

Hans G. Nutzinger

Funktionsprobleme selbstverwalteter Betriebe

1. Zur Einführung

Anfang der siebziger Jahre sah die westeuropäische nichtdogmatische Linke in Systemen der Arbeiterselbstverwaltung eine Perspektive des Sozialismus jenseits kapitalistischer Ausbeutung und planwirtschaftlicher Bürokratenherrschaft. Aus einer Vielzahl von Gründen ist es um diesen »Dritten Weg« in der Zwischenzeit merklich stiller geworden. Ein wesentlicher Grund für das nachlassende Interesse an Selbstverwaltung auf einzel- und gesamtwirtschaftlicher Ebene waren die zunehmenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten Jugoslawiens, das – zu Recht oder zu Unrecht – als Modellfall eines solchen »Dritten Weges« gegolten hatte. Inwieweit sich die jugoslawischen Erfahrungen als Belegmaterial für die vermutete Ineffizienz von Selbstverwaltung anführen lassen, möchte ich hier nicht diskutieren, sondern nur generell meinen Eindruck wiedergeben, daß die damalige Diskussion wichtige institutionelle Aspekte des dortigen Ordnungssystems, die keinesfalls mit Selbstverwaltung verbunden waren oder verbunden sein mußten, schlichtweg übersehen hat. Der föderative Charakter Jugoslawiens, die spezifischen Probleme eines Vielvölkerstaates mit ausgeprägten kulturellen und historischen Gegensätzen wie auch die dominierende Rolle des Bundes der Kommunisten Jugoslawiens (BdKJ) und nicht zuletzt eine umfassende Restrukturierung von einer agrarisch hin zu einer industriell geprägten Wirtschaft sind für die Funktionsweise und die Leistungsfähigkeit des jugoslawischen Wirtschaftssystems von mindestens ebenso großer Bedeutung wie die ordnungspolitische Grundentscheidung für betriebliche Selbstverwaltung. Es ist, im Guten wie im Bösen, daher außerordentlich schwierig, aus den dortigen Erfahrungen auch nur einigermaßen zuverlässige Schlüsse über die Leistungsfähigkeit von Selbstverwaltungssystemen abzuleiten.

Theoretische Gesamtwürfe von Selbstverwaltung, wie etwa Ota Šik's »Dritter Weg«, die eine vernünftige Balance zwischen Markt- und Planelementen, zwischen Demokratieansprüchen und Hierarchieerfordernissen anstreben, lassen sich im Hinblick auf mögliche Funktionsprobleme mangels entsprechender Praxis nur schwer beurteilen. Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten sehe ich für diesen interessanten ordnungspolitischen Entwurf gegenwärtig nicht. Nun gibt es auch eine interessante praktische Entwicklung, nämlich das Entstehen einer Vielzahl neuartiger »alternativer« und »selbstverwalteter« Betriebe in westlichen Industrieländern, gelegentlich, wie im

