben: die Verstaatlichung unter Arbeiterkontrolle und der Fall von ex Zanello, die sich als Aktiengesellschaft geformt hat und ein Form der Mitbestimmung nutzt, in der die Arbeiter 33% der Aktien haben, weitere 33% sind von den vormaligen Besitzern, weitere 33% sind von Konzessionären und 1% gehören der lokalen Regierung, die die Enteignung erlies (Echaide, 2004:22)

20 [Anm. des Übersetzers] In etwa Verwaltungsrat

21 [Anm. des Übersetzers] Es gibt in Argentinien 2008 ungefähr vierzehn tausend Arbeitskooperativen

22 [im Original kursiv] in etwa „Antreiber“

23 [im Original kursiv] in etwa „Initiator“

24 Insolvenzgesetz

25 [Bemerkung des Übersetzers] Die „Partei der sozialistischen Arbeiter“ ist als trotzkistische Partei einzuordnen

Empresas Recuperadas<sup>26</sup> zusammengeführte, die Betriebe wie das Hotel BAUEN und die Gráfica Patricios, die auf eine größere soziale Basis der Arbeiterkollektive zählen können, und die durch Versammlungen zwischen den die jeweilige Fabrik repräsentierenden Arbeitern gehalten werden. Zudem beabsichtigen diese Zusammenschlüsse auf den Gebieten der sozialen Bedingungen der Arbeiter (Ruhestand, Kündigungen, medizinische Versorgung und andere), der Produktionsbedingungen (Zugang zu Kredit und neuen Technologien), der Gestion (Partizipation und internes Arbeitsklima) und den juristischen (Situation der Güter und Immobilien, Gesetze der Enteignung) eines jeden Betriebs, voranzukommen (Plenario por la reorganización de las empresas recuperadas, 2006). Im Weiteren analysiert die Studie die Prozesse, die sich im Inneren einer jeden einzelnen Produktionseinheit entwickeln. Wenn auch bis hier hin generelle Charakteristika des Recupierungsprozesses dargestellt worden sind, hat die Gestion im Inneren einer jeden Arbeitsstätte, seine eigenen Logiken und ihr Studium verkompliziert das Feld der Arbeitsbeziehungen, der Produktionstätigkeit und der Krise in Argentinien.

## 5. Die Recupierung und die Gestion durch die Arbeiter

Der Höhepunkt des partikularen Zyklus der argentinischen Ökonomie, der durch die Umtauschbarkeit und die strukturelle Anpassung gezeichnet ist, eröffnet einen neuen Wirtschaftskreislauf mit mehr Arbeit mit anhaltenden Defiziten (SIMEL, 2006). Der Zyklus der Posconvertibilidad<sup>27</sup> zeichnet sich aus durch eine Wiederaufnahme von Aktivität (Bruttosozialprodukt zu Marktpreisen), die durchschnittlich um 9,2% wuchs (Zeitraum 200-2005, Ministerio de Economía y Producción, 2006), begleitet durch ein deutliches Anwachsen der Beschäftigung von 32,8% im Mai 2002 auf 46,3% im dritten Trimester 2006 (INDEC, 2007). Dennoch bleiben hohe Armuts- und Obdachlosenquoten und die Qualität der Beschäftigung hat sich nicht im Rhythmus ihres qualitativen Wachstums erholt. Dieser wirtschaftliche Kontext ist der aktuelle Rahmen in dem die Gestion der Arbeiter stattfindet. Auf der Ebene jedes einzelnen Prozesses ist zu beobachten, dass eine Kontinuität zwischen der Bildung der recupierten Kollektive und dem Typ der kollektiven Gestion besteht, die sich entwickelt. Um mit der Grafikfirma zu beginnen, diese hatte gute produktive Epochen seit dem Drucken mit hoher Qualität und dem Zugriff auf institutionelle Bezuschussungen. Die Recupierung des Betriebs erfolgte zum Zeitpunkt der Bankrotterklärung durch die Betriebsleitung. Es waren Löhne geschuldet und die Arbeiter leisteten Widerstand in der Werkstatt, da sie von den „*Strategien des Leerens*“<sup>28</sup> wussten.

---

26 [in etwa:] Nationaler runder Tisch occupierter Betriebe

27 [Fußnote der Autorin, vgl Fußnoten 12 und 13] Mit „Posconvertibilidad“ wird der Wirtschaftskreislauf, der mit der Präsidentschaft von Eduardo Duhalde beginnt und sich mit der Präsidentschaft von Néstor Kirchner fortsetzt, und dessen fundamentaler Bruch mit dem vorangegangenen Modell die Beendigung der Wechselbarkeit zwischen dem argentinischen Peso und dem Dollar ist, ein Werkzeug, was sich auf ein Schlüsselgebiet der Regulation der nationalen Wirtschaft hinsichtlich institutioneller Form des Wettbewerbs und der internationalen Einbettung auswirken sollte.

28 [Anm. des Übersetzers] Eine gängige Praxis in Argentinien ist der Ausverkauf von allem was in den Betrieben an Werten vorhanden ist, ohne dabei auf die Idee zu kommen geschuldete Löhne auszuzahlen. Diese Praxis nennt sich daher „estrategia de vaciamiento“.

Die letzte produktive Restrukturierung des Betriebs in der acht ältere Arbeiter blieben, die sich Tätigkeiten in der Werkstatt widmeten (Druck und Binden) und einige aus der Verwaltung, war die Basis für die nachfolgende Bildung eines Recupierungskollektivs. So bemerkte einer der Arbeiter<sup>29</sup>

Ich fragte ihn über die Anzahl der Arbeiter. Er erwähnte, dass es zu einem Zeitpunkt 15 waren, später 8. Immer bezieht er sich auf Arbeiter in der Werkstatt.

*Der Eigentümer entlies Arbeiter als er die Maschinen kaufte. Im gelang die Ersteigerung des „el Colón“ und dann waren wir noch 8 Arbeiter. Die Companeros kamen aus den Ferien wieder und fanden die Entlassungstelegramme vor.*

Ich fragte ihn ob es die waren, die jetzt noch das sind.

*Wir waren 6 der 8 Teilhaber von heute, die anderen zwei Teilhaber, die anderen arbeiteten erst seit kurzem in dem Betrieb, machten Kadettenarbeit...(waren nicht in der Werkstatt).*

Er merkte an wie gut es dem Besitzer mit der Arbeit im Teatro Colón gegangen sei.

