

1. Partizipatives Management und Management in Selbstverwaltungsunternehmen – Entwicklungstendenzen interner Koordination in traditionellen und selbstverwalteten Unternehmen

Heinrich Beyer/Hans G. Nutzinger

1. Einleitung

Selbstverwaltete Unternehmen sind nicht nur durch eine andere Verteilung und Ausgestaltung der Eigentumsrechte unter den Unternehmensmitgliedern im Verhältnis zur traditionellen privatwirtschaftlichen Firma gekennzeichnet. Ein noch wichtigeres Unterscheidungsmerkmal bezieht sich auf die Form der innerbetrieblichen Koordination oder Organisation, also auf die Art der Entscheidungsfindung, der Informationsverarbeitung, der internen Abstimmung, der Arbeitsteilung und der Spezialisierung. In erster Annäherung können die unterschiedlichen Koordinationsformen als »Hierarchie« oder »Hierarchieprinzip« und als »Assoziation« oder »Demokratieprinzip« gekennzeichnet werden. In den Worten von Leipold: »Im Unterschied zum privat- oder auch staatswirtschaftlich geleiteten Unternehmen werden in der Selbstverwaltungsunternehmung – zumindest konzeptionell – Entscheidungen und Verhaltensweisen nicht durch Unterordnung unter eine zentrale Leitungsinstanz, sondern im Zuge kollektiver Willensbildung koordiniert« (Leipold 1978: 110).

Wenn heute, nach einer Phase der Konsolidierung bestehender Selbstverwaltungsunternehmen, in der neueren wissenschaftlichen Literatur zunehmend die Frage nach den langfristigen Überlebens-

möglichkeiten dieser Unternehmensform gestellt wird, dann bezieht sich diese Frage auch auf solche Formen der innerbetrieblichen Koordination, die dieses Überleben, wenn nicht garantieren, so doch erleichtern. Der negative Befund Oppenheimers, wonach Produktivgenossenschaften entweder vom Markt verschwinden oder aber einer Transformation in eine mehr oder weniger kapitalistische Unternehmensform unterliegen, scheint zunächst nur geringe Chancen für die Selbstverwaltungsunternehmen anzuzeigen (Nutzinger 1988: 35 ff). Andererseits aber zeigt die Übernahme von Elementen einer basisdemokratischen innerbetrieblichen Koordination, die eigentlich ein wesentliches Kennzeichen der Unternehmen des intermediären Sektors ist¹, durch viele traditionelle Unternehmen des formalen Sektors in Form von Mitarbeiterbeteiligung, partizipativen Führungsstilen sowie Ansätzen einer Entwicklung von Unternehmenskultur, daß die auf dem Demokratieprinzip beruhenden internen Koordinationsmechanismen der Selbstverwaltungsunternehmen bestimmte Vorteile gegenüber den traditionell hierarchischen Strukturen im erwerbswirtschaftlichen Unternehmensbereich haben müssen.

Das Problem der Überlebensfähigkeit stellt sich für selbstverwaltete Unternehmen nicht nur unter dem Gesichtspunkt einer möglichst erfolgreichen, marktmäßig bewerteten Wirtschaftstätigkeit. Die erfolgreiche wirtschaftliche Fortexistenz des Unternehmens ist notwendig, nicht aber hinreichend für das Überleben; dieses muß auch daran gemessen werden, ob und inwieweit die ursprünglichen Ansprüche an die Gestaltung der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen, die ja ein wesentliches Motiv für die gedankliche Entwicklung und die praktische Gründung alternativer Unternehmensformen waren und sind, in einer langjährigen Wirtschaftspraxis aufrecht erhalten werden können. Für die Selbstverwaltungsunternehmen stellt sich also langfristig das Problem, ob das für sie konstitutive Demokratieprinzip der internen Organisation so modifiziert werden kann, daß vermutete »Managementdefizite« und Verfahrensnachteile basisdemokratischer Koordination (Kück 1989: 29 f.) abgeschwächt werden können, ohne daß ursprüngliche Ansprüche an eine demokratische Gestaltung der Arbeitsbeziehung in Selbstverwaltungsunternehmen im Kern aufgegeben werden müssen. Kück beschreibt die angesprochenen Funktionsprobleme anschaulich so: »Wenn man die (...) Probleme der Selbstver-

waltungswirtschaft vor Augen hat, dann wird deutlich, was den Betrieben fehlt: ein funktionstüchtiges und praktisch machbares kollektives Management- und Organisationsmodell, das den gesetzten Demokratie- und Partizipationsansprüchen genügt« (Kück 1986: 202). Gelingt die Lösung diese Problems, so vermeidet das Selbstverwaltungsunternehmen die beiden symmetrischen Gefahren, auf die bereits Oppenheimer (1896) hingewiesen hatte, daß es nämlich entweder in reiner demokratischer Schönheit den wirtschaftlichen Tod stirbt oder aber vor lauter wirtschaftlichem Erfolg seine demokratische Grundstruktur aufgibt.

Hinsichtlich der internen Koordination können also sowohl für das den formalen Sektor kennzeichnende Hierarchieprinzip als auch für das Demokratieprinzip des Selbstverwaltungsbereiches bestimmte Nachteile oder Kosten festgestellt werden, welche die Notwendigkeit einer Modifizierung bisher gebräuchlicher Formen der internen Organisation begründen. Traditionelle Unternehmen modifizieren daher zunehmend das Hierarchieprinzip durch die Übernahme von Elementen partizipativer Organisation, während andererseits Selbstverwaltungsunternehmen versuchen, existenzbedrohenden Managementdefiziten durch ein gewisses Maß an »Professionalität« zu begegnen. Diese »spiegelbildlichen« Defizite beider idealtypischen Unternehmensformen legen eine Reihe von Fragen hinsichtlich ihrer langfristigen Entwicklungstendenzen nahe:

- Welche Elemente oder Funktionsprinzipien der internen Koordination des Selbstverwaltungsbereiches werden z.Z. in traditionellen Unternehmen übernommen?
- Lassen sich bestimmte Entwicklungsprozesse der internen Koordination feststellen und in die Zukunft extrapolieren?
- Wie läßt sich das Stabilitäts- und Flexibilitätspotential beider Organisationsformen einschätzen, d.h., welche Chancen bestehen für eine »gefahrlose« Modifizierung der jeweiligen Organisationsform und damit für eine aktuelle Falsifizierung von Oppenheimers Transformationsgesetz?
- Kommt es angesichts »spiegelbildlicher« Defizite schließlich zu einer tendenziellen Konvergenz von Führungsansätzen in traditionellen und selbstverwalteten Unternehmen?

Zunächst einige Anmerkungen zu den Entwicklungsphasen der Organisation in traditionellen Unternehmen.

2. Koordination und Kooperation in traditionellen Unternehmen

Das Zusammenwirken von Personen im Rahmen von Organisationen, seien dies traditionelle oder selbstverwaltete Unternehmen, Vereine, Verbände oder Projekte, ist immer mit einem Verlust an individueller Handlungsautonomie verbunden (Vanberg 1982: 171). Denn es müssen Entscheidungsregeln darüber existieren, wie die gemeinsam eingebrachten Faktoren (z.B. Arbeitskraft) eingesetzt und der erwirtschaftete Erfolg verteilt werden sollen und welche Handlungs- und Rationalisierungsstrategien entwickelt werden müssen, damit sich die Organisation an veränderte Umweltbedingungen anpassen kann (Vanberg 1982: 16 f.).

