

Unsicherheit, Hierarchie und vertikale Integration

Von *Hans G. Nutzinger**, Bielefeld und Heidelberg

It is one of the defects of our civilization that mechanism has not been involved to enable human ability to hypothecate its productive power in procuring resources to make it effective under its own direction and responsibility.

*Frank Knight*¹

1. Einleitung

Im Rahmen der allgemeinen Gleichgewichtstheorie sind in den letzten 25 Jahren bedeutende Fortschritte erzielt worden. Weniger befriedigend ist jedoch die Behandlung der Unternehmung als einer sozialen Institution zur Produktion von Waren geblieben. Insbesondere drei Annahmen geben Anlaß zur Kritik oder auch zu bemerkenswerten Versuchen, wie der „new institutional economics“ von Oliver Williamson², die Organisation der Firma mit alternativen Erklärungsansätzen anzugehen:

(1) Die allgemeine Gleichgewichtstheorie beschreibt Firmen durch ihre Produktionsmöglichkeiten, d. h. durch den Stand an „Wissen über die Möglichkeit, Güter zu transformieren“³, und zwar ohne spezifische

* Universität Bielefeld und Alfred-Weber-Institut der Universität Heidelberg. Diese Arbeit wurde teilweise durch ein Habilitandenstipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert. — Für hilfreiche Diskussionen danke ich insbesondere Felix FitzRoy (IIM, Berlin) sowie Alan Eames (Belgrad), Malte Faber (Heidelberg), Eckhard Häberle (Heidelberg), Branko Horvat (Belgrad), Paul Kleindorfer (Philadelphia), David Marsden (University of Sussex), Ekkehart Schlicht (Bielefeld), Eckart Schremmer (Heidelberg), Gerhard Sessler (Heidelberg), Egon Sohmen † (Heidelberg), Ingo Vogelsang (Bonn), Oliver Williamson (Philadelphia) und Elmar Wolfstetter (Buffalo, N.Y.). Dank schulde ich auch den Teilnehmern an Veranstaltungen über diese Thematik am Management-Institut in Berlin und an den Universitäten Bielefeld, Bonn, Buffalo, N.Y., und Heidelberg.

¹ *Frank H. Knight*, *Risk, Uncertainty and Profit*, 1921. Nachdruck Chicago—London 1971, S. 350.

² *Oliver E. Williamson*, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York—London 1975.

³ *Kenneth J. Arrow* und *Frank Hahn*, *General Competitive Analysis*, San Francisco—Edinburgh 1971, S. 53.

Angaben darüber, wie die interne Organisation der Unternehmung aussieht⁴, und ohne zu erklären, wie ein einzelnes Unternehmen einen bestimmten Stand des Wissens über die Produktionsmöglichkeiten erhält.

(2) „Es wird angenommen, daß die gesamte Produktionsseite der Volkswirtschaft aus einer endlichen Anzahl potentieller oder aktueller Firmen besteht“⁵, obwohl es zweifellos realistischer wäre, die Anzahl und die Produktionsmöglichkeiten der Unternehmen nicht als gegeben, sondern als Ergebnis des Marktprozesses zu betrachten⁶.

(3) Unbefriedigend ist schließlich die Behandlung der unternehmerischen Leistung („entrepreneurship“) in der Firma: Wird sie, wie bei McKenzie⁷, als Marktinput spezifiziert, dann ist die Annahme konstanter Skalenerträge für alle Güter naheliegend⁸, so daß es im Gleichgewicht — nach Abzug der Marktentlohnung für Unternehmerleistung — keine positiven Profite mehr gibt; die Firmengröße wird dann durch Beschränkungen der firmenspezifischen Unternehmerinputs begrenzt. Im Arrow-Debreu-Modell dagegen, in dem Unternehmerleistung nicht in die Liste der Güter aufgenommen wird, können positive Profite im Gleichgewicht nicht danach unterschieden werden, ob und inwieweit sie Entgelt für (nicht spezifizierte) unternehmerische Inputs oder aber reine Renten sind, da die Firmeneigner den Gewinn beziehen, aber nicht

⁴ Nach der obigen Definition von Produktionsmöglichkeiten wird die interne Organisation in die „production possibility set“ mit aufgenommen.

⁵ Ebenda, S. 62.

⁶ Selbstverständlich haben die Gleichgewichtstheoretiker dieses Problem gesehen und auch formal zu behandeln versucht. Der Ansatz von Arrow und Hahn (ebenda, Kap. 8.5) zur Erklärung der Unternehmensbildung besteht in der Zuordnung von Produktionsmöglichkeitenmengen zu jeder möglichen Koalition von Haushalten, trägt aber wenig zur Erklärung der internen Organisation bei, da er ein wesentliches Merkmal der modernen industriellen Produktion vernachlässigt: daß nämlich Konsumenten, die als Arbeiter in eine Unternehmung eintreten, sich einer gegebenen Organisationsstruktur gegenübersehen, die sie über ihre individuellen Entscheidungen, insbesondere die „exit option“ (*Albert O. Hirschman, Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge, Mass. 1970*) aus der Unternehmung, nur indirekt und unvollständig solche Strukturen beeinflussen können. Vgl. dazu auch *Hans G. Nutzinger, The Firm as a Social Institution: The Failure of the Contractarian Viewpoint*, in: *Economic Analysis and Workers' Management*, Vol. 10 (1976), S. 217 - 237, insbes. Abschnitt IV.

⁷ *L. McKenzie, On the Existence of General Equilibrium for a Competitive Market*, in: *Econometrica*, Vol. 27 (1959), S. 54 - 71.

⁸ Die üblichen Annahmen für abnehmende Grenzerträge, wie etwa Marshalls Argument, mit wachsender Betriebsgröße werde die Kontrolle der Betriebsabläufe immer schwieriger, laufen letztlich auf die *nachträgliche* Spezifizierung von Inputs hinaus (*Alfred Marshall, Principles of Economics*, 1920, 8. Aufl., London 1966).

notwendig unternehmerisch tätig sind⁹. Außerdem müßte erklärt werden, warum Unternehmerleistung kein marktfähiger Input ist^{10, 11}.

Betrachtet man unternehmerische Leistung als spezifizierten Input, den jede Koalition von Haushalten auf dem Markt kaufen kann, so wird es schwierig, die interne Organisation der Unternehmung mit ihrem komplizierten Netz von vertraglichen¹² und informellen Beziehungen zu verstehen. Insbesondere wäre es kaum möglich, organisatorische Unterschiede zwischen „kapitalistischen Firmen“, in denen die Besitzer von unternehmerischem Wissen die Arbeiter unter Vertrag nehmen, und „selbstverwalteten Unternehmen“ festzustellen, in denen sich die Arbeiter die benötigten Unternehmerinputs auf dem Markt kaufen. Dies zeigt sich dann auch plastisch in Drèzes¹³ Beweis eines allgemeinen Gleichgewichts *bei Sicherheit*, bei dem eine „pure labor-managed economy“ in ein übliches Konkurrenzgleichgewicht überführt wird. Man

⁹ Vgl. die Charakterisierung bei Arrow (*Kenneth J. Arrow, The Firm in General Equilibrium Theory*, in: Robin Marris und Adrian Wood [Hrsg.], *The Corporate Economy. Growth, Competition, and Innovative Potential*, London 1971, Abschnitt 1).

¹⁰ Dies versucht FitzRoy (*Felix R. FitzRoy, A General Equilibrium Theory of Entrepreneurial Activity and Profit*, Unveröff. Manuskript, Alfred-Weber-Institut, Heidelberg 1975) in einem bislang unpublizierten Aufsatz. — In einer statischen Umwelt *ohne Unsicherheit* ließe sich die Annahme der Nichtmarktfähigkeit schwerlich aufrechterhalten, weil sich dann eine Form der Produktionsarbitrage — nämlich Märkte für die Eigenschaft, „ultimate hiring parties“ zu werden — bilden würde, die den reinen Unternehmerprofit auf Null herabdrücken würden. Diese Tatsache verwendet Ellerman (*David Ellerman, Some Property Theoretic Aspects of Orthodox Economic Theory*, Research Paper, Boston 1974), um die Unmöglichkeit eines allgemeinen Gleichgewichts mit positiven Profiten zu begründen.

¹¹ Ein weiterer Einwand könnte sich gegen die Behandlung der Lohnarbeit in der Theorie des allgemeinen Gleichgewichts richten, die von dem Faktum abstrahiert, daß auf dem Arbeitsmarkt nur Arbeitsvermögen gehandelt wird, dessen konkreter Gebrauch erst danach durch den Unternehmer bestimmt wird (*Herbert Gintis, The Nature of the Labor Exchange and the Theory of Capitalist Production*, Research Paper, März 1975, Amherst, Mass.). Besonders eindrücklich zeigt sich die unzureichende Behandlung der Produktion in Modellen des allgemeinen Gleichgewichts in dem Nachweis von Trout Rader (*Trout Rader, Edgeworth Exchange and General Economic Equilibrium*, in: *Yale Economic Essays*, Vol. 4 [1964], S. 133 - 180), daß durch Einführung induzierter Nutzenfunktionen allgemeine ökonomische Systeme mit Tausch *und* Produktion auf reine Tauschökonomien reduziert werden können. — Werner Hildenbrand (Bonn) danke ich für den Hinweis auf diesen Artikel.

¹² Eine umfassende Darstellung der verschiedenen Verträge, die in die Organisation der Unternehmung eingehen, und ihrer Beziehung zum Unsicherheitsphänomen und zur unterschiedlichen Mobilität der verschiedenen Faktorbesitzer geben: *Felix R. FitzRoy* und *Dennis C. Mueller*, *Contract and the Economics of Organization*, Internationales Institut für Management und Verwaltung, Discussion Paper No. 77 - 25, Berlin 1977.