Falle Frankreichs und Italiens, begleitet von einer Renaissance der dort nie ganz untergegangenen Idee und Praxis der Produktivgenossenschaft. Da sich in den meisten anderen Ländern, wie etwa der Bundesrepublik Deutschland, die ursprüngliche Genossenschaftsbewegung allenfalls in wenigen Rudimenten erhalten hat, konnten diese neuen Selbstverwaltungsbetriebe ideell und organisatorisch kaum an die traditionelle Genossenschaftsbewegung anknüpfen. Diese neue »Alternativbewegung« war anfänglich mit sehr hohen Erwartungen befrachtet: Im Innenverhältnis wollte sie die Einheit von Leben und Arbeiten wiederherstellen und vor allem die Professionalisierung und Hierarchisierung traditioneller Betriebe beseitigen oder zumindest abbauen; gesamtwirtschaftlich sah sie sich zumindest zu Beginn als Teil einer rasch wachsenden Bewegung, die langfristig die kapitalistische Wirtschaft insgesamt transformieren werde. In der Zwischenzeit ist es aus den verschiedensten Gründen um diese Innen- und Außenansprüche merklich stiller geworden. Im Verhältnis zu der »kapitalistischen Umwelt« zeigte sich rasch der enge Handlungsspielraum, den selbstverwaltete Betriebe in einer gewinnorientierten Marktwirtschaft – jenseits aller juristischen und politischen Hemmnisse – besitzen; nach den bisherigen Erfahrungen konnten sie sich nur in wenigen, für traditionelle Betriebe uninteressanten »Nischen« über längere Zeit und mit längerfristiger Perspektive etablieren. Die schmale Gratwanderung zwischen dem ökonomischen Erfolg alternativer Betriebe, der ihre Vereinnahmung in die herrschende Ökonomie heraufbeschwört, und dem ökonomischen Mißerfolg, der ihre wirtschaftliche Existenzgrundlage untergräbt, mußte von den neu entstandenen alternativen und selbstverwalteten Betrieben in den letzten zwanzig Jahren in ähnlicher Weise gemeistert werden wie dies für die Produktivgenossenschaften in der zweiten Hälfte des neunzehnten Jahrhunderts galt. Abstürze nach der einen oder anderen Richtung hin gab es in beiden Fällen reichlich.

Da größere ordnungspolitische Umgestaltungen, etwa auf politischem Wege, in Richtung auf einen Selbstverwaltungssozialismus für die absehbare Zukunft nicht zu erwarten sind, stellt sich die Frage, inwieweit alte und neue Selbstverwaltungsbetriebe zum Nukleus einer langfristigen Umgestaltung des Wirtschaftssystems in Richtung auf mehr Demokratie und mehr Selbstverwirklichung der arbeitenden Menschen werden können. Ich konzentriere mich im folgenden vor allen Dingen auf technische und ökonomische Funktionsprobleme selbstverwalteter Betriebe. Damit sollen politische Widerstände und gesellschaftliche Vorurteile gegen demokratische Organisationsformen in der Wirtschaft keineswegs geleugnet werden. Selbstverständlich sind solche Hemmnisse in Rechnung zu stellen, und ihre methodische Bedeutung für den folgenden Argumentationsgang besteht darin, daß sie in der Tendenz das Gewicht kritischer Argumente noch erhöhen. Der Verzicht auf eine eingehende Analyse politisch-gesellschaftlicher Hemmnisse ist nicht nur durch die Umfangsbeschränkung dieses Beitrages motiviert, sondern auch dadurch, daß sie einer ökonomischen Analyse im engeren Sinne kaum zugänglich sind. So

besteht die Gefahr relativ abstrakter Spekulationen, verbunden mit der für die weitere Entwicklung des Selbstverwaltungsgedankens gefährlichen Fehleinschätzung, das Scheitern alternativer Betriebe sei allein oder vornehmlich auf eine feindliche kapitalistische Umwelt zurückzuführen.

2. Phänomenologie der Funktionsprobleme

Daß sich Produktivgenossenschaften und andere selbstverwaltete Betriebe spezifischen Problemen gegenübersehen, die ihre wirtschaftliche Existenz bedrohen, ist Gegenstand einer nun bald schon hundertjährigen wissenschaftlichen Diskussion, die in Deutschland vor allem mit Oppenheimers (1896) Analyse der Siedlungsgenossenschaften einsetzte. Für die in den letzten Jahrzehnten in der Bundesrepublik entstandenen alternativen und selbstverwalteten Betrieben hat vor allem Marlene Kück (1987) eine interessante und umfassende Auflistung typischer Funktionsprobleme gegeben, deren befriedigende Lösung für die Zukunftsperspektiven dieser neuen Betriebsformen von entscheidender Bedeutung sein wird. Es zeigen sich hierbei teilweise interessante Überschneidungen mit jenen Problemen, die bereits die Produktivgenossenschaften in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts belasteten. Letztlich sind sie jenem Spannungsverhältnis zuzurechnen, in dem sich selbstverwaltete Betriebe zwischen wirtschaftlichen Leistungserfordernissen und internen Demokratieansprüchen bewegen. Schon Oppenheimer (1896, 45) zog aus seiner empirischen Analyse der Siedlungsgenossenschaften einen recht pessimistischen Schluß, der als *Transformationsgesetz* bekannt geworden ist: »Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zu Blüte. Wo sie aber zu Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein.«

