

In: Handwörterbuch der Führung. Hg. von Alfred Kieser u.a. Stuttgart: Poeschel, 1987 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 10), Sp. 1833-1848

Selbstverwaltungsbetriebe und Genossenschaften, Führung in

[s.a.: Mitbestimmung und Führungsentscheidungen; Partizipation und Führung; Selbststeuerungskonzepte.]

I. *Organisationsmerkmale von Selbstverwaltungsbetrieben und Genossenschaften*; II. *Interne Organisation von Selbstverwaltungsbetrieben und Genossenschaften*; III. *Perspektiven*.

I. *Organisationsmerkmale von Selbstverwaltungsbetrieben und Genossenschaften*

1. *Grundlegende Charakteristika*

Die Begriffe „Selbstverwaltungsbetriebe“ und „Genossenschaften“ umfassen ein außerordentlich weites, in sich selbst sehr heterogenes Feld verschiedenartigster Unternehmensformen, die zudem sehr unterschiedliche nationale Ausprägungen aufweisen. Hinzu kommt, daß Genossenschaften und Selbstverwaltungsbetriebe in ganz entgegengesetzten Wirtschaftsordnungen auftreten und in verschiedenartigster Weise rechtlich normiert sind: Wir finden diese Unternehmensformen sowohl in primär marktwirtschaftlich orientierten Volkswirtschaften mit überwiegend privatem Eigentum an den Produktionsmitteln als auch in primär planwirtschaftlich organisierten Lenkungs-systemen mit Dominanz staatlicher Eigentumsformen. Überdies sind Genossenschaften und Selbstverwaltungsbetriebe sowohl in entwickelten, industrialisierten Volkswirtschaften wie auch (vor allem im Agrarsektor und im Handwerk) in weniger entwickelten Ländern anzutreffen.

Diese Vielgestaltigkeit macht es außerordentlich schwierig, verallgemeinernde Aussagen über diese Unternehmensformen zu machen. Gleichwohl kann man in erster Annäherung einige *generelle Charakteristika* von Selbstverwaltungsbetrieben und Genossenschaften festhalten, wenn man sich auf drei grundlegende Prinzipien dieser Organisationsformen bezieht:

- (1) Das *Förderungsprinzip* weist ihnen als primäre Aufgabe zu, ihre Mitglieder durch Befriedigung wirtschaftlicher Bedürfnisse zu fördern. Konkretisiert wird dieser Gedanke – vor allem in den während der letzten Jahre entstandenen *selbstverwalteten und alternativen Betrieben* (vgl. unten Abschnitt III.1) – auch als Subsistenzprinzip, wonach die Mitglieder durch ihre Tätigkeit in solchen Betrieben ihren Lebensunterhalt sichern sollen.
- (2) Nach dem *Identitätsprinzip* sollen die Mitglieder von Selbstverwaltungsbetrieben sowohl an der Leistungserstellung als auch an der Eigentumsnutzung und der Willensbildung beteiligt sein. Inwieweit die gemeinsame Eigentumsnutzung auch (private) Eigentumsanteile der Mitglieder impliziert, läßt sich jedoch nicht generell sagen, da auch Formen kollektiven Eigentums (ohne transferierbare Eigentumsanteile einzelner Mitglieder) anzutreffen sind, so etwa ein – negativ definiertes – „gesellschaftliches Eigentum“ in den jugoslawischen Selbstverwaltungsunternehmen oder auch Formen der „Kapitalneutralisierung“ in marktwirtschaftlichen Systemen, etwa durch Einbringung des Unternehmensvermögens in eine Stiftung. Eine genauere Untersuchung dieser Frage zeigt (vgl. unten Abschnitt II.2), daß die adäquate Gestaltung der Eigentumsrechte, die der *Doppelnatur* solcher Unternehmen als *Personenvereinigung* und als *Gemeinschaftsbetrieb* Rechnung trägt, für die Funktionsfähigkeit selbstverwalteter und genossenschaftlicher Unternehmensformen von zentraler Bedeutung ist. *Franz Oppenheimer* (1896, S.45) hat das Spannungsverhältnis zwischen Eigentümer- und Arbeiterfunktion aufgrund empirischer Erfahrungen pessimistisch als *Transformationsgesetz* formuliert: „Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zu Blüte. Wo sie aber zu Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein.“
- (3) Nach dem *Demokratieprinzip* sollen (im Idealfall) alle Mitglieder – ohne Rücksicht auf die Höhe ihrer Kapitaleinlage – gleichberechtigt am betrieblichen Entscheidungsprozeß teilnehmen. Inwieweit diese (gleichberechtigte) Entscheidungsbeteiligung einhergehen muß mit einer gleichmäßigen Verteilung des Unternehmensergebnisses unter die Mitglie-

der, ist in der Literatur umstritten; als Mindestbedingung wird man jedoch festhalten müssen, daß Einkommensdifferenzierungen auf gemeinsamen Beschlüssen aller Unternehmensmitglieder beruhen sollten.