*An einem Tag rief uns der Besitzer um 8 an und sagte zu uns, schaut mal, ich werde diese Arbeit machen, die jeden Tag gemacht werden muss, ich erhöhe euch die Löhne um 200% aber niemand fehlt. (Registro de campo, intercambio con trabajador de Chilavert, octubre de 2006)*

Zu Beginn hatten die Arbeiter keine Unterstützung durch die Grafikgewerkschaft. Es war der erste in dem Zeitraum recupierte Grafikbetrieb und war nie von großem Umfang. Die Unterstützung bei der Recupierung und um wieder die Produktion aufnehmen zu können erhielten sie vom Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER)<sup>30</sup>, später erhielten sie die Gestion in den Händen einer kleinen Gruppe von Arbeitern.

Ab dem Moment wo sie mit den Produktionsmitteln rechneten um die Produktion wieder aufzunehmen, wurde die Übernahme der Verwaltung und der Gestion des Unternehmens zu einem konstanten Prozess von Trial and Error. Das explizite Ziel der Gestion ist schlussendlich das kollektive Eigentum an den Produktionsmitteln zu erlangen und die monatlichen Einkünfte, die noch immer niedrig sind, zu erhöhen. Die Arbeitstätigkeiten haben die Eigenart sich in einer Umgebung von Beziehungen Angesicht zu Angesicht praktisch in ihrer Gänze zu entfalten. Diese Bedingungen ermöglichen, dass, wie in anderen Unternehmen, informelle Mechanismen zur Entscheidungsfindung greifen (Rebbon, 2005). Die Teilnahme an der Entscheidungsfindung ist für die Arbeiter mit Teilhabe, mit Variationen in Bezug auf die neuen Arbeiter, oder „colaboradores“, die eine Zeit dort bleiben ohne sich an allen Aktivitäten zu beteiligen, von gleicher Art.

Zu welchem Zeitpunkt werden die verschiedenen Themen behandelt und Entscheidungen getroffen?

*Als Raum des kollektiven Dialogs ist die Versammlung der beste Ort, dort werden alle Themen debattiert. Aber es gibt auch den Ort des Imbiss und des Mittagessens...“*

Und was macht ihr um die Aktivitäten zu koordinieren?

*Und ja...das ist wo eine Kette des Dialogs funktionieren muss...*

(Feldnotizen, Austausch mit einem Arbeiter von Chilavert, September 2006)

---

29 [Anmerkung der Autorin:] Von hier an markiert der kursive Text die Worte der Arbeiter aus Interviews oder Äußerungen aus den Feldaufzeichnungen der Autorin. Als Referenz wird jedem Beitrag das Datum der Durchführung der Feldarbeit hinzugefügt.

30 [Anm. des Übersetzers] Das MNER ist die nationale Bewegung der recupierten Betriebe

Der Metallbetrieb wurde im Jahr 1910 gegründet und unter der ersten Regierung Peróns 1945 verstaatlicht. Unter der Regierung von Frondizzi gelang es sich aus einem Zusammenschluss verstaatlichter Firmen zu lösen, unter ihnen IMPA. In diesem Fall fand sich die Lösung sie in eine Arbeitskooperative zu verwandeln. In dieser Periode trieb das Entwicklungsprojekt die Rationalisierung der Produktion voran, die Arbeiterkontrolle begrenzend durch die Rhythmen und Eigenschaften der Produktion zwecks einer größeren Produktivität (James, 1990).

*„In IMPA war die Abfindung an die Arbeiter nicht rentabel, zu diesem Zeitpunkt waren es etwa 1000 Arbeiter, sie bemerkten, dass sie wenn sie aus nach der Schicht rausgingen, stempeln gingen und die Schlange die sich bildete die Brücke erreichte (die die Straße auf der anderen Seite des „Manzana“ kreuzt). Die Lösung in IMPA war sie in eine Kooperative umzuwandeln. Das war im Jahr 1961“ (Entrevista a trabajador de IMPA, agosto de 2006)*

Die Kooperative lief seine gesamte Geschichte über unter einem Unternehmer, mit einigen Veränderungen seit dem Beginn seiner ökonomischen Recuperierung im Jahre 1998. Wenn auch ihre technische Ausstattung veraltet ist, ihre Nachfrage kommt von kleinen und mittleren Unternehmen, die nicht dazu kommen sich bei Aluar zu versorgen (ein Betrieb aus der Hauptstadt, der das Produktionsmonopol auf Aluminium hat und dieses zudem weiterverarbeitet z.B. gewalzt oder extrudiert). Vor der Recuperation hatten viele Arbeiter aufgehört zu kommen. Ihnen war der Strom abgeschaltet worden und sie verdienten wenige Pesos pro Woche. Eine kleine Gruppe von Arbeitern suchte Beratung bei Gewerkschaftern und Arbeitsrechtsanwälten ( spätere Gründer des MNER<sup>31</sup> in 2001). Die Normalisierung des Funktionierens stellte sich ein durch soziale Mobilisation, mit der Unterstützung diverser Sektoren und der Ernennung eines neuen Verwaltungsrats. Zum Lasten der Gestion blieben einige dieser Beratungsreferenten eine Weile. Die Beziehung zu den „activadores“ oder „promotores“<sup>32</sup>, die sich in der Recuperierung ergab verschob sich also im Moment der Gestion.

Denkst du das IMPA ein Betrieb ohne Patron ist?

*Ja, es ist ein Betrieb ohne Patron denn die Geschichte zeigt es dir und die Tatsachen zeigen dir auch, dass es ein Betrieb ohne Patron ist. Die Sache ist immer, dass wenn ein Rat sich bildet, so etwas wie ein indirekter Patron entsteht, die Leute machen das aufgrund der Mentalität, die sie haben. Um drei Uhr nachmittags zu gehen...also erzeugt sich ein Patron auf indirekte Weise (Interview mit einem Mitglied des Verwaltungsrats, August 2006)*

In den Arbeitern, die lange Zeit „manuelle“ Aufgaben hatten, gibt es einen Widerstand gegenüber der Übernahme von Aktivitäten, die mit dem Verwalten und Leiten des Betriebs verbunden sind. Aktuell befindet sich die Gestion in den Händen einer Gruppe junger Arbeiter, in der Regel Kinder der langjährigen Genossenschaftsarbeiter, mit einer von der ihrer Väter sehr verschiedenen Arbeitskultur und einem höheren Ausbildungsniveau und der Einmischung einer Gruppe von Anlegern. In dieser Arbeitsstätte existiert zwischen der Gestion und dem Arbeitsprozess eine generationsbedingte Distanz, so wie Pialoux und Beaud über die „Permanenten“ und „Temporären“ einer Peugeot Fabrik analysieren: „...die

---

31 [Anm. des Übersetzers] Siehe vorherige Fußnote

32 [Anm. des Übersetzers] diese von den Arbeitern selbst genutzten Begriffe sind in etwa mit „Antreibern“ oder „Initiatoren“ zu übersetzen

Distanz, die sie trennt ist weniger ein Altersunterschied im biologischen Sinne, sondern ein Unterschied der Generation, denn die Abfolge der Arbeitergenerationen war unterbrochen durch Zehn Jahre ohne Arbeitsverträge und diese provisorischen Arbeiter, „gerformt“ durch albatrauhafte Jahre und geringfügige Arbeiten, kamen bereits weitgehend unterworfen in die Fabrik“ (1999: 299).