Seit Beginn der Industrialisierung werden diese Koordinations- oder Organisationsprobleme in der traditionellen kapitalistischen Firma mit Hilfe des Hierarchieprinzips gelöst. Im Verlauf des 18. Jahrhunderts schaffte die aufkommende kapitalistische Wirtschaftsordnung die Voraussetzung dafür, daß Arbeitskraft auf Märkten gehandelt wurde. Wie bei allen Markttransaktionen ist zunächst davon auszugehen, daß beide Parteien formal gleichberechtigt sind. Arbeitnehmer und Unternehmer treten sich als »ebenbürtige Warenbesitzer« gegenüber (Marx 1979: 182). Der Arbeitsvertrag als sozioökonomisches Gestaltungsprinzip der kapitalistischen Arbeitsbeziehung enthält nun aber nur »allgemeine Vereinbarungen über die Art der Beschäftigung und läßt die genaueren Bedingungen des Einsatzes der Arbeitskraft offen, die je nach den voraussehbaren und nicht voraussehbaren Bedürfnissen durch Gestaltungs- und Weisungsrechte des Arbeitgebers ausgefüllt werden« (Schenk 1981: 75). Da aber das Arbeitsvermögen nicht trennbar ist von der Person des Arbeiters, gewinnt der Arbeitgeber zwangsläufig mit der Kontrolle über die gekaufte Ware Arbeitskraft auch die Kontrolle über den Arbeiter selbst. Die Übertragung von Verfügungsrechten über eine Ware von einer Person auf eine

andere, die beim Gütertausch im allgemeinen kein Problem darstellt, ist bei der Ware Arbeitskraft unvollständig und nicht eindeutig ex ante spezifizierbar, da diese an die geistigen und körperlichen Fähigkeiten des Arbeitnehmers gebunden bleibt.

Da für die Arbeitnehmer in der Regel kaum Möglichkeiten bestehen, unabhängig von einem Arbeitsplatz in einer Unternehmung für die eigene materielle Substanz zu sorgen, müssen sie sich in der fremdbestimmten betrieblichen Hierarchie unterordnen. Das Interesse des Arbeitgebers an bestmöglicher Verwertung der gekauften Arbeitskraft einerseits und dasjenige des Arbeitnehmers an der bestmöglichen Sicherung und Erhaltung seiner langfristigen Lebensgrundlagen führt zu einem Interessengegensatz, der eine kontrollierbare hierarchische Unternehmensorganisation notwendig macht. »Genau diese Diskrepanz zwischen dem, was der Kapitalist auf dem Markt kaufen kann, und dem, was er für die Produktion benötigt, macht ihm die Kontrolle des Arbeitsprozesses und der Arbeitsaktivitäten unerlässlich« (Edwards 1981: 21).

Ob zu Beginn der Industrialisierung Chancen bestanden haben, wirtschaftlich effiziente Organisationsformen auf basisdemokratischer oder partizipativer Basis zu entwickeln, ist umstritten. Während Eger/Weise (1987: 296f) Evolutionsvorteile der kapitalistischen Unternehmensorganisation bezüglich der totalen Produktions- und Transaktionskosten feststellen, weisen Marglin (1977: 148) und Häberle (1979: 59) auch explizit auf die mit der hierarchischen Organisationsform verbundenen Herrschaftsinteressen der Unternehmer hin. Die Etablierung des Hierarchiemechanismus in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts hat aber unabhängig von historischen Entstehungsgründen zu gesellschaftlich-ökonomischen Bedingungen geführt, welche die Struktur der Arbeitsbeziehungen in marktwirtschaftlichen Systemen bis heute vorzeichnen.

Die traditionelle mikroökonomische Theorie hat erst relativ spät von einem Mechanismus der internen Koordination in Unternehmen Kenntnis genommen, der sich von der üblicherweise analysierten marktmäßigen Organisation prinzipiell unterscheidet. Coase (1937) hat in seinem vielzitierten Aufsatz darauf hingewiesen, daß es einen fundamentalen Unterschied zwischen einer marktmäßigen Koordination, dem klassischen Erkenntnisgegenstand der Wirtschaftswissen-

schaften, und einer internen hierarchischen Organisation gibt. Denn wenn – frei übersetzt – ein Arbeiter in einem Betrieb von einer Abteilung in eine andere wechselt, so tut er dies nicht aufgrund einer Veränderung der relativen Preise, sondern weil es ihm befohlen wurde. Im Unterschied zum (vollkommenen) Marktmechanismus, bei dem Produzenten und Konsumenten ihre Handlungen selbstbestimmt an vorgegebene Preise anpassen, sind innerbetriebliche Organisationsformen durch Subordinationsverhältnisse der Beschäftigten, also durch fremdbestimmte Hierarchien, gekennzeichnet. Insbesondere Williamson (1975: 20f.) hat aber gezeigt, daß interne hierarchische Organisationen durchaus (Transaktions-) Kostenvorteile gegenüber dem auf bilateralen Verhandlungen basierenden marktmäßigen Transaktionsmechanismus haben können, also in wirtschaftlicher Hinsicht unter bestimmten Bedingungen funktional und effizient sind. Dies gilt insbesondere für die Problembereiche Informationsverarbeitung, Entscheidungsfindung, Unsicherheit und »Drückebergerei«.

Im Verlauf der geschichtlichen Entwicklung ist nun das Hierarchieprinzip der internen Koordination im Unternehmen ständig modifiziert worden. Veränderungen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten, Größenwachstum der Unternehmen, neue technologische und produktionstechnische Möglichkeiten, veränderte Qualifikationsanforderungen, Motivations- und Legitimationsprobleme und die Einbettung der Unternehmung in gesellschaftliche, soziale und ökologische Prozesse haben auch die innerbetrieblichen Koordinationsformen nicht unberührt gelassen. Die Herausbildung von Großunternehmungen mit eigenständiger Managementfunktion und die Modifizierung von strikt hierarchischen Koordinationsformen durch multidivisionale Strukturen bis hin zu partizipativen Führungsmodellen haben aber wenig an den grundlegenden Strukturmerkmalen der kapitalistischen Unternehmung, nämlich an Markt- und Gewinnorientierung, abhängiger Beschäftigung und formal-bürokratischer Organisation, geändert. Die im einzelnen beachtlichen Veränderungen dienen letztlich doch in erster Linie der Aufrechterhaltung einer – wenn auch modifizierten – hierarchischen Unternehmensstruktur: »Dezentralisierung, Reaktionsfähigkeit, wenig Hierarchie und kurze Informationswege, überhaupt der Übergang von einer autoritär-patriarchalischen zu einer

zielorientierten Führung sind systemindifferente Führungsstile, die sich zur Zeit allgemein durchsetzen« (von Lösch 1988: 5).²

Mit diesen kursorischen Ausführungen über den Entwicklungsprozeß der hierarchischen Organisation in kapitalistischen Unternehmen sollte gezeigt werden,

- daß sich für alle Organisationsformen Entscheidungs- und Koordinationsprobleme stellen,
- daß sich in traditionellen Unternehmen, entwicklungsgeschichtlich bedingt, hierarchische Organisationsformen durchgesetzt haben und
- daß diese Organisationsformen ständigen Veränderungs- und Wandlungsprozessen unterliegen, die zu einer Modifizierung, nicht aber zu einer Ablösung des Hierarchieprinzips geführt haben.