Die drei genannten Prinzipien stehen ersichtlich in einem engen Zusammenhang: Das *Demokratieprinzip*, das von der grundsätzlichen Gleichberechtigung aller Mitglieder ausgeht, ist Ausdruck der Tatsache, daß eine *Identität* zwischen Arbeitenden einerseits und Eigentümern oder Eigentumsnutzern andererseits angestrebt wird. Auf der Grundlage dieser Merkmale rückt das *Förderungsprinzip* konsequent die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder, und nicht die Verwertung des eingesetzten Kapitals, in den Vordergrund. Besonders deutlich wird dies beim *Subsistenzprinzip* der in jüngster Zeit entstandenen selbstverwalteten und alternativen Betriebe, das auf die Sicherung des Lebensunterhalts der Mitglieder und nicht auf rasches Unternehmenswachstum abstellt.

Sucht man aus dieser abstrakten Zielbestimmung einen kleinsten gemeinsamen Nenner, so läßt er sich in der *Mitgliederbezogenheit* von Selbstverwaltungsunternehmen und Genossenschaften finden, die sich in den Prinzipien der Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und Selbsthilfe widerspiegelt. Negativ lassen sich diese Unternehmensformen abgrenzen gegen kapitalistische und staatssozialistische Unternehmen, die wesentlich durch die Trennung in (abhängig) Beschäftigte und (private oder auch staatliche) Eigentümer gekennzeichnet sind. Dieser Trennung entspricht in traditionellen Unternehmen auch in aller Regel eine hierarchische Organisation mit weitgehender personeller Trennung zwischen Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug (→ *Hierarchie und Führung*). In Abgrenzung dazu streben selbstverwaltete und genossenschaftliche Betriebe einen Abbau hierarchischer Entscheidungsstrukturen an.

Schon diese generelle Charakterisierung zeigt einige grundsätzliche Probleme, denen sich solche Unternehmensformen gegenübersehen: Soweit innerbetriebliche Hierarchisierung in traditionellen Unternehmen zu Effizienzgewinnen durch vermehrte Arbeitsteilung führt (und nicht einfach Ausdruck von Eigentümer- oder Managementinteressen ist), muß der (partielle) Verzicht auf solche Formen der Leistungssteigerung, die mit den Grundprinzipien der Selbstverwaltung in Widerspruch stehen, an anderer Stelle kompensiert werden, sei es durch verbesserte Leistungsmotivation der Mitglieder (→ *Motivation von Führungskräften*, → *motivationale Eigenschaften der Geführten*) und/oder durch entsprechende Einkommensverzichte. Darüber hinaus wird aber der Gestaltungsraum selbstverwalteter und genossenschaft-

licher Betriebe durch Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmensformen sowie durch staatliche Vorgaben (Gesellschafts- und Gewerberecht, Haftungsrecht, Steuerrecht, Arbeits- und Sozialrecht usw.) in vielfältiger Weise eingeschränkt. Die – in gewissen Grenzen langfristig erforderliche – Anpassung an solche äußeren Bedingungen beschwört die Gefahr der „Transformation“ von Selbstverwaltungsbetrieben und Genossenschaften in traditionelle Unternehmensformen herauf, während umgekehrt unterlassene Anpassung an solche Vorgaben die ökonomische oder rechtliche Funktionsfähigkeit dieser Unternehmen gefährdet. Ein besonders plastisches Beispiel dafür bildet in Deutschland die Entwicklung des Genossenschaftsrechtes selbst, das sich weitgehend an das traditionelle Gesellschaftsrecht angepaßt hat und heute z. B. eine eigenverantwortliche Leitung durch den Vorstand der Genossenschaft (§ 27 Abs. 1 S. 1 GenG) vorsieht; aus diesen und anderen Gründen wählen heute in der Bundesrepublik selbstverwaltete Betriebe nur noch ausnahmsweise diese Gesellschaftsform (vgl. unten Abschnitt III.1).