In diesem Betrieb gibt es keine Unterbrechung des Rechtstitels zwischen vor und nach der Recuperation, wie es der Fortbestand von vorher gemachten Schulden zeigt. Doch war die Rückgewinnung von Arbeitsplätzen möglichen, aktuell sind es um die 150 Arbeiter. Die Versammlung hat eher informative Funktionen als die Entscheidungsfindung, jedoch ist der Konsens der Gesamtheit der Arbeiter der, der bestätigt und einen Entscheidungsprozess zu einem Ende führt. Jene Dynamik des Deligierens einiger Aufgaben und die Widerrufung durch das Kollektiv hat zu einer konstanten Instabilität in der Gestion und der Aktivität des Betriebes seit seiner Recuperierung 1998 beigetragen

Die Keramikfabrik begann ihre Aktivität Ende der siebziger Jahre und teilt mit den anderen Betrieben ihres Zweigs die Tendenzen des rhythmischen Wachstums des Produktionsniveaus und der Größe der Fabrik (Aspiazu et al, 200:21). Gegründet mit einem hohen Niveau der Automation und vorangetrieben durch staatliche Kredite, Subvention von Gas und Strom und Steuerfreibeträge durch die Provinzregierung, und sie entwickelte sich zur wichtigsten Keramikfabrik Neuquéns. Zudem war sie über Jahre die größte Fabrik Südamerikas (Tirachini, s/f). Das Unternehmen durchlebte starke Restrukturierungen bis es im Jahr 2000 ein „preventivo de crisis“ präsentierte.<sup>33</sup> Dieser Fall zeigt seine Besonderheit darin, dass sich bereits vor der Insolvenzerklärung der Betriebsleitung ein Konflikt zwischen dem Arbeiterkollektiv, organisiert um die neue Gewerkschaftsführung herum, und der Unternehmensführung entzündete. Der Konflikt wurde angetrieben durch verspätete Lohnauszahlungen und durch das Reklamieren besserer Arbeitsbedingungen durch die Arbeiter.

Die Recuperation, wird vorangetrieben durch die Gewerkschaftsbewegung die im inneren des Unternehmens angezettelt wurde, noch während der patronalen Betriebsführung und gegen die offizielle Gewerkschaft, geführt durch hohe Funktionäre der Partido de los Trabajadores Socialistas<sup>34</sup>. Die Gewerkschaftsbewegung gewann zunächst den Betriebsrat der Fabrik und dann die Führung des Sindicato Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén (SOECN)<sup>35</sup>. Aber zugleich entstanden die Recuperation und die Gestion in gemischter Art und Weise ab dem Moment des Konflikts um die geschuldeten Löhne und die angehaltene Produktion, in dem sich die Arbeiter in Gruppen aufteilten um den Verkauf der Rohstoffe des Unternehmens zu organisieren, beschlagnahmt durch die Justiz (aufgrund des lock out patronal) und um den Protest aufrecht zu erhalten<sup>36</sup>.

Diese Gruppen, die mit dem Verkauf, dem Verwalten des Geldes, Tag und Nacht mit dem bewachen von Material und Fabrikgelände und dem öffentlich machen des Konfliktes

---

33 [Anm. des Übersetzers] Eine Art Krisenplan, den das Unternehmen dem Arbeitsministerium vorlegen muss. Letzteres fungiert in einem solchen Falle wie ein Mediator zwischen Unternehmer und seinen Angestellten. Es soll geprüft werden inwieweit z.B. Entlassungen durch tatsächliche ökonomische Zwänge gerechtfertigt sind. (für weitere Erläuterungen siehe auch diese argentinische Anwaltsseite: [www.saij.jus.gov.ar](http://www.saij.jus.gov.ar))

34 [Anm. des Übersetzers] deren Trotzismus Einfluss auf die Ideen der Gestaltung der Gestion und die Weltbilder der Arbeiter haben sollte

35 „Gewerkschaft der angestellten Keramiker Neuquéns“

36 [Anm. des Übersetzers] der halb englische Begriff des „lock out patronal“ ist eine in Argentinien gängige Bezeichnung für die nicht unüblichen Versuche der Patrone ihr eigenes Personal aus den Produktionsstätten auszuschließen. Im Fall von Zanón wurde der Besitzer Luis Zanón dazu verurteilt einen Teil der verbliebenen Rohstoffe zu verkaufen um die geschuldeten Löhne an die Arbeiter auszahlen zu können. Eine Aufgabe, die die Arbeiter schließlich selber erledigen und durchsetzen mussten.

beschäftigt waren sollten später der Keim der Produktionsgestion Zanóns werden (Aiziczon, 2005). Diese doppelt Teilnahme zeigt sich sowohl in dem Gestionsorgan, welches die Versammlung der Koordinatoren ist, in den jornadas<sup>37</sup> und Versammlungen, als auch in den anderen Organen, die sich ad hoc bilden um sich spezieller Probleme anzunehmen. Die Versammlung repräsentiert eine kollektive Instanz der Entscheidungen über einzelne Themen und kann Entscheidungen der Koordinatorenversammlung widerrufen. Für das Abhalten der Hauptversammlungen wird die Produktion eingestellt. Sie bestehen um sich über Schwierigkeiten und Vorschläge sowohl aus dem Bereich der Produktion als auch aus dem politischen auszutauschen. Der Dialog zwischen diesen beiden Instanzen entwickelt sich auch informell über die Koordinatoren der grundlegenden Sektoren und Gewerkschaftsvertreter. So formulieren die Arbeiter in ihren „Normen des Zusammenlebens“:

*Die durch die Arbeitergestion organisierte Produktion braucht eine Struktur und Normen die es uns ermöglichen die Kriterien anzuwenden, die die Arbeiterdemokratie und die Disziplin in einem Rahmen der Einheit garantiert...die grundlegende Lösung für die wir Arbeiter kämpfen ist die Enteignung ohne Auszahlung [des vormaligen Besitzers] und die Verstaatlichung der Fabrik unter Arbeiterkontrolle um sie in den Dienst der Comunidad zu stellen...Grundlegendes Kriterium: es ist die Übereinkunft<sup>38</sup> von uns allen für die Einheit und die Organisation, genauso im Produktiven, wie im Politischen, zu arbeiten, die die fundamentalen Säulen unseres Kampfes sind. (Fragmente aus den „normas de convivencia, Zanón“, 2002)*

