

Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb

Von *Hans G. Nutzinger**, Heidelberg

1. Interne Entscheidungsstrukturen und betriebliche Zielsetzungen

1.1 Zur Diskussion über Unternehmensziele

Die Frage, von welchen Zielsetzungen das Verhalten produzierender Wirtschaftseinheiten in marktwirtschaftlichen Systemen bestimmt wird, ist besonders nach dem Zweiten Weltkrieg Gegenstand umfangreicher und mitunter heftiger Erörterungen geworden¹. Die bis dahin — zumindest in der wirtschaftstheoretischen Literatur — dominierende Hypothese der (statischen) Gewinnmaximierung wurde von einer Vielzahl von Autoren und mit unterschiedlichen Argumenten und Alternativkonzeptionen bestritten². Ohne Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich dabei in erster Annäherung drei große „Blöcke“ von Einwendungen unterscheiden, die gegen die traditionelle Gewinnmaximierungshypothese erhoben wurden. Eine — im einzelnen recht heterogene — Gruppe von Autoren schlug vor, das Gewinnziel durch andere skalare Größen, wie Umsatz, Marktanteil, Wachstumsrate u. ä. zu ersetzen; dabei sollte die Maximierung der Zielgröße in der Regel bestimmten Beschränkungen (häufig etwa der Einhaltung eines Mindestgewinns) unterworfen sein. Die zweite Gruppe von Alternativen hatte demgegenüber das entscheidende Charakteristikum, daß sie das Konzept der Maximierung (oder auch der Optimierung) überhaupt aufgab und durch das Streben

* Alfred-Weber-Institut der Universität Heidelberg. — Diese Arbeit wurde durch ein Habilitandenstipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert. Für hilfreiche Diskussionen über die Problematik danke ich besonders Manfred Bischoff (Heidelberg), David Ellerman (Boston), Malte Faber (Heidelberg), Felix FitzRoy (Heidelberg), Kevin Sontheimer (Buffalo, N. Y.), Jaroslav Vanek (Ithaca, N. Y.) und C. C. v. Weizsäcker (Bonn).

¹ Zur Übersicht über diese hier nur sehr grob zusammengefaßte Diskussion siehe besonders G. C. Archibald (Hrsg.), *The Theory of the Firm*, Harmondsworth 1971; M. Bischoff, *Multivariable Zielsysteme in der Unternehmung*, Meisenheim am Glan 1973, bes. Teil I, sowie ferner F. Machlup, *Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial*, in: *American Economic Review*, Vol. 57 (1967), S. 1 - 33.

² Wir verwenden hier und im folgenden den Terminus „Gewinnmaximierung“ abkürzend für „Maximierung des Gegenwartswerts der erwarteten zukünftigen Nettoerträge“.

nach einem *befriedigenden* Erreichungsgrad des Unternehmensziels, üblicherweise des Gewinns, ersetzt. Diese sog. Anpassungstheorien lassen sich jedoch bekanntlich unter bestimmten Voraussetzungen als Operationalisierung der theoretischen Gewinnmaximierung bei unvollständiger Information auffassen³, und in diesem Sinne haben sie auch die Verteidiger der Gewinnmaximierungshypothese interpretiert⁴. Bei der dritten Alternativkonzeption wird schließlich die Maximierung unter Nebenbedingungen zu einem multivariablen Zielsystem erweitert, das nur im Spezialfall einer unternehmerischen Nutzenfunktion⁵ zu eindeutigen Optimallösungen führt und im allgemeinen nur Lösungsbereiche beschreibt.

Die gemeinsame Voraussetzung all dieser Alternativkonzeptionen war natürlich die explizite oder implizite Aufgabe des traditionellen Modells der vollständigen und reinen Konkurrenz, in dem die Verfolgung des Gewinnziels keine selbständige Verhaltensweise des Unternehmens ist, sondern bei Strafe des Untergangs vom Markt erzwungen wird: Da unter den üblichen Annahmen der maximale Gewinn für jedes (atomistische) Unternehmen im Marktgleichgewicht gerade gleich Null ist, würde jede Abweichung von dieser Zielsetzung offenbar das Eingehen von Verlusten und damit die Gefährdung der Unternehmenssubstanz implizieren. Eine weitere Stütze fand die Ablehnung der monetaristischen Gewinnhypothese in der zunehmenden Trennung von Unternehmenseigentum (Kapitaleigner) und Unternehmensleitung (Management), wie sie etwa Berle und Means in ihrer inzwischen klassischen Studie konstatiert hatten⁶: Danach ergab sich ein gewisser Entscheidungsspielraum für das Management, besonders der großen Gesellschaften, innerhalb dessen selbständige „Managementziele“, wie Unternehmensgröße, Anzahl der Untergebenen, Prestige u. a. m. auch zu Lasten des Gewinns und damit der Unternehmenseigentümer verfolgt werden konnten. Da diese Gesellschaften meist auch eine bedeutende Marktmacht ausübten, war zugleich von der Marktseite her ein ausreichendes Gewinnpolster vorhanden, das ein Abweichen von der Gewinnzielsetzung innerhalb gewisser Grenzen ohne Gefährdung des Unternehmens möglich machte. Die damit mögliche Bildung von

³ Vgl. etwa H. Sauerermann und R. Selten, Anpassungstheorie in der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 118 (1962), S. 577 - 597, und H. A. Simon, Models of Man, New York u. a. 1957.

⁴ Vgl. etwa G. Schmitt-Rink, Über Unternehmensziele, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 179 (1966), H. 5, S. 418 - 428, bes. Abschnitt III.

⁵ Das gilt unabhängig davon, ob man eine solche Nutzenfunktion explizit angibt oder durch Annahme bestimmter Gewichte $a_i \geq 0$, $\sum a_i = 1$ bei der parametrischen Optimierung implizit voraussetzt.

⁶ A. Berle und G. Means, The Modern Corporation and Private Property, New York 1933.

organizational slack konnte darüber hinaus noch damit gerechtfertigt werden, daß er nicht (nur) als Vergeudung aufzufassen war, sondern zugleich eine durch Abbau mobilisierbare Leistungsreserve darstellte, die unter ungünstigen Absatzbedingungen eingesetzt werden konnte und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens erhöhte.

Zumindest bisher konnten jedoch diese Alternativansätze weder zu einer geschlossenen neuen Theorie ausgebaut werden noch konnten sie die Vorherrschaft der Gewinnhypothese in wirtschaftstheoretischen Überlegungen — besonders in der Allokationstheorie — entscheidend beeinträchtigen. Zahlreiche Nationalökonomien haben, meist unter Hinweis auf den vom Markt ausgeübten Wettbewerbsdruck, gegenüber den skizzierten Einwänden betont, daß auch für die Großunternehmung und auch für den Fall der Trennung von Eigentum und Kontrolle letztendlich die Gewinnhöhe das oberste Entscheidungskriterium sein müsse und daß andere Ziele allenfalls als Nebenbedingungen auf das Unternehmensverhalten einwirken⁷.

Für unsere Untersuchung der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb ist ein Fall des Einwirkens von „Nebenzielen“, den Verteidiger einer adäquat interpretierten Gewinnmaximierungshypothese für das kapitalistische Unternehmen gewöhnlich konzedieren, besonders interessant: solche Verletzungen der Gewinnzielsetzung, die nicht der bewußten Absicht der Unternehmensleitung entsprechen, sondern durch eigenmächtiges Handeln nachgeordneter Instanzen entstehen, die von der Unternehmensspitze nicht ausreichend kontrolliert werden können. So hält es z. B. Schmitt-Rink für „unbestreitbar, daß in einer umfangreichen Organisation nicht nur auf der anordnenden, sondern auch auf der ausführenden Ebene Zielkollisionen eine Rolle spielen“⁸. Dem Ziel der Gewinnmaximierung, das die Unternehmensleitung anstrebt, stellen sich bei der praktischen Verwirklichung der Entscheidungen, die dementsprechend kostenminimal erfolgen soll, andere Ziele der ausführenden Instanzen und Individuen entgegen: das Bedürfnis nach angenehmen Arbeitsbedingungen, Selbständigkeit bei der Verrichtung der Arbeit, Prestigewünsche auf den unteren Ebenen des Managements, Verlagerung privater Kosten auf das Unternehmen und nicht zuletzt die vielfältigen Formen der Vermeidung von Arbeit, die von verringerter Anstrengung über Nichteinhaltung der Arbeitszeit bis hin zum „Krankfeiern“ reichen. Natürlich gibt es verschiedene Möglichkeiten, derartige

⁷ Vgl. G. Schmitt-Rink, a. a. O., S. 428. — Daß Nebenbedingungen *allenfalls* auf das Unternehmensverhalten einwirken, verschleiert ein wenig die Bedeutung solcher Restriktionen, da tatsächlich eine Maximierung des „Oberziels“ erst in Frage kommt, wenn die Beschränkungen erfüllt sind; sie können also durchaus dominant gegenüber der „eigentlichen“ Zielsetzung sein.

⁸ A. a. O.

Verletzungen des „Oberziels“ so zu interpretieren, daß die Gewinnmaximierungshypothese weiterhin aufrechterhalten werden kann, allerdings auf die Gefahr hin, daß ihre praktische Aussagekraft erheblich abnimmt und sie im Extremfall zur Leerformel wird. Wir skizzieren kurz zwei naheliegende Möglichkeiten dazu.

Ein häufig angewandter, aber in der Praxis nicht immer operationaler Ausweg besteht in der begrifflichen Unterscheidung zwischen 1. *dispositiven* Tätigkeiten, die das Entscheidungsverhalten der Unternehmung bestimmen, und 2. *ausführenden* Tätigkeiten, die den Wirkungsgrad determinieren, mit denen die getroffenen Entscheidungen in die Praxis umgesetzt werden. In diesem Sinne rechtfertigt Schmitt-Rink das Festhalten am „Oberziel“ Gewinnmaximierung: „Es handelt sich freilich nicht um die Unvollkommenheit des Entscheidungs-, sondern des Ausführungsprozesses, der Effizienz, mit der jene Entscheidungen verwirklicht werden... Das alles interessiert an dieser Stelle nicht: Hier standen die von der obersten Entscheidungsinstanz fixierten Ziele der Unternehmung und nicht die ‚subgoals‘ der zur Verwirklichung engagierten Individuen zur Debatte.“⁹ Eine andere Möglichkeit der Deutung, die unter bestimmten Umständen operational sein kann, aber nicht frei von der Gefahr der Tautologisierung ist, bietet das Konzept der *Transaktionskosten*¹⁰. In unserem Falle bestehen sie in den Kosten der Lenkung, Kontrolle und Überwachung des Produktionsprozesses — Alchian und Demsetz bezeichnen sie anschaulich als *costs of monitoring*¹¹ —, die entstehen würden, wenn man die Verwirklichung von „Unterzielen“ ausführender Instanzen durch Detailanweisungen und Detailüberwachung — also durch Reduzierung von Entscheidungsspielräumen „ausführender“ Organe — beseitigen würde. Diese Betrachtungsweise erlaubt es, die durch mangelhafte Kontrolle entstehenden Verluste als *reale Kosten* und nicht als Abweichungen vom Gewinnmaximum zu deuten, falls gezeigt werden kann, daß die Alternativkosten des *monitoring* über den aus mangelhafter Überwachung resultierenden Verlusten liegen würden¹².

⁹ A. a. O.

¹⁰ Zu der Bedeutung dieses Begriffs im Rahmen der *Theory of Property Rights* siehe H. Demsetz, *Toward a Theory of Property Rights*, in: *American Economic Review*, Bd. 57 (1967), S. 347 - 359; wiederabgedruckt in: E. G. Furubotn und S. Pejovich (Hrsg.), *The Economics of Property Rights*, Cambridge, Mass., 1974, S. 31 - 42; ferner Kapitel 4 des genannten Sammelbandes von Furubotn und Pejovich.

¹¹ Siehe A. Alchian und H. Demsetz, *Production, Information Costs, and Economic Organization*, in: *American Economic Review*, Bd. 62 (1972), S. 777 - 795; wiederabgedruckt in: E. G. Furubotn und S. Pejovich, a. a. O., S. 303 - 325.

¹² Diese Abwägung kann allerdings recht illusionär sein, da einerseits das *monitoring* selbst durch Widerstand und Leistungszurückhaltung der Beleg-

Für eine Analyse der betrieblichen Willensbildung bei Arbeiterselbstverwaltung sind zwei Charakteristika der dargestellten Problematik, die sich in abgewandelter Form auch in den beiden diskutierten Lösungsansätzen wiederfinden, besonders interessant. Das erste einprägsame Merkmal unseres Problems war die Annahme, daß alle wichtigen Entscheidungen, insbesondere die Festlegung der Unternehmensziele, in der Unternehmensspitze getroffen werden, oder anders ausgedrückt, daß die Entscheidungsgewalt bei der Unternehmensleitung zentralisiert ist. Das zweite, nicht weniger interessante Charakteristikum besteht darin, daß diese zentralisierte Entscheidungskompetenz — d. h. die Fähigkeit, in dem von der Außenwelt (Markt, Staat, Gesellschaft) gesetzten Rahmen Unternehmensziele festzulegen und in Handlungsanweisungen an die Belegschaft des Betriebes umzusetzen — bestimmten Grenzen unterworfen ist, die durch sachliche und persönliche Gegenkräfte bestimmt werden. Zu den *sachlichen Begrenzungen* gehört die von der Unternehmensleitung praktisch nicht bewältigbare Vielzahl von Detailhandlungen und Detailentscheidungen, die an nachgelagerte Instanzen delegiert werden müssen und diesen *in praxi* einen Entscheidungsspielraum eröffnen, selbst wenn die Entscheidungszentrale eine Kontrolle über den Gebrauch solcher abgeleiteter Handlungsspielräume ausübt und sich das Recht vorbehält, bei Ermessensmißbrauch oder Ermessensfehlgebrauch der unteren Organe die Kompetenz wieder an sich zu ziehen; der Grund für die Delegation war ja gerade die beschränkte Kapazität der Unternehmensleitung, Detailanweisungen zu geben und ihre Ausführung zu überwachen. Wahrscheinlich noch wichtiger ist die begrenzte Information der Unternehmensspitze über die speziellen Bedingungen der einzelnen Abteilungen und Arbeitsplätze, die insbesondere jene Elemente betrieblichen Wissens betreffen, die nur durch praktische Arbeit an der betreffenden Betriebsstelle erlernbar sind. Dieser „learning by doing“-Aspekt der Produktion und Information leitet über zu den *persönlichen Beschränkungen*, denen sich die Unternehmensleitung bei der Ausübung ihrer Entscheidungskompetenz, namentlich bei der Umsetzung von Unternehmenszielen in operationale Direktiven und bei der Kontrolle ihrer Ausführung, gegenüber sieht¹³.

schaft begrenzt wird und andererseits die „Kontrolle der Kontrolleure“, das *monitoring of the monitors*, erhebliche Schwierigkeiten aufwirft.

¹³ Der „learning by doing“-Aspekt der Produktion und die damit zusammenhängende Möglichkeit relativer Autonomie der ausführenden Unternehmensmitglieder spielen eine zentrale Rolle bei der Durchsetzung und Aufrechterhaltung der (kapitalistischen) Unternehmenshierarchie. Illustrative historische Beispiele dazu geben folgende Arbeiten: *S. Marglin*, *What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production*, in: *Review of Radical Political Economics*, Bd. VI (Sommer 1974); *K. Stone*, *The Origins of Job Structures in the Steel Industry*, ebd., S. 113 - 173;

Diese persönlichen Begrenzungen unternehmerischer Entscheidungsgewalt sind in einem — zumindest partiellen — Konflikt zwischen den Interessen der entscheidenden Organe einer Unternehmung (Unternehmensleitung) und den ausführenden Organen (Belegschaft) zu sehen, der entsprechende Zielkollisionen auslöst: Der sachlich vorhandene Handlungsspielraum der Mitglieder auf den unteren Stufen der Unternehmenshierarchie wird also stets dann entgegen den Absichten und Interessen der Unternehmensspitze genutzt, wenn die unteren Instanzen davon abweichende Interessen besitzen. Diese Interessendivergenz gründet sich wesentlich, aber nicht ausschließlich auf die hierarchisierte oder *vertikale* Struktur der Unternehmung¹⁴, die wir bereits bei der Konzentration von Entscheidungen in der Unternehmensspitze beobachtet haben: Dem Interesse der Unternehmensleitung an möglichst vollständiger Kontrolle des Produktionsprozesses steht das Bedürfnis der ausführenden Unternehmensmitglieder nach Selbstverwirklichung in der Arbeit gegenüber¹⁵. Andere Aspekte der Unternehmenshierarchie zeigen sich in der Monopolisierung von Information in den oberen Rängen des Managements und vor allem in der spezifischen Form der Verteilung des Betriebsergebnisses¹⁶. Das für hierarchische Unternehmensformen (auch sozialistischen Typs) charakteristische Institut der *Lohnarbeit*, d. h. der zeitlich und rechtlich begrenzten Unterordnung der Belegschaftsmitglieder unter die Ziele und Direktiven der Unternehmensleitung gegen vertragliche Entlohnung¹⁷, ist ein besonders prägnanter Ausdruck dieser hierarchiebedingten Interessenkollision auf allen drei genannten Ebenen (Entscheidung, Information, Verteilung).