Diese Einschätzung hat sich im Hinblick auf die deutschen Produktivgenossenschaften im großen und ganzen eher bestätigt; Aussagen über die Überlebensfähigkeit der »neuen« Selbstverwaltungsbetriebe in der Bundesrepublik sind dagegen wegen ihrer bislang recht kurzen Lebensgeschichte kaum möglich. Während, wie eingangs bemerkt, die weitgehenden Ansprüche des Alternativsektors als Nukleus einer künftigen freiheitlich-sozialistischen Ökonomie offen oder stillschweigend zurückgenommen worden sind, zeigt sich andererseits eine gewisse Stabilisierung und Professionalisierung vieler selbstverwalteter Betriebe (*ohne* die von Oppenheimer prognostizierte »Transformation« in kapitalistische Unternehmen), die derweil auf eine »Lebensgeschichte« von bis zu zwanzig Jahren zurückblicken können, ohne daß sich für die nähere Zukunft ein Ende in der einen oder anderen Form – durch ökonomischen Mißerfolg oder »Transformation« in traditionelle Unternehmensformen – erkennbar abzeichnet. Nimmt man zudem noch die insgesamt recht positiven und zukunftsweisenden Erfahrungen in Ländern wie Italien und Frankreich, so zeigt sich, daß Oppenheimers pessimistische Prognose sich keineswegs unbesehen verallgemeinern läßt. Gleichwohl weist sein »Transformationsgesetz« auf ein funda-

mentales Konfliktfeld hin, dessen theoretischer Erörterung wir uns im abschließenden dritten Abschnitt zuwenden wollen. Zuvor jedoch soll die »Phänomenologie« der Funktionsprobleme in selbstverwalteten Betrieben in ihren wichtigsten Aspekten kurz dargestellt werden, um einen empirischen Hintergrund für die theoretischen Überlegungen des folgenden Abschnitts zu haben.

Schon die *Gründung* eines selbstverwalteten Betriebes stellt dessen Mitglieder vor erhebliche Probleme: Erfolgt sie als vollständige Neugründung durch die potentielle Belegschaft, so entsteht in aller Regel ein hoher Finanzierungsbedarf, der von den »Gründungsmitgliedern« meist nicht aus Eigenmitteln bewältigt werden kann. Der Zugang der Gründungsmitglieder zum Kapitalmarkt ist wegen fehlenden Privatvermögens und der mangelnden Beleihbarkeit produktiver Fähigkeiten (in neoklassischer Terminologie: des »Humankapitals«) erheblich erschwert, wenn nicht gar vollständig versperrt. Aus diesem Grund hat Vogt (1986) auch eine öffentliche Kreditbürgschaft für die Gründung selbstverwalteter Unternehmen vorgeschlagen. Erheblicher Finanzierungsbedarf besteht auch oftmals bei einer Betriebsübernahme im Konkursfall oder durch Kauf eines kapitalistischen Unternehmens durch die Belegschaft. Wo dies nicht der Fall ist, werden in aller Regel die ökonomischen Bedingungen für die Fortführung des Betriebes in der Regie der Beschäftigten ungünstig sein; der niedrige Übernahmepreis reflektiert dann entweder einen hohen künftigen Finanzbedarf zur Sanierung des Betriebes oder aber generell langfristig schlechte Erwerbschancen für die Beteiligten. Auf die in diesem Zusammenhang entstehenden Finanzierungsprobleme und die Notwendigkeit einer adäquaten Ausgestaltung der Eigentumsrechte für alle Beteiligten ist Ernst Fehr in seinem Beitrag zu diesem Sammelband bereits eingegangen. Das Beispiel des »Genossenschaftsnetzwerks« in der baskischen Stadt Mondragon zeigt, daß eine solche Gestaltung der Eigentumsrechte – welche die Wahrung individueller Ansprüche mit genossenschaftlichen Arbeitsstrukturen verbindet – durchaus möglich und praktikabel ist.