In Bezug auf Nachhaltigkeit, lies die Struktur der Produktion die dem Grafikbetrieb blieb, ihn ohne ein festes Profil, mit Möglichkeiten verschiedene Arbeiten zu machen aber ohne eine Spitzentechnologie für alle und für in verschiedenen Sektoren gut aus-differenzierte, spezialisierte Arbeiter. Aus kontextueller Perspektive ist die Produktionseinheit in einem durch technologische Veränderungen und die Eingliederung in den Dienstleistungsmarkt des Internets bedingten Transformationsprozess begriffen und ist dabei einer starken Konkurrenz mit den Printmedien ausgesetzt (ProArgentina, 2005). In der Produktionsstätte ist der technologisch am weitesten fortgeschrittene Sektor der, des Drucks, wo sich zwei halbautomatische Maschinen befinden. In dem Bindungssektor ist die Ausstattung allgemein eher alt, die Handarbeit dominiert und es wird die meiste Arbeitskraft benötigt. Mit dieser Ausstattung ist es schwer eine Produktionslinie abzustimmen (Edition und Co-edition mit Autoren, Druck von Schulbüchern, Druck von Kunstbüchern, Druck von Broschüren) und notwendige Innovationen und Restrukturierungen zu vertiefen um damit fort zu fahren. Auch können sie nicht mit Kapital zur Reinvestition rechnen. Im Normalfall reicht die Produktion eines Tages, von der Dauer einer Schicht (ungefähr von 8 Uhr morgens bis 6 Uhr abends), um die Einkünfte der Genossenschaftler, die kaum mehr als tausend Pesos sind, und niedrigeren Einkünfte der „colaboradores“<sup>39</sup> zu decken. Hinzukommt, dass die Notwendigkeit sich eine kleine Gruppe von colaboradores zu unterhalten, sich kombiniert mit den subjektiven Widerständen gegenüber der Transformation der Aufgaben, die an jedem Arbeitsplatz ausgeführt werden.

Binderei. Ein Arbeiter war gerade dabei einige Stützen zu verlegen um Draht auf die

---

37 [Anm. des Übersetzers] heißt übersetzt „Arbeitstag“, gemeint ist in diesem Fall aber eine etwa achtstündige Versammlung aller Arbeiter der Fabrik, die einmal im Monat stattfindet. Ich werde im folgenden stellvertretend den Begriff „Hauptversammlung“ benutzen.

38 [Anm. des Übersetzers] Der verwendete Begriff des „compromiso“ ist neben „Vereinbarung“ auch mit „Verpflichtung“ übersetzbar. Was genau gemeint ist, ist daher nicht ganz klar

39 [Anm. des Übersetzers] Nicht dauerhafte Mitarbeiter, für weiteres siehe Seite 14

Heftmaschine zu ziehen. Er beginnt die Druckbögen in die Maschine zu legen als ein anderer kommt um mitzuarbeiten. Dieser kommentiert:

*Das Problem ist, das es nicht binden will. Wir machen das lieber morgen, denn man muss herumprobieren und heute will ich nichts herumprobieren, ich muss gehen.*

Der Erste lässt von der Arbeit ab und beginnt mir von der Situation des Betriebs zu erzählen. Er verglich wie viel sie mit einem Patron verdienten und wie viel sie heute verdienen.

*Dieser Junge hat zum Beispiel 4 Kinder, und 1000 Pesos reichen ihm nicht aus (...) Diese Mädels (colaboradoras) haben genug von uns. Es ist logisch, sie wollen keine [Lohn-]Erhöhung, da sie sagen wie werden sie [die Genossenschaftler] das Gleiche verdienen können, trotz ihres fortgeschrittenen Alters. (Beobachtungs- und Gesprächsaufzeichnungen in Chilavert, Oktober 2006)*

Hinsichtlich der Bildung von Netzen, entstehen Kontakte zu anderen Grafikbetrieben der Stadt Buenos Aires – einige von ihnen sind auch recupierte Betriebe – mit denen produktive Beziehungen unterhalten, Arbeiten tertiarisiert werden, was ihnen viel Zeit erspart und ihnen ermöglicht Dienstleistungen zu subkontraktieren für die, die keine Produktionskapazitäten haben. Außerdem gibt es auch eine Aktion von den Seiten des Kollektivs, orientiert auf die Gesamtgesellschaft, mit Verankerung im anliegenden Stadtviertel, Raum zu bieten für kulturelle und bildende Aktivitäten, die wie ein Fundament der Existenz der Produktionseinheit in den Händen der Arbeiter mittels jener Strategie einer geöffneten und sozial genutzten Fabrik fungieren.

Bei dem Verkauf ist die Suche von Klienten eine problematische Aufgabe für die Arbeiter und dies hängt mit dem spezifischen Produkt zusammen, dass sie entwickeln.

*Wir bieten einen Druckdienst an sagen wir, es ist kein Produkt...das was wir haben ist ein Telefon und sie sagen uns: „hör zu, ich will tausend Bücher mit 160 14 mal 20 cm Seiten machen. Und mit jenem Papier“. Das ist etwas sehr spezielles, „wie lange braucht ihr um es herzustellen?“... oder wir drucken zum Beispiel und sind Verlag, wir drucken und dann gehen wir es zu verkaufen und rechnen gut durch und wir haben die Finanzierung es zu verkaufen und so, es ist eine Art Geschäft, das ist nicht auf Bestellung und Teil der Leistung ist die Zeit die du brauchst es zu erledigen...wenn sie uns fragen, fragen sie uns nach dem Preis, der Zeit und der Qualität. Das sind drei Dinge die zählen für den Kunden, wie lange werden wir brauchen und wenn es lange ist und wir es günstiger machen würde er es hier machen möglicherweise aber wenn man lange braucht und es ein Buch für ein bestimmtes Datum ist, und naja, obwohl wir es sehr gut und sehr billig machen bringt ihm das nichts. Also das sind alles Dinge, die man gut mit bedenken muss: es muss zeitlich effizient sein, die Kosten müssen Konkurrenzfähig sein und die Qualität muss gut sein. Außerdem mit den Bücher ist das Schlimme folgendes... wenn was schlecht ist, ist alles schlecht, es ist nicht nur eins schlecht, es bleibt gedruckt, ist schlecht. Wenn es am Blattbogen liegt, muss man es überarbeiten, das ist eine andere Sache, aber wenn etwas schlecht ist weil...keine Ahnung eine Verrechnung und es eine Seite gibt die umgedreht ist und nach unten ausgerichtet so wird alles weggeschmissen, es ist eine sehr heikle Angelegenheit.*

(Interview mit einem Arbeiter von Chilavert, August 2006)

In der Metallkooperative ist die Produktion im Gegensatz dazu, klar spezialisiert und die letzte Verwaltung nahm sich vor eine gewisse Redisziplinierung der Arbeitskräfte und effiziente Geschäfts- und Vermarktungsstrategien zu initiieren.