2. Historische Entwicklung und Formen

In ideen- wie in realgeschichtlicher Hinsicht zeigt sich eine enge Verbindung zwischen der Durchsetzung der „kapitalistischen Fabrik“ als Prototyp einer streng hierarchisch gegliederten Unternehmung und dem Entstehen genossenschaftlich-selbstverwalteter Betriebe seit dem Ende des 18. Jahrhunderts; in gewisser Weise lassen sie sich als „Antwort“ auf die scharfe Gegenüberstellung von weisungsbefugten, produktionsmittelbesitzenden „Unternehmerkapitalisten“ und eigentumslosen, lohn- und weisungsabhängigen Arbeitern andererseits verstehen. Ideen und praktische Anstöße zur Gründung genossenschaftlicher und selbstverwalteter Betriebe kamen von ganz unterschiedlichen Seiten: Hier sind die französischen Frühsozialisten (*Bucheze, Blanc* u. a.) und englische Sozialreformer wie *Robert Owen* und *John Stuart Mill* ebenso zu nennen wie sozialistische Theoretiker (*Ferdinand Lassalle, Karl Marx* u. a.) und Genossenschaftsführer wie *Hermann Schulze-Delitzsch* und *Friedrich Wilhelm Raiffeisen*, aber auch Vertreter der christlichen Soziallehre (z. B. *Wilhelm Emmanuel von Ketteler*).

Für die folgende Betrachtung ist es sinnvoll, jene Genossenschaften auszuscheiden, die nicht – wie die *Produktugenossenschaften* – durch die (weitgehende) Identität von Arbeitenden und Eigentümern bzw. Eigentumsnutzern gekennzeichnet sind; dies sind vor allem die *Bezugsgenossenschaften*, die von der eigenen Genossenschaftsunternehmung Waren und/oder Dienstleistungen beziehen (Genossenschaften des Handels, des

Handwerks, der Landwirtschaft und andere Berufsgruppen; Wohnungsbaugenossenschaften; Kredit- und andere Dienstleistungsgenossenschaften; Konsumgenossenschaften für private Haushalte) sowie *Absatzgenossenschaften*, die vor allem in der Landwirtschaft Absatz und zum Teil Weiterverarbeitung bestimmter Produkte organisieren (z. B. in Winzer- und in Molkereigenossenschaften). Auf die hierbei in der Realität häufig anzutreffenden Kombinationen von Bezugs- und Absatzgenossenschaften gehen wir gleichfalls nicht ein.

Die *Produktivgenossenschaften* als historisch älteste Form von Selbstverwaltungsbetrieben realisieren das Förderungsprinzip durch Bereitstellung von Arbeitsplätzen für ihre Mitglieder; sie sind also Beschäftigte im „eigenen Unternehmen“ (wobei sie entweder private Eigentumsanteile halten oder, wie im Falle der französischen Nationalwerkstätten (1848) oder der jugoslawischen Selbstverwaltungsunternehmen (seit 1949), kollektive Nutzungsrechte besitzen). Als Antwort auf die Probleme der Industrialisierung, insbesondere die schlechten Arbeitsbedingungen in der „kapitalistischen Fabrik“, wurden im Zeitraum von 1820 bis 1850 vor allem in Frankreich zahlreiche Produktivgenossenschaften (Produktivassoziationen) gegründet. Einen Höhepunkt erfuhr diese Bewegung im Revolutionsjahr 1848 durch die – kurzlebige – Einrichtung staatlich finanzierter *Nationalwerkstätten* (Ateliers Nationaux). Trotz genereller Befürwortung von Produktivgenossenschaften durch Vertreter der unterschiedlichsten Richtungen im Deutschland des 19. Jahrhunderts konnten sich hier bis heute nur wenige Genossenschaften dieses Typs behaupten. Anders ist die Situation in Ländern wie Frankreich und Italien, die eine lange Tradition von Produktivgenossenschaften mit entsprechenden Dachverbänden besitzen.

Der französische Dachverband, die Confédération Générale des Sociétés Co-Opératives Ouvrières de Production (SCOP) umfaßte 1978 556 Produktivgenossenschaften mit etwa 31 000 Beschäftigten. In den drei italienischen Dachverbänden (der kommunistisch orientierten Lega, der christdemokratisch ausgerichteten Confederazione Co-Operative Italiane und der republikanisch-sozialdemokratisch orientierten Associazione Generale delle Co-Operative Italiane) waren 1977 zusammen rund 2700 Arbeiter-Produktivgenossenschaften mit rund 150 000 Beschäftigten zusammengeschlossen.