Schwieriger ist es jedoch mit jenen Problemen, auf die insbesondere Marlene Kück (1987) sowie Nutzinger und Teichert (1986) eingehen, die sich nämlich aus den *selbstgestellten demokratischen Ansprüchen* von Selbstverwaltungsbetrieben ergeben. Der Anspruch auf Aufhebung oder zumindest Abmilderung kapitalistischer Arbeitsteilung kann in Widerspruch zu Effizienzerfordernissen stehen, wenn dadurch notwendige Professionalisierung und Spezialisierung zu sehr behindert werden. Während das traditionelle kapitalistische Unternehmen dazu neigt, Arbeitsteilung zur Sicherung von Herrschaft über jenen Punkt hinauszutreiben, der aus reinen Effizienzgründen geboten wäre, wie dies Bravermann (1977) eindrucksvoll gezeigt hat, neigen viele der in jüngster Zeit entstandenen Selbstverwaltungsbetriebe dazu, ein langfristig existenzgefährdend hohes Niveau an Effizienzverlusten zu tolerieren, um diese Arbeitsteilung soweit wie möglich aufzuheben. Sie gehen dabei von der keineswegs unberechtigten Befürchtung aus, daß durch allzuviel

Expertentum und Spezialisierung wieder Formen der Herrschaft »hinter dem Rücken der Produzenten« etabliert werden können, vergessen aber dabei allzuleicht, daß auch mangelnde Effizienz, sofern sie nicht zum ökonomischen Mißerfolg führt, ihrerseits Herrschaftsdruck erzeugen kann; die Erfahrungen in den staatssozialistischen Ländern liefern dafür nur allzu deutliche Belege.

Ein weiterer wichtiger Konflikt ergibt sich ebenfalls aus der demokratischen Binnenstruktur von Selbstverwaltungsbetrieben; er bezieht sich auf die oftmals hohen *Entscheidungskosten* einer großen Anzahl von Beteiligten. Marlene Kück (1987) weist darauf hin, daß langwierige und ineffiziente Entscheidungsprozesse in den neuen Selbstverwaltungsbetrieben zu Lasten der Arbeitszeit (und damit der betrieblichen Effizienz) oder zu Lasten der Freizeit der Beschäftigten gehen. Die hohen Entscheidungskosten können sich dabei auch gegen das Demokratieprinzip in der Form wenden, daß die faktische Beteiligung der Belegschaftsmitglieder an diesen demokratischen Entscheidungsprozessen im Zeitablauf immer geringer wird und es zur Heranbildung einer »faktischen Elite« kommt. Dies kann weitere Effizienzverluste etwa in der Form mit sich bringen, daß es wegen der Abwesenheit von Beteiligten zu einer erneuten Beratung bereits behandelter Fragen kommen muß. Allerdings sind diesen erhöhten Kosten der *Entscheidungsfindung* mutmaßlich geringere Kosten des *Entscheidungsvollzuges* gegenüberzustellen, da demokratisch zustandegewonnene Beschlüsse in der Regel eine höhere Legitimation besitzen und daher von den Beteiligten eher akzeptiert werden als einseitig hierarchisch getroffene Anweisungen. Man kann daher gute Gründe für die im Beitrag von Ernst Fehr vermutete Beseitigung oder zumindest Verringerung von Konfliktkosten finden.