Bei der Verteilung des Betriebsergebnisses zeigt sich die vertikale Unternehmensstruktur wie auch die daraus bedingte Interessendivergenz in den unterschiedlichen Entlohnungsformen für „Arbeit“, die

H. Braverman, Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century, New York — London 1974, bes. Teil I. Zu den theoretischen Implikationen des „learning by doing“ für vertikale Organisationen siehe *F. R. FitzRoy* und *H. G. Nutzinger*, Entfremdung, Selbstbestimmung und Wirtschaftsdemokratie, in: *J. Vanek* (Hrsg.), Marktwirtschaft und Arbeiter-selbstverwaltung, Frankfurt — New York 1975, S. 165 - 223, bes. Teil III.

¹⁴ Zu den *funktionalen* Aspekten von Betriebshierarchie siehe Kap. 3.5.

¹⁵ Die Bedeutung dieses Bedürfnisses wird in der psychologischen und betriebssoziologischen Forschung nahezu einhellig hervorgehoben; vgl. dazu *F. R. FitzRoy/H. G. Nutzinger*, a. a. O., bes. Teil II, mit umfangreichen Literaturhinweisen.

¹⁶ Selbstverständlich sind diese verschiedenen Hierarchieaspekte nicht voneinander unabhängig, sondern bedingen sich in hohem Maße wechselseitig; siehe etwa *F. R. FitzRoy/H. G. Nutzinger*, a. a. O., Teil III.

¹⁷ Eine sehr prägnante Darstellung der Besonderheiten des Lohnvertrages gegenüber anderen Verträgen gibt der nun schon klassische Aufsatz von *R. H. Coase*, The Nature of the Firm, in: *Economica*, New Series, Bd. 4 (1937), S. 386 - 405, abgedruckt in: *G. Stigler* und *K. E. Boulding* (Hrsg.), *Readings in Price Theory*, London 1953, S. 331 - 351.

einen kontraktbestimmten Lohn erhält, und für „Kapital“, d. h. die Eigentümer der Firma und ihre Beauftragten, die den Anspruch auf den nach Abzug aller Kosten verbleibenden Überschuß besitzen. Für die letzte Gruppe besteht daher ein unmittelbares Interesse an der Maximierung dieses Überschusses, während für die Arbeiter und Angestellten der Unternehmung bei gegebenem Lohn umgekehrt ein Interesse an Minimierung ihrer Anstrengung zu Lasten dieses Überschusses herrscht. An dieser Situation ändert sich auch nichts Grundsätzliches, wenn die vertraglich bestimmte Entlohnung der Beschäftigten an den Unternehmenserfolg gekoppelt wird (z. B. durch Akkordsysteme oder Prämien), da derartige partielle Leistungsanreize nicht die Fremdbestimmung der Arbeitstätigkeit aufheben und somit keine wirkliche Identifikation der Unternehmensmitglieder mit ihrer Arbeitstätigkeit und den Unternehmenszielen hervorrufen: An die Stelle der offenen Leistungszurückhaltung bei erfolgsunabhängiger Entlohnung treten gewöhnlich subtilere Formen der Gewinnminderung, wie etwa mangelhafte Produktqualität (bei Stücklohn) oder Auseinandersetzungen über die Zurechnung der Prämie auf die einzelnen Betriebsstellen und -mitglieder¹⁸. Schließlich wird der Grad der Erfolgsbeteiligung durch das dominante Gewinninteresse der Eigentümer begrenzt, die nur in dem Maße zu einer Aufteilung des Betriebsergebnisses bereit sein werden, als sie sich davon eine Erhöhung des ihnen verbleibenden Gewinnanteils im Vergleich zum Überschuß bei erfolgsunabhängiger Entlohnung versprechen. Für die Beschäftigten dagegen besteht keine lineare Koppelung zwischen Anstrengung und Erfolgsbeteiligung, weil der durch die Gewinninteressen der Kapitaleigner ohnehin begrenzte Leistungsanteil der Entlohnung verglichen wird mit der erhöhten Arbeitsanstrengung und den nichtmonetären Aspekten der Arbeitstätigkeit, wie z. B. sozialen Kontakten im Betrieb, Prestige, Arbeitsbedingungen und den Auswirkungen der Arbeitsintensität auf Gesundheit und Freizeitverhalten. In vergrößernder Zusammenfassung dieser Überlegungen kann man sagen, daß in vertikalen Organisationen not-

¹⁸ Dieser Sachverhalt wird sowohl in der westlichen Managementliteratur wie auch in kritischen Berichten über die anreizorientierten Entlohnungssysteme der staatssozialistischen Länder nach den Reformen der sechziger Jahre betont. Auch die in neuester Zeit unternommenen Versuche, die Identifikation mit der Arbeit durch *job rotation*, *job enrichment*, *job enlargement* und andere Formen begrenzter Partizipation und Eigenverantwortlichkeit zu fördern, scheinen letztlich wenig erfolgversprechend, weil ihnen durch die hierarchische Grundstruktur der Unternehmensorganisation, die der Gewährleistung der vom Management bestimmten Ziele dient, enge Grenzen gesetzt sind; hinzu kommen Widerstände von seiten des Managements, das sich in seiner Funktion bedroht sieht. Vgl. dazu die Literaturangaben und Beispiele bei F. R. FitzRoy/H. G. Nutzinger, a. a. O., bes. S. 181 - 184. Zum begrenzten Wert von Anreizsystemen in den staatssozialistischen Ländern vgl. etwa R. Selucky, *Economic Reforms in Eastern Europe*, New York u. a. 1972.

wendig ein Konflikt zwischen den Interessen der Belegschaft und denjenigen der Unternehmensleitung besteht und daß dementsprechend Zielkollisionen auftreten, weil die Beschäftigten, unabhängig von den speziellen Entlohnungsformen, das zutreffende Bewußtsein haben, nicht für sich, sondern für andere zu arbeiten.

1.2 Zielbildung und Zielrealisierung

Was folgt aus dieser Untersuchung für eine horizontale, demokratisch gestaltete Organisation, wie es der selbstverwaltete Betrieb zumindest dem Anspruch nach ist? Unter den Aspekten von 1. *Zielbildung* und 2. *Zielrealisierung* sind zwei gewissermaßen symmetrische Unterschiede auffällig, die eine vergleichende Analyse der Auswirkungen von Arbeiterselbstverwaltung auf die Unternehmensziele teils zu erleichtern und zum Teil zu erschweren scheinen. In vertikalen Unternehmungen kapitalistischen oder staatssozialistischen Typs gibt es einen gewichtigen Grund für die Annahme einer einheitlichen *Zielbildung* und auch einer entsprechenden Unternehmenspolitik, nämlich die Konzentration von Entscheidungs- und Anordnungsbefugnissen in der Unternehmensspitze. Bei der Verwirklichung der Unternehmensziele dagegen machen sich anders geartete Interessen und „Unterziele“ der Belegschaft geltend, welche die Annahme eines auch *in praxi* von einem einheitlichen Willen gesteuerten und nach einem eindeutigen Ziel ausgerichteten Unternehmens als problematisch erscheinen lassen.

Für den selbstverwalteten Betrieb dagegen, dessen Charakteristika wir im folgenden Abschnitt näher darlegen wollen, erscheint das Problem der einheitlichen Willensbildung weitaus schwieriger als für eine hierarchische Unternehmung. An die Stelle eines relativ einfachen Willensbildungsprozesses¹⁹, der nur wenige Personen an der Unternehmensspitze einbezieht, tritt bei Arbeiterselbstverwaltung *im theoretischen Idealfall* die gesamte Belegschaft des Betriebes. Wie immer das Problem der Betriebsdemokratie praktisch gelöst wird — ob durch direkte Partizipation aller Beteiligten, durch Delegations- und Räte-systeme oder durch effektive Kontrolle des professionellen Managements —, in jedem Fall muß erwartet werden, daß nunmehr weitaus umfangreichere Interessen bereits bei der Entscheidungsfindung artikuliert werden und daß diese auch in höherem Maße zum Zuge kommen als in hierarchischen Organisationsformen. Der Prozeß der betrieblichen Willensbildung, insbesondere die Formulierung von Unternehmenszielen und ihre Umsetzung in konkrete Handlungsanweisungen,

¹⁹ Dieser Willensbildungsprozeß kann tatsächlich selbst dann noch sehr kompliziert sein, wenn etwa unterschiedliche Eigentümerinteressen auf die Unternehmensleitung einwirken, z. B. langfristige Wachstumsinteressen gegenüber dem Wunsch nach hoher Gewinnausschüttung.

wird aller Wahrscheinlichkeit nach schwieriger und zeitraubender sein als bei klarer Zentralisation der Entscheidungskompetenzen. Für die ökonomische Analyse bedeutet dies, daß die apriorische Annahme „gegebener“ oder aus der Organisationsstruktur eindeutig ableitbarer Unternehmensziele — wie der Maximierung des Gewinns über einen Planungszeitraum — weitaus problematischer, wenn nicht gar völlig unhaltbar wird. Eine theoretische Untersuchung des betrieblichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses bei Arbeiterselbstverwaltung führt dann in die ebenso bekannten wie kaum lösbaren Probleme der Theorie der politischen Willensbildung, der kollektiven Verhandlung und der gesellschaftlichen Wahl (*social choice*)²⁰. Erschwert wird eine theoretische Bestimmung von Unternehmenszielen bei Arbeiterselbstverwaltung zusätzlich noch dadurch, daß auch der alternative Ansatz zur Zielbestimmung, die Marktdetermination von Unternehmenszielen, selbst im Fall der vollkommenen Konkurrenz nicht zu völlig eindeutigen Ergebnissen führt — dies im Gegensatz zum Fall des kapitalistischen Unternehmens. Empirische Untersuchungen zeigen gleichfalls kein eindeutiges Bild²¹. Aus den eben skizzierten Schwierigkeiten demokratischer Willensbildung ist auch schon gefolgert worden, daß als Folge des kollektiven Entscheidungsprozesses „die betriebliche Wirtschaftsrechnung tendenziell irrational ist“²².

Dieser erhöhten Schwierigkeit auf der Ebene des Willens- und Zielbildungsprozesses bei Arbeiterselbstverwaltung entspricht aber andererseits eine weniger kontroverse Situation auf der Ebene der *Zielrealisierung*. Dies gilt in mehrfacher Hinsicht. Was für die betriebliche Willensbildung als Nachteil erschien — nämlich die Einbeziehung einer Vielzahl von Interessen —, erweist sich für die Umsetzung der Entscheidungen, wenn sie einmal gefällt sind, als bedeutender Vorzug: „Unterziele“ nachgeordneter Instanzen werden in weitaus geringerem Maße der Verwirklichung der Unternehmensziele entgegenstehen, da die spezifischen Interessen der „ausführenden“ Organe jedenfalls in gewissem Umfang bereits berücksichtigt sind. Außerdem ist die Unterscheidung zwischen „dispositiver“ und „ausführender“ Tätigkeit für den selbstverwalteten Betrieb von weitaus geringerer Bedeutung, da

²⁰ Eine gute deutschsprachige Übersicht über diese Problematik und viele weiterführende Literaturhinweise gibt der Sammelband von H. P. Widmaier (Hrsg.), *Politische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates. Eine kritische Darstellung der Neuen Politischen Ökonomie*, Frankfurt/M. 1974.

²¹ Zu den empirischen Befunden, die sich im wesentlichen auf den Fall Jugoslawiens stützen und daher nicht ohne weiteres auf das theoretische Modell der Arbeiterselbstverwaltung verallgemeinert werden können, siehe die folgenden Abschnitte 2. und 3.

²² H. Leipold, *Konflikt und Rationalität in der selbstverwalteten Unternehmung*, in: H. Hamel (Hrsg.), *Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien*, München 1974, S. 84 - 107, hier S. 103.

es keine vollständige Arbeitsteilung zwischen beiden Handlungsformen gibt und da die unternehmerische Entscheidungskompetenz nicht ausschließlich bei der Unternehmensleitung zentralisiert ist; gleichwohl ist dieser Unterschied auch bei Arbeiterselbstverwaltung nicht völlig bedeutungslos, da es schon produktionstechnisch bestimmte Aktivitäten gibt, die mehr als andere sachliche Kompetenz erfordern und dementsprechend ihren Trägern größere Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis verleihen²³.

Noch wichtiger für die Annahme einer weithin gleichgerichteten Zielverwirklichung ist aber der Umstand, daß nicht nur die Entscheidungsstruktur horizontal ist, sondern daß auch die anderen Organisationscharakteristika, insbesondere die Informations- und Verteilungsstruktur, weniger hierarchisiert sind. Insbesondere die Tatsache, daß der betriebliche Überschuß unmittelbar und im Prinzip vollständig²⁴ den Beschäftigten zugutekommt, oder negativ formuliert, daß alle gewinnmindernden Aktivitäten die Belegschaft selbst, und nicht die Unternehmensleitung oder externe Kapitalgeber treffen, schafft eine weitgehende Kongruenz zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der einzelnen Unternehmensmitglieder. Der häufig geäußerte Einwand, bei Arbeiterselbstverwaltung (oder allgemeiner bei mangelnder vertikaler Kontrolle des Unternehmens) gebe es eine „natürliche Tendenz zur Drückebergerei“ (*natural tendency of shirking*²⁵), da jedes Unternehmensmitglied hoffe, sich die Vorteile der Leistungsminderung allein zu erhalten und deren negative Auswirkungen auf alle Gruppenmitglieder verteilen zu können²⁶, übersieht nicht nur den geänderten Charakter der Arbeitsbeziehungen in demokratischen Organisationsformen, sondern vor allem den schon von *Mill*²⁷ formulierten und beispiels-

²³ Dabei ist vor allem an die Rolle des professionellen Managements und der Spezialisten und Fachleute zu denken. In der Praxis ist natürlich die erforderliche Unterscheidung von Sachkompetenz einzelner Personen und (unternehmens-)politischer Kompetenz der gesamten Belegschaft recht problematisch. Vgl. dazu *B. Horvat*, Arbeiterselbstverwaltung im Betrieb, in: P. Hennis (Hrsg.), Probleme des Sozialismus und der Übergangsgesellschaften, Frankfurt/M. 1973, S. 243 - 257. Zur Rolle des professionellen Managements siehe *I. Adizes*, Industrial Democracy: Yugoslav Style, New York u. a. 1971, Kap. 7; *ders.*, Problems of Implementation and the Role of Professional Management, Research Paper, Juni 1975, University of California, Los Angeles.

²⁴ Zu Möglichkeiten des *profit sharing* siehe Teil 3.4 dieser Arbeit.

²⁵ Diesen gewiß nicht unproblematischen Ausdruck verwendet *H. Demsetz*, Information and Efficiency: Another Viewpoint, in: Journal of Law and Economics, Bd. 12 (1969), S. 1 - 22, hier S. 6.

²⁶ Diese Annahme ist offenbar ein Arbeiterselbstverwaltungsanalogon zur vielzitierten „Sozialisierung der Verluste bei privater Profitaneignung“, die nach verbreiteter Auffassung den zeitgenössischen „regulierten“ Kapitalismus kennzeichnet.

²⁷ Vgl. *J. St. Mill*, Grundsätze der politischen Ökonomie, Waentig-Ausgabe, Band 1, Jena 1913, Buch II, Kap. 1, § 3, bes. S. 308.

weise von Adizes²⁸ empirisch beobachteten Umstand, daß gerade wegen dieser Gefahr in genossenschaftlichen und anderen wirtschaftsdemokratischen Organisationsformen eine effektive *soziale Kontrolle* durch alle Belegschaftsmitglieder ausgeübt wird, die in ihrer Wirksamkeit die vertikalen Kontrollmechanismen erheblich übertrifft, zumal da sie nicht durch das bekannte System wechselseitiger Gefälligkeiten („Augen zudrücken“) auf den verschiedenen Hierarchiestufen zu Lasten der obersten Unternehmensspitze konteragiert wird.

Im Vergleich zu den traditionellen vertikalen Organisationsformen können wir also feststellen, daß zwar der Willens- und Zielbildungsprozeß des selbstverwalteten Betriebes schwieriger sein wird und eine eingehende Analyse der stattfindenden kollektiven Willensbildung erfordert; auf der anderen Seite aber wird die Realisierung einmal getroffener Entscheidungen mit geringeren Zielabweichungen und Reibungsverlusten vonstatten gehen, da eine größere — wenn auch nicht vollkommene — Interessenübereinstimmung zwischen den verschiedenen Abteilungen und Mitgliedern des selbstverwalteten Betriebes erwartet werden kann. Fassen wir auch diese Überlegungen kurz zusammen: In horizontalen Organisationen besteht ein grundsätzlich geringeres Konfliktpotential — im theoretischen Idealfall gar keines — zwischen den Interessen der Belegschaft und der von ihr demokratisch bestimmten und kontrollierten Unternehmensleitung, und dementsprechend ist auch die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Zielkollisionen bei der Zielrealisierung kleiner, weil die Mitglieder eines selbstverwalteten Betriebes, unabhängig von den speziellen Organisations- und Verteilungsformen, das Bewußtsein haben können, nicht für die Interessen anderer, sondern für sich selbst zu arbeiten.

Ist die Annahme einer strukturellen Interessenhomogenität, unter Anerkennung von Divergenzen im Detail, richtig²⁹, so können auch die Perspektiven für die erste Phase des Entscheidungsprozesses, die Zielbildung, günstiger beurteilt werden, als die formale Analyse der *Anzahl* der bei der Entscheidungsfindung involvierten Interessen erwarten ließ. Herrschen nämlich wesentlich identische Interessen vor, so können die aus der größeren Anzahl der beteiligten Personen auftretenden Komplikationen unter Umständen durch ein höheres Maß an Übereinstimmung ausgeglichen oder sogar überkompensiert werden. Verstärkt wird diese Erwartung noch durch die Möglichkeit *solidarischen Handelns* in wirtschaftsdemokratischen Organisationen, also die Bereitschaft von Individuen, im Interesse gemeinsamer Ziele persönliche Wünsche und Bedürfnisse hintanzustellen. Diese in der Literatur nicht

²⁸ Siehe I. Adizes, a. a. O., Kap. 6, bes. S. 191 - 194.