Wie denkst du sollten die Themen die mit der Vermarktung der Produkte zu tun haben gehandhabt werden?

*De facto wissen wir uns zu helfen, die Idee ist... einen Preis aufzuerlegen, zu versuchen auf Marktpreislevel und konkurrenzfähig zu sein, wir sind nicht konkurrenzfähig gewesen, der Markt diktierte uns die Preise. Was wir zu tun versuchen ist die Mentalität zu ändern, das wir eine Produkt herstellen können und uns eine Gewinnspanne bleibt, die uns zum überleben dient und zugleich konkurrenzfähig ist auf dem Markt. Bis jetzt haben wir nur schlechte Produkte gehabt oder von mittlerer Qualität, was uns dazu zwang unsere Preise zu reduzieren und mit Personen zu arbeiten mit denen es nicht das Ideale war. Die Zahlungsverzögerungen waren sehr lang und wir mussten es auf uns nehmen den Werkstoff zu finanzieren. Nun ist die Idee das gesamte Produkt zu verbessern und ihm unseren eigenen Preis zu setzen...Zudem haben wir beschlossen die Art zu verhandeln zu verändern, nicht damit stehen zu bleiben was der Kunde sagt. Während IMPA arbeitend von niemandem abhängt...*

(Interview mit einem Mitglied des Verwaltungsrats, Juli 2006)

Die Schwierigkeiten bestehen darin zu definieren was die allgemeine Logik ist, der die Gestion folgt, die seit 1998 sehr verschiedene Verwaltungen und erneute Krisen durchgemacht hat.

Im Fall der Keramikproduktionseinheit, ist das Ziel der Produktion für die Arbeiter die *Aufrechterhaltung und Schaffung neuer Arbeitsplätze* und die Gestion in den Händen der Arbeiter zu behalten, sich rechtfertigend mit Gerechtigkeitskriterien. Selbiges [Ziel] wird an verschiedenen Orten durch die Führer der Keramikgewerkschaft präsentiert, aber auch in Interviews mit den Arbeitern aus dem „Produktionsbereich“. Heute geben sie 460 Arbeitern Arbeit, obwohl das Kollektiv der Recupierer nur aus circa 150 bestand. Im Diskurs der Arbeiter zeigt sich, dass ihr Kampf sich nicht auf das Eigentum an den Produktionsmitteln konzentriert.

Ich fragte nach dem Unterschied zwischen einer Enteignung mit kollektivem Eigentum und dem was sie vorschlagen, der Verstaatlichung unter Arbeiterkontrolle. Ihr interessiert euch also nicht für das Eigentum an der Fabrik?

*„Und...nein...so wir drinnen sind...“*

(Austausch während der Beobachtung der Anlage, Zanón, September 2006)

*...Es ist eine politische Frage, du bist dabei eine neue Alternative aufzuzeigen, die bedauerlicherweise durch eine allgemeine Krise auf nationaler Ebene auf kam, die Unternehmen begannen Leute zu feuern, Fabriken zu schließen. Also entsteht dies, es entsteht ein bisschen durch eine allgemeine Krise... und mit dem einzigen Ziel...nicht die Identität zu verlieren, nicht die Arbeiteridentität zu verlieren, nicht auf der Straße zu landen, nicht ein arbeitsloser Arbeiter zu sein. Und wir haben ein Werkzeug, die Einheit der Arbeiter, ohne viel zu überlegen...ganz einfach wir haben nur ein einziges Werkzeug, dieser Kampf „ich will nicht auf der Straße bleiben“, „ich will auf meinen Arbeitsplatz achtgeben“, denn wir sind die einzigen, die sich um die Verteidigung unserer Arbeitsplätze kümmern<sup>40</sup>,*

(Arbeiter von Zanón in Jornadas Universidad y Movimiento Obrero, Universidad Nacional

---

40 [Anm. des Übersetzers] unklar, evtl. auch mit „sorgen“ zu übersetzen

de La Plata, octubre de 2006)<sup>41</sup>

Die Produktionseinheit erhält sich mittels einer Politik der Beziehungen mit dem Äußeren, in der Suche nach einem Konsens durch die Arbeitergestion, ausgehend von ihrem Vorschlag der Verstaatlichung unter Arbeiterkontrolle (nach dem [Vorschlag] der Überschuss in öffentliche Bauvorhaben fließen soll), als auch durch die Benutzung der Verbreitung und Vermittlung des Konfliktes, die sie mit anderen sozialen Organisationen, Schulen, Universitäten und anderen vorantreiben.

Die Arbeiter behaupten, dass sie bis jetzt unmittelbar funktioniert haben, aber dass ab Oktober mit der gerichtlichen Erlaubnis zu rechnen ist, die Produktionsmittel für drei weitere Jahre als provisorische Kooperative nutzen zu dürfen, was ihnen die Möglichkeit eröffnet wird die Maschinen wo sie es am nötigsten haben zu warten.

Der Verkauf ist ein Schlüsselsektor in der Produktionstätigkeit, welchen sie organisiert in Gruppen von Arbeitern bewerkstelligen, die durch das Inland reisen und dies nutzen um die Erfahrung zu verbreiten. Die prinzipielle Schwierigkeit in dieser Gestion ist der Austausch von Personal. Die Wiederaufnahme von [wirtschaftlicher] Aktivität in der Provinz, speziell der Öl- und Gasgewinnungsfirmen, führt dazu, dass diese sich wie Konkurrenten um die qualifizierten Arbeitskräfte Zanóns darstellen (im Wesentlichen Personal welches sich der Verwaltung widmet oder Mechaniker), zumal sie den Lohn der Keramiker verdoppeln oder verdreifachen (ungefähr zwischen 1800 und 2200 Pesos).