Eine Reihe weiterer Schwierigkeiten, wie sie gerade bei neueren Selbstverwaltungsbetrieben aufgetreten sind, scheinen mir aus einer *Überfrachtung* der Selbstverwaltungsidee mit sehr weitgehenden Ansprüchen zu resultieren, vor allem, wenn die Einheit von Leben und Arbeiten angestrebt wird. Hier können persönliche, »private« Beziehungs- und Interessenkonflikte zu betrieblichen Spannungen führen, die mit der traditionellen Selbstverwaltungsidee nur sehr wenig zu tun haben. Eine gewisse Trennung von Arbeits- und Freizeit-sphäre scheint mir auch für eine Selbstverwaltungsökonomie akzeptabel, ja sogar geboten, auch wenn diese Trennung nicht so apodiktisch und nicht mit solchen kompensatorischen Ansprüchen an die Freizeit verbunden sein muß wie dies bei der traditionellen hierarchischen Unternehmensverfassung der Fall zu sein pflegt.

3. Theoretische Perspektiven

Wir haben im vorherigen Abschnitt keineswegs eine vollständige Phänomenologie von Funktionsproblemen in selbstverwalteten Betrieben angestrebt, sondern nur an typischen Konfliktfeldern aufzuzeigen versucht, wie sich das

Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen Leistungserfordernissen (zumindest in einer kapitalistischen Umwelt) und demokratischen Binnenansprüchen in konkreten Problemfeldern manifestiert. Eine generelle Lösung der auftretenden Konflikte ist abstrakt nicht möglich und würde auch dem Selbstverwaltungsanspruch der Beteiligten in solchen Organisationsformen widersprechen. Je nach den Präferenzen der Beteiligten wird die Balance zwischen konfligierenden Ansprüchen auch unterschiedlich gewählt werden. Generell lassen sich jedoch einige – zunächst einmal vorläufige – Überlegungen für Selbstverwaltungsbetriebe ableiten, die einen möglichen Ausgleich zwischen diesen widersprüchlichen Erfordernissen andeuten:

1. Selbstverwaltungsbetriebe bedürfen einer gewissen personellen Stabilität der Mitgliedschaft durch Akzeptanz gemeinsamer Werte und den Aufbau personaler Beziehungen zwischen den Beteiligten. Dabei ist jedoch Rücksicht zu nehmen auf jene Mitglieder, die ein geringeres Maß an Integration und persönlichen Beziehungen (etwa außerhalb der Arbeitszeit) wünschen als der stärker engagierte Teil der Belegschaft.
2. Aus den im vorigen Abschnitt skizzierten Gründen ist der Zugang von Selbstverwaltungsbetrieben zum Kapitalmarkt auch auf längere Sicht noch beschränkt. Selbstverwaltungsbetriebe bieten sich daher vor allem für »Marktnischen« an, die wenig Geldkapital, jedoch relativ viel berufliche Qualifikation erfordern und die auch bei kleineren, der Kommunikation unter den Beteiligten noch förderlichen Betriebsgrößen wirtschaftliche Produktion erlauben.
3. Spezialisierung und Professionalisierung sind bis zu einem gewissen Grade unvermeidlich und sollten daher von den Selbstverwaltungsbetrieben auch offen angenommen werden. Wichtig für die Selbstverwaltungsstruktur ist, daß die »letztendliche Entscheidungsbefugnis« – Eames' (1980) »ultimate power« – bei der Belegschaft insgesamt liegt, und zwar ohne Rücksicht auf die betriebsspezifische Qualifikation der einzelnen Beschäftigten. Dieses Letztentscheidungsrecht wird um so wirksamer sein, je mehr sich demokratische Abstimmungsverfahren auf wirklich fundamentale Grundsatzentscheidungen beschränken. Laufende technisch-organisatorische Entscheidungen können dagegen im Interesse betrieblicher Leistungsfähigkeit und ohne Verlust an Demokratie nach fachlichen Gesichtspunkten delegiert werden, wenn und solange die Belegschaft insgesamt ein wirksames Letztentscheidungsrecht besitzt.