Unter dem Druck der lang anhaltenden wirtschaftlichen Rezession einerseits, der zunehmenden Attraktivität partizipativer Organisationsformen andererseits ist in beiden Ländern eine deutliche Zunahme zu beobachten (wobei das verfügbare Zahlenmaterial allerdings recht ungenau ist). Eine besondere Bedeutung haben die seit Anfang dieses Jhs. gegründeten Kibbuzim, die auf der Grundlage kollektiven Eigentums vor allem im

Landwirtschaftssektor tätig sind; ihre Gesamtzahl beträgt etwa 230 mit rund 50 000 Mitgliedern und einer Bevölkerung von rund 100 000 (etwa 3% der Gesamtbevölkerung).

Eine nicht unerhebliche Bedeutung haben auch Produktivgenossenschaften (vor allem in der Landwirtschaft und im Handwerk) in der Sowjetunion und den staatssozialistischen Ländern. Nach Abschluß der Kollektivierung in der DDR (1960) bewirtschafteten die landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) 90% der Nutzfläche; auch im Bereich des Handwerks ist die genossenschaftliche Produktionsform (PGH) vorherrschend. Mit einem Anteil von rund einem Drittel des Neubauvolumens haben schließlich die Wohnungsbaugenossenschaften in der DDR eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Alle Genossenschaften sind in das zentrale Planungssystem integriert, verfügen jedoch über begrenzte Entscheidungsspielräume und können so ihre satzungsmäßige Autonomie bis zu einem gewissen Grade auch verwirklichen.

Von großer Bedeutung, vor allem in der Landwirtschaft, sind Produktivgenossenschaften für zahlreiche „Länder der Dritten Welt“, und zwar sowohl in Lateinamerika als auch in Asien und Afrika. Die Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion und – langfristig – die Überwindung des „Dualismus“ zwischen modernem (industriellem) Sektor und traditionellem (agrarisch-subsistenzwirtschaftlichem) Sektor wird in vielen Ländern durch staatlich geförderten Aufbau von leistungsfähigen Genossenschaften zu erreichen versucht. Aus einer Vielzahl von Gründen – wie mangelnder Bildungsstand, Fortbestand monopolistischer Eigentums-, Produktions- und Finanzierungsstrukturen, staatliche Bevormundung und Gängelung – sind jedoch häufig die erwarteten Erfolge ausgeblieben. Gleichwohl dürften auch in Zukunft landwirtschaftliche und handwerkliche Produktionsgenossenschaften von großer Bedeutung für die künftige Entwicklung dieser Länder sein.

II. Interne Organisation von Selbstverwaltungsbetrieben und Genossenschaften

1. Demokratieprinzip und Partizipation

Für Selbstverwaltungsunternehmen und Produktivgenossenschaften ist das *Demokratieprinzip* im doppelten Sinne konstitutiv: Es grenzt diese Unternehmensformen von anderen, mehr hierarchisch gegliederten Produktionsorganisationen ab (also auch von anderen Genossenschaftsformen, die sich besonders in Deutschland sehr stark in Richtung traditioneller Unternehmen entwickelt haben). Grundsätzlich basiert dieses Prinzip auf der Regel „gleiches Stimmrecht für alle“, die je-

doch in einer Vielzahl von Fällen faktisch, nicht selten auch rechtlich, durchbrochen wird. Solche abgeschwächten Formen der Entscheidungsbeteiligung werden in der Regel unter den Begriff der *Partizipation* (→ *Partizipation und Führung*) subsumiert. Demzufolge versteht man unter *partizipativen Unternehmungen* solche Produktionsorganisationen, in denen das Demokratieprinzip nicht vollständig verwirklicht wird. Die Abgrenzung zwischen selbstverwalteten und partizipativen Unternehmen ist in der Regel sehr schwierig, besonders wenn man faktische Ungleichheiten mit einbezieht. Angesichts der in den letzten 100 Jahren in nahezu allen Industriestaaten verwirklichten Einschränkungen unternehmerischer Weisungsbefugnisse durch rechtliche Normierungen (etwa im Arbeitsrecht, durch Mitbestimmung usw.), durch Kollektivvereinbarungen und durch Formen *partizipativen Managements* (→ *Mitbestimmung und Führungsentscheidungen*, → *Organisationsentwicklung und Führung*) ist es häufig noch schwieriger, partizipative Unternehmen von traditionellen, hierarchisch strukturierten Produktionsorganisationen abzugrenzen.