Allgemein zusammengefasst, braucht die Gestion durch das Arbeiterkollektiv subjektive und kollektive Einstellungen. Auf der einen Seite, dass die Arbeiter sich Tätigkeiten aneignen, die sie historisch gesehen nicht gehabt haben; auf der anderen Seite die Konstruktion von Instanzen der Entscheidungsfindung und Strategien der Kommunikation die ein Verständnis befördern (Habermas, 1988; 1998), das heißt, ein Konsens unter den Teilnehmern des Kooperationsprozesses in der Interpretation [Auslegung] der Führung der Produktionseinheit. Die recupierten Unternehmen zeigen also Prozesse der auf Konsens beruhenden Gestion (Bialowsky et al, 2004) und diese Bedingung stellt das Kollektiv vor eine komplexe Situation. Zu den Schwierigkeiten des fehlenden Investitionskapitals und der prekären Situation des Besitzes an den Produktionsmitteln und der rechtlichen Situation, kommt die Herausforderung hinzu die Koordinierung auf einem Weg egalitärer Bedingungen – alle sind Arbeiter - voranzubringen, ausgehend von einer gemeinsamen Initiative: die, die Arbeitsplätze, Quellen der Lohneinkünfte der Haushalte, zu erhalten. Auf der anderen Seite bietet der Kontext, der die in den Krisenjahre den Widerstand durch Recupierung der Produktionseinheiten antrieb, heute die Möglichkeit verschiedener Wege, zwischen politischen Gruppierungen und individuellen und kollektiven Optionen. Dennoch bedeuten die Schwierigkeiten, die hier *für die Protagonisten* aufgezeigt werden, auf einer anderen Analyseebene (konzeptuelle) Öffnungen und Alternativen (Praktiken) zu der Tendenz der *Entwertung der Arbeitskraft* (Beaud y Pialoux, 2006) und dem sozialen Ausschluss. Diese und andere Fragen werden in einigen kurzen Schlussfolgerungen wiederaufgenommen werden.

## 6. Schlussfolgerungen

In diesen Schlussfolgerungen und die Analyse der verschiedenen Abschnitte aufnehmend, geht es darum über zwei Aspekte zu reflektieren, die zum einen die Dynamik der Reproduktion des kapitalistischen Systems und zum anderen die Formen der Produktion,

---

41 [Anm. des Übersetzers] eine Art Tagung zum Thema „Universität und Arbeiterbewegung“

wie die der recupierten Betriebe, entstanden aus dem großen Prozess der Produktionsrestrukturierung, der sich seit den Siebzigern vollzieht, umfassen. In Bezug auf den ersten Punkt, lässt sich festhalten, dass nach der Wiederaufnahme der [wirtschaftlichen und produktiven] Aktivität durch die Arbeiter, entscheidende Schwierigkeiten bestehen die Verwaltung und Gestion durch das Kollektiv zu übernehmen. Und dass diese Schwierigkeit weit über die technologische Ausstattung und die formalen Aspekte hinausgeht. Hier zeigt sich das Aufeinandertreffen eines Herrschaftsbereiches, der mit der direkten Kontrolle des Arbeitsprozesses gemeinsam recupiert werden soll, auf eine Tätigkeit die in großem Maße die Marktlogik konserviert. Mit dem Ansatz von Pialoux ist es möglich *zwei verschiedene – zusammenhängende – Herrschaftsbereiche des Kapitals* zu unterscheiden: zum einen der Raum des Arbeitsprozesses (Produktion von Gebrauchswerten) und zum anderen ein Prozess der Reproduktion sozialer Beziehungen, von der Herrschaft über die Entwerfung der kommerziellen Beziehungen, über die Organisation der Produktion und über die Führung der Arbeitskraft (Pialoux, 1976, zitiert in Gaudemar, 1991: 106). Diese Unterscheidung wird durch Gaudemar hinterfragt, gerade wegen dem was hier wiedergewonnen werden soll: eine gewisse *Loslösung* der Produktionsbeziehungen vom direkten Prozess der Arbeit, des *Produktionsbereichs* von der *Ware außerhalb der Fertigung* (Patrouilleau, 2006). Pialoux sieht die Differenz, die die marxistische Theorie zwischen dem *Prozess der Wertschaffung* (Arbeitsprozess) und dem der *Wertzuschreibung*, macht. Über die Marktdimension fokussiert die marxistische Theorie die Intervention des Marktes in dem An- und Verkauf der Arbeitskraft. Im aktuellen Kontext und der Möglichkeit die sich eröffnete, die Produktionsmedien anzueignen, zeigt sich die Zentralität der Herrschaft des Kapitals über das Wissen der Gestion und der Innovation, der Finanzbeziehungen und der staatlichen Macht in der Gewährung von Wettbewerbsvorteilen.

Genauso oder noch wichtiger ist, dass der Aneignung der physischen Produktionsmittel die Wiederaneignung des Wissens über die Gestion folgt (Rosanavallon, 2006; Bialakowsky, et al, 2006), was unter der Bedingung des *Angestellten* [ einem unter einem Unternehmer Arbeitenden] nicht möglich ist. Hier, wie auch in anderen Kontexten, hing die Neigung sich an der Gestion der integrativen Initiativen zu beteiligen zum Großteil von Aspekten wie der Bildung, dem Arbeitsplatz und der gewerkschaftlichen Erfahrung ab (Neffa, 1974). In diesen Erfahrungen erweisen sich der kollektive und der kommunikative Faktor als fundamental für das Schaffen einer „Kette des Dialogs“ der kollektiven Gestion und auch für das Entwerfen eines kollektiven Schutzes für die Reproduktion der Arbeiter. In Bezug auf den zweiten Punkt hat man beobachten können, dass in derartigen Formen der partizipativen Gestion die Marktlogik sich verbindet mit der grundlegenden Besorgnis über die Einkünfte der Arbeiter und den Erhalt der Arbeitsplätze, und dieser Aspekt zieht sich durch die verschiedenen Organisationsbereiche, die Widersprüche der Arbeitergestion aufzeigend. Von dieser Perspektive aus ist es leicht jenen konkreten Unternehmen eine unsichere Zukunft zu attestieren, welche zu einem großen Teil von der lokalen politischen Bühne und von der Unterstützung durch Organisationen, Institutionen und soziale Bewegungen abhängig sein wird, die die Unternehmen bereits zu kanalisieren wussten. In Bezug auf die ökonomische Situation zeigt sich der Kontext der *Posconvertibilidad* als bivalent: einerseits ist die Produktionstätigkeit sehr abhängig von der Nachfrage der Produktion, in diesen genauso wie in jedem anderen Unternehmenstyp auch. Aber auch die Wiedererlangung der Beschäftigungsquoten der Arbeitskräfte und ihrer Nachfrage, setzt die recupierte Produktionseinheit, in Bezug auf Arbeitsplätze, in Konkurrenz mit anderen Einheiten, welche die Alternative der Beschäftigung gegenüber dem unsicheren und

aufopferungsvollen Schicksal der recuperierten Produktionseinheit aufzeigen<sup>42</sup>. Ein Vergleich der analysierten Fälle gibt auch die Möglichkeit zu verstehen, dass bestimmte Bedingungen notwendig verstärkt werden müssen für den Erfolg derartiger Prozesse. Wie der Fall der Keramikproduktionseinheit, zum Beispiel, ist die Automation ein struktureller Faktor, der mit der Konzentration der Aktivität in der Gestion zusammenspielt, so wie es Gorz, unter anderen, utopisch vorhersagte, die in der Technologie die Möglichkeit einer produktiven, sozialen und emanzipatorischen Nutzung sahen. Ausgehend von diesem Typ von Innovationen stellt die Erfahrung der Recuperation und Gestion der Unternehmen durch ihre Arbeiter eine Entwicklungstendenz hin zu neuen Produktionslogiken dar. Eine Stärkung derselben durch staatliche Intervention wäre auch eine alternative Form die Beschäftigung zu fördern und ein Fortschritt in der Erfahrung und Praxis von Lösungen zu den aktuellen Problemen der sozialen und Produktionsorganisation