Wenn heute partizipative oder kooperative Führungsansätze in traditionellen Unternehmen praktiziert werden, so geschieht dies mit der Zielsetzung, bei den Beschäftigten ein ähnliches Maß an Motivation, Einsatzbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen hervorzurufen, wie es für die Mitglieder von Selbstverwaltungsunternehmen (oder auch für das Leitungspersonal traditioneller Unternehmen) typisch und kennzeichnend ist, jedoch ohne daß Formen basisdemokratischer Organisationsgestaltung, wie sie für Selbstverwaltungsunternehmen zumindest dem Anspruch nach kennzeichnend sind, allgemein übernommen werden.

3. Partizipatives Management

Der Entwicklungsprozeß der Unternehmung wird von Anfang an von einer ständigen Modifizierung des Managementverhaltens und der Führungsansätze begleitet. Unterschiedliche Denkrichtungen, z.B. in der Managementlehre oder in der Organisationswissenschaft (Kirsch/ Esser/Gabele 1979: 32 f. u. 64), zeigen, daß mit einer Ausdifferenzierung der Management- bzw. Führungsfunktion und Führungskonzeption eine Ausrichtung der internen betrieblichen Organisation auf

sogenannte »Engpaßfaktoren« im Produktionsprozeß erfolgt ist. Heute kann allgemein festgestellt werden, daß die Unternehmen die Bedeutung des »Faktors Mitarbeiter« entdeckt haben. Spätestens seit dem Bestseller von Peters und Waterman »Auf der Suche nach Spitzenleistungen« (1983) ist die neuere Management- und Managerliteratur geprägt von Begriffen wie »Auf den Mitarbeiter kommt es an«, »Kampf der Bürokratie«, »Unternehmenskultur« u.a.m. Dies zeigt, daß das traditionelle Anreiz- und Steuerungspotential einer auf überwiegend monetären Anreizen, Subordination und externer Kontrolle basierenden hierarchischen Organisationsform begrenzt ist.

Für diese Begrenzung werden in der Literatur im wesentlichen folgende Gründe genannt:

- Neue technische Entwicklungen, insbesondere der Einsatz der Mikroelektronik in Betrieben und Verwaltungen, und zunehmende Weltmarktkonkurrenz erfordern ein höheres Flexibilitäts- und Innovationspotential der Unternehmung.
- Forderungen nach Mitarbeiterbeteiligung, demokratischer Entscheidungsfindung und normativer Legitimation der Unternehmenstätigkeit sowie Selbstverwirklichungsansprüche der Beschäftigten sind Ausdruck eines »Wertewandels«, der auch und gerade das interne Gefüge der Unternehmung betrifft (Afheldt 1987: 19 f.).
- Die Stellung der Unternehmung in Gesellschaft und Umwelt wird zunehmend kritisch hinterfragt, und es wird eine auch an sozialen und ökologischen Gesichtspunkten orientierte Unternehmenspolitik eingefordert.
- Kreativität, Innovationsfähigkeit, Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter werden zunehmend als »wesentliche Produktionsfaktoren« erkannt (Hahn 1987: 89 f.).

Insbesondere mit dem Einsatz neuer technischer und produktionstechnischer Verfahren sind die »Chancen für die Einführung direkter Partizipation (...) besser geworden, da sowohl auf Managementseite als auch auf Gewerkschaftsseite die Bereitschaft steigt, sich auf beteiligungspolitische Ansätze einzulassen, die auf den *einzelnen* Arbeitnehmer abzielen« (Greifenstein/Kißler/Jansen 1987: 150).

Auch wenn heute für alle Unternehmen die Notwendigkeit einer Entwicklung der Mitarbeiterbeziehung festgestellt wird, so lassen sich doch zwei Gruppen von Unternehmen unterscheiden, die zwei grundsätzlich verschiedene Umsetzungsstrategien verfolgen:

1. Partnerschaftsunternehmen, die aufgrund einer Unternehmens- oder Unternehmerphilosophie Formen der materiellen und immateriellen Mitarbeiterbeteiligung aktiv praktizieren und durchaus auch normativ begründen (Beyer/Lezius 1987: 38), und
2. traditionelle Unternehmen, in erster Linie Großunternehmen, die aufgrund veränderter Qualifikations- und Motivationsanforderungen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung die Mitarbeiterbeziehungen durch Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse explizit modifizieren, wobei diese Maßnahmen in erster Linie instrumentell und nicht normativ begründet werden.

In beiden Unternehmensgruppen werden zur Zeit folgende Elemente eines partizipativen oder kooperativen Managements im weiteren Sinne praktiziert:

- Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung, die als langfristige Entwicklungsprozesse konzipiert, die Leistungsfähigkeit der Organisation selbst und die Qualität des Arbeitsprozesses und der Arbeitsbeziehungen verbessern sollen (Hinterhuber 1984: 49 f.);
- Formen der dezentralen Entscheidungsbeteiligung und Qualitätsverbesserung durch Qualitätszirkel, Bildung von Gruppenarbeitsplätzen, projektbezogene Teamarbeit, betriebliches Vorschlagswesen u.a.;
- Kooperation über Hierarchieebenen hinweg durch »open-door Management«, »Management by Objectives«, regelmäßige Abteilungs- oder Betriebsversammlungen, Entscheidungs- und Kompetenzdelegation von »oben nach unten«, Entwicklung von Führungsgrundsätzen und -leitlinien;
- Formen der materiellen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung;
- Entwicklung einer »Corporate Identity« oder Unternehmenskultur im Rahmen einer langfristigen Unternehmensplanung, die als eine

Art von »innerem Kitt« (»social glue«) den Zusammenhalt der einzelnen Teilsysteme der Unternehmung fördern soll (Dill/Hügler 1987: 153).

Begreiflicherweise stoßen derartige Unternehmensstrategien auf die Skepsis der Gewerkschaften. Besonders die Elemente, die eine Änderung des individuellen Verhaltens oder der Einstellung hervorrufen sollen, werden von Gewerkschaftsseite als »Sozialtechnologie« abgelehnt. »Vertiefende historische Analysen belegen, daß Unternehmen, seit es industrielle Großbetriebe gibt, neben Methoden der technisch-organisatorischen Rationalisierung auch solche zur »sozialen« Rationalisierung und Integration praktizieren, die an der Psyche des einzelnen Beschäftigten und an den sozialen Prozessen und Strukturen im Betrieb ansetzen« (Breisig 1987: 665).