Das *Demokratieprinzip* ist auch konstitutiv für die mit Selbstverwaltungsbetrieben verbundenen Hoffnungen und Probleme: Der Gedanke der Selbstverantwortung und Selbststeuerung (→ *Selbststeuerungskonzepte*) entspricht sicherlich dem Bedürfnis vieler Menschen, sich im Produktionsprozeß, d.h. im zielgerichteten Zusammenwirken mit anderen Menschen, möglichst weitgehend entfalten zu können. Der Gedanke der „Selbstverwirklichung in der und durch die Arbeit“ spielt nicht nur eine zentrale Rolle bei sozialistischen und liberalen Kritikern „entfremdeter Lohnarbeit“, er ist auch durch zahlreiche Untersuchungen in den letzten 30 Jahren empirisch gut belegt (*FitzRoy/Nutzinger 1975*). Zugleich resultieren aus diesem Demokratiesanspruch eine Reihe spezifischer Probleme, die sich aus funktionalen Erfordernissen des Leistungserstellungsprozesses, Bedingungen der äußeren Umwelt und unterschiedlichen Qualifikationen und Neigungen der Organisationsmitglieder ergeben.

a) Funktionale Probleme des Leistungserstellungsprozesses

Der Gedanke des gleichen Stimmrechts für alle stammt aus dem Bereich politischer Entscheidungen und läßt sich nur begrenzt auf Produktionsorganisationen übertragen: Im Gegensatz zu politischen Gremien, wie etwa Parlamenten und Ausschüssen, muß eine Unternehmung nicht nur Entscheidungen treffen, sondern diese auch ausführen; die politische Trennung in – demokratisch strukturierte – Legislative und – zumeist hierarchisch gegliederte – Exekutive ist für den Produktionsbereich nicht anwendbar. Der „Output“ eines

politischen Gremiums ist die Entscheidung, nicht ihr Vollzug; der Output eines Wirtschaftsunternehmens ist dagegen der Entscheidungsvollzug in einem Leistungserstellungsprozeß. Überdies verfügen Betriebe in aller Regel in dem Bereich, in dem sie tätig werden, nicht über ein Monopol, wie es politische Institutionen für ihren Handlungsreich beanspruchen und in der Regel auch durchsetzen. Dagegen gilt auch im Fall der reinen Selbstverwaltungsunternehmen, daß dieselben Arbeiter, die (sei es unmittelbar oder über ein Delegationsystem) die grundlegenden Entscheidungen des Betriebes treffen, diese Entscheidungen selbst wieder in einem arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozeß in zielgerichtete Aktivitäten umsetzen müssen. Dies führt zu einem *dualistischen Unternehmensmodell*, das dieser Zweiteilung in Entscheidung und Ausführung Rechnung trägt. Theoretisch wurde es vor allem von *Branko Horvat* (1973) entwickelt, und auch die praktischen Wirtschaftsreformen in Jugoslawien seit 1974 haben Elemente dieses Unternehmensmodells umzusetzen versucht. Dabei wird das Unternehmen ges-

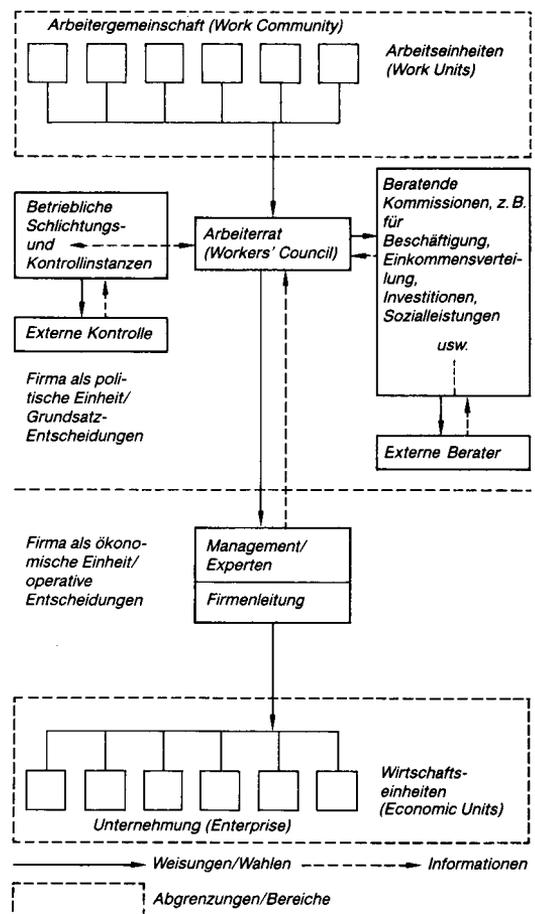


Abb. 1: Das dualistische Firmenmodell
(nach B. Horvat)