²⁹ Zur Berechtigung dieser Annahme siehe Abschnitt 3.

ungebräuchliche Vermutung kann sicher theoretisch und empirisch einige Berechtigung beanspruchen; aber da nicht systematisch abgeleitet werden kann, wann diese Solidarität konkret zum Zuge kommt — abgesehen von außergewöhnlichen Situationen, wenn etwa die Existenz des Betriebes auf dem Spiel steht —, handelt es sich dabei um eine methodisch bedenkliche, weil beliebig einsetzbare *ad-hoc*-Annahme³⁰. Auf jeden Fall gibt es gute Gründe, trotz der Komplexität des betrieblichen Entscheidungsprozesses bei Arbeiterselbstverwaltung eine einheitliche und eindeutige Zielbildung zu erwarten. Auf der Grundlage dieser Voraussetzungen haben *Ward*, *Domar* und besonders *Jaroslav Vanek*³¹ eine Theorie marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung konstruiert, deren mikroökonomische Fundierung die Annahme der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung für die produzierenden Einheiten bildet. Wir stellen diese Theorie in ihren Grundzügen und im Vergleich zur traditionellen Gewinnmaximierungshypothese dar und konfrontieren sie mit anderen Auffassungen in der Literatur, bevor wir zu einer Analyse der auftretenden theoretischen Probleme übergehen.

2. Grundzüge der ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung

2.1 Das Grundmodell

Die ältere Theorie des Marktsozialismus, wie sie von Barone, Lange und Lerner entwickelt wurde³², versuchte, die Allokationsregeln der vollkommenen Konkurrenz auf die sozialistischen (d. h. im Staatseigentum befindlichen) Unternehmen zu übertragen. Die interne Struktur der Unternehmung, deren Bedeutung wir im vorhergehenden Abschnitt dargelegt haben, wurde dagegen weitgehend außer acht gelassen. Betrachtet man etwa Langes „Grenzkostenregel“, so kann man wenigstens implizit aus dem Fehlen einer Leistungsmotivierung und der Formulierung von Direktiven an den „Direktor“ und die „Techniker“ des sozialistischen Betriebes eine hierarchische Unternehmensstruktur mit zentraler Planungsbehörde, Unternehmensleitern, Fachleuten und der Be-

³⁰ Eine entsprechende Funktion hat in der traditionellen sozialistischen Literatur die — jeweils an entscheidender Stelle eingeführte — Annahme eines veränderten „sozialistischen Bewußtseins“.

³¹ Siehe vor allem *B. N. Ward*, *The Firm in Illyria: Market Syndicalism*, in: *American Economic Review*, Bd. 48 (1958), S. 566 - 589; *E. D. Domar*, *The Soviet Collective Farm as a Producer Cooperative*, in: *American Economic Review*, Bd. 56 (1966), S. 734 - 757; *J. Vanek*, *The General Theory of Labor-Managed Market Economies*, Ithaca, N. Y. — London 1970.

³² Eine gute Übersicht über die klassische Sozialismusdebatte gibt *B. N. Ward*, *The Socialist Economy. A Study of Organizational Alternatives*, New York, Kapitel 2. Zur Kritik des klassischen Marktsozialismus vgl. *H. G. Nutzinger*, *Die Stellung des Betriebes in der sozialistischen Wirtschaft*, Frankfurt — New York 1974, Teil II.1.

legschaft unten vermuten. Im Gegensatz dazu geht die ökonomische Theorie der Arbeiterselbstverwaltung von der Frage aus, wie sich wohl eine Unternehmung am Markt verhält, die von den Arbeitern selbst geleitet wird, d. h., bei der im einfachsten Fall jeder Arbeiter gleichberechtigt an den Entscheidungen und den Erträgen beteiligt ist. Diese vereinfachende Voraussetzung bedeutet jedoch nicht, daß es keine Arbeitsteilung und Spezialisierung beim betrieblichen Willensbildungsprozeß gibt; selbst Delegation von Entscheidungskompetenz an einzelne Individuen oder Institutionen ist zulässig (und in der Praxis wahrscheinlich sogar unerlässlich), solange nur gewährleistet ist, daß die *Einflußchancen* — nicht notwendig der tatsächliche Einfluß — aller Arbeiter gleich sind. Praktisch heißt dies, daß jeder Arbeiter nicht nur die gleiche Stimme bei der Wahl der betreffenden Personen und Institutionen hat, sondern daß seine Chancen, selbst in die entsprechenden Funktionen und Positionen berufen zu werden, wenn er sich zur Wahl stellt, nicht systematisch durch seine Stellung im Produktionsprozeß determiniert werden³³. Weiterhin muß eine effektive Kontrolle der an das Management und die Selbstverwaltungsgremien delegierten Entscheidungen durch die Belegschaft ausgeübt werden, und zwar nicht nur durch negative Sanktionsmechanismen oder bloße Abstimmung über die vorgelegten Vorschläge, sondern auch durch unmittelbaren Einfluß auf die Auswahl der zur Beratung anstehenden Alternativen³⁴.

In der Realität, etwa Jugoslawiens, sind natürlich diese Idealbedingungen keineswegs erfüllt, und es ist zweifelhaft, ob sie überhaupt je vollständig erfüllt werden können. Immerhin gibt es selbst in weniger idealen Delegationssystemen verschiedene Einflußmöglichkeiten, die den Handlungsspielraum des Managements und der Selbstverwaltungsorgane deutlich einschränken, wie etwa die Ablehnung der Wiederwahl oder — in besonders gravierenden Fällen — die Abberufung von Managern und Delegierten³⁵. Im Vergleich zu vertikalen Unternehmens-

³³ Tatsächlich bereitet diese Forderung in der Praxis besondere Schwierigkeiten. Nach den älteren Feststellungen von Paul Blumberg, die durch neuere Untersuchungen offenbar unterstützt werden, sind die weniger qualifizierten Arbeiter in den jugoslawischen Selbstverwaltungsinstitutionen deutlich unterrepräsentiert; vgl. P. Blumberg, *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, London 1968, S. 217 - 221.

³⁴ Genau dasselbe Problem tritt bekanntlich in der politischen Demokratie im Verhältnis von Parlament (Gemeinderat) zu Regierung (Verwaltung) auf, wo eine effektive Kontrolle und Bewertung der Vorlagen in der Praxis häufig gar nicht mehr möglich ist und sich die demokratischen Institutionen oft den von der Administration geschaffenen „Sachzwängen“ gegenübersehen.

³⁵ Das bislang in Jugoslawien obligatorische *Rotationssystem* mit ausgeschlossener oder beschränkter Wiederwahl ist, offenbar wegen der damit verbundenen Reibungs- und Einarbeitungsverluste durch das Amendement XV von 1968 weitgehend aufgehoben worden; vgl. z. B. M. Hagemann, *Die jugoslawische Unternehmensverfassung und die Interessen der Beschäftigten*, in: H. Hamel (Hrsg.), a. a. O., S. 41 - 62, bes. S. 43.

formen kapitalistischen oder staatssozialistischen Typs wird daher im allgemeinen das „diskretionäre“ Verhalten und die Ausübung sachlich nicht legitimierter Autorität engen Grenzen unterworfen sein. Diese Sanktionsmöglichkeiten werden aber kaum ausreichen, die Bildung *faktischer* Informations- und Entscheidungsmonopole zu verhindern, die dem traditionellen Demokratiemodell mit klarer Arbeitsteilung zwischen Wählern und Gewählten inhärent sind, wie theoretische und empirische Untersuchungen der politischen Demokratie zeigen³⁶. Auf diese hier angedeuteten Repräsentationsprobleme und die damit zusammenhängenden Komplizierungen der betrieblichen Willensbildung gehen wir in Teil 3 näher ein; jedenfalls zeigen sie die Bedeutung der politisch-gesellschaftlichen Dimension für die Arbeiterselbstverwaltung.

Um unnötige Schwierigkeiten bei der Darstellung der „reinen“ ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung zu vermeiden, machen wir zunächst die heroische Annahme, daß die skizzierten Delegationsprobleme praktisch gelöst werden können, oder alternativ, daß sie keinen entscheidenden Einfluß auf das Marktverhalten des selbstverwalteten Betriebes ausüben, auch wenn sie nicht befriedigend gelöst sind. In diesem „reinen Fall“ kann man aufgrund der gleichberechtigten Beteiligung aller Unternehmensmitglieder an den Entscheidungen und den Erträgen annehmen, daß das Unternehmensverhalten wesentlich durch die Maximierung des Betriebseinkommens, d. h. der Differenz zwischen Erlösen und Nichtarbeitskosten, pro Arbeitseinheit bestimmt sein wird; nur im Falle völlig homogener Arbeit stimmt dies mit der Maximierung pro Arbeiter überein. Eine weitere, wenn auch nicht ganz unproblematische Annahme³⁷, erlaubt es uns aber, den realistischen Fall unterschiedlicher Arbeitstätigkeiten ohne weiteres in das Modell mit einzubeziehen: Wir unterstellen nämlich, daß alle Arbeitstätigkeiten nach einem vom Betrieb oder auch von betriebsexternen Instanzen festgelegten Schlüssel auf eine Basis-Arbeitseinheit, z. B. eine Stunde ungelernter Arbeit, umgerechnet werden; diese Funktion erfüllt in Jugoslawien ein Punktesystem für die Bewertung verschiedener Arbeitsarten³⁸. Da somit alle Arten von Arbeit in einem festen Verhältnis zueinander und zur Basiseinheit stehen³⁹, kann im Rahmen dieser Regelung ohne weitere Einschränkung der Allgemeinheit die Maximierung des Betriebseinkommens pro Arbeitseinheit unterstellt werden; wir werden sie abkürzend als Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens bezeichnen,

³⁶ Eine ausgezeichnete Gegenüberstellung des arbeitsteiligen und des partizipatorischen Demokratiemodells gibt C. Pateman, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge 1970, bes. Kap. 1, 2 und 4.

³⁷ Zu den dabei entstehenden Komplikationen siehe Teil 3.3 unten.

³⁸ Vgl. etwa M. Hagemann, a. a. O., bes. S. 44 - 48.

³⁹ Das hat allerdings die unangenehme Konsequenz, daß es für jeden Bewertungsschlüssel eine andere Produktionsfunktion gibt; vgl. dazu Teil 3.3.

wodas nicht im Hinblick auf die Unterscheidung zwischen „Arbeiter“ und „Arbeitseinheiten“ verwirrend sein würde.

Im Modell der vollkommenen Konkurrenz erfüllt diese Zielsetzung eine analoge, aber nicht völlig identische Funktion wie die traditionelle Gewinnmaximierungshypothese: Sie entspricht einerseits den theoretisch ableitbaren monetären Interessen der Entscheidungsträger, und sie ist andererseits bei vollständigem Wettbewerb die einzige Möglichkeit, langfristig Verluste zu vermeiden. Die Analogie ist aber nicht perfekt, da für die selbstverwaltete Unternehmung kein eindeutiger Verlustbegriff vorliegt und selbst bei vollkommener Konkurrenz eine begrenzte Substitution zwischen monetären und nichtmonetären Einkommenskomponenten (wie Freizeit, Arbeitsbedingungen u. ä.) entsprechend den jeweils vorherrschenden Belegschaftspräferenzen möglich ist, solange dadurch der monetäre Einkommensanteil nicht unter ein gesetzlich oder gesellschaftlich determiniertes Minimum abfällt. Die Marktdetermination der betrieblichen Zielsetzung(en) ist daher im Konkurrenzmodell der Arbeiterselbstverwaltung schwächer als im traditionellen Modell des vollständigen Wettbewerbs. Ein weiterer Unterschied zur Gewinnzielsetzung zeigt sich im Hinblick auf die unter den üblichen Konkavitätsannahmen ableitbaren Allokationsregeln⁴⁰. Alle Faktoren, mit Ausnahme der Arbeit, werden nach ihrem Grenzprodukt entlohnt; der verbleibende Überschuß wird nach dem vorher festgelegten Verteilungsschlüssel auf die verschiedenen Arbeiter verteilt. Beschränken wir uns zunächst zur Vereinfachung der Terminologie auf den Fall homogener Arbeit, so können wir den Tatbestand der Residualentlohnung der Arbeit auch so interpretieren, daß die *ex post* erfolgende Bewertung der Arbeit — der „implizite Lohnsatz“⁴¹ — nicht notwendig gleich dem Wertgrenzprodukt der Arbeit ist. Der formale Optimierungsprozeß führt zwar zu dieser Bedingung, aber nach dem bekannten Euler-Theorem wird sie nur erfüllt, wenn die Unternehmung im Bereich konstanter Skalenerträge operiert. Aber genau in diesem Fall wird eine vergleichbare gewinnmaximierende Unternehmung, die sich denselben marktmäßigen und technologischen Bedingungen gegenüberübersieht — wir bezeichnen sie im Anschluß an Domar kurz als „kapitalistischen Zwilling“⁴² —, einen Gewinn von Null im Gleichgewicht erzielen. Bei gegebenen identischen Faktor- und Absatzpreisen und gleicher Technologie folgt daraus

⁴⁰ Vgl. dazu im einzelnen *H. G. Nutzinger*, Die Stellung . . . , a. a. O., Teil III.1, mit weiteren Literaturangaben.

⁴¹ Diesen Ausdruck und die damit zusammenhängende Betrachtungsweise des Pro-Kopf-Einkommens als erwartete Kosten verdanke ich Professor C. C. v. Weizsäcker.

⁴² *E. D. Domar*, a. a. O., S. 737.

1. die Gleichheit des vertraglich vorherbestimmten „expliziten“ Lohnsatzes in der kapitalistischen Unternehmung und des im selbstverwalteten Betrieb erzielten Einkommens pro Arbeitseinheit (des impliziten Lohnsatzes), und daraus ergibt sich weiterhin

2. eine identische Allokation in beiden Unternehmenstypen. Dies Ergebnis stimmt völlig mit *Samuelsons* in anderem Zusammenhang geäußerten Bemerkung überein, „that in a perfectly competitive market it really doesn't matter who hires whom; so have labor hire ,capital“⁴³.

Betrachten wir nun die allgemeinen Gleichgewichtseigenschaften in beiden Systemen, so beobachten wir eine ähnliche, wenn auch nicht vollständige Analogie. Im traditionellen Modell der vollkommenen Konkurrenz ist der zentrale Gleichgewichtsmechanismus die Mobilität des „Kapitals“: Durch Kapitaleinsatz in Branchen mit überdurchschnittlichen Profiten, also durch Marktzutritt, und durch Kapitalabzug aus unterdurchschnittlich profitablen Sektoren (Ausscheiden aus dem Markt) entsteht eine Tendenz zum Ausgleich der Profitraten zwischen verschiedenen Unternehmen und Sektoren. Gibt es zusätzlich keine langfristigen Renten und operieren die gewinnmaximierenden Betriebe nicht im Bereich abnehmender Skalenerträge⁴⁴, dann impliziert der Profitatenausgleich auch die Gewinnlosigkeit aller Unternehmen (nach Abzug einer Marktverzinsung für das eingesetzte Kapital). Dieser Mechanismus ist entscheidend für das Erreichen eines allgemeinen Konkurrenzgleichgewichts unter idealisierten kapitalistischen Bedingungen, und er spiegelt unverkennbar die zentrale Rolle des Unternehmers in der kapitalistischen Gesellschaft wider.

Der entsprechende Gleichgewichtsmechanismus bei marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung zeigt ebenso die entscheidende Stellung der „Arbeit“ als des Produktionsinputs, der Anspruch auf den Unternehmensüberschuß hat. Hier ist der Anpassungsprozeß durch die Höhe des Pro-Kopf-Einkommens in den verschiedenen Betrieben und Branchen bestimmt: Kann eine Firma nicht den durchschnittlichen impliziten Lohnsatz erwirtschaften (oder unter Berücksichtigung nichtmonetärer Komponenten ein Realeinkommen, das von der Belegschaft als gleichwertig mit dem durchschnittlichen Realeinkommen eingeschätzt wird), so wird sie von einem Teil ihrer Mitglieder verlassen und muß schließlich ganz aus dem Markt ausscheiden⁴⁵. Andererseits ziehen Unterneh-

⁴³ P. A. Samuelson, *Collected Economic Papers*, Vol. 1, Cambridge, Mass. 1966, S. 351.

⁴⁴ Zu einem Gleichgewicht mit positiven Profiten vergleiche etwa das Modell der *private ownership economy* bei G. Debreu, *Theory of Value*, New York 1959.