Wie umstritten diese im Kern »partizipationsorientierten« Ansätze im Rahmen des traditionellen Gegenmachtmodells zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern auch sein mögen, sie zeigen, daß die kapitalistische Unternehmung einerseits über ein bestimmtes Maß an organisatorischer Flexibilität verfügt, die Reaktionen auf sich verändernde Determinanten des unternehmerischen Gesamtkontextes ermöglicht, und daß andererseits diese Unternehmensformen auch über ein Stabilisierungspotential verfügen, das Modifizierungen erlaubt, ohne daß die »Grundprinzipien der Unternehmensleitung«, nämlich die »Ziele, die Struktur und das Verhalten des Systems Unternehmung zu *bestimmen*« (Ulrich/Fluri 1978: 37; Hervorhebung im Original), ernsthaft gefährdet werden.

Grundsätzliches Ziel all dieser Maßnahmen ist die Herstellung von *Übereinstimmung*, also die Überwindung oder Abschwächung des der Erwerbsarbeit inhärenten Interessengegensatzes (Beyer/Lezius 1987: 35). Mitarbeiter sollen nicht mehr nur aufgrund extern vorgegebener Anreiz- und Koordinationsmechanismen im Sinne des Unternehmens tätig werden, sondern aufgrund eigenen Antriebes sich mit den Zielen der Unternehmung und mit der eigenen Arbeitstätigkeit identifizieren (»intrinsische Motivation«). Damit soll das Engagement im Sinne des Unternehmenszieles und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter verbessert werden. Kreativität und Innovationspotentiale sollen bei den Beschäftigten freigesetzt werden. »Im Idealfall soll das Bewußtsein des

einzelnen arbeitenden Menschen und darüber auch sein Handeln so beeinflusst werden, daß er die Unternehmensziele und die »von oben« an ihn gerichteten Erwartungen innerlich akzeptiert und aus eigener Überzeugung anstrebt« (Breisig 1987: 665). Die geschilderten Modifizierungen der traditionell hierarchischen Organisationsform scheinen erforderlich, um ein langfristiges Überleben von Unternehmen angesichts massiver Veränderungen in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Struktur zu sichern.

4. Management in Selbstverwaltungsunternehmen

Die im Rahmen der Sozialtechnologie-Debatte als Verhaltenssteuerung apostrophierten Maßnahmen neuer kooperativer Managementformen enthalten sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen Chancen und Risiken:

Zunächst eröffnen sich natürlich für die Beschäftigten weitgehende Partizipationschancen, wie sie im Rahmen einer fordistischen oder tayloristischen Produktionsorganisation bis vor wenigen Jahren nicht vorstellbar gewesen sind. Offen ist allerdings die Frage, inwieweit bei diesem Prozeß der gesteuerten Partizipationsangebote des Managements eine Transformation des Hierarchieprinzips in Richtung Demokratieprinzip der Selbstverwaltungsunternehmung herbeigeführt werden kann, ja, ob dies überhaupt wünschenswert oder möglich ist. Umgekehrt besteht für das Management zumindest theoretisch die Gefahr, daß eine Abkehr vom Hierarchieprinzip »außer Kontrolle gerät« und bei den Beschäftigten nicht erfüllbare und damit kontraproduktiv wirkende Erwartungen fördern könnte. Alle bisherigen Erfahrungen sprechen jedoch dafür, daß die Zielsicherungskompetenz (Dorow 1982: 116 f.) der Unternehmung soweit ausgebildet ist, daß Prozesse der Entwicklung kooperativer Formen des Managements von der *Unternehmensleitung* auch weiterhin kontrollierbar sein werden.

Das Problem der Entwicklung interner Koordinationsmechanismen stellt sich nun auch für selbstverwaltete Unternehmen. In bewußtem Gegensatz zu traditionellen Unternehmen werden hier demokratische Verfahren zur Entscheidungsfindung und zur Organisation der Arbeits- und Produktionsprozesse praktiziert, die im Rahmen eines

kontrollierten Prozesses zumindest ansatzweise oder bruchstückhaft in eher hierarchisch strukturierten Unternehmen übernommen oder simuliert werden. Das Management in traditionellen Unternehmen versucht mit Hilfe instrumentell-organisatorischer Mittel, Wirkungen herbeizuführen, die sich in der Selbstverwaltungsunternehmung im Rahmen des Demokratieprinzips quasi naturwüchsig einstellen. Wenn sich der Selbstverwaltungsbereich aber dennoch mit dem Problem des langfristigen Überlebens konfrontiert sieht, so liegt das nicht an den mit dem Demokratieprinzip verbundenen *Vorteilen*, sondern an den *Kosten*, die mit dieser spezifischen Organisationsform verbunden sind. Umgekehrt können Formen der innerbetrieblichen Partizipation in traditionellen Unternehmen als Antwort auf die Kosten einer zu weit getriebenen hierarchischen Unternehmensorganisation interpretiert werden; diese Kosten resultieren in erster Linie aus den zu lösenden Kontroll-, Bewertungs- und Anreizproblemen. »Partizipation muß als Führungsstil gekennzeichnet werden, der bei Beibehaltung der Vorteile einer hierarchischen Organisation die damit verbundenen Kosten reduziert« (Beyer/Lezius 1987: 33). Für die Selbstverwaltungsunternehmen kann also die Frage gestellt werden, wie die Kosten des Demokratieprinzips gesenkt werden können, ohne die »Grundwerte« und Vorteile der Selbstverwaltungswirtschaft aufgeben zu müssen. Den Chancen der Selbstverwaltungsorganisation stehen also auch erhebliche Risiken entgegen.

4.1. Risiken

Die Faszination und die Anziehungskraft der Selbstverwaltungswirtschaft basieren darauf, daß nicht allein das »ökonomische Produktionsergebnis als solches«, sondern ebenso die »sozialen Produktionsumstände« das Verhalten der Akteure bestimmen sollen (Gretschmann 1987: 326). Es geht dabei also mehr um eine gerechtere oder gleichmäßigere Verteilung der Resultate des Produktionsprozesses. Autonomie des einzelnen und Solidarität innerhalb der Organisation können als zentrale Funktionsprinzipien der Selbstverwaltungswirtschaft und als maßgebliche Vorteile gegenüber traditionellen Unternehmensformen festgestellt werden. Autonomie und Solidarität, Selbstverantwortung und Selbststeuerung sowie auf diesen Prinzipien basierende demokra-

tische Entscheidungs- und Beteiligungsbefugnisse sind einerseits die wesentlichen leistungssteigernden Elemente der Selbstverwaltungswirtschaft, andererseits aber können diese Prinzipien zu solchen funktionalen Leistungserfordernissen in Widerspruch geraten, die ein höheres Maß an formalisiertem oder organisiertem Handeln verlangen (Nutzinger 1988: 49). Wenn sich für jede Form des Zusammenwirkens von Menschen Entscheidungsprobleme stellen, die entweder explizit geregelt werden oder sich informell und unkontrolliert entwickeln, und wenn jede Form der Organisation mit einem Verlust an individueller Handlungsautonomie verbunden ist, dann kann der Widerspruch zwischen Autonomie und Organisation als zentrales Merkmal der Selbstverwaltungswirtschaft angesehen werden.