¹³ *Jacques Drèze, The Pure Theory of Labor-Managed and Participatory Economies, Part I: Certainty*, CORE Discussion Paper 7422, Löwen 1975.

ist also nahe bei der von Samuelson¹⁴ charakterisierten vollständigen Wettbewerbssituation, in der es in der Tat keinen Unterschied macht, wer wen unter Vertrag nimmt.

Aber auch die entgegengesetzte Betrachtungsweise, die den Unternehmer als „ultimate hiring party“ ansieht, als Vertragspartei also, die (direkt oder indirekt) mit allen anderen Inputs in kontraktlichen Beziehungen steht, aber selbst nicht von einer weiteren Partei unter Vertrag genommen wird, kann nicht vollständig befriedigen. Man kann zwar als erste Approximation die unternehmerische Entscheidungsbefugnis aus der spezifischen Art der Verträge ableiten, die dieser zentrale Produktionsagent mit den Besitzern von Arbeitskraft abschließt — nämlich Lohnverträgen, die eine einseitige Weisungsbefugnis des Unternehmers über den Arbeiter innerhalb bestimmter Grenzen implizieren¹⁵ —, hat aber dann Schwierigkeiten, Über- und Unterordnungsverhältnisse in anderen „lohnarbeitsfreien“ Unternehmenstypen zu erklären. Betrachtet man nämlich existierende produktive Organisationen unter verschiedenartigen juristischen und gesellschaftlichen Bedingungen, so kann man einen bestimmten Grad von Hierarchie im Sinne einer ungleichmäßigen Verteilung von Entscheidungsgewalt und von — zumindest faktischen oder informellen — Subordinationsverhältnissen in allen vorhandenen Formen feststellen, ohne daß notwendig eine vertraglich institutionalisierte Autoritätsbeziehung¹⁶ vorliegt. Tannenbaums Versuche einer quantitativen Messung von Hierarchie in verschiedenen Ländern¹⁷ ergaben zwar Unterschiede im Ausmaß, nicht aber in der Existenz von Unterordnungsverhältnissen. Auch in Ländern, die wie Jugoslawien Arbeiterselbstverwaltung institutionalisiert haben,

¹⁴ Paul A. Samuelson, *Collected Economic Papers*, Vol. 1, Cambridge, Mass. 1966, S. 351.

¹⁵ Dies ist die Betrachtungsweise so unterschiedlicher Autoren wie Marx (*Karl Marx*, *Das Kapital. Kritik der Politischen Ökonomie*, Bd. 1. Nachdruck in: *Marx-Engels-Werke*, Berlin [1956 ff.], Bd. 23) und Coase (*Ronald H. Coase*, *The Nature of the Firm*, in: *Economica*, Vol. 4 [1937], S. 386 - 405), die bei *Herbert Gintis*, *The Nature of the Labor Exchange*, a.a.O. und *Hans G. Nutzinger*, *The Firm as a Social Institution*, a.a.O.

¹⁶ Eine vereinfachte formalisierte Darstellung der im Lohnvertrag zwischen „Boss“ (B) und „Worker“ (W) implizierten Autoritätsbeziehung gibt: *Herbert A. Simon* (*Models of Man*, New York 1957, S. 184): „Wir sagen, daß B Autorität über W ausübt, wenn W es dem B gestattet, die Entscheidungsvariable x auszuwählen. Das heißt: W akzeptiert die Autorität, wenn sein Verhalten durch die Entscheidung von B bestimmt wird. Im allgemeinen wird W die Autorität nur anerkennen, wenn x_0 , das spezielle von B gewählte x , auf eine bestimmte Teilmenge (den ‚Akzeptanzbereich‘ von W) eingeschränkt ist.“

¹⁷ Tannenbaum untersucht Italien, Israel, Jugoslawien und die USA (*Arnold S. Tannenbaum*, *Rank, Clout, and Worker Satisfaction: Pecking Order, Capitalist and Communist Style*, in: *Psychology Today*, September 1975, S. 41 - 43).

läßt sich generell irgendeine Form von Überwachung und Koordination des Produktionsprozesses durch eine — in sich selbst wieder abgestufte — Teilmenge der Firmenmitglieder, die „Unternehmensleitung“, beobachten. Diese Tatsache legt es nahe, nach „funktionalen“ Bestimmungsgründen für Hierarchie zu suchen, die sich nicht auf die institutionellen Rahmenbedingungen und die konkrete vertragliche Struktur des Unternehmens zurückführen lassen, sondern die sich aus den technologischen Produktionserfordernissen und den damit zusammenhängenden Job-Strukturen ergeben. Es zeigt sich allerdings¹⁸, daß ein derartiger Abgrenzungsversuch nicht befriedigend durchgeführt werden kann, obwohl er einige zusätzliche Einsichten in die interne Unternehmensstruktur vermittelt.

2. Hierarchie und vertikale Integration: Versuch einer begrifflichen Klärung

Oliver Williamson hat in seinen bahnbrechenden Studien über vertikale Integration und Hierarchie¹⁹ diese beiden Begriffe weitgehend synonym gebraucht, ohne sie ganz genau zu definieren. Relativ unproblematisch ist dabei das Konzept der vertikalen Integration, das Williamson als die Ersetzung von (Zwischen-)Produktmärkten durch firmeninterne Organisation versteht²⁰. Er unterstellt dabei offenbar implizit, daß diese außermärktnäßige unternehmensinterne Organisation notwendig hierarchisch sein wird in dem Sinne, daß sie eine ungleiche Verteilung von Entscheidungsgewalt und formale Subordinationsverhältnisse mit sich bringt²¹. Diese Betrachtungsweise kann empirisch sicherlich einige Berechtigung beanspruchen. Zumindest theoretisch ist jedoch auch der Fall denkbar, daß innerhalb der Unternehmung sämtliche Entscheidungen „demokratisch“²² von allen Mitgliedern gemein-

¹⁸ Siehe Abschnitt 3 unten.

¹⁹ *Oliver E. Williamson*, Hierarchical Control and Optimum Firm Size, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 75 (1967), S. 123 - 138; *ders.*, The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: *American Economic Review*, Papers and Proceedings, Vol. 27 (1971), S. 112 - 123; *ders.*, *Markets and Hierarchies*, a.a.O.; *ders.*, *The Modern Corporation as an Efficiency Instrument*, Research Paper, University of Pennsylvania, Philadelphia 1975; *ders.*, *The Evolution of Hierarchy: An Essay on the Organization of Work*, Juli 1976.

²⁰ *Oliver E. Williamson*, *The Vertical Integration . . .*, a.a.O., S. 122.

²¹ Allerdings betrachtet *Oliver E. Williamson* (*The Evolution of Hierarchy*, a.a.O.) die „Peer Group“-Organisation als nichthierarchisch, obwohl Marktbeziehungen fehlen.

²² Zu den Schwierigkeiten einer genauen und operationalen Definition von „Demokratie“ siehe etwa Robert Dahl, der stattdessen den vorsichtigeren Terminus „Polyarchie“ vorschlägt. (*Robert A. Dahl*, *Und nach der Revolution? Herrschaft in einer Gesellschaft freier Menschen*, Frankfurt—New York 1975.)

sam getroffen werden, so daß vertikale Integration nicht schon begrifflich Hierarchie mit einschließt.

Auf der anderen Seite ist die Frage der Dezentralisierung von Entscheidungen über Märkte oder marktähnliche Beziehungen in der Realität eng verknüpft mit dem Hierarchieproblem: In großen, unüberschaubaren Organisationen ist eine effektive demokratische Willensbildung kaum möglich. Mit dieser Begründung hat man auch in Jugoslawien die selbstverwalteten Betriebe durch Einführung weitgehend selbständiger „Grundorganisationen der vereinten Arbeit“ (GOVA) weiter dezentralisiert. Dabei werden nur Entscheidungen, die das Unternehmen insgesamt betreffen, durch Gremien der Unternehmensebene getroffen. Offenkundig läuft dieser Versuch einer dezentralisierten Entscheidungsbildung *innerhalb* des Unternehmens auf die Wiedereinführung marktähnlicher Beziehungen (etwa über innerbetrieblich auszuhandelnde Verrechnungspreise zwischen den Einheiten) hinaus²³.

Schließlich ist auch die Existenz formaler Marktbeziehungen zwischen ungleichen Partnern (etwa Großunternehmen und kleinen Zulieferbetrieben) nur eine juristische Gewähr für die Abwesenheit von Hierarchie, da eine formale Weisungsbefugnis und Unterordnung fehlt und stattdessen Marktmacht ausgeübt wird. In ihrer ökonomischen Wirkung kommt eine derartige Situation einer Hierarchiebeziehung sehr nahe, wenn der Zulieferbetrieb seine Produktion ganz auf die Bedürfnisse des großen Abnehmers ausgerichtet hat; die faktische Abhängigkeit vom Großunternehmen kann dann ganz ähnlich sein wie im Falle der vertikalen Integration des Zulieferers²⁴.

Trotz dieser Einschränkungen ist Williamsons weitgehende Gleichsetzung von interner Organisation und Hierarchie und seine idealtypische Gegenüberstellung von Märkten und Hierarchien eine empirisch wahrscheinlich gute Approximation. Auch der jugoslawische Betrieb kennt neben demokratischer Repräsentation aller Betriebsmitglieder in den Entscheidungsgremien²⁵ die notwendige Delegation von

²³ Die jugoslawische Realität scheint allerdings weniger ideal zu sein. So findet etwa *Guđrun Lemān*, *Das jugoslawische Modell. Wege zur Demokratisierung*, Frankfurt—Köln 1976, S. 38: „Trotz der weitgehenden organisatorischen Dezentralisierung der Entscheidungen blieb der Einfluß der Arbeiter relativ schwach. In der hierarchischen Substruktur erhielt sich das oligarchische Muster.“

²⁴ Ein anderes Beispiel ist das Verlagssystem, das wir in Abschnitt V diskutieren.