Worin besteht nun die Bedeutung von Selbstverwaltungsbetrieben? Sie sind, jedenfalls für die nächste Zukunft, wohl kaum als Nukleus einer generellen sozialistischen Transformation anzusehen. Dagegen spricht vor allem die Tatsache, daß sie das schwierige Spannungsverhältnis zwischen Demokratieprinzip und Leistungserfordernissen in einer kapitalistischen Umwelt nur sehr begrenzt lösen können. Eine Transformationsstrategie durch staatliche Unterstützung von Selbstverwaltungsbetrieben, wie sie Vogt (1986) vorgeschlagen hat, erscheint mir zwar grundsätzlich möglich, aber im Hinblick auf

die politisch-gesellschaftlichen Verhältnisse in den westlichen Industrieländern, für die absehbare Zukunft wenig wahrscheinlich. Worin liegt also ihre Bedeutung? Meiner Meinung nach besteht sie vor allem darin, daß Selbstverwaltungsbetriebe als Reaktion auf eine weitverbreitete Unzufriedenheit der Beschäftigten mit entfremdeten Arbeitsbedingungen versuchen, der Hierarchie und Arbeitsteilung kapitalistischer Unternehmen eine konkrete Alternative selbstbestimmten Wirtschaftens entgegenzusetzen. In den letzten Jahrzehnten haben die persönlichen Ansprüche auf Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung in der Arbeit generell an Bedeutung gewonnen. Deswegen dürfte das Gewicht dieser Organisationsform trotz aller hier skizzierter Probleme und trotz der bisher insgesamt noch geringen Verbreitung von Selbstverwaltungsbetrieben in der Zukunft eher noch zunehmen. Ich erwarte allerdings eher ein Nebeneinander traditionell-hierarchischer und selbstverwalteter Betriebe als eine generelle Ablösung der klassischen Unternehmen durch demokratische Organisationsformen. Allerdings werden die traditionell-hierarchischen Unternehmen, gerade auch als Reaktion auf die Herausforderung durch selbstverwaltete Betriebe, nicht darum herumkommen, durch stärkere Beteiligung der »Mitarbeiter« an den Entscheidungen und den Ergebnissen des Betriebes den Präferenzen der Beschäftigten für Partizipation in stärkerem Maße Rechnung zu tragen als dies in der Vergangenheit der Fall gewesen ist.

Literatur

- BRAVERMAN, Harry: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York: Campus, 1977
- DIEFENBACHER, Hans/NUTZINGER, Hans G.: »Praxisprobleme direkter Partizipation«, in: Leo Kibler (Hrsg.): Industrielle Demokratie in Frankreich, Frankfurt/New York, Campus, 1986, 115-125
- EAMES, Allen: The Yugoslav System of Self-Management, Diss. University of Bradford, 1980
- FEHR, Ernst: »Selbstverwaltung – wünschenswert und effizient?«, im vorliegenden Band
- KÜCK, Marlene: »Partizipationsprobleme in selbstverwalteten Betrieben«, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 37 (1987), 23-37
- NUTZINGER, Hans G.: »Selbstverwaltungsbetriebe und Genossenschaften«, in: Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, 1987, 1833-1848
- NUTZINGER, Hans G./TEICHERT, Volker: »Der Entscheidungsspielraum alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde«, in: J. Berger u.a. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld: AJZ Druck und Zeichen Verlag, 1986, 205-229

OPPENHEIMER, Franz: Die Siedlungsgenossenschaft, Leipzig, 1986
**SIK, Ota: Ein Wirtschaftssystem der Zukunft, Berlin/Heidelberg/New
York/Tokyo: Springer Verlag, 1985**
**VOGT, Winfried: Theorie der kapitalistischen und einer laboristischen
Ökonomie, Frankfurt/New York: Campus, 1986**