## Quellen

### Quelle des Originals:

Trabajo y Sociedad

(Zeitschrift): Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, No 9, vol. IX, Invierno de 2007, Santiago del Estero, Argentina  
ISSN 1514-6871 (Caicyt)

Im Netz unter:

<http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/Patrouilleau.pdf>

### Zusätzliche Quellen des Übersetzers:

- argentinische Anwaltsseite mit Erklärung zum „preventivo de crisis“: [www.saij.jus.gov.ar](http://www.saij.jus.gov.ar)
- staatlichen Strukturen der Sozialökonomie Argentiniens siehe:  
[http://www.labournet.de/internationales/ar/strukturen\\_giesecke.pdf](http://www.labournet.de/internationales/ar/strukturen_giesecke.pdf)

## 7. Bibliografie und Quellen

---

42 [Anm. des Übersetzers] Gerade die, die einen Recuperationsprozess von Anfang an mit gemacht haben kennen jedoch die Krisenunsicherheit der Beschäftigung unter einem Unternehmer, sind die Recuperationen doch meist aus derartigen Krisenerfahrungen entstanden. Die Alternative ist eine Illusion.

- Abott, A. (1997), “What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis” en Ragin, C. C. y Becker, H. S. (Eds.), What is a case? Exploring the foundations of social inquiry, Cambridge University Press, Estados Unidos.
- Aglietta, M. (1976), Regulación y crisis del capitalismo, Siglo XXI Eds 1986, México.
- Aiziczon, F. (2006), “Teoría y práctica del control obrero”, en Herramienta. Revista de debate y crítica marxista, No 31, Marzo, Buenos Aires.
- Aspiazu, D.; Basualdo, R. y Schorr, M. (2000), La reestructuración y el redimensionamiento de la producción industrial argentina durante las últimas dos décadas, Instituto de Estudios y Formación CTA, Buenos Aires.
- Aspiazu, D. y Schorr, M. (2004), “Los impactos regresivos de las privatizaciones en Argentina: ¿Errores de “diseño” o funcionalidad frente a los intereses del poder económico?”, en Boyer, R. y Neffa, J. C. (Coords.), La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas, Miño y Dávila, Caisse des Dépôts et Consignations, CEIL-PIETTE, Buenos Aires.
- Beaud, S. y Pialoux, M. (2006), “Rebeliones urbanas e a desestructuracao das classes populares (Franca, 2005)” en Tempo Social, Vol. 18, N° 1, junio, San Pablo.
- Beccaria, L. y López, N. (1996) “Introducción” y “Notas sobre el comportamiento del mercado de trabajo urbano” en Sin Trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina, UNICEF-Losada, Buenos Aires.
- Bialakowsky, A. L.; Rosendo, E. Y Haimovici, N. (2003a), “El encuentro de los discursos”, en Ciencias Sociales, No 51, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Bialakowsky, A.; Hermo, J. y Lusnich, C. (2003b), “La dilución del trabajo en la dominación social local”, en Herramienta. Revista de debate y crítica marxista, No 23, Año VIII, Ediciones Herramienta, Buenos Aires.
- Bialakowsky, A. L. y Robledo, G.; Grima, J. M.; Rosendo, E. y Costa, M. I (2004),

- “Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores”, en Revista Venezolana de Gerencia, Año 9, No 26, Centro de Estudios de la Empresa, Fac. de Cs. Económicas y Sociales, Universidad de Zulia, Maracaibo.
- Bialakowsky, A. L.; Costa, M. I.; Patrouilleau, M. M.; Martínez Schnaider, R. S. y López, A. L. (2006a), “Capitalismo y método. Alternativas de la coproducción investigativa”, Dossier en la Revista Laboratorio-on line. Estudios sobre Cambio Estructural y Desigualdad Social, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Año 8, Número 19, Otoño / Invierno 2006.
  - Boyer, R y Saillard, Y. (1996), “Un manual de la regulación”, en Boyer y Saillard (eds.) Teoría de la Regulación: estado de los conocimientos, Vol I, Asociación Trabajo y Sociedad - UBA, Buenos Aires.
  - Castillo, J. J. (2005), “Capítulo 1: El trabajo recobrado: Introducción” en Castillo J. J. (Dir), El trabajo recobrado. Una evolución del trabajo realmente existente en España, Miño y Dávila, Buenos Aires.
  - Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS), Estadísticas de Argentina, CEDLAS, Universidad Nacional de La Plata.
  - Centro de Estudios para la Producción (CEP) (2006), Síntesis de Economía Real, No 50. Segunda Época, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción, República Argentina.
  - Davalos, P., Perelman, L. et al (2003), “Empresas recuperadas y trayectoria sindical. La experiencia de la UOM Quilmes”, en Fajn, G. (Coord), Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
  - De la Garza Toledo, E. (1999a), “Introducción” en De la Garza Toledo, E. (Comp), Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI, Clacso-Asdi, Buenos Aires.
  - De la Garza Toledo, E. (1999b), “Epistemología de las teorías sobre Modelos de