²⁵ Selbst in diesen demokratisch gewählten Gremien ist nach empirischen Untersuchungen der tatsächliche Einfluß der verschiedenen Gruppen ungleich verteilt (*Josip Obradović*, *Distribution of Participation in the Process of Decision-Making Related to the Economic Activity of the Company*, in: *Participation and Self-Management, Proceedings of the First International*

Entscheidungsbefugnissen an Individuen und eine differenzierte Jobstruktur, die den Inhabern der jeweiligen Funktionen eine unterschiedliche Stellung im täglichen Produktionsprozeß gibt²⁶. Und umgekehrt führt unter marktwirtschaftlichen Bedingungen jeder Versuch, Entscheidungen in Großorganisationen zu dezentralisieren, notwendig zur Einführung marktähnlicher Koordinationselemente zwischen den innerbetrieblichen Einheiten. Dieser empirische Zusammenhang hat seine theoretische Begründung; wie vor allem Frank Knight betonte, ist die interne Organisation der Unternehmung, ja sogar ihre bloße Existenz als vom Markt abgegrenzte Einheit auf die Wirkung von Unsicherheit zurückzuführen:

„Wäre Unsicherheit vollkommen abwesend und jedes Individuum im Besitz vollkommenen Wissens über die Situation, dann gäbe es keine Gelegenheit für so etwas wie verantwortliches Management oder Kontrolle der produktiven Tätigkeit.“²⁷

Das Auftreten von Unsicherheit verschiebt dagegen das Gewicht der verschiedenen Tätigkeitsarten derart, daß die Entscheidung über die zu verrichtenden Tätigkeiten, d. h. die Reaktion auf unvorhergesehene Situationen, wichtiger als die Verrichtung der Aktivitäten selbst wird. Deshalb ist „die interne Organisation der produktiven Gruppen keineswegs mehr beliebig oder ein mechanisches Detail“²⁸.

Da es Knight darum geht, die Existenz und Effizienz des kapitalistischen Unternehmers zu begründen, widmet er dem generelleren Problem der Hierarchie im Unternehmen wenig Aufmerksamkeit. Sein Unsicherheitsargument kann jedoch dazu verwendet werden, hierarchische Organisationsstrukturen unter verschiedenartigen gesellschaftlichen Bedingungen zu erklären. Der Zusammenhang ergibt sich unmittelbar aus einem Vergleich des Verhaltens von Organisationen in bekannten oder zuvor genau (und korrekt) spezifizierten Situationen mit den Reaktionen und Anpassungen, die in neuartigen, nicht vorhergesehenen Situationen erforderlich werden.

Das entsprechende Szenario hat Jay R. Galbraith²⁹ sehr anschaulich aufgebaut: In einer Welt ohne Unsicherheit ergibt sich eine horizontale

Sociological Conference, Dubrovnik, Dezember 1972, Bd. 1, Zagreb, S. 137 - 169; Gary Bertsch, Patterns of Influence in Participation, Paper presented at the seminar on Participation, Workers' Control and Self-Management, Dubrovnik, 12. 1. - 6. 2. 1976). Dabei ist allerdings zu fragen, inwieweit solche Untersuchungen den informellen Gruppeneinfluß und die unterschiedlichen Aufgaben der Gruppen (etwa des professionellen Managements und der Arbeiter) berücksichtigen.

²⁶ Siehe dazu im einzelnen unten Abschnitt III unten.

²⁷ Frank H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, a.a.O., S. 267.

²⁸ Ebenda, S. 268.

²⁹ Jay Galbraith, Designing Complex Organizations, Reading, Mass. 1973, Kap. 2.

Anordnung der einzelnen Arbeitsschritte und eine funktionale Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Gruppen in der Unternehmung. Dieses „mechanistische Modell“ läßt sich vereinfacht graphisch darstellen:

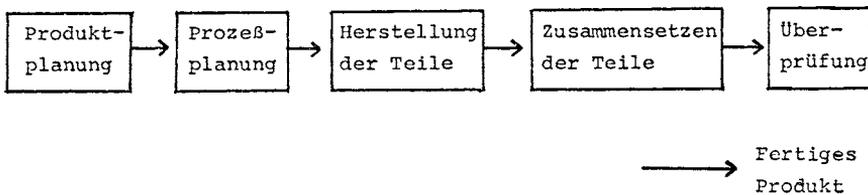


Abb. 1: Horizontaler Arbeitsablauf mit funktionaler Arbeitsteilung

Quelle: Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, a.a.O., S. 9.

Die Koordination der einzelnen zusammenhängenden Arbeitsschritte erfolgt in diesem mechanistischen Modell durch eine ex-ante-Spezifizierung der auftretenden Arbeitssituationen und der von den jeweiligen Organisationsmitgliedern jeweils zu erbringenden Leistungen oder Verhaltensweisen in der Form von Regeln oder Programmen. In diesem einfachen Szenario wird noch nicht danach unterschieden, ob diese Regeln oder Programme Ergebnis eines demokratischen Willensbildungsprozesses sind oder ob sie von einer Unternehmensleitung „von oben“ festgesetzt werden³⁰.

Dieses einfache mechanistische Modell versagt jedoch, wenn sich die Organisation unvorhergesehenen Situationen gegenüberstellt, für die keine Regeln oder Programme vorherbestimmt sind: Es muß eine adäquate Verhaltensweise dafür entwickelt werden — eine keineswegs triviale Aufgabe, da hierbei alle betroffenen Arbeitsschritte berücksichtigt werden müssen. Das Problem der Informationsgewinnung und -verarbeitung ist keine einmalige Anfangsaufgabe mehr, sondern ein laufender Prozeß, der weitaus schwieriger und für die Organisation wichtiger wird³¹. Zur Behandlung dieser Aufgabe werden neue „unter-

³⁰ Es wird in dieser Situation *ohne Unsicherheit* schwierig zu begründen, warum diese Art von Unternehmerleistung kein marktfähiger Input sein soll, so daß man zu Modellen des allgemeinen Gleichgewichts wie bei McKenzie oder Ellerman mit Nullprofiten kommen würde. (L. McKenzie, *On the Existence of General Equilibrium*, a.a.O.; David Ellerman, *Some Property Theoretic Aspects*, a.a.O.)

³¹ Ähnlich sehen Alchian und Demsetz die Unternehmung als eine Institution „for collecting, collating and selling input information“, stellen diese jedoch als einen spezialisierten Markt dar. (Armen Alchian und Harold Demsetz, *Production, Information Costs and Economic Organization*, in: *American Economic Review*, Vol. 62 [1972], S. 777 - 795.)

nehmerische Rollen“³² geschaffen, deren Träger die Informationen zu sammeln und daraus die Entscheidungen zu treffen haben, die zur Bewältigung des Unsicherheitsproblems erforderlich erscheinen. So entsteht eine hierarchische Organisationsstruktur etwa folgenden Typs:

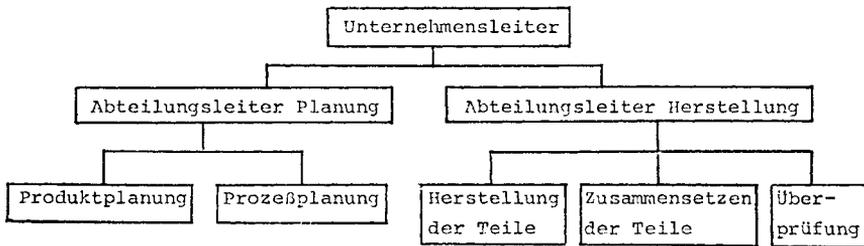


Abb. 2: Hierarchische Organisationsstruktur

Quelle: Leicht verändert nach Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, a.a.O., S. 11.

Beim Auftreten unvorhergesehener Ereignisse tritt nun an die Stelle einer spezifizierten Verhaltensregel eine generelle „Meta-Regel“, daß nämlich das Problem „nach oben“ — je nach dem Ausmaß der betroffenen Arbeitsschritte an den Abteilungsleiter oder an den Unternehmensleiter — zur Entscheidung zu geben ist. Die getroffenen Entscheidungen bestimmen dann ihrerseits das faktische Verhalten der ausführenden Unternehmensmitglieder. Die Autorität beruht hier (noch) nicht auf allgemeiner vertraglicher Subordination (wie beim idealisierten Lohnvertrag), sondern auf der Behandlung von unsicherheitsbedingten Ausnahmesituationen, für die keine spezifizierten Regeln bestehen. Wichtig ist hierbei, daß die Hierarchie keine spezifizierten Regeln *ersetzt*, sondern sie nur, wo notwendig, *ergänzt*. Allerdings ist die Kapazität dieser Hierarchie begrenzt: In dem Maße, wie Unsicherheit zunimmt, werden Ausnahmesituationen zur Regel, und die oberen Instanzen werden mit Entscheidungsaufgaben überlastet. Dies führt dann zur Notwendigkeit, partiell Entscheidungen wieder zu dezentralisieren³³. Damit wird auch Frank Knights³⁴ einfache Aufspaltung der betrieblichen Aktivitäten in die Entscheidungsfunktion des Unternehmers und die Ausführungsfunktion des Arbeiters ebenso problematisch wie seine sozialdarwinistische Vorstellung von einer Entwicklung zur strikten Zentralisation oder „Kephalisation“³⁴ von Entscheidungs- und Kontrollfunktionen:

³² Jay Galbraith (*Designing Complex Organizations*, a.a.O., S. 11) bezeichnet sie als „managerial roles“.

³³ Mehr dazu wird in den Abschnitten 5 und 6 gesagt.

³⁴ Dieser von Knight geprägte Ausdruck bezeichnet die Herausbildung einer Organisationsspitze.