⁴⁵ Ob das Ausscheiden von Arbeitern zur Stabilisierung des Unternehmens ausreicht, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Selbst wenn keine aus-

men und Branchen mit überdurchschnittlichem (realem) Pro-Kopf-Einkommen neue Arbeiter an. Können sie keine Beschäftigung in bestehenden Unternehmen finden — z. B. weil diese bereits in ihrem Optimum mit höherem Einkommen pro Arbeitseinheit sind und dieses nicht durch Beschäftigung zusätzlicher Arbeiter verringern wollen —, so werden sie versuchen, neue Unternehmen zu gründen, und dies führt im Erfolgsfall durch erhöhten Wettbewerb zu einer Senkung der überdurchschnittlich hohen Pro-Kopf-Einkommen in der betreffenden Branche. Entsprechend erhöht das Ausscheiden von Arbeitern und Betrieben den impliziten Lohnsatz in den schlechter gestellten Sektoren. Wie man sieht, bestimmt der Status der Residualentlohnung die jeweilige Form der Bewegung zum Gleichgewicht: Der kapitalistischen Tendenz zum Ausgleich der Profitraten entspricht eine vergleichbare Tendenz zum Ausgleich der (realen) Pro-Kopf-Einkommen. Diese Analogie ist aber nicht ganz vollständig, da im Modell der Arbeiterselbstverwaltung nichtmonetäre Ziele in unterschiedlichem Maße — je nach den Präferenzen der Belegschaft — zum Zuge kommen können, solange nicht die betriebliche Substanz gefährdet wird; dies verleiht dem Selbstverwaltungsmodell ein zusätzliches (und wohlfahrtssteigerndes) Element der Flexibilität. Davon abgesehen gelten für das allgemeine Gleichgewicht in beiden Systemen genau dieselben Bedingungen. Diese Behauptung ist nach dem Gesagten einleuchtend und kann formal nachgewiesen werden⁴⁶. Die wesentlichen Unterschiede zeigen sich darin, wer Anspruch auf den Überschuß des Unternehmens hat und dementsprechend im Konkurrenzgleichgewicht mit positiven Profiten eine Rente bezieht⁴⁷, und, damit zusammenhängend, welche Partei die übrigen Inputs unter Vertrag nimmt⁴⁸. Die weitgehende Übereinstimmung in den Ergebnissen darf also nicht als Kongruenz der zugrundeliegenden gesellschaftlichen Voraussetzungen verstanden werden.

2.2 Folgerungen

Unsere recht abstrakte Überlegung über die Funktionsweise marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung versetzt uns in die Lage, die auf-

reichende Erhöhung der physischen Arbeitsproduktivität eintritt und das Pro-Kopf-Einkommen unter dem Durchschnitt bleibt, ist eine Marktbehauptung des Unternehmens dann möglich, wenn die verbleibenden Arbeiter in höherem Maße als die Ausgeschiedenen „nichtmonetäre Präferenzen“ haben.

⁴⁶ Zu einem formalen Beweis siehe *J. Drèze*, *The Pure Theory of Labour-Managed and Participatory Economies*, Part I, CORE Discussion Paper 7422, Löwen 1975.

⁴⁷ Diese Rente braucht selbstverständlich nicht monetär zu sein, sondern kann sich auch in „organizational slack“ äußern.

⁴⁸ *D. Ellerman* verwendet den anschaulichen Terminus „hiring party“ zur Kennzeichnung dieses sozioökonomischen Tatbestandes; vgl. sein Manuskript: *The Ownership of the Firm Is a Myth*, Boston 1974.

tretenden Unterschiede im Verhalten der beiden idealisierten Unternehmenstypen systematischer zu interpretieren als in der Literatur üblich. Unter den bisherigen Voraussetzungen tritt ein abweichendes Verhalten genau dann auf, wenn der kapitalistische Lohnsatz und das Pro-Kopf-Einkommen des selbstverwalteten Betriebes differieren. Wir beschränken uns dabei auf den wahrscheinlichen Fall, daß das (reale) Einkommen pro Arbeitseinheit größer ist als der entsprechende Lohnsatz. Das bedeutet aber gerade, daß der „kapitalistische Zwilling“ auch im Gleichgewicht einen positiven Profit erwirtschaftet, oder, in Anwendung des Prinzips der Faktorentlohnung nach dem Wertgrenzprodukt, daß die selbstverwaltete Unternehmung im Bereich abnehmender Skalenerträge operiert.

Wichtig an diesem hypothetischen Vergleich ist folgende Beobachtung über den Einsatz von Arbeit in beiden Systemen. Immer wenn der kapitalistische Zwilling einen (gleichgewichtigen) positiven Gewinn erzielt, dann bewertet die entsprechende selbstverwaltete Unternehmung eine Arbeitseinheit höher: Ihr impliziter Lohnsatz liegt über dem expliziten des gewinnmaximierenden Unternehmens. Unter sonst gleichen Bedingungen wird daher der selbstverwaltete Betrieb entsprechend dem Prinzip der Kostenminimierung *weniger* Arbeit einsetzen. Bei Abwesenheit von Hicksscher Regression⁴⁹ folgt dann weiter, daß die Grenzproduktivität aller übrigen Faktoren (wegen der positiven Kreuzableitungen der Produktionsfunktion zwischen Arbeits- und Nichtarbeitsinputs) ebenfalls abnimmt und daß deshalb — bei identischen Preisen — eine Tendenz zum verringerten Einsatz auch der Nichtarbeitsinputs besteht. Man kann daher erwarten, daß *die durchschnittliche Betriebsgröße bei Arbeiterselbstverwaltung geringer sein wird als bei traditioneller kapitalistischer Konkurrenz*⁵⁰. Diese ökonomische Schlußfolgerung wird durch die sozialen Aspekte der Arbeiterselbstverwaltung erhärtet: Die prinzipielle Identität von entscheidenden und ausführenden Mitgliedern der Unternehmung begünstigt die Übereinstimmung der produktionstechnischen Einheit „Betrieb“ mit der eigentums- und verfügungsrechtlichen Ebene „Unternehmung“. Kapitalbedingte Zusammenfassungen verschiedener Betriebe, wie sie in entwickelten kapitalistischen Volkswirtschaften üblich sind, sind in der Arbeiterselbstverwaltung weit weniger wahrscheinlich, da sie keine zusätzliche Dispositionsbefugnis für die Eigentümer des Firmenkapitals eröffnen, gleichviel ob es sich dabei um Privatpersonen, bestehende Unternehmen oder den Staat handelt, da als *Definitionsmerkmal* von Selbstverwaltung die

⁴⁹ Vgl. J. R. Hicks, *Value and Capital*, 2. Aufl., Oxford 1946, S. 96 - 98.

⁵⁰ Diese Heuristik gilt nur für den kurzfristigen Fall *gegebener* Kapitalbestände; langfristig besteht, wie in 3.1 gezeigt, eine Tendenz zur Produktion im Bereich *konstanter* Skalenerträge.

Entscheidungskompetenz stets der betreffenden Belegschaft zusteht. Diese und andere politisch-gesellschaftlichen Überlegungen kann man mit Vanek dahingehend zusammenfassen, „that there is a far greater desire within democratic structures to decentralize than in non-democratic ones“⁵¹.

Kehren wir zum reinen ökonomischen Modell zurück. Aus unserem obigen Ergebnis können wir einige wichtige Folgerungen über das Marktverhalten bei Arbeiterselbstverwaltung ableiten. Betrachten wir zunächst den Fall des reinen Monopols. Bekanntlich bestimmt der traditionelle Monopolist, der sich einer abwärts geneigten Nachfragekurve gegenübersteht, seinen Angebotspreis (und damit die absetzbare Menge) derart, daß er bei Vorliegen der üblichen Maximierungsvoraussetzungen Grenzkosten und Grenzerlös gleichsetzt. Sei nun sein Monopolgewinn im Cournotschen Punkt gleich M . Unter sonst gleichen Bedingungen würde der Monopolist bei Arbeiterselbstverwaltung ein Pro-Kopf-Einkommen in Höhe von $M/L + w$ erzielen, wenn L die Anzahl der vom kapitalistischen Monopolisten eingesetzten Arbeitseinheiten (in unserem einfachen Fall Arbeiter) und w der entsprechende Lohnsatz ist. Dies gilt natürlich nur dann, wenn alle Preise und Mengen identisch sind. Nun ist offenkundig das monopolistische Pro-Kopf-Einkommen $M/L + w$ *höher* als der kapitalistische Lohnsatz w ; dementsprechend wird der Monopolist bei Selbstverwaltung *weniger* Arbeit einsetzen und wegen der damit gleichzeitig verringerten Wertgrenzproduktivität der übrigen Faktoren auch weniger Nichtarbeitsinputs. Die prokopfeinkommensmaximalen *Absatzmengen* sind also *geringer*, und das heißt entlang einer fallenden Nachfragekurve nichts anderes, als daß auch der *Monopolpreis* höher liegt. Über die Bewertung dieser Tatsache gehen die Meinungen auseinander⁵², aber das interessiert in unserem Zusammenhang nicht.

Eine andere wichtige Schlußfolgerung können wir für das Marktverhalten eines (polypolistischen) selbstverwalteten Betriebes ableiten, der die Preise als Daten betrachtet und Mengenanpassung betreibt. Wir betrachten den Fall einer externen (marktbedingten) Preiserhöhung; symmetrische Ergebnisse gelten für den Fall einer Senkung des Marktpreises und für Variationen der Inputpreise. Eine Absatzpreiserhöhung

⁵¹ J. Vanek, Decentralization Under Workers' Management: A Theoretical Appraisal, in: American Economic Review, Bd. 59 (1969), S. 1006 - 1014, hier S. 1008.

⁵² B. N. Ward schließt aus dem genannten Tatbestand schlicht: „Monopoly is less satisfactory under Illyrian conditions because the equilibrium price is higher than under capitalist monopoly“ (The Socialist Economy, a. a. O., S. 220). Demgegenüber betont J. Vanek die dynamischen Implikationen kleinerer monopolistischer Betriebsgröße, die seiner Meinung nach eine günstige Perspektive für den Marktzutritt neuer Firmen und damit für die Zerstörung des Monopols eröffnen (The General Theory . . ., a. a. O., S. 104 f., 119 f.).

bedeutet bei gegebener Ausgangsallokation des Betriebes unmittelbar eine Erhöhung des impliziten Lohnsatzes. Würde der Betrieb den ursprünglichen Punkt beibehalten, würde das Pro-Kopf-Einkommen um Z/L steigen, wenn Z die Preiserhöhung und L die Anzahl der im Ausgangspunkt (optimal) eingesetzten Arbeitseinheiten war. Die damit eintretende Steigerung des impliziten Lohnsatzes führt aber zu einer Reallokation zwischen Arbeits- und Nichtarbeitsinputs: Arbeit muß nun im Verhältnis zu den anderen Faktoren eingespart werden, da sie relativ (und in diesem Fall auch absolut) teurer geworden ist. Der Einkommenseffekt der Absatzpreiserhöhung im ersten Schritt löst einen Substitutionseffekt zu Lasten des Arbeitseinsatzes aus; dies ist eine offenkundige Analogie zur Slutsky-Gleichung der traditionellen Haushaltstheorie. Für die anderen Faktoren bedeutet dagegen die Absatzpreiserhöhung eine Erhöhung ihrer Wertgrenzprodukte, also ein Anreiz zum Mehreinsatz. Ob der negative Effekt des verringerten Arbeitseinsatzes auf den Output⁵³ durch die Tendenz zur Steigerung der anderen Faktoreinsatzmengen überkompensiert wird oder nicht, läßt sich nicht von vornherein entscheiden. Die Wahrscheinlichkeit dafür ist natürlich um so größer, je wichtiger die Bedeutung der — „normal reagierenden“ — Nichtarbeitsinputs für die Produktion der betreffenden Güter ist. Jedenfalls ist im Vergleich zur gewinnmaximierenden Unternehmung die von einer Preiserhöhung ausgelöste Erhöhung der optimal angebotenen Menge(n) im allgemeinen geringer, und zwar als Folge der impliziten Verteuerung der Arbeitsinputs und der damit bewirkten Verringerung des Arbeitseinsatzes. In — recht unwahrscheinlichen — Extremfällen mit Arbeit als einzigem oder dominierendem und frei variablem Input ergibt sich sogar eine Verringerung der Angebotsmenge. Trotz ihrer Beliebtheit bei einem Teil der einschlägigen Literatur, die hierin die zentrale Allokationsverzerrung sieht⁵⁴, sind diese eindeutigen Fälle der negativen Angebotsreaktion sowohl aus ökonomisch-theoretischen Gründen wie auch vom politisch-gesellschaftlichen Standpunkt aus wenig bedeutend. Vielmehr sind es gerade jene Aspekte der Arbeiterselbstverwaltung, die eine normale Angebotsreaktion erwarten lassen, die auf der anderen Seite schwerwiegende Probleme — zumindest theoretischer Natur — aufwerfen. Das unterstellte anormale Marktverhalten ist weitaus mehr der Simplität der zugrundeliegenden Modelle als einer realen Problematik zuzuschreiben.

Da der folgende Hauptteil dieser Arbeit der Kritik der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung gewidmet ist, gibt eine kurze Darlegung der

⁵³ und ferner auf die Grenzproduktivität der anderen Faktoren

⁵⁴ Als ein Beispiel für viele siehe etwa *R. Pöhl*, Zum mikroökonomischen Modell der arbeiterselbstverwalteten Unternehmung, in: H. Hamel, a. a. O., S. 74 - 83.

wichtigsten Einwände gegen die Hypothese des anormalen Marktverhaltens eine gute Überleitung; wie bereits betont, begründen gerade diese Überlegungen Zweifel an dieser Zielannahme für ein System marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung. Beginnen wir aber zunächst mit denjenigen Gesichtspunkten gegen ein „anormales Angebotsverhalten“, die keine Komplikationen hervorrufen. Wie bereits erwähnt, ist der Substitutionseffekt einer Outputpreiserhöhung zugunsten der Nichtarbeitsinputs in Rechnung zu stellen; im Falle einer Mehrproduktunternehmung kommt der Transformationseffekt im optimalen Produktionsprogramm zugunsten des im Preis gestiegenen Produkts hinzu, da eine Anpassung der Transformationsraten an die neuen Preisverhältnisse erfolgt. Schließlich ist im Rahmen des allgemeinen Gleichgewichts zu berücksichtigen, daß Arbeit — auch bei Residualentlohnung — kein beliebig variierbarer Input ist, sondern daß die Tendenz zum Ausgleich der (realen) Pro-Kopf-Einkommen auf eine normale Preisreaktion hinwirkt.

Mit Komplikationen auf anderen Gebieten verbunden sind vor allem solche entgegenstehenden Überlegungen, die auf die Präferenzstruktur der Belegschaft und die politisch-gesellschaftlichen Bedingungen abstellen. Betrachtet man die Abwägung zwischen Arbeitszeit und Freizeit, so ist unmittelbar klar, daß selbst im unrealistischen Ein-Produkt-ein-Faktor-Fall mit Arbeit als einzigem variablem Input das Ergebnis keineswegs mehr eindeutig zu sein braucht, da eine Outputpreiserhöhung nicht nur die Arbeitszeit, sondern auch die Freizeit verteuert und damit zu einer Neuaufteilung der Arbeit-Freizeit-Relation führt, häufig in Richtung auf eine Arbeitszeiterhöhung⁵⁵. Diese Anpassung in der Arbeitszeit anstelle der Anzahl der Arbeiter bedeutet gleichfalls ein zusätzliches Flexibilitätsmoment, schafft aber infolge ihrer asymmetrischen Anwendung je nach der Richtung der Ausbringungsänderung einige theoretische Probleme⁵⁶. In enger Verbindung dazu steht ein wichtiger sozioökonomischer Tatbestand, nämlich die demokratische Struktur des selbstverwalteten Betriebes, namentlich die prinzipielle Gleichberechtigung aller Mitglieder, die eine Entlassung gegen den Willen der Betroffenen schwierig macht. Eine Reduktion der Anzahl der Arbeitskräfte, selbst wenn sie vom rein ökonomischen Standpunkt aus geboten erscheint, kann also leicht in Widerspruch zur Sozialstruktur des Betriebes geraten, und zwar unabhängig davon, ob sie bei „normalem“ oder „anormalem“ Angebotsverhalten auftritt. Wie viele Autoren

⁵⁵ Alternative Begründungen dazu geben im einzelnen *F. R. FitzRoy*, *Foundations of Political Economy*, in: *Participation and Self-Management*, Bd. 5, Zagreb 1973, S. 89 - 106, bes. S. 104, und *H. G. Nutzinger*, *Die Stellung . . .*, a. a. O., S. 140 f.

⁵⁶ Vgl. dazu Abschnitt 3.3; für den Hinweis auf diese Problematik danke ich David Ellerman.

bemerkt haben, ist in einem selbstverwalteten Betrieb, anders als in der kapitalistischen Unternehmung, die Anzahl der Arbeiter kurzfristig kaum eine Aktionsvariable. Weitaus gravierender als die Gefahr unerwünschter Produktionssenkung ist dementsprechend das Problem der Rigidität auf dem „Arbeitsmarkt“ bei marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung, wie auch die jugoslawische Erfahrung belegt⁵⁷. Im wesentlichen wird daher eine kurzfristige Verringerung des Arbeitseinsatzes auf Arbeitszeitverkürzungen beschränkt sein, während ein Abbau von Arbeitskräften in Selbstverwaltungssystemen — ähnlich wie im öffentlichen Dienst — im allgemeinen nur langfristig möglich sein wird, etwa durch Tod, Pension oder freiwilliges Ausscheiden von „Stelleninhabern“.

Bevor wir nun näher auf die Kritik des dargestellten ökonomischen Selbstverwaltungsmodells eingehen, soll darauf hingewiesen werden, daß die angestellten Vergleiche zwischen beiden Unternehmenstypen trotz einiger bereits eingefügter Modifikationen ein wenig künstlich waren. So wurde unterstellt, daß der „kapitalistische Zwilling“ unter völlig identischen Bedingungen — gleiche Preise, Technologie und Faktorausstattung — operiert. Dabei werden die positiven Wirkungen der Entscheidungs- und Gewinnbeteiligung auf die Produktivität, die Bildung von Humankapital und die Selbstüberwachung der Arbeiter, die theoretisch wie empirisch belegbar sind⁵⁸, nicht berücksichtigt. Aber dieser Umstand wirkt zugunsten der Leistungsfähigkeit partizipatorischer Systeme und kann daher nur die positiven Ergebnisse verstärken und negative Resultate abschwächen.