danklich getrennt in eine *politische Einheit*, in der die Grundsatzentscheidungen (z. B. über Investitionen, Einkommensverteilung, Arbeitsplätze) nach den Prinzipien politischer Demokratie (in überschaubaren Arbeitseinheiten und im gewählten Arbeiterrat) getroffen werden, und in eine *wirtschaftliche Einheit*, in der nach dem Gesichtspunkt fachlicher Kompetenz und gegliederter Experten-hierarchie die dann notwendigen laufenden Entscheidungen getroffen und vollzogen werden (Abb. 1). Dieselben Arbeitseinheiten, die als politische Institutionen demokratisch entschieden haben, erscheinen im operativen Bereich als *Wirtschaftseinheiten*, die nach funktional bestimmten Regeln und Anweisungen die konkrete betriebliche Leistung erstellen und miteinander durch ein System betrieblicher Verrechnungspreise verbunden sind.

Die Schwierigkeit, politische (grundlegende) Entscheidungen von fachlichen (laufenden) Entscheidungen zu trennen sowie der Informations- und Qualifikationsvorteil des Managements und der Experten bedingen in der Praxis jugoslawischer Unternehmen (wie auch bei vielen anderen Selbstverwaltungsbetrieben und Produktivgenossenschaften) eine faktische Ungleichverteilung wie Abbildung 2 am Beispiel der Besetzung von Entscheidungsgremien einer jugoslawischen Firma zeigt.

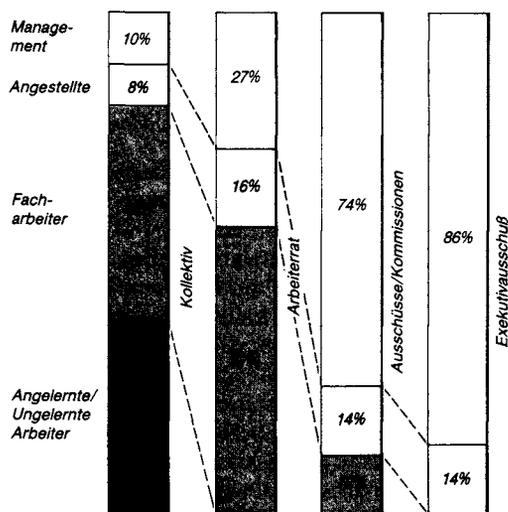


Abb. 2: Empirische Einflußverteilung in der jugoslawischen Firma (Zementwerk USJE, nach Soergel)

Da es allerdings zu den funktionalen Aufgaben des Managements gehört, Entscheidungsvorlagen vorzubereiten und getroffene Entscheidungen umzusetzen, muß der gemessene Einfluß des Managements danach relativiert werden, inwieweit der Belegschaft eine effektive Kontrollmöglichkeit („ultimate power“ nach Eames 1980) bleibt.

b) Umwelteinflüsse

Mit demokratischen Entscheidungsstrukturen können auch Erfordernisse der Außenwelt konfliktieren, wenn unternehmensexterne Institutionen (wie Kapitalgeber und Staat) auf verantwortlichen Personen bestehen, die sie im Falle einer Vertrags- oder Gesetzesverletzung haftbar machen können, weil ihnen eine Verantwortlichkeit des Kollektivs nicht praktikabel erscheint. Angesichts der geringen Eigenkapitaldecke vieler Selbstverwaltungsbetriebe in westlichen Industrieländern ist dies eine wesentliche Restriktion, weil dringend benötigte Kredite meist nur gegeben werden, wenn einzelne Individuen dafür mit ihrem Privatvermögen bürgen. Im Innenverhältnis entsteht daraus ein gesteigertes Interesse solcher Verantwortlicher, ihre Vorstellungen durchzusetzen, da sie von einem Mißerfolg in besonderer Weise betroffen sind. Generell ist die unterschiedliche Mobilität der Unternehmensmitglieder und ihr unterschiedliches Engagement (hinsichtlich eingebrachtem Kapital, geleisteter Arbeit, Erwartung langfristiger Kooperation usw.) ein empirisch wichtiges Differenzierungsmerkmal, das mit dem Demokratieprinzip in Widerspruch geraten kann.

c) Unterschiedliche Qualifikationen und Neigungen

Nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Expenthierarchie sind unterschiedliche Qualifikationen und Neigungen der Unternehmensmitglieder von großer Bedeutung; auch im Bereich grundlegender Entscheidungen gibt es aus diesen Gründen eine unterschiedlich starke tatsächliche Beteiligung der verschiedenen Unternehmensmitglieder. Die (faktische) Delegation von Entscheidungsrechten der Mitglieder an die Unternehmensführung kann mit individuellen Präferenzen vereinbar sein und ist insoweit hinzunehmen; sie ruft jedoch die Gefahr hervor, daß sich längerfristig die Unternehmensführung gegenüber der Mitgliedschaft verselbständigt und keine effektive Kontrolle mehr möglich ist.