„Die Zentralisation dieser Entscheidungs- und Kontrollfunktion ist zwingend, ein Prozeß der ‚Kephalisation‘, so wie er in der Evolution des organischen Lebens stattgefunden hat, ist unvermeidlich, und zwar aus denselben Gründen wie im Falle der biologischen Evolution.“³⁵

Diese übervereinfachte Sichtweise der klassischen kapitalistischen Unternehmung, wie sie sich auch in vielen anderen Details der Analyse von Frank Knight zeigt³⁶, ist zweifellos insofern irreführend, als sie diesen Firmentyp als effizienteste und naturwüchsige³⁷ Methode zur Lösung des Unsicherheitsproblems darstellt. Ebenso wenig befriedigend ist die von Knight ähnlich evolutorisch gedachte personelle Zuordnung von Unternehmertum und dem subjektiven Grad der Risikobereitschaft, wonach risikofreudige Individuen in der Regel zu Unternehmern, risikoscheue dagegen zu Arbeitern werden³⁸. Wichtig bleibt jedoch die generelle Vermutung von Knight, daß die interne Struktur der Unternehmung auf Grundlage unvollkommenen Wissens über die relevanten Daten in Gegenwart und Zukunft erklärt werden muß. Mit dieser generellen Einsicht kann man sogar die Einseitigkeiten der Knightschen Betrachtungsweise erhellen, wie wir eben angedeutet haben und später weiter ausführen werden³⁹.

3. Hierarchieelemente in der Job-Struktur

Wir haben bisher die Einführung formaler Hierarchie mit dem Problem der Unsicherheit in der Weise verbunden, daß diese dazu dient, die für unvorhergesehene Situationen erforderlichen Entscheidungen zu treffen. Nun beobachtet man aber auch in den mehr oder weniger routinisierten Betriebsabläufen Hierarchieelemente im Sinne ungleicher Verteilung von Entscheidungsgewalt und häufig auch formaler Subordinationsverhältnisse, die mit der funktionalen Arbeitsteilung verbunden sind. Da ist zunächst die Tatsache, daß Personen und Personen-

³⁵ *Frank H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, a.a.O., S. 268 f.*

³⁶ So etwa in seiner Darstellung des Lohnvertrags als einseitige Versicherung des risikoscheuen Arbeiters durch den risikofreudigen Unternehmer oder in der Vernachlässigung von strukturellen Unvollkommenheiten des Kapitalmarkts bei der Beleihung von Humankapital. Vgl. dazu auch Abschnitt 5 unten.

³⁷ Einige Ökonomen tendieren sogar dazu, diese beiden Begriffe synonym zu verwenden, wenn sie Effizienz mit der Frage des Überlebens von Organisationsformen verbinden; vgl. etwa *A. Alchian* und *W. R. Allen (Exchange and Production, 2. Aufl., Belmont, Cal. 1977, S. 220)*, die den Unternehmer als den effektiven, überlegenen Eigentümer beschreiben, der überlebt.

³⁸ Siehe Knights Beschreibung der Wirkungen von Unsicherheit auf die Auswahl von Individuen und die Spezialisierung ihrer Funktionen, besonders seine unter (4) angegebene Tendenz (*Frank H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, a.a.O., S. 270*).

³⁹ Siehe unten Abschnitt 5.

gruppen mit besserer Ausbildung und höherer beruflicher Qualifikation im allgemeinen mehr Verantwortlichkeit und mehr Einfluß auf die Gestaltung der betrieblichen Prozesse haben, und zwar weitgehend unabhängig von der formalen Organisationsstruktur aufgrund der spezifischen Art ihrer Tätigkeiten⁴⁰. Diese Ungleichverteilung von Entscheidungsbefugnissen braucht nicht notwendig ein vollständiges transitives Hierarchiesystem zu bilden, sondern kann sich ansatzweise schon darin zeigen, daß ein Unternehmensmitglied in einem quantitativ zu spezifizierenden Sinne⁴¹ einen größeren Kompetenzbereich hat als ein anderes, ohne daß damit Situationen ausgeschlossen werden, in denen das „weniger kompetente“ Unternehmensmitglied dem ersteren Anweisungen erteilt.

Dieses Phänomen einer jobspezifischen Ungleichverteilung von Entscheidungsbefugnissen trotz institutionalisierter Betriebsdemokratie hat in Jugoslawien zu erheblichen Problemen in der Theorie und Praxis der Arbeiterselbstverwaltung geführt. Wie besonders Adizes⁴² gezeigt hat, hat das professionelle Management große Schwierigkeiten, seine Rolle im jugoslawischen System adäquat zu definieren. Die Manager vertreten den Gedanken einer funktionalen Kompetenz, ohne zu berücksichtigen, daß in der betrieblichen Jobstruktur, wie sie sich historisch entwickelt hat⁴³, selbst Hierarchieelemente angelegt sind. Typisch für

⁴⁰ So muß etwa der qualifizierte Mechaniker dem Maschinenarbeiter Anweisungen geben, welche Hilfsoperationen er während einer erforderlichen Reparatur ausführen muß oder wie er die Maschine in Zukunft betreiben soll, um häufige Reparaturen zu vermeiden. Das schließt nicht aus, daß der angelernte Maschinenarbeiter auf anderen Gebieten eine Anordnungsbefugnis gegenüber dem Mechaniker hat. Über diese auf unterschiedlicher Sachkompetenz beruhende Weisungsbefugnis hinaus beobachtet man aber auch einen größeren faktischen Einfluß höher qualifizierter Personen(gruppen) in den allgemeinen Entscheidungen des Unternehmens, und zwar sowohl über ihre stärkere Stellung in den informellen Entscheidungsprozessen als auch durch Überrepräsentation und besseres Durchsetzungsvermögen in den formalen Entscheidungsgremien (*Gary Bertsch*, *Patterns of Influence in Participation*, a.a.O.; *Paul H. Blumberg*, *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, London—New York 1969, S. 217 - 221; *Josip Obradović*, *Distribution of Participation*, a.a.O.). Die Interpretation der empirischen Befunde ist allerdings schwieriger als die Autoren zu glauben scheinen (vgl. oben Fußnote 25).

⁴¹ Ein einfaches ungewichtetes Maß wäre etwa die Wahrscheinlichkeit, daß in einer (zufälligen) Unternehmenssituation Individuum A dem B eine Anordnung erteilt oder umgekehrt. Verfeinerte Gewichtungen nach der Bedeutung der Situation oder der Aufgabe sind denkbar.

⁴² *Ichak Adizes*, *Industrial Democracy, Yugoslav Style*, New York 1971; *ders.*, *Problems of Implementation: The Role of Professional Management*, Research Paper, Los Angeles Juni 1975.

⁴³ Jobspezifische Hierarchieelemente sind daher nicht notwendig als gesellschaftlich neutral zu betrachten, wenn man etwa wie *Braverman*, *Marglin* und *Stone* die Entwicklung von Technologie und Job-Strukturen als sozial determiniert ansieht (*Harry Braverman*, *Labor and Monopoly Capital*. The

dieses Dilemma scheint die Aussage eines durch endlose demokratische Willensbildungsprozesse frustrierten Managers zu sein:

„Ich sage den Arbeitern nicht, wie sie an der Maschine arbeiten sollen, weil sie es selbst am besten wissen. Warum sollten sie mir sagen, welchen Preis ich für ein Produkt festsetzen soll? Sie kennen die Märkte nicht. Sie kennen die Wettbewerbsbedingungen nicht.“⁴⁴

Im jugoslawischen System ist es aber Aufgabe des Managements, die Arbeiter von der Vorteilhaftigkeit der vorgeschlagenen Alternative zu überzeugen, obwohl den Arbeitern, zumindest nach Meinung des Managements, häufig die für eine begründete Entscheidung erforderliche Qualifikation fehlt. Der Konflikt entsteht wesentlich dadurch, daß die der politischen Demokratie nachgebildete Konstitution der Unternehmung, die von dem undifferenzierten Ideal einer Gemeinschaft gleichberechtigter Mitglieder ausgeht⁴⁵, in der betrieblichen Praxis in Widerspruch zu jobspezifischen Tätigkeitsrollen gerät⁴⁶, die notwendig eine faktische Ungleichheit der Unternehmensmitglieder implizieren. Der sicherlich berechtigte Hinweis der Manager darauf, daß jedermann eine fachliche Kompetenz habe, übersieht die tatsächliche Hierarchisierung, die sich aus den faktisch ganz erheblichen Unterschieden in Art und Ausmaß solcher Fachkompetenz ergibt.

Mit dem traditionellen Demokratiemodell, das auf einer Arbeitsteilung zwischen Wählern und Gewählten und einer Elitenkonkurrenz um Stimmen beruht⁴⁷, wäre die Differenzierung zwischen der aktiven, entscheidungsgerichteten Rolle des Managements und der eher passiven, auf Ausführung und Kontrolle gerichteten Rolle der Arbeiter noch vereinbar⁴⁸, wenn auch innerbetriebliche Elitenkonkurrenz oder, zumin-

Degradation of Work in the Twentieth Century, New York—London 1974; Stephen A. Marglin, What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production, in: Review of Radical Political Economics, Vol. 6 [1974]; Katherine Stone, The Origin of Job Structures in the Steel Industry, in: Richard C. Edwards et al. [Hrsg.], Labor Market Segmentation, Lexington, Mass. 1975, S. 27 - 84).

⁴⁴ Ichak Adizes, Industrial Democracy, a.a.O., S. 208.

⁴⁵ So ist auch das Konzept der selbstverwalteten Unternehmen bei Jaroslav Vanek (Self-Management Economic Liberation of Man, Harmondsworth 1975, S. 34).

⁴⁶ In geringerem Maße kennt man derartige Konflikte auch in der politischen Demokratie, etwa in Form der Verselbständigung von Bürokratien gegenüber Parlamenten und Bürgern. Vgl. z. B. Robert A. Dahl, Und nach der Revolution?, a.a.O.

⁴⁷ Eine Darstellung und Kritik dieses Demokratiemodells mit weiterführenden Literaturhinweisen geben Pateman und Nutzinger (Carole Pateman, Participation and Democratic Theory, Cambridge 1970; Hans G. Nutzinger, Self-Management in the Public Sector, Diskussionschrift Nr. 4, Institut für Finanzwissenschaft der Universität Hamburg, August 1976).