Die Unternehmensleitungen in traditionellen Unternehmungen haben erkannt, daß die Produktionsergebnisse von den *sozialen* Produktionsumständen nicht unabhängig sind, und sie versuchen deshalb, durch geeignete organisatorische Verfahren größere Autonomie oder zumindest das Gefühl davon für die Beschäftigten zu realisieren. Umgekehrt ist das Produktionsergebnis einer Selbstverwaltungsunternehmung, in der ein größtmögliches Maß an Autonomie gewährleistet sein soll, nicht unabhängig von den *formalen* Produktionsumständen, d.h. von einer rationellen und effizienten Produktionsgestaltung, welche die Kosten der Unternehmensinternen Abstimmungsprozesse möglichst gering hält.

Die im Vergleich zu ähnlich strukturierten traditionellen Unternehmensformen (Klein- und Mittelbetriebe) hohen Kosten der innerbetrieblichen Koordination entstehen in der Selbstverwaltungswirtschaft vor allem durch die mit dem Demokratieprinzip verbundenen konkreten Verfahren der Entscheidungsfindung, der Informationsverarbeitung, der Arbeitsaufteilung oder der Konfliktlösung. Sie sind Kennzeichen der »typischen Organisationsstruktur in selbstverwalteten Unternehmen« (Kück 1989: 59). Hinzu kommt, daß die Größe einer Organisation für das Demokratieprinzip ein besonders kritischer Faktor ist,³ d.h., »ab einer bestimmten Größe werden die Interessenkonstellationen im Betrieb komplizierter, verliert sich das Handlungsmotiv der Solidarität und schlägt die (engagement- und qualifikationsbezogene) Heterogenisierung der Mitgliedergruppen stärker durch. Es

kommt also kurzum zur Verschärfung der erwähnten Wert-, Ziel-, Entscheidungs- und Homogenitätskonflikte« (Kück 1989: 58).

Die Risiken der Selbstverwaltungswirtschaft bestehen nun zum einen darin, daß an ursprünglichen Ansprüchen, die mit der besonderen Organisationsform verbunden waren, trotz sich verändernder interner und externer Determinanten undifferenziert festgehalten und daß die notwendige Diskussion um die Etablierung formaler Strukturen tabuisiert wird. Ein zweites Risiko ergibt sich daraus, daß sich Strukturbildung »hinter dem Rücken« der Beteiligten als informelle Hierarchie vollzieht oder daß eine explizit geplante Organisationsentwicklung »über das Ziel hinauschießt«, so daß basisdemokratische Elemente der Unternehmensverfassung und individuelle Handlungsautonomie radikal abgebaut und damit ursprüngliche Intentionen unmöglich werden. Wenn sich Selbstverwaltungsunternehmen heute »in ihren Organisationsstrukturen weitgehend an bestehende wirtschaftliche Gegebenheiten (haben) anpassen müssen«, also praktikable Verfahren zur Lösung des Organisationsproblems entwickeln müssen, so ist zu untersuchen, ob auch weiterhin im Innenbereich ein »Emanzipationsanspruch« zu verwirklichen ist, der über die »kapitalistische Verwertungslogik« hinausführt (Personn 1988: 233).

In einer Untersuchung über Arbeitsorganisationsstrukturen in Hamburger Selbstverwaltungsbetrieben aus dem Jahre 1983/84 kamen Personn/Tiefenthal zu dem Ergebnis, daß sich seit einigen Jahren ein »Modell demokratischer Arbeitsorganisation in Alternativprojekten entwickelt, das formelle Regelungen wie Arbeitsteilung, Spezialisierung und Entscheidungsdelegation an Eliten kennt und gleichzeitig basisdemokratische Entscheidungsfindung sowie Gleichberechtigung verschiedenwertiger Arbeiten und Qualifikationen enthält« (Personn 1988: 237).

Die Nutzung der Vorteile einer auf Arbeitsteilung, Spezialisierung und Entscheidungsdelegation beruhenden Organisationsform, die für die traditionellen Unternehmensformen geradezu kennzeichnend ist, bei gleichzeitiger Beibehaltung leistungssteigernder basisdemokratischer Abstimmungsformen, und damit die Überwindung der »strukturellen Formlosigkeit« der Selbstverwaltungsunternehmen, also die

konsensuale Entwicklung eines »Organisationsmodells«, scheinen Chancen für eine langfristige wirtschaftliche und sozial-integrative Sicherung zu bieten.

4.2. Chancen und Entwicklungsbedingungen

Die langfristigen Chancen einer Weiterentwicklung der Organisationsformen des Selbstverwaltungsbereiches können nicht in der undifferenzierten Übernahme von Elementen des Hierarchieprinzips der traditionellen Unternehmung liegen. Es kommt vielmehr darauf an, unter Beibehaltung wesentlicher Elemente des Demokratieprinzips Verfahrensformen zu entwickeln, die ein nahezu ebenso rationelles Entscheidungs- und Informationsverhalten ermöglichen, wie dies in traditionellen Unternehmen der Fall ist. Eine Modifizierungsstrategie muß dann grundsätzlich folgende Elemente enthalten:

- eine Grundsatzentscheidung zugunsten einer »Außenorientierung«;
- die Nutzung organisationsspezifischer Vorteile;
- die Institutionalisierung basisdemokratischer Koordinationsverfahren und
- die Weiterentwicklung des Qualifikationspotentials der Beteiligten.

Die anfänglich gesicherte Nischenexistenz alternativer Projekte und Unternehmen scheint heute zunehmend gefährdet zu sein: einmal, weil zunehmend Unternehmen des traditionellen erwerbswirtschaftlichen Bereiches mit Produkten in diese Nischen drängen, und zum zweiten, weil die Bereitschaft, für Produkte und Dienstleistungen einen »Aufpreis« als Referenz an den Modellcharakter der Selbstverwaltungsunternehmen zu zahlen, auf einen im allgemeinen zu engen Kundenkreis beschränkt ist. Auch die prinzipiell mögliche Erschließung immer neuer Nischen (im zeitlichen Vorsprung vor imitierenden traditionellen Unternehmen) wird im allgemeinen für eine langfristige Existenzsicherung nicht ausreichen. Das bedeutet, daß sich selbstverwaltete Unternehmungen am Markt orientieren, andere Marktsegmente erschließen und auch traditionelle Käuferschichten ansprechen müssen. Gleichzeitig gilt es, und dafür sind die Voraussetzungen in

Selbstverwaltungsunternehmen besonders gut (Kück 1989: 72), neue Produkte zu entwickeln, zusätzliche spezielle Käuferschichten aus den »neuen sozialen Bewegungen« anzusprechen und entsprechende Verfahren eines »politischen und ökologischen Marketings« zu entwickeln. Eine Umorientierung der Aktivitäten von der Gestaltung der internen Beziehungen zu einer systematischen Entwicklung der Außenbeziehungen ist dafür notwendige Voraussetzung. Interessanterweise ist die ursprünglich starke Abgrenzung zur »kapitalistischen Außenwelt« bei den über längere Zeit bestehenden Betrieben einer gewissen Professionalisierung und einem mehr oder weniger geregelten Nebeneinander gewichen (Nutzinger 1988: 57).