2. Eigentumsrechte

Schon seit dem 19. Jahrhundert ist ein struktureller Konflikt zwischen den Mitgliedern als Vereinigung von Arbeitenden einerseits und als Vereinigung von Kapitaleigentümern und/oder Kapitalnutzern andererseits angelegt. Da es den Produktivgenossenschaften aufgrund ihrer schmalen Kapitalbasis oder ungeklärten Haftungsfrage meist nicht gelang, das für Investitionen erforderliche Fremdkapital zu erhalten, mußten Betriebsweiterungen überwiegend mit Eigenkapital – d.h. meist Einkommensverzichten der Mitglieder – finanziert werden. Dies behindert seit jeher den Zu-

tritt neuer Mitglieder, da die bisherigen Mitglieder häufig nicht bereit sind, die von ihnen durch Einkommensverzichte finanzierten Investitionen mit neu hinzutretenden Arbeitern zu teilen; diese würden, wenn überhaupt, dann nur mit geringeren Ansprüchen, häufig als Lohnarbeiter (ohne Ertragsansprüche) beschäftigt, was die Transformation in eine kapitalistische Unternehmung begünstigt. Trotz gesellschaftlichen Eigentums gibt es auch eine ähnliche Problematik in jugoslawischen Selbstverwaltungsbetrieben, da auch dort Eintrittsbarrieren gegenüber neuen Beschäftigten bestehen, die nicht durch frühere Einkommensverzichte zur Kapitalausstattung des Betriebes beigetragen haben; umgekehrt wird auch der Betriebsaustritt dadurch behindert, daß dies mit einem Verlust der (impliziten) Nutzungsrechte am teilweise mitfinanzierten Unternehmenskapital einhergeht. Zusätzlich entsteht bei kollektivem Eigentum eine Tendenz zugunsten kurzfristiger Ausschüttungen (bei denen die Eigentümer die vollen Nutzungsrechte behalten) und gegen selbstfinanzierte Investitionen (die nur beschränkte Nutzungsrechte für die Dauer der Mitgliedschaft begründen). In Verbindung damit können interne Konflikte zwischen verschiedenen Mitgliedergruppen entstehen (mobile vs. immobile, reiche vs. arme, junge vs. alte Mitglieder). Soweit sich das Management in jugoslawischen Betrieben – mit Deckung des Staats- und Parteiapparates – gegen die Ausschüttungswünsche der Belegschaftsmehrheit durchsetzen kann (und damit selbstfinanzierte Investitionen ermöglicht), geht dies notwendig zu Lasten des Selbstverwaltungsgedankens. Ähnliche Konflikte lassen sich auch bei Selbstverwaltungsunternehmen in westlichen Industrieländern beobachten und führen häufig zu einer Abschwächung, wenn nicht gar Aufgabe des ursprünglichen Selbstverwaltungsgedankens (vgl. z.B. die westdeutschen „Modellbetriebe“ *Joh. Friedrich Behrens*, Ahrensburg oder die Glashütte Süsmuth, Immenhausen). Eine theoretisch mögliche vollständige Fremdfinanzierung würde solche Probleme zwar vermeiden, sie ist aber aus vielerlei Gründen nicht realistisch (*Nutzinger* 1976).

Für die Lösung dieser Eigentumsrechts- und Finanzierungsfragen gibt es eine Vielzahl von Vorschlägen, die alle auf dem Grundgedanken beruhen, daß zwischen dem Recht auf Kapitalnutzung für die Mitglieder und dem Recht auf Verzinsung und Auszahlung von Kapitalanteilen für die Eigentümer zu unterscheiden ist, unabhängig davon, ob dies die Mitglieder selbst, Individuen, Stiftungen oder auch der Staat sind. Letztlich läuft dieser Gedanke auf eine Art von „Kapitalneutralisierung“ hinaus in dem Sinne, daß die Entscheidungsrechte der Mitglieder durch ihre Arbeitstätigkeit im Unternehmen und nicht durch ihre Kapitalanteile definiert sind. Bei jeder konkreten

Lösung, die diesem Prinzip entspricht, ist allerdings zu berücksichtigen, daß der legitime Entscheidungs- und Autonomieanspruch der Mitglieder in Konflikt mit dem berechtigten Kontrollanspruch der jeweiligen Kapitalgeber geraten kann.