⁴⁸ So meint z. B. Gudrun Lemân (Das jugoslawische Modell, a.a.O., S. 64): „Das Management könnte als gewählte Regierung interpretiert werden, die der ständigen Kontrolle der Regierung unterliegt und in regelmäßigen Abständen der Bestätigung bedarf.“

dest in der jugoslawischen Realität, ein wirksamer Einfluß von Märkten für Manager weitaus geringere Kontrollmechanismen sein werden als im Modell der politischen Demokratie. Die ebenfalls wichtige Gruppe der Fachleute und Spezialisten, die in Teilbereichen ähnliche Entscheidungs- und Anordnungsbefugnisse besitzen wie die formale Unternehmensleitung, läßt sich jedoch nicht mehr problemlos in das umstrukturierte demokratische Unternehmensmodell einfügen⁴⁹. Branko Horvat⁵⁰ hat dieses Problem dadurch zu lösen versucht, daß er eine Trennung des Bereichs der Wertvorstellungen und Interessen, für die das Prinzip demokratischer Gleichberechtigung gelten soll, von dem Bereich der fachlichen Qualifikation, die personale Kompetenz verleihen soll, fordert. Daraus ergibt sich dann für ihn auch eine Abgrenzung „der politischen von der Fachautorität, politischer Entscheidungen von administrativer Tätigkeit“⁵¹. Diese Fachautorität oder „Expertenhierarchie“⁵² muß Horvat im Rahmen seines unternehmensdemokratischen Modells aber mit der *Durchführung* von Entscheidungen in Verbindung bringen, und nicht mit der Entscheidungsfunktion selbst, die in der Tat charakteristisch für fachliche Autorität ist. Begrifflich läßt sich zwar Horvats Integrationsversuch dadurch retten, daß man den Begriff Entscheidungen auf eine kleine Teilmenge von grundsätzlichen Entscheidungen beschränkt, z. B. die betriebliche Einkommensverteilung oder die Eröffnung eines neuen Werks, so daß die *laufenden Entscheidungen* als *Ausführung* der (Grund-)Entscheidungen interpretiert werden; diese Deutung wird aber der betrieblichen Realität und dem Bewußtsein der unmittelbar Betroffenen nicht gerecht und bleibt ein wenig künstlich⁵³.

Zumindest kurzfristig läßt sich der in der realen betrieblichen Tätigkeitsstruktur angelegte Widerspruch zwischen dem demokratischen Anspruch und den weitgehend technologisch bedingten Hierarchieelementen nicht auflösen. Die Produktion von Waren ist anders als das Zustandekommen politischer Entscheidungen einer Vielzahl technologischer und marktmäßiger Beschränkungen unterworfen, die den Spielraum für demokratische Willensbildung erheblich einengen. Andererseits

⁴⁹ Zur empirischen Problematik vgl. ebenda, Kap. II und III.

⁵⁰ *Branko Horvat*, Arbeiterselbstverwaltung im Betrieb, in: Peter Henricke (Hrsg.), Probleme des Sozialismus und der Übergangsgesellschaften, Frankfurt 1973, S. 243 - 257; *ders.*, An Institutional Model of a Self-Managed Socialist Economy, in: Jaroslav Vanek (Hrsg.), Self-Management: Economic Liberation of Man, a.a.O., S. 127 - 144.

⁵¹ *Branko Horvat*, Arbeiterselbstverwaltung im Betrieb, a.a.O., S. 252.

⁵² *Ders.*, An Institutional Model of a Self-Managed Socialist Economy, a.a.O., S. 141.

⁵³ Vgl. die Zusammenfassung der theoretischen Diskussion und der empirischen Befunde bei *Gudrun Lemán*, Das jugoslawische Modell, a.a.O., Kap. III.

kann der aufgezeigte Konflikt auch nicht durch eine Bewegung in umgekehrter Richtung auf die kapitalistische Firma oder den staatssozialistischen Betrieb gelöst werden, weil die in diesen Unternehmenstypen bestehenden formalen Autoritätsbeziehungen auch der Aufrechterhaltung betrieblicher Herrschaft dienen und daher nicht vollständig auf eine kompetenzbedingte Hierarchie zurückgeführt werden können⁵⁴. Zur besseren Einsicht in diese Problematik stellen wir in den beiden folgenden Abschnitten zwei — nicht notwendig kontradiktorische — Ansätze zur Erklärung der evolutorischen Aspekte der Produktionsorganisation dar.

4. Transaktionseigenschaften verschiedener Produktionsweisen

Williamson⁵⁵ erklärt vertikale Integration wesentlich als Ersetzung von Marktbeziehungen durch interne Organisation, d. h. als Reaktion auf verschiedenartige Fälle von Marktversagen. Die grundlegenden Elemente seines *organizational failures framework*, mit dem er zugleich Formen und Grenzen der internen Organisation bestimmen will, sind dabei (1) beschränkte Rationalität, (2) Opportunismus als Verfolgung egoistischer Interessen unter Einschluß von Täuschung anderer Individuen, (3) „Informationsverkeilung“ (*information impactedness*) im Sinne einer ungleichen Verteilung des Wissens über die für eine Transaktion relevanten Umstände zwischen den an ihr beteiligten Parteien, und schließlich (4) Atmosphäre als Sammelbegriff für die bei Transaktionen auftretenden sozialen und informellen Interaktionen zwischen den Beteiligten.

Mit Hilfe dieses Ansatzes entwickelt Williamson Argumente dafür, daß demokratische Organisationsformen (wie die „peer group organization“) aus Gründen beschränkter Rationalität und opportunistischen Verhaltens sich in Richtung Hierarchie entwickeln werden⁵⁶. Diesen Gedankengang hat Williamson in einer aufschlußreichen Studie über die Entstehung von Hierarchie in der Produktion weiterentwickelt, in der er die Transaktionseigenschaften verschiedener „hierarchischer“

⁵⁴ Siehe dazu mit weiteren Literaturhinweisen *Felix R. FitzRoy* und *Hans G. Nutzinger*, Entfremdung, Selbstbestimmung und Wirtschaftsdemokratie. Eine kritische Übersicht, in: Jaroslav Vanek (Hrsg.), *Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung*, Frankfurt—New York 1975, S. 165 - 223, und *Hans G. Nutzinger*, Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb, in: Horst Albach und Dieter Sadowski (Hrsg.), *Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen*, Berlin 1976, S. 563 - 606, bes. Abschn. I.

⁵⁵ *Oliver E. Williamson*, *Markets and Hierarchies*, a.a.O.

⁵⁶ Ebenda, Kap. 3.

und „nichthierarchischer“ Organisationsformen untersucht⁵⁷. Er verwendet das klassische Beispiel der Nadelfabrikation und beurteilt die Transaktionseigenschaften der verschiedenen Formen mit Hilfe von zehn Effizienzkriterien⁵⁸ und fünf sozioökonomischen Maßstäben⁵⁹. Williamson stimmt mit verschiedenen Kritikern der kapitalistischen Entwicklung⁶⁰ darin überein, daß die Einführung der traditionellen kapitalistischen Unternehmung zunächst weniger durch technologische Überlegenheit (wie z. B. zentralisierte Anwendung von Dampfkraft) als vielmehr durch organisatorische Koordinationsvorteile, die sich in Transaktionskostensparnissen niederschlagen, zu erklären ist. Die Art seines Vergleichs mit Hilfe eines Vektors, dessen Komponenten nur sehr grob skaliert sind⁶¹, erlaubt natürlich keine eindeutigen Schlußfolgerungen. Im ersten Untersuchungsschritt, bei dem jeder Produktionsstufe („station“) genau ein Arbeiter zugeordnet ist, ergeben sich starke Indizien dafür, daß die kapitalistische Autoritätsbeziehung einerseits und die „peer group organization“ andererseits besonders leistungsfähig sind, falls man nicht einzelnen Komponenten besonders hohes Gewicht beimißt⁶²; letztere hat etwas bessere sozioökonomische Eigenschaften, erstere schneidet in punkto Effizienz etwas besser ab.

Im zweiten Untersuchungsschritt werden realistischerweise jeder Produktionsstufe mehrere Personen zugeordnet, wodurch weitere Spezialisierung und Arbeitsteilung möglich wird. Dies führt dazu, daß einige nichthierarchische Organisationsformen, wie die „communal-emh“ und die „federated mode“, unpraktikabel werden und daß sich

⁵⁷ *Oliver E. Williamson* (The Evolution of Hierarchy, a.a.O.) unterscheidet dabei drei Gruppen mit jeweils zwei Unterformen: (a) „Entrepreneurial Modes“, in denen jede Arbeitsstufe von einem Spezialisten durchgeführt wird, der zugleich Eigentümer ist, mit (i) Verlagssystem und (ii) der „federated mode“ als Unterformen; (b) „Collective Ownership Modes“ mit den Typen (i) „communal-emh (every man for himself)“, wobei die Produktionsstufen in Kollektivbesitz sind, jedoch individueller Anspruch auf das Produkt der eigenen Arbeit besteht, und (ii) „peer groups“ mit Entlohnung der Mitglieder nach dem Durchschnittsprodukt; schließlich (c) „Capitalist Modes“ mit (i) „inside contracting“ (Werkmeistersystem) bei kapitalistischem Eigentum an den Produktionsmitteln, und (ii) der Autoritätsbeziehung, in der zusätzlich noch Lohnverträge eingeführt werden.

⁵⁸ Nutzung der Ausrüstung, Bedarf an Zwischenlagern, Transportaufwendungen; Arbeitsintensität, Nutzung von Begabungen, Schwund; Anpassungsfähigkeit an lokale oder globale Störungen bzw. lokale oder globale Innovationsfähigkeit.

⁵⁹ Sicherheit (des Einkommens); wechselseitige Zuneigung unter den Arbeitern; soziale Wertschätzung des Arbeiters; Handlungsspielraum des Arbeiters; Selbstverwirklichung.