3. Kritik der ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung

3.1 Alternative Zielsetzungen

Wir haben bereits bei der Darstellung der ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung auf einige erforderliche Modifikationen, wie die Einbeziehung außermonetärer Einkommenskomponenten, hingewiesen. Selbst unter den Bedingungen vollkommener Konkurrenz war eine Berücksichtigung dieser Faktoren als möglich und nötig erkannt worden, da jedenfalls in bestimmten Grenzen eine Substitution zwischen Geldeinkommen und anderen Formen der Arbeitsbelohnung je nach den spezifischen Präferenzen der Belegschaft aus der Organisationsstruktur ableitbar und von den Marktbedingungen her realisierbar erschien; wir nannten es die Tendenz zum Ausgleich der *realen* Pro-Kopf-Einkommen.

⁵⁷ Vgl. etwa H. J. Hof und U. Wagner, Probleme der Beschäftigtenpolitik bei Arbeiterselbstverwaltung, in: H. Hamel, a. a. O., S. 108 - 134.

⁵⁸ Dazu siehe etwa I. Adizes, Industrial Democracy . . ., a. a. O., sowie weitere Überlegungen und Literaturhinweise bei F. R. FitzRoy/H. G. Nutzinger, a. a. O., bes. Abschnitte II und III.

Derartige Abwägungen berechtigen aber noch nicht zu der Forderung, den Einkommensmaximierungsansatz durch einen nutzentheoretischen Approach zu ersetzen. Zwei gewichtige Gründe sprechen gegen die Verwendung einer Zielfunktion wie „Wohlfahrtsmaximierung pro Arbeiter“⁵⁹: Erstens kann das Nutzenmaximierungskonzept völlig tautologisch sein, nämlich dann, wenn man Komponenten und Verlauf solcher Präferenzfunktionen nicht *a priori* hinreichend genau spezifizieren kann; zweitens kann es auch überflüssig sein, falls sich zeigen läßt, daß das Geldeinkommen ein guter Repräsent der außermonetären Ziele ist, d. h., daß es keine *systematischen* Abweichungen zwischen der Maximierung der monetären und der nichtmonetären Einkommenskomponenten gibt. In diesem letzten Fall kann die Pro-Kopf-Einkommens-Hypothese zwar nicht die aktuelle Allokation eines selbstverwalteten Betriebes genau bestimmen, wohl aber Richtung und Stärke von Veränderungen; sie ist dann also immer noch eine gute *theoretische Approximation* zur Erklärung der Funktionsweise selbstverwalteter Systeme. Dieser Auffassung ist offenbar *Jaroslav Vanek*, wenn er „Einkommensmaximierung ... als die Rohform der Antriebskraft der Selbstverwaltungssysteme betrachtet“ und meint, dieses Ziel „spiegelt einen wichtigen Teil der wirklichen Motivation wider und erlaubt eine einfache formelle Verhaltensanalyse der Selbstverwaltung im Unternehmen und der volkswirtschaftlichen Selbstverwaltungssysteme überhaupt“⁶⁰.

Die in der Literatur geäußerten Einwände gegen die Pro-Kopf-Einkommensmaximierung lassen sich interessanterweise ganz analog klassifizieren wie die anfangs skizzierten Einwendungen gegen die klassische Gewinnmaximierungshypothese. Insbesondere stößt man einerseits auf Alternativvorschläge, die auf die Maximierung eines *anderen* Unternehmensziels — wie Gewinn, Beschäftigung oder Wachstum — meist unter Beschränkungen, die typischerweise die Entlohnung der Arbeit betreffen⁶¹, hinauslaufen; andererseits gibt es die vielfältigen Varianten explizit multivariabler Zielsysteme, die in Form von Zielbündeln oder von Nutzenfunktionen auftreten. In extremster Ausprägung findet sich diese zweite Richtung bei solchen empirisch orientierten Autoren, die sich mehr oder weniger auf eine Aufzählung verschiedener Aspekte beschränken und offenbar der Ansicht sind, „daß das Ziel eines Unternehmens mit Selbstverwaltung einfach dem Wunsch der Mehrheit der

⁵⁹ Das Konzept der Maximierung des *wealth per worker* vertritt vor allem *E. G. Furubotn*; vgl. etwa: *Bank Credit and the Labor-Managed Firm: The Yugoslav Case*, *Canadian-American Slavic Studies* 1974, abgedruckt in *E. G. Furubotn/S. Pejovich, a. a. O., S. 257 - 276*.

⁶⁰ *J. Vanek*, *Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung*, Frankfurt/New York 1975, S. 22.

⁶¹ Das charakteristische Analogon in der Debatte um die Zielfunktion des kapitalistischen Unternehmens war der *Mindestgewinn*.

Mitglieder entspricht und daß es daher kein einzelnes feststellbares Motiv gibt“⁶².

Wir diskutieren die Berechtigung dieser beiden Typen von Alternativen kurz an zwei besonders prägnanten Beispielen aus der Literatur. *Jan Vanek* setzt sich in seiner Fallstudie über Arbeiterselbstverwaltung am Beispiel Jugoslawien ausführlich mit der Einkommensmaximierungshypothese von Ward auseinander und lehnt sie kategorisch ab⁶³. Statt dessen strebt er die Konstruktion eines allgemein ökonomischen Verhaltensmodells auf der Grundlage von Zielvektoren an⁶⁴. Da es ihm nicht um eine bloße Beschreibung des Unternehmensverhaltens geht, sondern um eine theoretische Analyse, müssen wir den Erklärungswert des allgemeinen Verhaltensmodells überprüfen. Das allgemeine Modell enthält vor allem die folgenden Klassen von Vektoren⁶⁵:

- (a) Zunahme des laufenden oder kurzfristigen monetären Einkommens (das entspricht in etwa der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung),
- (b) langfristige Sicherheit des Einkommens und der Erwartungen über normale Einkommenszuwächse,
- (c) Verringerung der Arbeitsanstrengung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- (d) lokale und regionale Wirtschaftsentwicklung,
- (e) der Erwerb von berufsspezifischen Fähigkeiten und das berufliche Fortkommen,
- (f) Innovation, technischer Fortschritt und Produktionskostensenkung (je Einheit),
- (g) soziale Leistungen des Betriebes für Mitglieder und Angehörige, und schließlich solche nichtökonomischen Motivationen, die auf
- (h) „Wachstum per se“ hinwirken.

Zur Vervollständigung des Modells für bislang nicht erfaßte Motive wird noch die Konstruktion einer Restklasse (i) vorgeschlagen.

Jan Vanek konzidiert, daß dieses Verhaltensmodell keine Grundlage für einen ökonomischen Kalkül liefert, da in den meisten Fällen Richtung und Größe dieser Zielvektoren nicht (hinreichend) bekannt sind⁶⁶. Gleichwohl hofft er damit eine Menge von „Wegweisern“ geschaffen zu

⁶² *J. Vanek*, *Marktwirtschaft . . .*, a. a. O., S. 160.

⁶³ *Jan Vanek*, *The Economics of Workers' Management. A Yugoslav Case Study*, London 1972, Kap. 6. — Jan Vanek ist ein inzwischen verstorbener Bruder von Jaroslav Vanek, einem der Hauptvertreter der in Abschnitt 2 skizzierten ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung.

⁶⁴ Siehe *Jan Vanek*, a. a. O., Kap. 9.

⁶⁵ A. a. O., S. 197 - 206.

⁶⁶ Vgl. ebd., S. 210.

haben, die eine eindeutige Optimallösung für jede Menge *nichtäquivalenter* Alternativen liefert⁶⁷. Ohne Anspruch auf normativen oder prognostischen Wert sei das skizzierte Rationalmodell ein nützliches Analyseinstrument für die Entscheidungen eines selbstverwalteten Betriebs, das mit jenen ökonomischen Modellen vereinbar sei, die kein einzelnes bestimmendes Unternehmensziel postulierten, und geeignet, die mehr konkreten Aspekte des Unternehmensverhaltens erklären zu helfen⁶⁸.

Unbestritten sind die von Jan Vanek aufgeführten Aspekte, die teilweise mehr den Charakter von *Motiven* für bestimmtes Verhalten als von Zielen besitzen, wichtig für eine Beschreibung des konkreten Entscheidungsprozesses im selbstverwalteten Betrieb; es sind gerade jene Gesichtspunkte, die bei konkreten Beratungen angeführt werden oder die bei empirischen Befragungen über Unternehmensziele von den Betroffenen angegeben werden. Fraglich ist jedoch, ob die angegebenen Vektorgruppen eine Abbildung der komplexen Motiv- und Zielstruktur auf eine skalare Größe ausschließen, besonders dann, wenn es um die abstrakten Funktionsprinzipien einer Selbstverwaltungswirtschaft geht (und nicht um die Erklärung jedes konkreten Verhaltens); und noch fraglicher erscheint, ob ein derartiges Modell tatsächlich *ex ante* etwas über die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen aussagen kann. Gegen die theoretische Brauchbarkeit dieses allgemeinen Modells sprechen jedenfalls zahlreiche Gründe, die wir nur kurz andeuten wollen.

Zunächst bereitet angesichts der Vielzahl teilweise konfigurierender Bestimmungsgrößen für das Unternehmensverhalten der von Jan Vanek verwendete Begriff der „nichtäquivalenten“ Alternativen, für die eine optimale Wahl auf der Basis des Modells getroffen werden könne, ganz erhebliche Schwierigkeiten. Vor allem besteht dabei die Gefahr der Tautologisierung des Äquivalenz- oder Indifferenzbegriffs, weil alle jene Alternativen, für die das Modell keine eindeutige Lösung liefert, *per definitionem* als äquivalent oder indifferent betrachtet werden. Es ist äußerst wahrscheinlich, daß auf der Grundlage solch komplexer Motivationen, wie sie für die betriebliche Willensbildung unterstellt werden, günstigstenfalls partielle Präferenzordnungen erzeugt werden. Selbst wenn jedes einzelne Determinantenbündel (a) bis (i) eine vollständige Ordnung über die Menge der Entscheidungsalternativen liefern würde — was bei der Komplexität und quantitativen Unbestimmtheit vieler angeführter Komponenten schon kaum plausibel ist —, so ergibt der Durchschnitt dieser Teilrangordnungen bestenfalls

⁶⁷ A. a. O.

⁶⁸ A. a. O., S. 213 f.

eine Halbordnung, falls er nicht ganz leer ist⁶⁹. Dementsprechend fallen unter den Äquivalenzbegriff zwei vollkommen verschiedene Tatbestände, nämlich die wirkliche *Gleichwertigkeit* zweier Alternativen und die *Nichtvergleichbarkeit*.

Weiterhin läßt sich einwenden, daß jede Auflistung von verschiedenen Einflußgrößen bedeutende Elemente von Willkür enthält, was ihre Anzahl, die Klassifizierung und ihre relative Gewichtung betrifft. Die Annahme einer *endlichen* Anzahl von Determinanten, die angesichts der begrenzten menschlichen Kapazitäten für Informationsaufnahme und -verarbeitung sicher realistisch ist⁷⁰, trägt wenig zur Operationalität des Verhaltensmodells bei, solange eine unspezifizierte Restklasse besteht, die als eine Art von psychologischer oder soziologischer Rumpelkammer dient und stets Abweichungen von ökonomischem Rationalverhalten zu „erklären“ vermag. Auch hier besteht wieder die Gefahr der Tautologisierung, der man freilich durch die Abschaffung der Restklasse nicht entgehen kann, da dies wiederum den Willkürvorwurf gegen Art und Anzahl der aufgezählten Elemente begründet. Und selbst wenn eine hinreichend exakte Spezifizierung der Zielvektoren möglich wäre, bietet das Problem der Komponentengewichtung erhebliche, wenn nicht unüberwindbare Schwierigkeiten, zumal da angenommen werden muß, daß die relative Bedeutung der einzelnen Ziele oder Motive in hohem Maße vom bereits erreichten Stand abhängt; so wird etwa für ein kleines Unternehmen mit geringer Marktmacht die Wachstumszielsetzung eine höhere Bedeutung haben als für eine fest am Markt etablierte Firma. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit schließen wir die Liste der Einwendungen mit der Gefahr der *Redundanz* ab, da viele angeführte Komponenten in hohem Maße interdependent sind und klare positive oder negative Korrelationen aufweisen, so z. B. zwischen betrieblichem Wachstum, lokaler Wirtschaftsentwicklung, langfristigen Einkommenserwartungen und Sozialleistungen des Betriebes für Mitglieder und Angehörige.

Im Hinblick auf die genannten — keineswegs erschöpfenden — Einwendungen gegen die Operationalität derartiger allgemeiner Verhaltensmodelle erscheinen Zweifel an ihrer Praktikabilität selbst für die beschränkten Zwecke, die Jan Vanek angibt, angebracht⁷¹. Auf der an-

⁶⁹ Eine gute Diskussion dieser Problematik für den Fall der Bewertung von Einkommensverteilungen gibt A. K. Sen, *On Economic Inequality*, Oxford 1972, Kap. 3. Dt. Übers.: *Ökonomische Ungleichheit*, Frankfurt/NewYork 1975.

⁷⁰ Auf die Endlichkeit der Zielvektoren weist Jan Vanek besonders hin; vgl. S. 210.

⁷¹ Selbstverständlich sagt das nichts gegen die Notwendigkeit empirischer Ziel- und Motivforschung oder die potentielle Brauchbarkeit multivariabler Zielsysteme. In der vorliegenden Form jedoch scheinen derartige Verhaltensmodelle nur geringen theoretischen Erklärungswert zu besitzen, vielleicht noch am ehesten für den Ausschluß bestimmter Entscheidungsmöglichkeiten.

deren Seite macht die Vielzahl der angeführten Entscheidungsdeterminanten es wenig wahrscheinlich, daß eine Abbildung auf eine skalare Größe — wie Pro-Kopf-Einkommen — auch nur für eine abstrakte Funktionsanalyse der marktwirtschaftlichen Arbeiterselbstverwaltung möglich sein wird, falls alle angegebenen Einflußgrößen tatsächlich entscheidendes Gewicht bei der Willensbildung besitzen. Immerhin wäre empirisch zu prüfen, ob nicht für einen Teil der Determinanten eine *lexikographische Ordnung* gilt⁷², d. h., daß sie nur als Hilfsgrößen und nur dann in den Entscheidungsprozeß miteinbezogen werden, wenn bestimmte Alternativen unter sonstigen Gesichtspunkten als gleichwertig erscheinen. Solche Zielhierarchien erschließen sich empirischer Befragung über Handlungsmotive und -ziele nur schwer, da auf Fragen über Entscheidungsdeterminanten natürlich auch solche geringerer Hierarchiestufe genannt werden, während sich die relativ geringe (und für Zwecke der ökonomischen Allokationsanalyse vernachlässigbare) Bedeutung solcher Einflußgrößen außerhalb der artifiziellen Befragungssituation, beim konkreten Prozeß der betrieblichen Entscheidungsfindung, erweist. Weiterhin können auch unabhängig von den Motivationen der Unternehmensmitglieder bestimmte Rangfolgen für die Verwirklichung von Teilzielen durch den Markt erzwungen werden, da eine Substitution zwischen monetären und nichtmonetären Einkommenskomponenten, wie bereits in Abschnitt 2 gezeigt, zwar möglich⁷³, aber nicht beliebig ist, sondern ihre Grenzen in der Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit der Unternehmung findet. Insofern kommt dem monetären Unternehmenserfolg — unabhängig von der konkreten Ausprägung der Zielfunktion — eine besonders wichtige Stellung im Zielsystem des selbstverwalteten Betriebes zu, die unter Umständen die Heraussonderung dieses Teilziels für Zwecke der ökonomischen Analyse selbst dann rechtfertigt, wenn die Abbildung des Vektormodells auf eine einzige skalare Größe nicht möglich ist⁷⁴.

⁷² Zu diesem Konzept vgl. *M. Bischoff*, a. a. O., S. 268 - 275, und die dort angegebene Literatur.

⁷³ Tatsächlich werden diese Möglichkeiten auch genutzt. So schreibt z. B. *I. Adizes*: "It is my contention that economists assume singularity of goals in order to facilitate model building. My empirical sociological evidence shows, however, that self-managed industrial organizations, whether in Yugoslavia or in an Israeli kibbutz, do seek additional goals beyond profit. They are more than enterprises; they are communities and as such they seek the welfare of their members in education, health, and culture, rather than expect that those needs will be provided extrinsically in the general market. Thus, by their structure of social ownership and democratic decision-making they can afford to seek multiple goals for the enterprise and its membership." (*The Developing Nations and Self-Management*, Research Paper, University of California, Los Angeles, Juni 1975, S. 25).

⁷⁴ Wir zeigen jedoch im folgenden einige Komplikationen, die es trotz der angenommenen Zielhierarchie schwierig machen, die Pro-Kopf-Einkommensmaximierung in ihrer einfachen Form aufrechtzuerhalten.