Die gegenüber einer traditionellen Unternehmensorganisation bestehenden Vorteile einer Selbstverwaltungswirtschaft, Einsatzbereitschaft, Motivation, Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit, können zu einem wirksamen Konkurrenzvorteil ausgebaut werden. Interessanterweise bieten die Mikroelektronik und andere technisch-organisatorische Neuerungen, welche die Notwendigkeit einer Demokratisierung des Arbeitslebens für traditionelle Unternehmen besonders deutlich gemacht haben, andererseits auch Chancen für alternative Organisationsformen: »Gerade die nicht-standardisierte Produktion korrespondiert mit grundsätzlich basisdemokratischen Arbeits- und Organisationsstrukturen, so daß Innovationspotentiale gefördert werden, produktivitätssteigernde Planungskapazitäten frei werden und Motivationsschübe bei allen Projektmitgliedern zu beobachten sind« (Personn 1988: 240). Nicht zufällig sind vor allem in den Bereichen Datenverarbeitung und Ingenieurbüros besonders gute Bedingungen dafür vorzufinden.⁴

Langfristige Überlebensfähigkeit erfordert ein professionelles Führungs- und Managementsystem. Besonders die Geschäftsführer und die Repräsentanten gegenüber der Außenwelt müssen über fachliche Kompetenz und Legitimation verfügen, um sachgerecht und zeitnah entscheiden zu können. Eine faktische Gleichverteilung von Einflußmöglichkeiten (Macht) und Entscheidungskompetenz ist auf Dauer nur unter sehr restriktiven Bedingungen, wie annähernd gleiches Qualifikationsniveau und geringe Zahl der Beteiligten sowie Übereinstimmung in den grundlegenden Überzeugungen und Einstellungen (Hettlage 1988: 83), und nur unter Aufgabe von Spezialisierungsvorteilen

möglich. Ein demokratisch legitimierte und kontrolliertes Management wird aber gerade in Selbstverwaltungsunternehmen bei seinen »Vorschlägen auch die Interessen der Belegschaft mitberücksichtigen, nicht zuletzt, um einen Konsens aller Betroffenen zu erleichtern. Als Mindestanforderung eines Selbstverwaltungsbetriebes wird man indes das Kriterium festhalten müssen, daß der Belegschaft im Falle von Konflikten eine effektive Kontrollmöglichkeit gegenüber der Unternehmensleitung bleibt« (Nutzinger 1988: 52).

Daneben stellen sich bei zunehmender Betriebsgröße Probleme der allgemeinen Mitunternehmerschaft, der Sicherung individueller Einflußmöglichkeiten und der geregelten, auf Interessenausgleich abzielenden Konfliktlösung, die z.B. durch die Einrichtung von Schlichtungsstellen oder von Partizipationsbeiräten institutionell gelöst werden können (Hettlage 1988: 83).

Am Beispiel der Selbstverwaltungsunternehmen in der baskischen Stadt Mondragon oder der bundesdeutschen Firma PSI wird deutlich, daß die Institutionalisierung basisdemokratischer Prinzipien durchaus möglich ist, wenn es auch kein allgemein gültiges und undifferenziert übertragbares Organisationsmodell geben kann.

Jede Form der Organisationsentwicklung erfordert ein Höchstmaß an organisatorisch-technischem, sozialem und juristisch-kaufmännischem Sachverstand. Die Chancen für eine erfolgreiche Gratwanderung zwischen »equity and efficiency« (Gretschmann 1986: 67) steigen aber durch Vernetzung und Kooperation innerhalb des Selbstverwaltungsbereiches und über diesen hinaus. Qualifizierung, Weiterbildung, Erfahrungsaustausch, »alternative Unternehmensberatung« sind Stichworte, die auf einen breiten Handlungs- und Diskussionsbedarf hinweisen.

4.3. Stabilität

Oben wurde gezeigt, daß die kapitalistische Unternehmung trotz tiefgreifender partizipationsorientierter Modifizierung ihrer traditionellen hierarchischen Organisationsstrukturen auch langfristig wohl kaum der »Gefahr« erliegen dürfte, sich in eine »Selbstverwaltungsun-

ternehmung« zu verwandeln, auch wenn die Kritik an erwerbswirtschaftlichen Arbeitsformen und die Forderungen nach Autonomie und Selbstverwirklichung noch weiter zunehmen dürften. Es scheint, daß allein der Faktor »Organisationsgröße« Strukturen induziert, die mit den Prinzipien der Selbstverwaltungswirtschaft nicht vereinbar sind. Darüber hinaus ist bei gegebener Verteilung von Verfügungsrechten das Kriterium »Mitunternehmerschaft« aller Mitglieder im erwerbswirtschaftlichen Bereich trotz Erfolgs- und Kapitalbeteiligung nicht zu verwirklichen. Die traditionellen Unternehmensformen realisieren also seit fast 200 Jahren bei der Gestaltung ihrer internen Beziehungen ein recht hohes Stabilitätsniveau. Wie sind demgegenüber die Flexibilitäts- und Stabilitätspotentiale des Selbstverwaltungsbereiches einzuschätzen?

Denkbar sind zunächst drei »Zustände«, die mit einer Organisationsentwicklung im Selbstverwaltungsbereich erreicht werden können:

- eine wie immer geartete »Transformation« in eine traditionelle Unternehmensform, d.h. die Aufgabe wesentlicher Prinzipien der Selbstverwaltungswirtschaft zugunsten einer »effizienten« Produktionsorganisation;
- eine instabile Lage, die etwa als Schwankung zwischen formellen Demokratieansprüchen und informellen Hierarchisierungstendenzen zu kennzeichnen ist, und
- eine stabile Lage, bei der es den Beschäftigten gelingt, in einem konsensualen Prozeß institutionelle Regelung auf der Basis der Funktionsprinzipien der Selbstverwaltungswirtschaft zu entwickeln, die eine effiziente Produktionsorganisation sicherstellen.

Für die ersten beiden Möglichkeiten, also für die Transformation in eine traditionelle Unternehmung und für die instabile Lage, gibt es eine Vielzahl von Beispielen: Karl-Heinz Roth benennt schon Ende der 70er Jahre, also kurz nach der Gründungswelle seit 1968, Alternativprojekte, die scheiterten oder sich in ihren internen Strukturen an kapitalistische Organisationsformen anpassen mußten (Roth 1986: 95 f.). Für weitere Selbstverwaltungsunternehmen kann dagegen vermutet werden, daß gerade eine wenig erfolgreiche Wirtschaftstätigkeit, die

über die Sicherung des Existenzminimums nicht hinausgeht, mit einem starren Festhalten an den Grundwerten des Selbstverwaltungssektors überdeckt wird: Die roten Zahlen der Bilanz werden ideologisch überhöht.

Wie oben angedeutet wurde, gelingt es traditionellen Unternehmen, instrumentelle Formen der Partizipation zu entwickeln, ohne die grundlegenden Funktionsprinzipien des Hierarchiemechanismus aufzugeben. Umgekehrt ist für die Selbstverwaltungsunternehmung die Frage entscheidend, inwieweit sie Elemente des Hierarchieprinzips instrumentell nutzbar machen kann, ohne die demokratischen Funktionsprinzipien grundsätzlich aufzugeben.