⁶⁰ Vgl. etwa *Stephen A. Marglin*, What Do Bosses Do?, a.a.O.; *Katherine Stone*, The Origin of Job Structures in the Steel Industry, a.a.O.; *Harry Braverman*, Labor and Monopoly Capital, a.a.O.

⁶¹ Williamson spricht hierbei von „Beinahe-Dominanz“ („near dominance“).

⁶² Nämlich in „am besten“, „gut“, „schlecht“, „am schlechtesten“.

bei den anderen Produktionsformen eine Verschiebung zur Hierarchie hin ergibt⁶³. Trotz ihrer guten sozioökonomischen Eigenschaften werden jetzt auch „Peer Group“-Organisationen hinsichtlich der *traditionellen* Effizienzkriterien schlechter abschneiden, während die kapitalistische Autoritätsbeziehung, also die ausgeprägt hierarchische Organisationsform, die Ersparnisse aus der Zuordnung mehrerer Personen zu einem Arbeitsschritt ohne Gefährdung der Sozialstruktur des Betriebes realisieren kann. Williamson kommt so zur Schlußfolgerung:

„Bestimmte demokratische Gruppenideale werden diesem Prozeß wahrscheinlich zum Opfer fallen. Obwohl die „Peer Group“-Organisation weiterhin innerhalb der Arbeitsstufen gangbar sein mag, wird nahezu sicherlich Hierarchie auftreten, um die Beziehungen zwischen den Produktionsstufen zu regeln. Die demokratischen Gruppenideale, daß jeder Arbeiter mit dem durchschnittlichen Nettoprodukt entlohnt wird und daß alle wesentlichen Entscheidungen voll gleichberechtigt getroffen werden, werden dementsprechend aufs Spiel gesetzt werden.“⁶⁴

Diese Überlegungen von Williamson sind in zweierlei Hinsicht besonders nützlich: Zum einen zeigt sein Vergleich, daß eine Produktionsorganisation über reine Marktverträge an ihren schlechten Transaktionseigenschaften scheitern wird⁶⁵, und zum andern illustriert seine Zuordnung mehrerer Personen zu einer Fabrikationsstufe die Schwierigkeiten einer reinen demokratischen Entscheidungskoordination innerhalb und besonders zwischen den Arbeitsgruppen. Nicht zwingend scheint uns dagegen der von ihm nahegelegte Schluß zu sein, daß die traditionelle kapitalistische Unternehmung im realistischen Mehrpersonenfall sich als die insgesamt leistungsfähigste der von ihm untersuchten Organisationsformen erweist. Wir versuchen dies im Rahmen eines an Frank Knight orientierten Unsicherheitsansatzes plausibel zu machen.

5. Unsicherheit und organisatorisches Anpassungsverhalten

Anders als in der detaillierten, aber letztlich doch nicht zwingenden Betrachtungsweise verschiedener Produktionsformen unter dem Aspekt zahlreicher Kriterien für ökonomische und soziale Effizienz, mit der Williamson operiert, wollen wir die Anpassungseigenschaften von zwei kontraktbestimmten Produktionsweisen an interne oder externe Störungen untersuchen, um die Notwendigkeit vertikaler Integration meh-

⁶³ Siehe *Oliver E. Williamson*, *The Evolution of Hierarchy*, a.a.O., S. 70 f.

⁶⁴ Ebenda, S. 71.

⁶⁵ Besonders störend ist der hohe Bedarf an Zwischenlagern und die meist schlechte Anpassungs- und Innovationsfähigkeit solcher Organisationsformen; vgl. etwa die Zusammenfassung der Ergebnisse von Williamson (ebenda, S. 51) in seiner Tabelle 1.

rerer Produktionsstufen und zugleich ihre Grenzen zu verdeutlichen; wir konzentrieren uns dabei vor allem auf eine idealisierte verlagsmäßige Organisation der Produktion. Zuvor jedoch wollen wir kurz die allgemeinen Vorteile der Arbeitsteilung in der Produktion bei der Behandlung von Problemen *beschränkter Rationalität*⁶⁶ charakterisieren, unabhängig davon, ob diese Arbeitsteilung marktmäßig oder innerorganisatorisch erfolgt. Generell erlaubt die Arbeitsteilung in der Produktion eine spezialisierte Behandlung von Problemen, die sich aus der Divergenz zwischen dem Umfang und der Komplexität einer Aufgabe und der beschränkten Kapazität zu ihrer Behandlung ergeben. Die spezialisierte Produktionsorganisation führt hierbei nicht nur einen statischen Optimierungsprozeß durch, in dem sie etwa die marginalen Erträge aus weiterer Suche, Informationsbeschaffung und Berechnung mit den zusätzlichen Kosten dieser Operationen vergleicht; dies tun auch andere, weniger spezialisierte Wirtschaftseinheiten, wie z. B. Haushalte beim Kauf langfristiger Konsumgüter. Der wichtigere dynamische Vorteil spezialisierter Produktionsorganisation besteht darin, daß diese Transaktionskosten nicht nur im oben erwähnten Sinne optimiert werden, indem man die entsprechenden Operationen dann abbricht, wenn sie keinen zusätzlichen Nettoertrag mehr versprechen, sondern daß der Verlauf der zugehörigen Kosten- und Ertragsfunktionen selbst beeinflußt wird. Dies geschieht vor allem durch die Realisierung von Skalenerträgen bei der Anwendung dieser Operationen auf große Mengen von Individuen und Aufgaben, durch die Spezialisierung auf solche Suchverfahren und schließlich durch die routinemäßige Durchführung dieser Aktivitäten⁶⁷.

Wahrscheinlich wichtiger als mögliche Vorteile einer innerorganisatorischen Spezialisierung auf diese und andere Aufgaben gegenüber einer marktmäßig vermittelten Arbeitsteilung sind die Vorteile interner Organisation durch vertikale Integration verschiedener Produktionsstufen. Ein Vergleich zwischen Verlagssystem und traditioneller kapitalistischer Unternehmung legt dies jedenfalls nahe. Gemeinsam ist beiden idealisierten Produktionsformen die Existenz eines kapitalistischen Unternehmers im Sinne der Definition von Knight⁶⁸: Auch der Verleger entspricht den Anforderungen an einen Knightschen Unternehmer, da er auf Entscheidungen spezialisiert war, die Risiken der

⁶⁶ Herbert A. Simon, *Models of Man*, a.a.O., S. 198.

⁶⁷ Jay R. Galbraith (*Designing Complex Organizations*, a.a.O., Kap. 2) sieht ähnlich, allerdings nur für den Fall interner Organisation, eine Lösung der aus beschränkter Kapazität einfacher Hierarchien (vgl. oben Abschnitt II) entstehenden Probleme in der Reduktion der Informationsanforderungen und der Erhöhung der Informationsverarbeitungskapazität. Die oben genannten Vorteile laufen genau darauf hinaus.

⁶⁸ Frank H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, a.a.O., S. 270.

Vermarktung trug und — ohne Besitz formeller Autorität, jedoch vermöge seiner faktischen Machtstellung durch privilegierten Marktzugang, Eigentum an einem Teil der Produktionsmittel und die Art der Verträge — die ausführende Tätigkeit der unmittelbaren Produzenten dirigierte⁶⁹.

Ähnlich wie die Lohnarbeiter im späteren Fabrikssystem konnten die unmittelbaren Produzenten im Verlagssystem kaum Einfluß auf die Verträge nehmen, die ihnen der Verleger anbot, obwohl sie im allgemeinen keine formale Autoritätsbeziehung implizierten. Frank Knights übervereinfachte Darstellung des Lohnvertrags als eines zweiseitigen Versicherungsvertrags, bei dem der Unternehmer alle Risiken trägt und dem Arbeiter ein „bestimmtes Resultat“ seiner Tätigkeit als Gegenleistung für dessen Unterordnung unter seine Weisungsbefugnis garantiert⁷⁰, ließe sich auch auf diesen Fall ausdehnen. So wie der Arbeiter sich in der idealisierten Darstellung des Lohnvertrags entweder der Autorität des Unternehmers unterordnet oder aber aus dem Unternehmen ausscheidet⁷¹, mußte sich faktisch auch der unmittelbare Produzent im Verlagssystem verhalten: Entweder akzeptierte er den Vertrag, der ihm auch ein „bestimmtes Resultat“ seiner Tätigkeit zusprach, vorausgesetzt allerdings, er konnte die notwendigen Operationen innerhalb der vertraglich festgelegten Zeit durchführen, oder aber er konnte den Vertrag zurückweisen und damit „den Verleger verlassen“; letzteres ist dem Ausscheiden des Arbeiters aus der Unternehmung sehr ähnlich.

Ganz andersartig war jedoch die Aufteilung der Risiken zwischen dem unmittelbaren Produzenten und dem Koordinator der Produktion in beiden Systemen. Die Unterschiede beruhen wesentlich darauf, daß es im Verlagssystem anstelle formaler Autorität nur eine Machtbeziehung gab und daß die Produktion auf verschiedenen Stufen nur wenig integriert war⁷². Die Produktionsrisiken des unmittelbaren Produzenten

⁶⁹ Auch *Oliver E. Williamson* (*The Evolution of Hierarchy*, a.a.O.) betrachtet den Verleger als Unternehmer, ohne sich jedoch auf Knight zu beziehen.

⁷⁰ Siehe *Frank H. Knight* (*Risk, Uncertainty and Profit*, a.a.O., S. 270 f.). Interessanterweise stellt Knight später selbst dieses verzerrte Bild einer einseitigen Risikoübernahme in Frage, wenn er auf das Beschäftigungsrisiko, die Gefahr für Leib und Leben und das Risiko der Entwertung beruflicher Fähigkeiten hinweist (siehe z. B. die Seiten 301 und 350 f. seines Hauptwerks). Vgl. auch *Dennis C. Mueller*, *Information, Mobility and Profit*, in: *Kyklos*, Vol. 29 (1976), S. 419 - 448, hier: Teil I.