Eine andere Gruppe von Einwänden gegen die Pro-Kopf-Einkommensmaximierung bezieht sich, wie bereits erwähnt, auf den tatsächlichen, auf Sachkompetenz gegründeten Handlungsspielraum des Unternehmensmanagements auch in Selbstverwaltungssystemen. Verschiedene Autoren haben Modelle „diskretionären Verhaltens“ im selbstverwalteten Betrieb vorgeschlagen⁷⁵. Als typischen Ansatz dafür, der sich zudem auf empirische Beobachtungen in Jugoslawien stützt, untersuchen wir kurz das von Branko Horvat vorgeschlagene modifizierte Gewinnmaximierungskonzept⁷⁶. Im Gegensatz zur Einkommensmaximierung pro Kopf unterstellt Horvat, daß jedes Unternehmen für den Planungszeitraum einen bestimmten Einkommenszuwachs pro Arbeiter plant und das dann verbleibende Resteinkommen (= Gewinn) absolut, und nicht pro Arbeiter oder pro Arbeitseinheit maximiert⁷⁷. Für ein Einproduktunternehmen, das die Quantitäten y zum gegebenen Marktpreis p verkauft und außer Kapital nur noch Arbeit (L) einsetzt⁷⁸, ergibt sich demnach folgende Zielfunktion:

$$(1) \quad Z = p y - (w + g) L - R = \max.,$$

wobei w der kontraktbestimmte und g der erfolgsabhängige (variable) „Lohnsatz“ pro Arbeiter oder pro Arbeitseinheit ist und R die gesamten Kapitalkosten (Zinsen, Abschreibungen, Steuern auf das eingesetzte Kapital) repräsentiert. Operational gefaßt bedeutet dies, daß die Firma zunächst ein befriedigendes Arbeitseinkommen realisieren will (wobei g die geplanten Einkommenszuwächse erfaßt) und den dann nach Abzug der Kapitalkosten verbleibenden Überschuß maximiert. Da dieser Überschuß dem kapitalistischen Gewinn entspricht, nimmt Horvat an, es handle sich dabei um eine etwas kompliziertere Form der Gewinnmaximierung, die den üblichen Paretooptimalitätsbedingungen genüge⁷⁹. Zur Motivierung dieser Zielhypothese kann man anführen, daß *langfristig* das Realeinkommen der Arbeiter oder ihre „Wohlfahrt“ dadurch

⁷⁵ Vgl. z. B. A. B. Atkinson, Worker Management and the Modern Enterprise, in: Quarterly Journal of Economics, Bd. 87 (1973), S. 375 - 392, bes. Abschnitt III, und B. N. Ward, The Socialist Economy, a. a. O., S. 244 - 250.

⁷⁶ B. Horvat, Prilog Zasnivanja Teorije Jugoslovenskog Produzeca (Zur Theorie der jugoslawischen Unternehmung), in: Ekonomiska Analiza, Bd. 1 (1967), S. 7 - 28. Eine kurze Darstellung gibt H. M. Wachtel, Worker's Management and Worker's Wages in Yugoslavia, Ithaca, N. Y. — London 1973, S. 49 - 52.

⁷⁷ Siehe B. Horvat, a. a. O., S. 28.

⁷⁸ Das Modell läßt sich ohne Schwierigkeiten auf mehrere Faktoren und Outputs erweitern; man betrachte z. B. p und y als Preis- und Mengenvektoren und py als Nettoerlösfunktion nach Abzug der Materialkosten, die als proportional oder fix angenommen werden können.

⁷⁹ Wie oben in Teil 2 dargestellt, gilt die Paretooptimalität unter den üblichen neoklassischen Bedingungen auch für die Annahme der Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens.

maximiert wird, daß man *kurzfristig* den laufenden Gewinn unter der Beschränkung befriedigender Lohnzuwächse maximiert, da möglichst hohe Unternehmensgewinne besonders günstige Perspektiven und Überlebenschancen eröffnen; die Annahme diskretionären Managementsverhaltens mit der Betonung langfristiger Unternehmensziele unterstützt noch eine derartige Zielhypothese.

Betrachtet man aber die dynamischen Implikationen dieser Zielfunktion, so zeigt sich, daß diese Hypothese größere Ähnlichkeit zur Annahme der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung hat, als es zunächst scheint. Zu welchem kurz- und langfristigen Verhalten Horvats Konzept führen wird, hängt natürlich ab von den speziellen Annahmen über die Art der Lohnanpassung in der Zeit und die Verwendung des Firmeneinkommens (z. B. für Investitionen oder als Abgabe an den Staat als Produktionsmittelbesitzer)⁸⁰. Eine allgemeine heuristische Überlegung zeigt aber leicht die Verwandtschaft der beiden Konzepte in langfristiger Hinsicht. Der geplante Einkommenszuwachs kann nicht beliebig hoch sein, da er sonst zu — wenn auch minimierten — Verlusten führt und somit langfristig nicht aufrechterhalten werden kann: Die Produktivitätszunahme pro Arbeitseinheit bildet eine Obergrenze für die langfristig geplanten Einkommenssteigerungen. Andererseits implizieren Lohnzuwächse, die zu positiven Profiten führen, die Möglichkeit, in der Folgeperiode eine Steigerung zu planen, die über dem erwarteten Produktivitätsgewinn liegt. Ein langfristiges Gleichgewicht wird im allgemeinen dann erreicht, wenn — wie im Fall der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung — Wertgrenzprodukt der Arbeit und Gesamtentlohnung (kontraktbestimmter *und* gewinnabhängiger Einkommensanteil) gleich hoch sind. Im Fall eines allgemeinen Gleichgewichts mit positiven Profiten wird sich allerdings die Allokation unterscheiden, da der Unternehmensüberschuß nach Konkurrenzentlohnung aller Faktoren nicht mehr unmittelbar an die Belegschaft geht. Ähnlich wie die Tendenz zum Ausgleich der Pro-Kopf-Einkommen wirkt auch das dynamische Lohnanpassungsverhalten bei Horvat dahin, daß die Unternehmung im Bereich konstanter Skalenerträge (in Vaneks Terminologie „maximaler physischer Effizienz“⁸¹) operiert und dann auch einen maximalen Gewinn von Null erzielt. Kurzfristig dagegen wirkt *Horvats* Zielhypothese in Richtung auf ein „normales“ Marktverhalten, für das wir jedoch auch unter der Pro-Kopf-Einkommens-Zielsetzung zahlreiche Gründe angegeben haben⁸².

⁸⁰ Eine ausführliche Diskussion der verschiedenen Möglichkeiten geben *J. Vanek* und *P. Miović*, *Explorations Into the 'Realistic' Behavior of a Yugoslav Firm*, Working Paper No. 7, Department of Economics, Cornell University, Ithaca, N. Y., April 1970.

⁸¹ Siehe dazu besonders Kap. 5 von *J. Vanek*, *General Theory . . .*, a. a. O.

⁸² Vgl. oben Abschnitt 2.

3.2 Kompensationssysteme

Wir sind bisher mehr oder weniger davon ausgegangen, daß Entscheidungen des Betriebes die verschiedenen Mitglieder in gleicher Weise treffen oder daß sie im Prozeß der demokratischen Willensbildung bereit sind, (relative) Verschlechterungen ihrer individuellen Position im Interesse eines gemeinsamen Unternehmensziels hinzunehmen. Angesichts der bekannten Probleme von Mehrheitsentscheidungen ist das aber eine recht unplausible Annahme. Wenn auch solidarische Verhaltensweisen in einem System demokratischer Entscheidungs- und Erfolgsbeteiligung eher eingeübt und ausgeübt werden können, so ist doch nicht auszuschließen, daß es Koalitionen und Mehrheitsbildungen gibt, die den Mitgliedern dieser Gruppen Sondervorteile zu Lasten benachteiligter Minderheiten oder weniger gut organisierter Mehrheiten zu verschaffen suchen. Als praktisches Beispiel dafür kann man sich vorstellen, daß ein Entscheidungsdruck zugunsten solcher Projekte entsteht, die bestimmte Abteilungen des Betriebs besonders gut auslasten (und damit die Anzahl der dort geleisteten und zu bezahlenden Arbeitseinheiten erhöhen), während andere Abteilungen weit unter ihrer Kapazität arbeiten, so z. B. eine Entscheidung für verstärkten Lagerabbau und Drosselung der laufenden Produktion. Solchen Abweichungen von dem Betriebsziel Maximierung des Einkommens pro Arbeiter für *alle* Unternehmensmitglieder sind freilich enge Grenzen gesetzt, da suboptimale Politiken das Gesamteinkommens des Betriebes unter das Maximum drücken und somit das zur Verteilung anstehende Residuum auch für jene Unternehmensmitglieder verringern, die sich einen Sondervorteil (z. B. durch Erhöhung der Anzahl geleisteter Arbeitseinheiten) verschafft haben. Ebenfalls der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung widerspricht der Fall, daß optimale Entscheidungen nicht zustandekommen, wenn die verschiedenen Abteilungen und Mitglieder sich nicht über die konkrete Ausführung eines ökonomisch profitablen Projekts einigen können, weil alle Beteiligten befürchten, (relativ) schlechter gestellt zu werden als die anderen.

Eine aus der Wohlfahrtsökonomik bekannte Möglichkeit zur Verbesserung derartiger Situationen besteht in der Einführung von Kompensationszahlungen an die schlechtergestellten Unternehmensmitglieder. Einen entsprechenden Vorschlag für den selbstverwalteten Betrieb hat *Felix Fitzroy*⁸³ vorgebracht, den wir kurz erörtern wollen. Angenommen, gegen den bisherigen Betriebsdirektor, der die bisherige Unternehmenspolitik *A* vertritt, stellt sich ein Kandidat mit dem Alternativ-

⁸³ *F. R. FitzRoy*, *Foundations of Political Economy*, a. a. O., S. 101 f. FitzRoy behandelt den weitergehenden Fall der Unternehmensverfassung, aber seine Überlegungen lassen sich prinzipiell auf jede Wahl zwischen Alternativen im selbstverwalteten Betrieb übertragen.

programm B zur Wahl. Der erwartete Gegenwartswert der Alternative A für Unternehmensmitglied i sei V_i^A , im Falle B entsprechend V_i^B . Zieht Person i *ceteris paribus* den status quo der Alternative B vor und ist a_i der Maximalbetrag, den er für die Beibehaltung des Zustandes A zu zahlen bereit ist, dann muß er gerade indifferent zwischen A und B sein, wenn er im Falle A nur noch $V_i^A - a_i$ verhält. Präferiert umgekehrt Unternehmensmitglied j die Alternative B und ist es bereit, zu ihrer Erreichung einen Maximalbetrag von b_j zu zahlen, so wird es bei einem erwarteten (Netto-)Ertrag der Alternative B in Höhe von $V_j^B - b_j$ seinerseits Indifferenz erreichen. Bleibt die Indifferenz von Hinzufügung gleicher Beträge unberührt⁸⁴, so folgt weiter auch die Indifferenz von j zwischen A und B , falls er für den Zustand A die Kompensation b_j erhält, so daß gilt: falls $(V_j^B - b_j) I V_j^A$, so auch $V_j^B I (V_j^A + b_j)$, wobei I die Indifferenzrelation bezeichnet. Ist die Summe aller Maximalbeträge a_i der Anhänger von Fall A größer als die Summe aller Maximalbeträge b_j der Befürworter von B , so können die Anhänger von B für die Zustimmung zu A derart kompensiert werden, daß alle die erste Alternative (*nach* Kompensation) präferieren und eine eindeutige Entscheidung zustandekommt. Entsprechendes gilt für den umgekehrten Fall.

Neben den Schwierigkeiten — vor allem für die weniger qualifizierten Unternehmensmitglieder —, die Konsequenzen verschiedener Entscheidungsmöglichkeiten für die eigene Situation auch nur einigermaßen verlässlich abzuschätzen, und den Problemen, die aus einer Falsifizierung von Erwartungen entstehen, gibt es dabei ein ebenfalls aus der Wohlfahrtstheorie bekanntes, für das praktische Funktionieren des Selbstverwaltungsmodells besonders wichtiges Problem, nämlich die Offenlegung der Präferenzen. Für diejenigen Unternehmensmitglieder, die erwarten, daß der von ihnen präferierte Zustand nicht gewählt wird, besteht ein Interesse, ihren Wohlfahrtsverlust und damit ihre Kompensationsbedürftigkeit zu übertreiben, um in den Genuß hoher Zahlungen zu gelangen. Erwarten dagegen andere Mitglieder, daß ihre Alternative zum Zuge kommt, besteht für sie ein Anreiz, ihr Interesse daran nach außen hin unterzubewerten, um ihre Kompensationszahlungen zu minimieren. Diese Verhaltensweisen führen zu einer Abweichung vom Paretooptimum, und wenn auch die demokratische Willensbildungs- und Entscheidungsstruktur im selbstverwalteten Betrieb einer Verfälschung von Präferenzen entgegenwirkt, da alle Alternativen offen diskutiert und begründet werden müssen und erkannte Irreführungen sozialen Sanktionen unterliegen⁸⁵, können sie doch nicht völlig aus-

⁸⁴ Diese Symmetrieannahme ist für das Modell zentral, aber nicht unbedingt realistisch, z. B. bei unterschiedlich hohen Grenznutzen des Einkommens.

⁸⁵ Darauf weist auch *F. R. FitzRoy*, a. a. O., S. 102, hin.

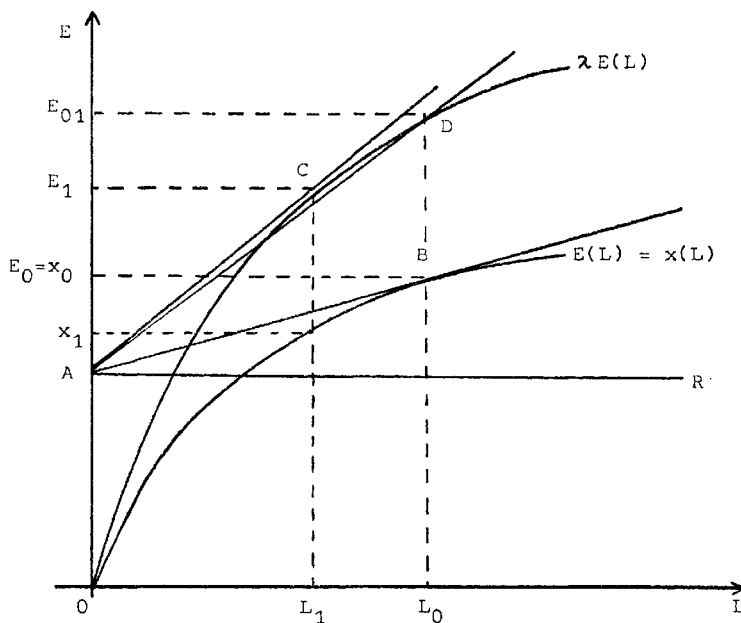
geschlossen werden. Treten sie — erfolgreich — auf, so verletzt dies nicht nur monetäre Zielsetzungen, wie Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens, sondern auch weiter gefaßte Konzepte betrieblicher Wohlfahrt.

Eine andere Problematik von Kompensationszahlungen besteht in der damit verbundenen Aufsplitterung der Belegschaft in „Parteien“, die das Sozialgefüge des Betriebes beeinträchtigen und zu Machtkonstellationen führen kann. Zur Illustration betrachten wir den vieldiskutierten Fall der „negativen“ Angebotsreaktion⁸⁶. Ein Betrieb produziere unter Einsatz von Arbeit (L) und mit dazu proportionalem (oder fixem) Materialeinsatz und gegebenem Kapitalbestand ein Produkt x , dessen Preis p vom Markt gegeben ist. Die fixen Kosten für die Kapitalnutzung seien R , und der betriebliche Nettoerlös (nach Abzug der Materialkosten) ist eine Funktion von L allein: $E(L) = p \cdot x(L)$. Ist die Arbeitszeit fixiert, so bezeichnet L_0 die Anzahl der im Optimum beschäftigten Arbeiter. Der Marktpreis in der Ausgangssituation, p_0 , sei (durch entsprechende Wahl der Mengeneinheiten) gleich 1. Wir haben damit in Abb. 1 das Betriebsoptimum (x_0, L_0) ermittelt. Eine Erhöhung des Marktpreises um den Faktor $\lambda > 1$ führt zu einer entsprechenden Streckung der Nettoerlösfunktion und damit zu einer neuen Allokation ($x_1 < x_0, L_1 < L_0$), die den verbleibenden Unternehmensmitgliedern ein höheres Pro-Kopf-Einkommen $g_1 = (\lambda E(L_1) - R)/L_1$ sichert als in der Ausgangssituation, wo es entsprechend $g_0 = (E(L_0) - R)/L_0$ betrug. Graphisch zeigt sich dies in der höheren Steigung des neuen Fahrstrahls an die um den Faktor λ gestreckte Nettoerlösfunktion. Aus der Abbildung ist aber auch ersichtlich, daß diese Reaktion selbst unter rein monetärem Aspekt keine optimale Verhaltensweise darstellt. Das gilt nicht nur im Hinblick auf die verletzte Paretooptimalität des Marktverhaltens, also die vieldiskutierte Mengenreduktion bei Preiserhöhung⁸⁷, sondern auch hinsichtlich der Einkommensinteressen der Unternehmensmitglieder selbst. Wie ein Vergleich der entsprechenden Steigungen in Abb. 1 zeigt, kann man die Situation aller Unternehmensmitglieder verbessern, indem man die ursprüngliche Beschäftigung aufrechterhält und eine Kompensationszahlung der zur Entlassung anstehenden Arbeiter $L_0 - L_1$ an die auf jeden Fall im Betrieb verbleibende Mehrheit L_1 einführt⁸⁸.

⁸⁶ Für die gemeinsame Diskussion dieses Problems danke ich Felix FitzRoy.