Als eines der bislang noch spärlichen Beispiele für die Realisierung einer »stabilen Lage« kann die Firma PSI in Berlin aufgeführt werden (vgl. Fußnote 4). Dort sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche »systemindifferente« Modifizierung erfüllt: Es liegt eine explizite Markt- und Wettbewerbsorientierung vor, das Kreativitäts- und Flexibilitätspotential einer Selbstverwaltungsunternehmung wird in Kombination mit den Arbeitsfeldern Mikroelektronik und Systementwicklung genutzt; eine interne Organisationsstruktur mit formalen Partizipationsinstanzen wurde entwickelt, Konflikte werden akzeptiert und Konfliktlösungsmechanismen sind institutionalisiert. Hinzu kommt eine umfassende Qualifizierung aller Mitarbeiter gerade auch über die beruflichen Anforderungen hinaus. Auch wenn für PSI besonders gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wirtschaftstätigkeit vorliegen, die sicher auch zu einer Minderung des Konfliktpotentials beitragen, kann das Unternehmen als Beispiel dafür angesehen werden, daß eine bewußte »Organisationsentwicklung« in Selbstverwaltungsunternehmen durchaus zu einer »stabilen Lage« führen kann. Inwieweit diese Erfahrungen für ein breites Spektrum von Selbstverwaltungsunternehmen verallgemeinerbar sind, muß beim gegenwärtigen Erkenntnisstand noch als offen gelten.

5. Kooperative Führungsstile auf dem Vormarsch?

Wir haben versucht, einen Zusammenhang aufzuzeigen zwischen den Prinzipien basisdemokratischer Organisationsformen in Selbstverwaltungsorganisationen und den Entwicklungen im traditionellen Unter-

nehmensbereich, die durch institutionell-organisatorische Verfahren mehr Autonomie zu ermöglichen und größere Übereinstimmung herzustellen suchen. Im Falle der traditionellen Unternehmung handelt es sich um Versuche, neuen Anforderungen der Beschäftigten an die Erwerbsarbeit sowie neuen produktionstechnischen und -organisatorischen Notwendigkeiten zu entsprechen. Zur Erzielung eines optimalen Produktionsergebnisses scheint das reine Hierarchieprinzip der erwerbswirtschaftlichen Arbeitsbeziehung allein immer weniger geeignet. Wenn traditionelle Unternehmen nun versuchen, in ihrem Organisationsbereich ähnliche Wirkungen bei den Beschäftigten hervorzurufen, wie dies die alternativen Organisationsformen im Selbstverwaltungsbereich gewährleisten, wenn die Ansprüche an die Gestaltung der Erwerbsarbeit von seiten der Beschäftigten im formellen Sektor gar nicht mehr so verschieden sind von denjenigen, welche die Mitglieder im Selbstverwaltungsbereich artikulieren, und wenn darüber hinaus auch in Selbstverwaltungsunternehmen die Notwendigkeit eines professionellen Managements erkannt wird, dann könnte vermutet werden, daß es zu einer Annäherung oder gar »Konvergenz« bisher unterschiedlicher Führungsansätze kommen kann. Die Analyse hat weiterhin deutlich gemacht, daß in Zukunft nur kooperative Formen des Managements den neuen Ansprüchen der Menschen und den Notwendigkeiten der Technik gerecht werden. Sind kooperative Führungsansätze also auf dem Vormarsch?

Die bisherigen Untersuchungen zu dieser Frage ergeben ein zu differenziertes und vielschichtiges Bild, als daß eine eindeutige Antwort möglich wäre. In Großunternehmen, in »High-tech-Betrieben«, in Unternehmen mit einem hohen Anteil überdurchschnittlich qualifizierter Mitarbeiter, im natur- und ingenieurwissenschaftlichen Bereich und oberhalb einer bestimmten Hierarchieebene sind kooperative, partizipationsorientierte Führungsansätze sicher auf dem Vormarsch. Insbesondere die Modernisierung der Produktionsprozesse durch neue Produktionskonzepte in den Großunternehmen aller Sektoren führt zu der Notwendigkeit, auch neue Formen der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zu implementieren: »Weil nämlich Effizienz *mit* der Handlungskapazität der Arbeiter und nicht *gegen* große Teile ihrer persönlichen Möglichkeiten erzielt werden soll« (Kern/Schumann 1984: 20). Auch die zunehmende Popularität von Partnerschaftsmodel-

len und die Berücksichtigung des Faktors »Mitarbeiter« im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung sowie die Ansprüche der Beschäftigten und der »technologische Imperativ« sprechen dafür, daß sich kooperative Führungsansätze langfristig allgemein durchsetzen werden.

Offen bleiben aber Fragen nach der Reichweite der Modifizierungsprozesse in traditionellen Unternehmen und nach der Qualität der Entscheidungsbeteiligung *aller* Mitarbeiter. Denn die Prinzipien der Hierarchie bleiben, wie oben dargelegt, grundsätzlich erhalten: eine eigenständige Managementfunktion, die Ziele definiert und operationalisiert, die Trennung von Mitgliedschaft im Unternehmen und Mitunternehmenschaft und der »Letztentscheidungsvorbehalt« der Unternehmensleitung zumindest bei weitreichenden Grundsatzentscheidungen. Diese Elemente der traditionellen Unternehmensorganisation sind sicher sehr weit entfernt von grundlegenden Prinzipien einer basisdemokratischen Organisation in Selbstverwaltungsunternehmen, und eine Modifizierung in Richtung auf das Demokratieprinzip ist hier wohl kaum zu erwarten. Darüber hinaus müssen auch die auf Verhaltenssteuerung ausgerichteten Elemente eines kooperativen Führungsstiles problematisiert werden. Nur wenn es zu einer Beteiligung von Arbeitnehmern oder Arbeitnehmervertretern schon bei der Konzeption und Umsetzung neuer Führungsansätze kommt, kann der rein instrumentelle Charakter »moderner« Organisationsmittel durch soziale und mitarbeiterorientierte Komponenten ergänzt werden. Partizipation wird dann von einem bloßen Instrument zu einer qualitativ neuen Form der sozialen Interaktion im Unternehmen.

Die Selbstverwaltungswirtschaft hat eine ihrer Funktionen, nämlich Modelle für eine menschengerechtere Organisationsform zu entwickeln, sicher erfüllt. Es kommt nun aber darauf an, diese Modelle selbst zu stabilisieren und die Vorteile aus den ureigensten Prinzipien und Funktionsmechanismen zu realisieren. Ob dies gelingt, ist eine offene empirische Frage. Im Sinne der ursprünglichen Ansprüche der Selbstverwaltungswirtschaft kann es aber nicht sinnvoll oder wünschenswert sein, wesentliche Elemente des Demokratieprinzips aufzugeben – und auch im erwerbswirtschaftlichen Bereich sprechen alle Faktoren gegen eine Abkehr vom Hierarchieprinzip. Wir können daher festhalten, daß kooperative Führungsansätze in traditionellen Unternehmen zwar

Elemente aus Selbstverwaltungsorganisationen übernehmen und daß für die Selbstverwaltungsunternehmen selbst die Notwendigkeit einer Professionalisierung besteht. Unsere Befunde deuten aber auch darauf hin, daß eine Konvergenz beider Organisationsprinzipien in absehbarer Zukunft nicht zu erwarten ist.