⁷¹ Siehe dazu *Hans G. Nutzinger*, *The Firm as a Social Institution*, a.a.O., Teil II und III.

⁷² Die historische Realität ist allerdings weitaus komplexer, und man findet einerseits vielstufige Produktion im Verlagssystem (z. B. bis zu zwölf Produktionsstufen in der Schneidwarenindustrie von Solingen oder Thiers oder in Nadelfabrikation in Iserlohn (David S. Landes [Hrsg.], *The Rise*

waren erheblich größer als die des Lohnarbeiters, da ihn die Folgen von Krankheit, Produktionsstörungen oder Materialverlust voll trafen. Es wäre aber falsch anzunehmen, daß die Risiken des Verlegers entsprechend geringer gewesen wären. Für ihn konnten aus der Nichterfüllung von Subkontrakten schwierige Koordinationsprobleme auf anderen Produktionsstufen entstehen, im einfachsten Fall etwa das Problem, daß er nicht die vertraglich vereinbarte Produktmenge an den Endabnehmer liefern konnte. Der Umstand, daß er den unmittelbaren Produzenten auch dann nicht zu bezahlen brauchte, wenn dieser ohne sein Verschulden den Subkontrakt nicht erfüllen konnte, löste dieses Koordinationsproblem nicht⁷³. Noch schwieriger wurde die Koordinationsfunktion, wenn verschiedene Teilstücke integriert werden mußten (z. B. Zigarren und Zigarrenschachteln in der Tabakindustrie): Jetzt mußte der Verleger grundsätzlich den vertragstreuen Parteien das stipulierte Entgelt bezahlen, auch wenn er kein marktfähiges Produkt besaß, das er verkaufen konnte, weil das Komplementärteil fehlte⁷⁴. Solche Organisationsprobleme können zu erheblichen (statischen) Transaktionskosten vertraglicher Koordination der Produktion führen, zu denen noch weitere Kostenelemente durch Vertragsverhandlungen, Vertragsabschluß und die Durchsetzung korrekter Vertragserfüllung hinzukommen. Weitere Unsicherheitselemente ergaben sich aus dem Fehlen unmittelbarer Überwachung des Produktionsablaufs, das „opportunistisches Verhalten“ der Subkontraktäre erleichterte, so z. B. die

Nichteinhaltung von Qualitätsnormen und Produktionsmengen, Betrug und Unterschlagung von Materialien⁷⁵. Direkte Überwachung in der kapitalistischen Unternehmung konnte derartige Unsicherheitsfaktoren

of Capitalism, New York 1966, S.12) und andererseits verschiedene Kombinationen von zünftiger manufakturmäßiger und verlegerischer Organisation bei der Produktion eines Gutes (siehe etwa *Eckart Schremmer*, Die Wirtschaft Bayerns, München 1970, Abschnitt C).

⁷³ Ein Substitut für die fehlende unmittelbare Überwachung und Koordination des Produktionsprozesses ist das noch heute bestehende Institut der *Vertragsstrafe* bei Werkverträgen. Ein weiteres Element der Flexibilität erhält das Verlagssystem durch Einführung von *Auktionatoren*, die *ex post* markträumende Preise für die Vertragsparteien festlegen; dies ist z. B. noch heute in der Textilindustrie von Prato in der Toskana der Fall. Für diesen Hinweis danke ich Wolfram Engels (Frankfurt).

⁷⁴ Faktisch wurde das Problem häufig so gelöst, daß der Verleger aufgrund seiner zentralen Machstellung einseitig die Vertragsbedingungen änderte. Diese Risikoverlagerung auf die Subkontraktäre war freilich keine gute Überlebensbedingung des Verlagssystems gegenüber dem Fabrikssystem, da so ein Anreiz für die Arbeiter bestand, in eine formale Autoritätsbeziehung (in der Fabrik) einzutreten, die sie besonders mit der Entwicklung des modernen Arbeitsrechts eher vor Machtmißbrauch schützte und jedenfalls eine klare Rollenverteilung für Unternehmer und Arbeiter festlegte.

⁷⁵ David S. Landes (Hrsg.), *The Rise of Capitalism*, a.a.O.; *Stephen A. Marglin*, *What Do Bosses Do?*, a.a.O.

verringern, und ebenso läßt sich die Synchronisation der Arbeitszeit für alle Beschäftigten in der Fabrik anstelle der früher unkoordinierten individuellen Entscheidung über Arbeitszeit, Arbeitsintensität und Freizeit als Transaktionskostensparnis durch Reduktion von Unsicherheit auffassen.

Diese Risikoverminderung durch interne Organisation im Sinne von unmittelbarer Überwachung und Koordination des Produktionsprozesses ist jedoch der weniger wichtige Teil unserer evolutorischen Erklärung der kapitalistischen Unternehmung. Für entscheidender halten wir die erhöhte Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an *externe* Unsicherheitsfaktoren, die sich nicht aus dem Produktionsablauf selbst, sondern aus Änderungen exogener Daten ergeben. Diesen zweiten Fall wollen wir als Reduktion *dynamischer Unsicherheit* bezeichnen, die sich aus dem verbesserten Anpassungsverhalten der Produktionsorganisation an geänderte Umweltbedingungen ergibt. Die hier genannten Beispiele legen jedoch schon jetzt die Vermutung nahe, daß die Risikoübernahme des Unternehmers in der kapitalistischen Firma über den ganzen Produktionsprozeß⁷⁶ eine wirksame Methode darstellte, um die *aggregierten* Risiken zu reduzieren, die zuvor zwischen Verleger und unmittelbaren Produzenten aufgeteilt waren. Läßt man einmal die sozioökonomischen Eigenschaften dieser Systeme außer acht, so kann man sagen, daß der Übergang vom Verlags- zum Fabrikssystem für beide Parteien eine Pareto-Verbesserung darstellte. Die Zentralisierung und Konzentration der Arbeit in der Fabrik verringerte die aus Unsicherheit resultierenden Transaktionskosten für Unternehmer und Beschäftigte *gleichzeitig*⁷⁷.

Diese Vermutung wird noch erhärtet, wenn man sich den Unsicherheitselementen zuwendet, die sich aus unvollkommenem Wissen über Bedingungen und Veränderungen auf Produkt- und Faktormärkten ergeben. Bei vertraglicher Organisation der Produktion, wie im Verlagssystem, sind Fehlschätzungen über die Verkäuflichkeit von Endprodukten sehr kostspielig und riskant. Notwendige Anpassungen auf vorgelagerten Produktionsstufen sind langwierig und aufwendig, da hierbei alle genannten *Transaktionskosten* erneut als *Retransaktionskosten* auftauchen werden, etwa als Kosten für die Neuaushandlung

⁷⁶ Dabei bestanden natürlich die in Fn. 70 oben erwähnten Restrisiken für die Arbeiter weiter.

⁷⁷ Damit soll nicht bestritten werden, daß auch technologische Vorteile der Zentralisierung in der Fabrik eine Rolle bei der Entstehung der kapitalistischen Unternehmung spielten. Es gibt jedoch zahlreiche Hinweise darauf, daß anfänglich diese technologischen Vorteile weniger bedeutend waren und erst durch die spätere Entwicklung entsprechend den Bedürfnissen dieser Organisationsform immer mehr an Gewicht gewannen. Vgl. Fn. 60 oben.

von Subkontrakten⁷⁸. Änderungen auf den Faktormärkten führen ähnlich wie die zuvor diskutierten Produktionsstörungen zu einer Risikoakkumulation „von unten nach oben“ und unter Umständen zur Notwendigkeit, Verträge nachgelagerter Stufen zu revidieren⁷⁹. Die mit der Autoritätsbeziehung in der kapitalistischen Unternehmung klar festgelegte Rollenteilung hat hier deutlich bessere Transaktionseigenschaften⁸⁰. So sieht auch Sombart⁸¹ neben technologischen und organisatorischen Nachteilen des Verlagssystems eine weitere Unterlegenheit in Fällen, „wo es sich um rasche Ausführung plötzlicher Aufträge handelt“.

Unsere Vermutung, daß die Überlegenheit der Unternehmung weniger in der lückenlosen Kontrolle des Produktionsprozesses (Verringerung der statischen Unsicherheit) als vielmehr in der verbesserten Flexibilität hinsichtlich exogener Veränderungen (Verminderung der dynamischen Unsicherheit) bestand, läßt sich indirekt dadurch stützen, daß man Mischformen des Fabrik- und Verlagssystems betrachtet. Eine besonders übel beleumdete Organisationsform war das „Schwitzsystem“ im 19. Jahrhundert, in dem die unmittelbaren Produzenten (Näherinnen, Schneiderinnen usw.) unter der unmittelbaren Überwachung eines Zwischenmeisters („Schwitzmeisters“) arbeiteten. Hierbei war die Überwachung und Koordination auf einer oder wenigen Produktionsstufen wahrscheinlich noch detaillierter und vollständiger als in der Fabrik. Die unternehmerischen Koordinationsfunktionen wurden weitgehend vom Schwitzmeister, weniger vom Verleger ausgeübt. Neben sicherlich vorhandenen technologischen Nachteilen und dem Einfluß des modernen Arbeitsrechts⁸² war für die Ablösung dieses Systems zweifellos auch die mangelnde Lösung der Unsicherheitsprobleme bei der Koordination des gesamten Prozesses und seiner Anpas-

⁷⁸ Die historische Methode zur Senkung dieser Kosten war insbesondere die Ausübung von Macht durch Verleger und Zwischenmeister; vgl. Fn. 74 oben. Zu anderen Möglichkeiten siehe Fn. 73 oben.