- Producción” en De la Garza Toledo, E. (Comp), Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI, Clacso-Asdi, Buenos Aires.
- De la Garza Toledo, E. (2001), “Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo”, en De la Garza, E. y Neffa, J. C. (Comps.), El trabajo del futuro. El futuro del trabajo, Clacso-Asdi, Buenos Aires.
  - Echaide, J. (2004), “Debate sobre empresas recuperadas. Un aporte desde lo legal, lo jurídico y lo político”, Cuadernos de Trabajo del Centro Cultural de la Cooperación, N° 25, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
  - Fajn, G. (Coord), Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Buenos Aires.
  - García Ganclini, N. (2003), Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad, Editorial Gedisa, Barcelona.
  - Gaudemar, J. P. de (1991), “Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista del trabajo”, Espacios de Poder, La piqueta, Madrid.
  - Gautié, J. y Neffa, J. C. (Comps) (1998), Desempleo y políticas de empleo en Europa y Estados Unidos, Lumen, Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.
  - Gorz, A. (2003), Miserias del presente, riquezas de lo posible, Paidós, Buenos Aires.
  - Habermas, J. (1988), “Apéndice: sobre el objetivismo”, en La lógica de las ciencias sociales, Tecnos, Madrid.
  - Habermas, J (1998), Teoría de la acción comunicativa, Tomo 1: Racionalidad de la acción y racionalidad social, Taurus, España.
  - Hatchuel, A. (2004), “Volver a pensar la gestión. Un punto de vista histórico sobre las firmas como innovaciones institucionales”, en Noticias de la Regulación, No 47, enero, en [www.ceil-piette.gov.ar](http://www.ceil-piette.gov.ar).
  - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2007), Datos de la Encuesta

- permanente de Hogares /Continua, en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar).
- James, D. (1990), Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina, 1947-1976, Siglo XXI Eds., Argentina.
  - Linhart, D (1997), La modernización de las empresas, Asociación Trabajo y Sociedad-PIETTE del CONICET, Argentina.
  - Marx, Kart (1999), “Capítulo XI: Cooperación” en El Capital. Crítica de la economía política, Libro I, Siglo XXI, Argentina.
  - Ministerio de Economía y Producción (2006), “Apéndice estadístico” en Informe Económico Trimestral No 56, Mrio. de Economía y Producción de la Rep. Argentina.
  - Montiel, J. D. (2003), “Apuntes sobre empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina”, en Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, No 6, Vol 5, junio-septiembre, Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.
  - Neffa, J. C. (1974), “Evaluación de experiencias de participación de los trabajadores en la gestión de Empresas” en CEIL-CONICET Participación de los trabajadores en la gestión empresarial, Editorial El coloquio, Buenos Aires.
  - Neffa, J. C. (2004), “La forma institucional relación salarial y su evolución en la Argentina desde una perspectiva de largo plazo”, en Boyer, R. y Neffa, J. C. (Coords.), La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas, Miño y Dávila, Caisse des Dépots et Consignations, CEIL-PIETTE, Buenos Aires.
  - Neffa, J. C.; Battistini, O. R.; Panigo, D. T. y Pérez, P. E. (1999), “Exclusión social en el mercado de trabajo: el caso de Argentina”, Serie Exclusión Social - MERCOSUR, No 109, OIT-Fundación Ford, Santiago de Chile.
  - Novick, Marta (1979), “Un informe descriptivo de las experiencias argentinas de participación de los trabajadores en la gestión de empresas”, Serie Informes de

- Investigación, No 1, CEIL-PIETTE CONICET, Buenos Aires.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2006), “Estrategias de empleo para los programas de trabajo decente por país: conceptos, enfoques y herramientas para la aplicación del Programa Global de Empleo”, Comisión de Empleo y Política Social, OIT, Ginebra.
  - Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) y Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2005). Construir futuro con trabajo decente. Manual de formación para docentes, OIT, Buenos Aires.
  - Patrouilleau, M. M (2006), “La sociología del trabajo y el fenómeno de empresas recuperadas. Re-problematizaciones en torno a la gestión y el proceso de trabajo”, en CD Jornadas Universidad y Movimiento Obrero. Pasado y presente del mundo del trabajo, Facultad de Humanidades y Cs. de la Educación, UNLP.
  - Pialoux, M. y Beaud, S. (1999), “Permanentes y temporarios” en Bourdieu, P. (Dir), La miseria del mundo, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
  - Plenario por la reorganización de las empresas recuperadas (2006), Comunicado, 5/08.
  - ProArgentina (2005), “Industria Gráfica”, Serie de Estudios Sectoriales, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Secretaría de Industria Comercio y PyMES, Ministerio de Economía y Producción, República Argentina.
  - Programa Facultad Abierta (2005), Las empresas en la Argentina. Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta, Programa Facultad Abierta, Secretaría de Extensión Universitaria, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
  - Rebón, J. (2004), Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas, Ediciones Picaso/ La Rosa Blindada, Buenos Aires.
  - Rebón, J. (2005), “Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción”, Documentos de Trabajo, No 44, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de

- Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Rebón, J. y Saavedra, I. (2006), *Empresas Recuperadas. La autogestión de los trabajadores*, Capital Intelectual, Buenos Aires.
  - Rosanvallon, P. (1979), *La autogestión*, Ed. Fundamentos, Madrid.
  - Rosanvallon, P. (2006), *El capitalismo utópico. Historia de la idea de mercado*, Nueva Visión, Buenos Aires.
  - Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) (2006), *Sistema de Indicadores de Desarrollo Sostenible*. República Argentina, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires.
  - Sistema de Información del Mercado Laboral (SIMEL) (2006), “Mercados de trabajo urbanos: más y mejor empleo con déficit persistentes”, *Boletín de Coyuntura Laboral*, No 1, abril, Programa Cambio estructural y desigualdad social, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Cs. Sociales, UBA.
  - Svampa, M. y Pereyra, S (2003), *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*, Biblos, Buenos Aires.
  - Tirachini, B. (s/f), “Empresas recuperadas: recuperación del derecho al trabajo”, XXII Curso Interdisciplinario de Derechos Humanos, Instituto Interamericano de Derechos Humanos, en <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/iidh/cont/40/pr/pr12.pdf>.
  - Tixier, P. (1981), “Los caminos de la empresa alternativa” en *Groupe de Recherche pour l'Education Permanente*, *La autogestión a examen*, Marsiega, España.
  - Touraine, A. y Mottez, B. (1961), “Capítulo XX: Clase obrera y sociedad global” en *Tratado de Sociología del Trabajo*, Tomo II, Fondo de Cultura Económica, México.
  - Tula, J. (2001), “Gobernabilidad/ Ingovernabilidad”, en Di Tella, T. et al, *Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas*, Emecé, Buenos Aires.
  - Virno, P. (2003), *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporánea*, Colihue, Buenos Aires.

- Walker, K. F. y Bellecombe, G. (1974), “El concepto y su puesta en marcha”, en CEIL-CONICET, Participación de los trabajadores en la gestión empresarial, Editorial El coloquio, Buenos Aires.
- Wieviorka, M. (1997), “Case studies: history or sociology?”, en Ragin, C. C. y Becker, H. S. (Eds.), What is a case? Exploring the foundations of social inquiry, Cambridge University Press, Estados Unidos.
- Zanón Bajo Control Obrero (2002), Normas de convivencia.