Anmerkungen

- 1 Gemeint sind damit vor allem selbstverwaltete Betriebe mit Erwerbscharakter. Zur genaueren Abgrenzung dieses Bereiches siehe Teichert (1988: 24 f.).
- 2 Vergleiche auch Kern/Schumann (1984: 24): »Neoindustrialisierung verstehen wir entsprechend nicht als technologisches Phänomen, sondern als einen komplexen Umbruch der Industriestruktur, für den uns ein arbeitspolitischer Paradigmenwechsel in Betrieben konstitutiv zu sein scheint.«
- 3 Vergleiche dazu auch Malik (1984: 69): »Große Organisationen weisen in mannigfaltiger Hinsicht gänzlich andere Züge auf als kleine Organisationen, etwa eine typische face-to-face group. Eine große Organisation bzw. ein Großsystem ist nicht einfach eine »Summe« oder ein Aggregat von Kleinsystemen, sondern etwas gänzlich anderes. Fast alle Koordinations-, Steuerungs- und Lenkungsmechanismen sowie die damit verbundenen Kommunikations-, Planungs- und Kontrollprozesse sind gänzlich anderer Art, je nachdem, von welchem Systemtyp man ausgeht.«
- 4 Umstrittenes Paradebeispiel ist die Firma PSI in Berlin, ein Software-Haus mit über 450 Mitarbeitern, von denen ein Großteil gleichzeitig GmbH-Gesellschafter sind. Darüber hinaus zeichnet sich dieses »selbstverwaltete Unternehmen« durch explizit entwickelte komplexe Organisationsstrukturen, institutionalisierte Beteiligungsformen und eine konsequente Marktorientierung aus (Lezius/Beyer 1989: 231 f. oder Jaeschke 1987: 239 f.).

Literatur

Afheldt, H. (1987): Veränderungen bestimmen die Entwicklung, in: Ders. (Hrsg.): Zukunftsfaktor Führung – Unternehmen auf dem Weg ins Jahr 2000?, Stuttgart.

- Beyer, H./Lezius, M. (1987): Mitarbeiterbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Fitz Roy, F.R./Kraft, K.: Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin/New York.
- Breisig, Th. (1987): Unternehmerische Sozialtechniken als Herausforderung an die gewerkschaftliche Interessenvertretung, in: Die Mitbestimmung, Nr. 11, S. 665-668.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, S. 386-405.
- Dill, P./Hügler, G. (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management, in: Heinen, E. (Hrsg.): Unternehmenskultur, München/Wien.
- Dorow, W. (1982): Unternehmenspolitik, Stuttgart.
- Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York.
- Eger, Th./Weise, P. (1987): Die Evolution kapitalistischer und laboristischer Unternehmungen als Prozeß der Selbstorganisation, in: Fitz Roy, F.R./Kraft, K.: Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin/New York.
- Greifenstein, R./Kißler, L./Jansen, P. (1988): Arbeitnehmerbeteiligung bei technischen Innovationen: Konzepte und Implementationsprobleme, in: Kißler, L. (Hrsg.): Computer und Beteiligung – Beiträge aus der empirischen Partizipationsforschung, Opladen.
- Gretschmann, K. (1986): Schattenwirtschaft und Alternativökonomie – Wegbereiter einer dispositiven Wirtschaft? in: Berger, J. et. al. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld.
- Gretschmann, K. (1987): Autonomie und Ökonomie – Zum Reformpotential alternativen Wirtschaftens, in: Reese, J. (Hrsg.): Der Dritte Sektor zwischen Markt und Staat, Tagungsband, Kassel.
- Häberle, E.J. (1979): Strukturwandel der Unternehmung, Frankfurt/Main.
- Hahn, C.H. (1987): Mitarbeiter, in: Afheldt, H. (Hrsg.): Zukunftsfaktor Führung – Unternehmen auf dem Weg ins Jahr 2000?, Stuttgart.

- Hettlage, R. (1988): Partizipationsmodelle und -restriktionen in Selbstverwaltungsbetrieben, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 10, S. 59-87.
- Hinterhuber, H.H. (1984): Personal- und Organisationsentwicklung als Problem der Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H.H./Laske, St. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg.
- Jaeschke, D. (1987): Das PSI-Modell: Konturen, Erfahrungen und Versuch einer Beurteilung, in: Fitz Roy, F.R./Kraft, K. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin/New York.
- Kern, H./Schumann, M. (1985): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart.
- Kück, M. (1986): Partizipationsprobleme in selbstverwalteten Betrieben, in: Berger, J. et al. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld.
- Kück, M. (1989): Betriebswirtschaft der Kooperative, Stuttgart.
- Leipold, H. (1978): Assoziation versus Hierarchie: Zur Konkurrenzfähigkeit von Selbstverwaltungsunternehmen, in: Backhaus, J./Eger, T./Nutzinger, H.G. (Hrsg.): Partizipation in Betrieb und Gesellschaft, Frankfurt a. M./New York.
- Lezius, M./Beyer, H. (1989): Menschen machen Wirtschaft – Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor, Wiesbaden.
- Lösch, A.v. (1988): Die selbstverwalteten Betriebe in Deutschland. Begriff, Charakter, Probleme, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 10, S. 4-34.
- Malik, F. (1984): Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von Klein- und Großsystemen, in: Hinterhuber, H.H./Laske, St. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg.
- Marglin, St. (1977): Was tun die Vorgesetzten?, in: Technologie und Politik, Bd. 8, Reinbek bei Hamburg.

- Marx, K. (1979): Das Kapital, Bd. 1 (MEW Bd 23), Berlin (Ost).
- Nutzinger, H.G. (1988): Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 10, S. 35-58.
- Oppenheimer, F. (1896): Die Siedlungsgenossenschaft, Leipzig.
- Personn, Ch. (1988): Arbeitsorganisationsstrukturen in selbstverwalteten Betrieben: Beispiel einer Demokratisierung von Arbeit?, in: Teichert, V. (Hrsg.): Alternativen zur Erwerbsarbeit?, Opladen.
- Peters, T.S./Waterman, R.H. (1983): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Stuttgart.
- Roth, K.-H. (1986): Die Geschäftsführer der Alternativbewegung, in: Schwendter, R. (Hrsg.): Die Mühen der Berge – Grundlagen zur alternativen Ökonomie (Teil I), München.
- Schenk, K.-E. (1981): Märkte, Hierarchien und Wettbewerb. Elemente einer Theorie der Wirtschaftsordnung, München.
- Teichert, V. (1988): Die informelle und alternative Ökonomie in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, in: Derselbe (Hrsg.): Alternativen zur Erwerbsarbeit?, Opladen.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1978): Management, Bern/Stuttgart.
- Vanberg, V. (1982): Markt und Organisation, Tübingen.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, London/New York.