⁷⁹ Daß diese dynamischen Nachteile in der Literatur weniger Beachtung gefunden haben (siehe z. B. *Werner Sombart*, Verlagssystem, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 8, 1911, S. 233 - 261), hängt vielleicht damit zusammen, daß verlagsmäßige Produktionsorganisation in Bereichen mit raschen Nachfrageänderungen, starken Schwankungen auf den Faktormärkten oder schlechter Lagerbarkeit von Materialien von Anfang an kaum eingeführt wurde.

⁸⁰ Man kann also die traditionelle Unternehmung als organisierte Ersetzung zahlreicher spezifizierter Verträge verschiedener Typen durch eine reduzierte Menge weniger spezifizierter Beschäftigungsverträge betrachten, die zum Zweck der Transaktionskostensparnis in der Produktion eine Autoritätsbeziehung implizieren (*Hans G. Nutting*, *The Firm as a Social Institution*, a.a.O., Abschnitt II).

⁸¹ *Werner Sombart*, Verlagssystem, a.a.O., hier: S. 234.

⁸² *Ebenda*.

sung an geänderte externe Bedingungen verantwortlich. Dieses Beispiel illustriert auch die Bedeutung der dynamischen Risikoakkumulation, da im Schwitzsystem statische Unsicherheitsprobleme innerhalb der kontrollierten Teilprozesse durch strikte Überwachung und uneingeschränkte Autorität des Zwischenmeisters weitgehend gelöst wurden. Der Grad der vertikalen Integration war jedoch zu gering. Insbesondere war es die vertragliche Bindung zwischen Schwitzmeister und Verleger — also der nur indirekte Marktzugang —, der für beide Seiten Unsicherheitsprobleme schuf, die die moderne Unternehmung durch interne Organisation besser lösen konnte⁸³. Damit ist natürlich keine rein evolutorische Genese des kapitalistischen Unternehmens behauptet — die Übertragung staatlicher Herrschaftsformen auf die „Fabrik“ ist sicherlich ein weiteres Erklärungsmoment⁸⁴ —, und ebensowenig ist damit impliziert, daß das autoritätsgeleitete Unternehmen bereits ein globales Optimum hinsichtlich der Minimierung von Unsicherheitswirkungen darstellt. Im Gegenteil, wie wir im folgenden andeuten, gibt es gute theoretische und empirische Gründe für die Vermutung, daß Abbau von Hierarchie, erhöhte Selbständigkeit der einzelnen Arbeitsstellen und Abteilungen und die Einführung pretialer Lenkungselemente die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung über das bisherige Maß hinaus erhöhen.

6. Grenzen von vertikaler Integration und Hierarchie

Unser Vergleich von Verlags- und Fabrikssystem hat vertikale Integration anstelle von marktmäßiger Koordination und formale Hierarchie und Autorität anstelle von Marktmacht als die wesentlichen Vorteile der modernen Unternehmung in der Behandlung statischer und dynamischer Unsicherheitsprobleme herausgestellt. Auf unvorhergesehene Störungen wird hier rascher und im Idealfall an der Stelle reagiert, wo die Störung auftritt; es sind keine langwierigen Vertragsverhandlungen und Marktanpassungsprozesse erforderlich. Auf der anderen Seite ist die Unternehmung insofern störanfällig, als einerseits durch Delegation von Entscheidungen an höhere Hierarchieebenen ebenfalls zeitliche Verzögerungen und insbesondere Kapazitätspro-

⁸³ Eines dieser Probleme war eine *inadäquate Inzentivstruktur* im Schwitzsystem: Der Zwischenmeister hat nicht notwendig ein Interesse, sich an geänderte Marktbedingungen anzupassen und etwa bei Nachfragerückgang die Produktion einzuschränken, wenn dies für ihn mit Einkommenseinbußen verbunden ist.

⁸⁴ Eckhard Hüberle, *Entwicklung der industriellen Herrschaft. Eine Untersuchung zur Übertragung von Herrschaftsformen auf die industrielle Entwicklung in Deutschland*, Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Heidelberg 1977.

bleme⁸⁵ auftreten und zum anderen ein gegenüber der Marktkoordination hoher, spezifischer Informationsbedarf auftritt; überdies werden die Folgen falscher Informationsgewinnung oder -verarbeitung sich relativ ungehindert über die gesamte Organisation ausbreiten, ohne daß korrigierende Markteinflüsse unmittelbar eingreifen können⁸⁶.

Es gibt grundsätzlich zwei Methoden, dieses Problem anzugehen: 1. Man bewirkt eine Erhöhung der Informationsverarbeitungskapazität durch verbesserte, aber immer kostspielige vertikale Informationssysteme und durch Herabsetzung des für die Entscheidung erforderlichen Hierarchieniveaus mit Hilfe von horizontalen Beziehungen⁸⁷. Die zweite Strategie strebt dagegen die Verminderung des Informationsbedarfs durch erhöhte Autonomie der einzelnen Organisationsteile und -mitglieder⁸⁸ oder durch Senkung des Anspruchsniveaus, also die Nutzung von Leistungsreserven („organizational slack“) an. Partizipatorische Unternehmungen mit einem hohen Grad an Selbständigkeit der einzelnen Arbeitsplätze und gleichmäßigerer Verteilung von Fertigkeiten, Qualifikationen und Humankapital werden diesen Erfordernissen wohl eher gerecht als traditionelle autoritätsgeleitete Unternehmungen mit weitaus ungleichmäßigerer Verteilung dieser Eigenschaften und der Tendenz zu hohen Entscheidungsebenen, um die betriebliche Hierarchie nicht zu gefährden. Empirische Untersuchungen⁸⁹ zeigen deutlich, daß „organismische Strukturen“ mit hohem Dezentralisierungs- und Autonomiegrad innerhalb der Unternehmung unter sich rasch verändernden Umweltbedingungen überlegen sind gegenüber hierarchischen „mechanistischen Strukturen“, die unter eher statischen Umweltbedingungen vorherrschen — dies in bemerkenswertem Gegensatz zu Knights simplistischer Firmentheorie.

⁸⁵ Siehe dazu *J. R. Galbraith*, *Designing Complex Organisations*, a.a.O., bes. Kap. 2.

⁸⁶ Zu den Vor- und Nachteilen vertikaler Integration hat sich eine umfangreiche Literatur entwickelt. Siehe dazu mit weiteren Literaturhinweisen: *O. E. Williamson*, *Markets and Hierarchies*, a.a.O., und *K. J. Arrow*, *Vertical Integration and Communication*, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 6 (1975), S. 173 - 183.

⁸⁷ In Abb. 2 oben würde dies etwa so aussehen, daß die beiden Abteilungsleiter miteinander kommunizieren anstatt das Problem an den Unternehmensleiter zu delegieren.

⁸⁸ Erhöhte Autonomie kann entweder durch marktorientierte Dezentralisierung (vgl. oben Abschnitt 2) oder durch Schaffung komplexer, autonomer Aufgabenbereiche („self-contained tasks“ nach *J. R. Galbraith*, *Designing Complex Organisations*, a.a.O., S. 16 f.) erreicht werden. Die zweite Möglichkeit schafft jedoch die von *O. E. Williamson* et al. analysierten Kontrollprobleme „ideosynkratischer“ Job-Strukturen.

⁸⁹ z. B. *I. Burns*, *Mechanistic and Organismic Structures*, in: *D. S. Pugh* (Hrsg.), *Organization Theory*, Harmondsworth 1971, S. 43 - 55.

Gleichzeitig legt aber unsere Betrachtungsweise nahe, daß eine spezialisierte unternehmerische Funktion in allen produktiven Organisationen zur effizienten Leistungserstellung notwendig und damit ein gewisses Maß an Ungleichheit unvermeidlich sein wird, obwohl diese Funktion nicht notwendig und im allgemeinen auch nicht in optimaler Weise auf einige wenige Individuen an der Organisationsspitze beschränkt sein muß. Damit wird auch die gebräuchliche Vorstellung eines selbstverwalteten Unternehmens als einer wenig strukturierten Organisation gleichberechtigter Mitglieder, die alle Entscheidungen „demokratisch“ treffen, fragwürdig. Die einfache Übertragung von Merkmalen politischer Demokratie auf die Produktionsorganisation⁹⁰ erscheint auf diesem Hintergrund daher als nicht mehr haltbar. Für die ökonomische Theorie der Arbeiterselbstverwaltung ergibt sich daraus die Notwendigkeit, unternehmerische Funktionen und innerbetriebliche Konfliktbeziehungen explizit in die theoretische Analyse aufzunehmen⁹¹.

Natürlich sind diese Überlegungen unvollständig und nicht zwingend. Weitere Ausarbeitung, Präzisierung und Konfrontation mit empirischen Befunden ist erforderlich, wenn man zu weiterführenden Schlußfolgerungen gelangen will⁹². Immerhin könnte eine Anwendung dieser Sichtweise der Unternehmung auf traditionelle Unternehmen über rein normative Erwägungen hinaus nahelegen, daß eine erhöhte Beteiligung der Arbeiter an Entscheidungen und Erträgen deswegen wünschbar ist, weil sie die Leistungsfähigkeit produktiver Organisationen steigert, und zwar sowohl im Hinblick auf sozioökonomische Eigenschaften wie auch hinsichtlich traditioneller Effizienzkriterien.

⁹⁰ Vgl. dazu auch *Hans G. Nutzinger, Self Management in the Public Sector*, a.a.O.

⁹¹ Siehe dazu die Überlegungen in: *Hans G. Nutzinger (Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb, a.a.O.)* und die empirischen Untersuchungen von *Ichak Adizes, Industrial Democracy*, a.a.O.; *ders., Problems of Implementation*, a.a.O.

⁹² Eine empirische Untersuchung, die weitgehend unsere theoretischen Überlegungen unterstützt, ist z.B. die Studie von *E. A. Trist* und *K. W. Bamforth, Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*, in: *D. S. Pugh (Hrsg.), Organization Theory*, Harmondsworth 1971, S. 345 - 369 über die „Longwall“-Methode der Kohleförderung. — Für den Hinweis darauf danke ich Ekkehart Schlicht (Bielefeld).