⁸⁷ Darauf verweist besonders E. D. Domar, a. a. O., S. 737 - 740.

⁸⁸ Man beachte, daß nicht nur ein positives Einkommen gezahlt wird, was im reinen Marktmodell bereits eine Verbesserung gegenüber den Arbeitslosen „einkommen“ von Null wäre, sondern sogar noch ein höheres Pro-Kopf-Einkommen als bei der Ausgangsallokation. Die Annahme, daß eine Mehrheit im Betrieb zurückbleiben muß, ist naheliegend, wenn man einen Abstimmungsmechanismus für Kündigungen unterstellt.



Dazu formulieren wir folgendes

Theorem: Die Entlassung von Arbeitern bei Preiserhöhung ist pareto-inferior, da es stets möglich ist, durch Kompensationszahlungen der von Entlassung bedrohten Arbeiter an die anderen Unternehmensmitglieder die Situation für beide Parteien so zu verbessern, daß

a) die auf jeden Fall im Betrieb verbleibenden Arbeiter ein höheres Pro-Kopf-Einkommen (einschließlich Kompensationszahlung) erzielen als bei Entlassung der anderen, und

b) daß die von Entlassung bedrohten Arbeiter ein höheres Pro-Kopf-Einkommen (abzüglich Kompensationszahlung) erhalten als in der Ausgangssituation.

Beweis: Man betrachte die Steigungen der Fahrstrahlen \overline{AB} und \overline{AC} , die jeweils das Pro-Kopf-Einkommen g_0 und g_1 repräsentieren. Die Steigung der Geraden \overline{AD} gibt das Pro-Kopf-Einkommen in der Preissituation 1 und der Beschäftigungslage O wieder, falls keine Kompensationszahlung geleistet wird; wir bezeichnen dies mit g_{01} . Natürlich gilt $g_1 > g_{01} > g_0$. Anstelle einer Gleichverteilung ist es auch möglich, eine Einkommensdifferenzierung vorzunehmen, bei der die ersten L_1 Arbeiter g_1 erhalten (Steigung von \overline{AC}), während sich die Arbeiter im Bereich von L_1 bis L_0 mit einem niedrigeren Pro-Kopf-Einkommen begnügen,

das durch die Steigung der Sekante \overline{CD} wiedergegeben wird und strikt größer als g_0 sein muß: die Steigung von \overline{CD} muß zwischen der Tangentensteigung in den Punkten $E(L_1)$ und $E(L_0)$ liegen, wobei die folgenden Ungleichungen wegen der Konkavität im angegebenen Bereich gelten: $g_1 = E'(L_1) > \text{Steigung von } \overline{CD} > \lambda E'(L_0) > E'(L_0) = g_0$. Also ist die Entlohnung der Arbeiter im Intervall $[L_1, L_0[$ strikt größer als g_0 , auch wenn die Arbeiter in $[0, L_1]$ den maximalen Betrag g_1 erhalten. Aus Stetigkeitsgründen ist es jetzt natürlich auch möglich, durch Transfer eines hinreichend kleinen Einkommensbetrags der Arbeiter in $[L_1, L_0[$ an die Arbeiter in $[0, L_1]$ deren Einkommen über g_1 hinaus zu erhöhen, ohne daß dasjenige der benachteiligten Arbeiter auf oder unter g_0 absinkt. Damit ist das Theorem bewiesen.

So wünschenswert dieses Resultat im Hinblick auf Angebotsreaktion und Beschäftigungsverhalten auch sein mag, es enthält deutlich destabilisierende Elemente für ein Selbstverwaltungssystem. Zunächst läßt die angeführte Situation offen, auf welchen Verteilungsschlüssel sich die beiden „Parteien“ einigen werden; durchaus denkbar ist, daß die „Mehrheit“ eine schwache Arbeitsmarktsituation für die von Entlassung bedrohte „Minderheit“ dazu ausnutzt, höhere Kompensationszahlungen abzupressen — stets mit der Entlassungsdrohung im Hintergrund —, so daß deren Einkommen doch unter g_0 fällt. Aber auch wenn eine „faire“ Aufteilung erfolgt, etwa so, daß die Mehrheit sich mit g_1 „begnügt“ und keine weiteren Kompensationszahlungen fordert, widerspricht die dahinterstehende machtpolitische Differenzierung innerhalb der Belegschaft der reinen Vorstellung von Selbstverwaltung. In einem System gleichberechtigter Mitgliedschaft gibt es a priori *kein* Kriterium, wonach bestimmte Arbeiter *gegen deren Willen* freigesetzt werden, während andere im Betrieb verbleiben dürfen. Läßt man diese Möglichkeit zu, dann braucht man zu ihrer theoretischen Erklärung im Selbstverwaltungsmodell zusätzlich zur ökonomischen Theorie auch eine politische Theorie der Mehrheitsentscheidung; das Konzept der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung reicht dann jedenfalls nicht mehr aus.

3.3 Differenzierung der Arbeitskraft und asymmetrisches Verhalten

Der eben genannten Komplikation entgeht man durch die gebräuchliche Annahme, daß es zu keinen Kündigungen von Mitgliedern *gegen deren Willen* kommt, wenn eine Verringerung des Arbeitseinsatzes ökonomisch geboten ist, sondern zu Variationen der Arbeitszeit; dies gilt unabhängig davon, ob die Verringerung in Zusammenhang mit „normalem“ oder „anormalem“ Angebotsverhalten erfolgt. Zumindest kurzfristig folgt daraus aber eine *Asymmetrie* im Verhalten des Betriebes bei Erhöhungen der Ausbringung im Vergleich zu Produktions-

einschränkungen. Angesichts der bereits diskutierten Rigidität des Arbeitskräfteeinsatzes muß in beiden Fällen unterstellt werden, daß die Parameteränderung (z. B. Preisänderung) vom Betrieb nicht nur als vorübergehend betrachtet wird, weil bei einer derartigen Erwartung eine Anpassung des Arbeitseinsatzes ohnehin nur in einer Anpassung der Arbeitszeit bestehen wird und weder Neueinstellungen noch Entlassungen vorgenommen werden. Wird die Parameteränderung und die damit erforderliche Anpassung der optimalen Ausbringung nicht nur als vorübergehend betrachtet, so wird eine Produktionsausdehnung durch eine optimale *Kombination* von Arbeitszeiterhöhung und Neueinstellung, entsprechend den Belegschaftspräferenzen für Geldeinkommen und Freizeit, erreicht. Somit wird das (reale) Einkommen pro beschäftigtem Arbeiter maximiert. Für Produktionseinschränkungen entfällt diese Kombinationsmöglichkeit weitgehend, sieht man einmal von freiwilligem Ausscheiden von Unternehmensmitgliedern ab⁸⁹: Die Anpassung erfolgt nur noch in der Anzahl der geleisteten Arbeitseinheiten bei gegebener Belegschaftszahl, oder anders ausgedrückt, das Einkommen pro Arbeitsstunde, und nicht mehr pro Arbeiter, wird maximiert. Dies impliziert weiterhin, daß die Produktionseinschränkung geringer sein wird als bei unbeschränkter Variation der Arbeitszeit-Arbeitszahl-Kombination. Diese Asymmetrie widerspricht natürlich gleichfalls der einfachen Pro-Kopf-Einkommensmaximierung.

Zwei mögliche Einwendungen gegen die Annahme asymmetrischen Verhaltens sind denkbar. Zunächst gibt es auch deutliche Widerstände gegen die Neueinstellung von Arbeitern, wenn die „Stammebelegschaft“ selbstfinanzierte Investitionen vorgenommen hat, deren Ertrag sie nicht mit neu hinzutretenden Mitgliedern zu teilen bereit ist, da diese ja nicht durch früheren Einkommensverzicht mit zu den Investitionen beigetragen haben. Dieses Argument würde die Symmetrie in Richtung auf „Maximierung pro Arbeitseinheit“ wieder herstellen; die damit gekennzeichnete Situation impliziert aber schwere Abweichungen vom ökonomischen *und* sozialen Optimum der Firma, die wir im folgenden Abschnitt erörtern werden.

Die andere Möglichkeit einer Rechtfertigung der einfachen Theorie besteht in der ökonomisch beliebten Unterscheidung zwischen „kurzfristig“ und „langfristig“. Danach würde langfristig die Asymmetrie in den Verhaltensweisen verschwinden, da zwar die Anpassung nach

⁸⁹ Dabei wird die Bereitschaft zu *freiwilligem* Ausscheiden wesentlich von der makroökonomischen und berufsspezifischen Beschäftigungslage abhängen, und die Bereitschaft dazu wird um so kleiner sein, je schlechter die Chancen der Wiederbeschäftigung eingeschätzt werden. — Für den — unplausiblen — Fall des „anormalen“ Angebotsverhaltens wird die dargestellte Problematik kurz angedeutet bei R. Pöhlting, a. a. O., S. 79 f.

unten langsamer, aber prinzipiell gleich verläuft: Durch Nichtbesetzung von Stellen, die durch freiwilliges Ausscheiden und längerfristig vor allem durch Tod, Pensionierung und Krankheit freiwerden, wird auch die *Anzahl* der Arbeitskräfte verringert. Das langfristige Gleichgewicht wird dann jedenfalls im selben Punkt erreicht wie bei der einfachen Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens, während für kurzfristige Anpassungen die ad-hoc-Annahme einer Anzahlsrestriktion eingeführt werden kann. Die Schwierigkeit mit dieser Verteidigungslinie besteht natürlich darin, daß es schwierig, wenn nicht unmöglich ist, die Zeiträume hinreichend genau zu spezifizieren, für die jeweils eine der beiden Zielhypothesen gelten soll. Je nach der Zusammensetzung der Belegschaft kann die Perspektive „langfristig“ so unbestimmt sein, daß die Maximierung pro Arbeiter keine operationale Zielhypothese mehr darstellt. Dieser Umstand könnte es nahelegen, soziale Bedürfnisse — wie Aufrechterhaltung des Betriebs als soziales Gebilde⁹⁰ — explizit in die Zielfunktion aufzunehmen, die somit in Richtung Nutzentheorie verallgemeinert würde. Gegen eine derartige nutzentheoretische Verallgemeinerung sprechen aber nicht nur die bereits erwähnten Tautologiegefahren eines unternehmensbezogenen Nutzenkonzepts; ganz unabhängig von den „wirklichen“ Präferenzen der Mitglieder kann die Beibehaltung der Mitgliederzahl einfach das *Resultat* der sozialen Struktur des Betriebes sein, die kein klares Kriterium für die Entlassung bestimmter — grundsätzlich gleichberechtigter — Mitglieder liefert.

Weitere Abweichungen von der einfachen Maximierungshypothese ergeben sich, wenn man die Konsequenzen beschränkter Verfügbarkeit von Arbeitskräften und von unterschiedlichen Arbeitsqualifikationen in Betracht zieht. Ohne auf die Einzelheiten einzugehen⁹¹, sollen einige wichtige Komplikationen angeführt werden, zu denen die damit bedingte Diversifizierung der Arbeitskräfte im selbstverwalteten Betrieb führt.

Zunächst ist die Annahme eines niveauunabhängigen Umrechnungsschlüssels für verschiedene Arbeitsarten nicht unbedingt plausibel, da die relative Bedeutung verschiedener Qualifikationsgrade durchaus vom Produktionsumfang abhängen kann. Nun ist unmittelbar einsichtig, daß ein variables Bewertungsschema bei rein monetärer Zielsetzung die Allokation nicht stört, solange nur die Entlohnung je Arbeitsart eine isotone Funktion des Firmeneinkommens ist⁹². Die Einbeziehung außermonetärer Komponenten, wie Freizeit und Arbeitsanstrengung,

⁹⁰ Auf die von ihm so genannte „soziale Anpassung“, die den Betrieb als „social body“ intakt läßt, verweist besonders *J. Vanek*, *The General Theory . . .*, a. a. O., S. 156 - 159.

⁹¹ Dazu siehe mit weiteren Literaturhinweisen *H. G. Nutzinger*, *Die Stellung . . .*, a. a. O., bes. Abschnitt III.1.3.

oder die Berücksichtigung von Risiko und Unsicherheit, würde aber zu abweichenden Ergebnissen führen.

Ein weiteres Problem besteht in dem möglichen Widerspruch zwischen der *Marktdetermination* des Pro-Kopf-Einkommens für die verschiedenen Arbeitstätigkeiten, gekennzeichnet durch die Tendenz zur Angleichung der impliziten Entlohnungen für jede Aktivität, und der *a-priori-Festlegung* des Verteilungsschemas im Betrieb. Ergeben sich erhebliche Abweichungen zwischen den firmenspezifischen Pro-Kopf-Einkommen und den volkswirtschaftlich üblichen, so beziehen entweder die Inhaber dieser Positionen eine Rente, d. h., sie werden über ihrem Wertgrenzprodukt entlohnt, oder aber sie drohen den Betrieb zu verlassen, um anderswo besser entlohnt zu werden. In beiden Fällen wird es *ex post* zu Umverteilungsverhandlungen kommen, die der unterstellten *ex-ante*-Maximierung zuwiderlaufen.

Dieses Problem mag langfristig weniger relevant sein, weil im allgemeinen Gleichgewicht auch eine Tendenz zur Angleichung der Umrechnungskoeffizienten (modifiziert durch betriebspezifische Interessensunterschiede) wirkt. Einer marktmäßigen Angleichung sind dagegen solche Differenzierungen weitgehend entzogen, die auf den sozialen Beziehungen im Betrieb basieren, etwa Unterscheidungen nach Dauer der Betriebszugehörigkeit (Senioritätsprinzip), formaler Stellung im Produktionsprozeß, informellen Beziehungen und ähnlichen Kriterien. Diese Unterschiede begründen nicht nur *faktische* Privilegien oder Benachteiligungen im „demokratischen“ Entscheidungsprozeß, sie werden im allgemeinen auch zu leistungsunabhängigen Einkommensdifferenzierungen⁹³ — mithin einer Verletzung des einfachen Maximierungsprinzips — führen.

Besonders ausgeprägt können solche Unterschiede im Verhältnis zwischen der bestehenden Belegschaft und neu hinzutretenden Mitgliedern sein. In einer Situation makroökonomischer Unterbeschäftigung ist eine Vielzahl von Diskriminierungen neuer Arbeiter möglich und empirisch belegbar⁹⁴: Sie reichen von geringerer (faktischer) Arbeitsplatzsicherheit

⁹² Zum formalen Beweis siehe *J. Vanek*, *The Equilibrium of a Labor-Managed Firm and a Variable Income Distribution Schedule*, Manuskript, Cornell University, Ithaca, N. Y., o. J.

⁹³ Man kann allerdings zugunsten eines erweiterten Leistungsbegriffs argumentieren, der die Verbundenheit mit dem Betrieb, die Solidarität mit den älteren Kollegen, die erworbene soziale Stellung im Betrieb u. ä. miteinschließt. Eine derartige — gewiß nicht von vornherein unplausible — Erweiterung des Leistungskonzepts birgt aber die Gefahr in sich, daß sie zur Rechtfertigungsideologie für bestehende Ungleichheiten ausartet.

⁹⁴ Vgl. etwa die Beispiele bei *M. Hagemann*, *Die jugoslawische Unternehmensverfassung und die Interessen der Beschäftigten*, in: H. Hamel, a. a. O., S. 41 - 62, bes. S. 51.

— dem auch aus kapitalistischen Unternehmen bekannten last-in-first-out-Prinzip — über ungünstigere Bewertungen der von Neulingen ausgeübten Arbeitstätigkeiten bis hin zu faktischen oder gar juristischen Lohnarbeitsverhältnissen, mit denen die Stammebelegschaft eines selbstverwalteten Betriebs ihr Pro-Kopf-Einkommen auf Kosten neu hinzutretender Arbeiter erhöht. Umgekehrt kann es auch monopsonistische Ausbeutung der Stammebelegschaft geben, wenn knappe Faktoren — z. B. besonders qualifizierte Arbeitskräfte — besondere Garantien (z. B. über Einkommenshöhe, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeit) verlangen und erhalten, damit sie in den Betrieb einzutreten bereit sind⁹⁵. All diese „realistischen“ Fälle widersprechen natürlich dem „reinen“ ökonomischen Modell der Arbeiterselbstverwaltung. Gleichwohl wäre ein Schluß auf mangelnde Realitätsnähe dieser Theorie oder gar auf die Ineffizienz der Allokation bei Arbeiterselbstverwaltung sehr verfrüht, da zum einen für die kapitalistische (und staatssozialistische) Unternehmung ganz analoge Probleme aufgezeigt werden können, und da andererseits die positiven sozialen Wirkungen partizipatorischer Systeme, wie Leistungsmotivierung, Solidarität, Bildung von Humankapital, bisher bewußt nicht in Rechnung gestellt worden sind.

Vor einer abschließenden Bewertung müssen wir noch einen Sachverhalt erörtern, der im Gegensatz zu den meisten genannten Problemen für ein marktwirtschaftliches Selbstverwaltungssystem spezifisch und zentral ist: die Problematik der Investitionsfinanzierung.

3.4 Investition, Finanzierung und Gewinnbeteiligung⁹⁶

Im Gegensatz zu den im vorigen Abschnitt aufgeführten Problemen, die sich aus der Einbeziehung „realistischer“ Elemente in die Untersuchung ergaben, ist die Problematik der Investitionsfinanzierung unmittelbar aus dem einfachen theoretischen Grundmodell ableitbar. Neben den Besonderheiten der Investitionsentscheidung, die aus der besonderen Zielfunktion folgen — gleichgültig, ob wir sie eng als Einkommen pro Arbeitseinheit oder weiter als Wohlfahrt pro Arbeiter fassen —, kommt hierbei noch eine besondere eigentumsrechtliche Problematik hinzu, auf die erstmals *Svetozar Pejovich*⁹⁷ hingewiesen hat. Nach der Überlegung in Abschnitt 2 kommt es zu einem zielbedingten

⁹⁵ Zur theoretischen Analyse solcher Fälle siehe bes. *E. D. Domar*, a. a. O., Abschnitt II, S. 742 - 747.

⁹⁶ Eine ausführliche Darstellung dieser Problematik mit weiteren Literaturhinweisen gibt *H. G. Nutzinger*, *Investment and Financing in a Labor-Managed Firm and Its Social Implications*, in: *Economic Analysis and Workers' Management*, No. 3 - 4, 1975, S. 181 - 201.

⁹⁷ *S. Pejovich*, *The Firm, Monetary Policy and Property Rights in a Planned Economy*, in: *Western Economic Journal*, Bd. 7 (1969), S. 193 - 200.

Abweichen in den Investitionsentscheidungen eines selbstverwalteten Betriebs von seinem „kapitalistischen Zwilling“ immer dann, wenn unter sonst gleichen Bedingungen Pro-Kopf-Einkommen und Lohnsatz differieren. Bei positiven Profiten des kapitalistischen Zwillings besteht für das selbstverwaltete Unternehmen ein Anreiz, solche Investitionen durchzuführen, die das (reale) Einkommen pro Arbeitseinheit erhöhen, und zwar ohne Rücksicht darauf, ob sich dadurch der Unternehmensgewinn erhöht oder nicht; es gibt also eine Tendenz zur Überkapitalisierung des Betriebes, weil solche Projekte bevorzugt werden, die Arbeitskräfte einsparen, während andere abgelehnt werden, obwohl sie profitabel sind, da die investitionsbedingte Gewinnerhöhung mit zu vielen „neuen“ Mitgliedern geteilt werden muß. Wie bereits erwähnt, führt das allgemeine Gleichgewicht zu einer weitgehenden Angleichung zwischen dem Verhalten der beiden Betriebstypen, und das gilt auch für die Investitionsentscheidungen. Investitionen bestehender Unternehmen, zusammen mit Neugründungen und Ausscheiden anderer Betriebe, werden im allgemeinen ein wichtiges Mittel der Bewegung hin zum Gleichgewicht sein.

Das Investitionsverhalten kann aber auch gerade anders, nämlich destabilisierend wirken. Die zielbedingte Überkapitalisierung kann noch verstärkt werden durch den Unterinvestitionseffekt eigenfinanzierter Investitionen⁹⁸: Sind, wie in Jugoslawien, aus laufendem Unternehmens-einkommen (d. h. entsprechenden Lohnverzicht der Mitglieder) realisierte Erhöhungen des Kapitalbestands irreversibel und gibt es für ausscheidende Unternehmensmitglieder keine Kompensation für zukünftige entgangene Investitionserträge, so führt dies einerseits zu einer erhöhten Mindestrentabilität von Investitionsprojekten und andererseits zu verstärktem Widerstand gegen Neueinstellungen wie gegen Entlassungen. Die erhöhte erforderliche Mindestrentabilität eigenfinanzierter Investitionen im Vergleich zu fremdfinanzierten Projekten und zu anderen Anlageformen (Sparen, Hausbau, Kleingewerbe u. ä.) erklärt sich daraus, daß es kein individuelles Eigentum an den Investitionsgütern gibt, sondern daß lediglich ein Anspruch auf die Investitionserträge besteht, und das auch nur für die Dauer der Mitgliedschaft im betreffenden Unternehmen. Dies verringert nicht nur den Investitionsumfang unter das volkswirtschaftliche Optimum und verzerrt die Projektauswahl zugunsten solcher Investitionen, deren voraussichtliche Nutzungsdauer der durchschnittlich erwarteten Dauer der Unternehmenszugehörigkeit entspricht, vielmehr wird auch die ziel-

⁹⁸ Dabei lassen sich verschiedene Teileffekte unterscheiden; vgl. *J. Vanek, Some Fundamental Considerations on Financing under Labour Management*, in: H. C. Bos u. a. (Hrsg.), *Economic Structure and Development. Essays in Honour of J. Tinbergen*, Amsterdam 1973, S. 139 - 152.

bedingte Ablehnung von Neueinstellungen verschärft durch die mangelnde Bereitschaft der Unternehmensmitglieder, die Investitionserträge mit neu hinzutretenden Arbeitern zu teilen, die nicht durch vorangegangene Einkommensverzichte zu den Investitionen beigetragen haben⁹⁹. Innerhalb der bestehenden Belegschaft können gefährliche Machtkonflikte auftreten, wenn ein Teil der Unternehmensmitglieder versucht, sich durch Entlassung anderer deren Anteil an den investitionsbedingten Einkommenssteigerungen anzueigenen. Umgekehrt verstärkt sich der Widerstand gegen Entlassungen nicht nur wegen des implizierten Verlustes von Investitionserträgen, sondern wegen der gleichzeitig verringerten Chance der Wiederbeschäftigung in anderen Betrieben. Diese desolidarisierenden Effekte werden noch verstärkt durch unterschiedliche Investitionsinteressen innerhalb der Belegschaft, die durch Unterschiede im laufenden Einkommen, dem Lebensalter, der Mobilität und der erwarteten Arbeitsplatzsicherheit hervorgerufen werden. Der für das Funktionieren des Selbstverwaltungsmodells erforderliche Minimalkonsensus (bei unterschiedlichen individuellen Präferenzen der Unternehmensmitglieder) wird so mit hoher Wahrscheinlichkeit zerstört.

Diese eigentumsrechtliche Problematik ist aber nicht grundsätzlicher Art, sondern zeigt nur, daß kapitalistische Eigentumsregelungen nicht mit Arbeiterselbstverwaltung vereinbar sind. Die Problemlösung besteht in einer Trennung von Nutzungseigentum, das ausschließlich der Belegschaft zusteht und ihr Anspruch auf den Nettoertrag gibt, und von Kapitaleigentum, das lediglich einen Anspruch auf vertragliche (fixe oder variable) Entlohnung des zur Verfügung gestellten Kapitals verleiht, gleichgültig, wer der Kapitaleigner ist¹⁰⁰. Es sollte nicht verschwiegen werden, daß es auch bei einer derartigen selbstverwaltungsadäquaten Regelung in der Praxis immer noch schwierige Kontrollprobleme im Verhältnis von Nutzungseignern und Kapitaleignern geben wird, da letztere ein berechtigtes Interesse an der Sicherung des Kapitalbestandes und der Kapitalentlohnung haben.

Besonders beim Modell der variablen Kapitalentlohnung¹⁰¹ durch Gewinnbeteiligung (*profit sharing*) können diese Kontrollprobleme zu einem Konflikt zwischen betrieblicher Selbstverwaltung und Gewinnsicherungsinteresse des Kapitaleigners führen, da nicht nur eine kor-

⁹⁹ Diese theoretischen Überlegungen werden sowohl durch die Geschichte der Genossenschaftsbewegung im 19. Jahrhundert wie auch durch die gegenwärtige jugoslawische Praxis bestätigt.

¹⁰⁰ Zu den verschiedenen möglichen Ausgestaltungen siehe H. G. Nutzinger, *Investment . . .*, a. a. O., Teil IV.

¹⁰¹ Vgl. dazu im einzelnen F. R. FitzRoy, *On the Allocation of Labor and the Organization of Production*, Discussion Paper No. 46, Alfred-Weber-Institut, Universität Heidelberg, Januar 1975, und H. G. Nutzinger, *Investment . . .*, a. a. O.

rekte buchhalterische Gewinnermittlung erforderlich ist, sondern auch feinere Formen der Gewinnverschleierung, z. B. durch *organizational slack*, zu Lasten der Kapitaleigentümer verhindert werden sollen. Gewinnbeteiligungsmodelle führen weiterhin zu einem veränderten Allokationsverhalten: Anders als in der bisherigen Theorie implizieren Outputpreisänderungen *keine* Umbewertung der relativen Faktorpreise von „Arbeit“ und „Kapital“, die sich in die entstehenden Verluste oder Gewinne teilen, und deshalb besteht eine Tendenz, die einmal gewählte Allokation beizubehalten. Fällt allerdings die Entlohnung der Arbeit unter das Subsistenzniveau, so kommt es entweder zu einer Produktionsausweitung — also wieder einem „anormalen Angebotsverhalten“ — oder zu Verhandlungen über eine Neuaufteilung. Entsprechend den Risikopräferenzen der Belegschaft sind auch „Mischfinanzierungen“ mit teils variabler und teils konstanter Kapitalentlohnung möglich¹⁰², die einerseits die Rigidität der Allokation im reinen Gewinnbeteiligungsmodell vermeiden und andererseits zyklische Schwankungen bei Preisänderungen dämpfen. Natürlich bedeuten auch solche reinen oder gemischten Beteiligungsmodelle eine Modifikation der in Abschnitt 2 skizzierten Theorie.

3.5 Sachkompetenz und politische Kompetenz

Zum Abschluß unseres Problemkatalogs weisen wir noch auf eine Abgrenzungsproblematik hin, die zwar in allen Unternehmenstypen besteht, für den selbstverwalteten Betrieb aber eine besondere Bedeutung hat. Gemeint ist die „Trennung des Bereichs der Wertvorstellungen und Interessen vom Bereich der fachlichen Qualifikation, der politischen von der Fachautorität, politischer Entscheidungen von administrativer Tätigkeit“¹⁰³. Nur im erstgenannten Bereich kann sinnvollerweise das Prinzip völliger Gleichberechtigung angewendet werden, während bereits die Vielfalt konkreter Tätigkeiten und jobspezifischer Qualifikationen es unmöglich macht, daß jedermann in jedem Bereich mit gleicher fachlicher Kompetenz mitwirken kann. Verschärft wird das Problem noch dadurch, daß auch bei demokratischer Entscheidungsstruktur eine Delegation von Kompetenzen an bestimmte Personen und Organe erfolgen muß, die diesen eine bestimmte *faktische*, häufig auch rechtliche Sonderstellung verleiht. Weiterhin ist die Verteilung fachlicher Kompetenzen auf die verschiedenen Tätigkeiten nicht gleichmäßig; es gibt vielmehr Berufe mit hoher Fachkompetenz (wie Manager, Inge-

¹⁰² Dazu siehe neben den Angaben in der vorigen Fußnote auch *J. Vanek, Uncertainty and the Investment Decision Under Labor Management and Their Social Efficiency Implications, Working Paper, Cornell University, Department of Economics, Ithaca, N. Y. 1974.*

¹⁰³ *B. Horvat, Arbeiterselbstverwaltung . . .*, a. a. O., S. 252.

nieure, Techniker) und solche mit geringer fachlicher Qualifikation. Da überdies die Trennung politischer und fachlicher Autorität in der Praxis meist nicht möglich ist, verleiht Fachkompetenz oft auch erhöhten politischen Einfluß. All dies wirkt auf eine Hierarchisierung der betrieblichen Sozialstruktur trotz formaler Betriebsdemokratie hin¹⁰⁴.

Für die ökonomische Theorie der Arbeiterselbstverwaltung können sich aus diesem Sachverhalt ganz verschiedenartige Folgerungen ergeben. Auf die naheliegende Möglichkeit diskretionären Verhaltens und einer vom Management bestimmten Zielfunktion haben wir schon hingewiesen¹⁰⁵. Theoretisch noch schwieriger zu erfassen sind aber die mit der faktischen Hierarchisierung verbundenen Konfliktbeziehungen im Betrieb. Immerhin läßt sich vermuten, daß in dem Maße, wie faktische Hierarchisierung stattfindet und nicht von den Betroffenen als funktionsnotwendig akzeptiert wird, die in Abschnitt 1 diskutierte Interessenhomogenität auf der Ebene der Zielverwirklichung fraglich wird und sich, wenn auch in geringerem Umfang als in einer formal vertikalen Organisation, Unterziele nachgelagerter Instanzen geltend machen und Zielkollisionen entstehen.

Komplikationen können aber auch gerade aus dem Bestreben der Belegschaft folgen, Managementprivilegien zu vermeiden oder abzubauen. Dann besteht nämlich umgekehrt die Gefahr der Überkontrolle, d. h. einer Beschränkung des erforderlichen Handlungsspielraums der Unternehmensleitung, die auf dem — nicht unbedingt gerechtfertigten — Mißtrauen der Belegschaft gegenüber dem Management beruht. So stellt z. B. *Adizes* einen hohen Grad von Entfremdung beim jugoslawischen Management fest, dem Verantwortung auch für die Konsequenzen solcher Entscheidungen zugeschoben wird, auf die es wenig Einfluß hat. Er fährt fort:

„Theoretically the manager is supposed to be on the receiving end; he is expected to make suggestions, and let the workers make the decisions. If he takes the initiative in an aggressive fashion, he will probably be regarded as a potential dictator. As a result, professional management is both resentful and strongly inhibited from assuming active leadership; and in the long run both management and labor lose.“¹⁰⁶

Die Gefahren für die soziale Struktur des Betriebes, die aus dieser Einstellung zum Management folgen, sind offenkundig. Im Hinblick auf

¹⁰⁴ Zu empirischen Befunden in Jugoslawien vgl. G. *Lemân*, Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, in: Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, Heft 48/1973 und 49/1973.

¹⁰⁵ Vgl. oben bes. S. 590 f. und Fußnote 75.

¹⁰⁶ *I. Adizes*, Problems of Implementation . . . , a. a. O., S. 29.

das theoretische Modell der Arbeiterselbstverwaltung besteht Grund zur Annahme, daß zwar die kurzfristigen Einkommensinteressen der Belegschaft in hohem Maße zum Unternehmensziel werden, daß aber andererseits die Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels inadäquat sein werden, weil erforderliche ökonomische Anpassungen unterbleiben; dies ist jedenfalls plausibel in einer von Überkontrolle bestimmten Situation, in der Entscheidungen blockiert werden und der *status quo* zusätzlich dadurch zementiert wird, daß die Manager aus Furcht vor Verantwortlichkeit wenig Änderungsvorschläge machen. Offenkundig widerspricht derartiges Verhalten der theoretischen Effizienzvoraussetzung.

4. Abschließende Bemerkungen

Welche Folgerungen für die ökonomische Theorie der Arbeiterselbstverwaltung lassen sich aus unserer Untersuchung der betrieblichen Willensbildung ableiten? Ein naheliegender Agnostizismus erscheint uns schon deswegen nicht angebracht, weil es auf dem Hintergrund des einfachen ökonomischen Ausgangsmodells möglich war, bestimmte Tendenzen zu erkennen, die für ein Selbstverwaltungssystem charakteristisch sind, so etwa die auch empirisch zu beobachtende Neigung zur Überkapitalisierung bei gleichzeitiger Unterinvestition und zur mangelnden Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes. Als entscheidende Mängel der Theorie ergaben sich vor allem zwei immer wiederkehrende Sachverhalte, nämlich einmal die Notwendigkeit, bei der Analyse spezifischer Situationen mehr oder weniger unsystematisch bestimmte *ad-hoc-Annahmen* einführen zu müssen, die das Ausgangsmodell in verschiedener Weise modifizierten; zum zweiten war es das weitgehende Unvermögen der Theorie, Konfliktsituationen im Betrieb zu analysieren oder auch nur verlässlich ihre Wirkungen auf das ökonomische Verhalten des Betriebes prognostizieren zu können.

Daraus ergeben sich zwei zentrale Forderungen, deren Einlösung allerdings in praxi erhebliche Schwierigkeiten bereiten wird:

1. Die einfache Zielfunktion muß durch einen komplexeren Ansatz ersetzt werden, der die außermonetären Komponenten des „realen Einkommens“ systematisch und hinreichend genau erfaßt.

2. Die Allokationsanalyse auf der Grundlage eines derart verallgemeinerten Modells muß ergänzt werden durch eine konfliktorientierte Untersuchung des konkreten betrieblichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses.

Freilich, auf der Grundlage solcher verallgemeinerter Modelle werden die einfachen Ergebnisse der elementaren Theorie nicht ableitbar

sein. Häufig werden an die Stelle eindeutiger Lösungen nur Lösungsbereiche treten, und klare Aussagen über das Betriebsverhalten werden im allgemeinen nur noch möglich sein, wenn man auch die quantitative Bedeutung der verschiedenen Einflußgrößen kennt. Und nicht zuletzt wird der im einfachen Modell unproblematische Nachweis der Paretooptimalität marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung schwierig, wenn nicht unmöglich werden.

Wer aber, wie der Verfasser dieser Arbeit, Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung befürwortet, tut dies wohl nicht der Paretooptimalität dieses Systems zuliebe. Zumindest die Ökonomen unter den Befürwortern wissen jedoch, daß ein Mindestmaß an Effizienz eine unerläßliche Bedingung für die Funktionsfähigkeit eines jeden sozialen Systems ist, was immer sonst seine Vorzüge sein mögen. Die Bedeutung der ökonomischen Theorie besteht darin, daß sie Hinweise darauf geben kann, in welchem Maße die marktwirtschaftliche Arbeiterselbstverwaltung der Effizienzbedingung genügt und wie ihre Leistungsfähigkeit noch weiter gesteigert werden kann. Bei allen aufgezeigten Schwierigkeiten deuten Theorie und Praxis schon jetzt darauf hin, daß ein System marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung auch in dieser Hinsicht hierarchisierten Organisationsformen überlegen ist.