Einen besonders gelungenen Fall richtiger Eigentumszuweisungen haben die selbstverwalteten Unternehmen in der baskischen Stadt Mondragon verwirklicht, der ein Netz von Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsunternehmen mit mehr als 15 000 Beschäftigten umfaßt und von einer genossenschaftlichen Bank (der *Caja Laboral Popular*) mit Finanz- und Beratungsdienstleistungen gestützt wird. Der bemerkenswerte ökonomische Erfolg dieser Unternehmensgruppe beruht auf einer Vielzahl von Faktoren, nicht zuletzt aber darauf, daß hier der kapitalistische „Kauf und Verkauf der Ware Arbeitskraft“ durch einen – nach festgesetzten Regeln verlaufenden – Kauf und Verkauf der Ware „Arbeitsplatz“ charakterisiert ist: Neu hinzutretende Mitglieder erwerben durch Lohnverzichte Mitgliedsanteile am Unternehmen, Kapitalansprüche werden beim Wechsel innerhalb des Unternehmensverbundes transferiert, beim Verlassen desselben, etwa durch Pension, in bestimmten Fristen ausbezahlt. Eine wichtige Finanzierungsquelle der Unternehmensgruppe sind darüber hinaus die traditionell hohen Ersparnisse der Bevölkerung. Im übrigen ist die Mondragon-Gruppe – anders als die in jüngster Zeit entstandenen selbstverwalteten und alternativen Betriebe in der Bundesrepublik – durch relativ strenge Arbeitsdisziplin, Anwendung modernster Technologien, eine ausgeprägte Expertenhierarchie und ein hohes Maß an Professionalität (gestützt auf ein eigenes Politechnikum) charakterisiert. Gleichzeitig sind die Einkommensunterschiede äußerst gering (das Verhältnis zwischen den niedrigsten und den höchsten Arbeitsentgelten beträgt rd. 1 : 3).

3. Entscheidungsfindung und Management

Wird das demokratische Entscheidungsprinzip ernstgenommen, so kann die Entscheidungsfindung wesentlich komplizierter und langwieriger sein als in traditionellen Unternehmen; die daraus entstehenden Nachteile werden aber häufig überbewertet. Einen unbestreitbaren Vorteil haben Selbstverwaltungsbetriebe dadurch, daß demokratisch zustandegekommene Entscheidungen in aller Regel eine höhere Akzeptanz haben und daher oft mit geringeren Reibungsverlusten umgesetzt werden können als in hierarchischen Unternehmen, in denen übergangene Interessen sich in Leistungszurückhaltung (→ *Leistungszurückhaltung, Führung bei*) und -verweigerung mit entsprechenden Reibungsverlusten äußern können. Angesichts des Demokratieanspruchs ist jedoch die Rolle des Managements, der Experten und der unmittelbaren Vorgesetzten erheblich schwieriger: Sie müssen jetzt mehr auf Überzeugung und Einsicht als auf formale Autorität setzen und bei unpopulären Entscheidungen die Möglichkeit, ab- oder nicht wiedergewählt zu werden, in Rechnung stellen. Im Rahmen des funktionalen Leistungserstellungsprozesses bleiben ihre Aufgaben weitgehend un-

verändert, aber ihre Sanktionsmöglichkeiten sind eingeschränkt. Dies kann dazu führen, daß Risikobereitschaft und unternehmerisches Engagement des Managements zu wenig entwickelt werden – mit entsprechenden wirtschaftlichen Nachteilen für alle Mitglieder. Sofern zwischen Unternehmensführung und den Vertretern der Mitgliedschaft kein Vertrauensverhältnis besteht, kann es – aufgrund unzureichender Information und Mißtrauen – zur Blockade wichtiger Entscheidungen kommen. Andererseits können Führungsentscheidungen infolge des demokratischen Willensbildungsprozesses auch an Qualität gewinnen, wenn nämlich durch den partizipativen Beratungsprozeß wichtige, ansonsten vernachlässigte Gesichtspunkte berücksichtigt werden.

Wie der Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß im Detail abläuft, differiert von Fall zu Fall sehr und hängt nicht zuletzt von der Anzahl und der Qualifikation der Beteiligten ab. Auch der Grad demokratischer Delegation an das (gewählte) Management ist sehr unterschiedlich. Ein sehr hohes Maß an Delegation, wie es etwa die in der Weltwirtschaftskrise entstandenen selbstverwalteten Sperrholzfabriken mit „von außen gekauften“ Managern praktizierten, birgt die (in diesem Fall eingetretene) Gefahr, daß die motivationale Bindung (→ *Loyalität und Commitment*) an das Demokratieprinzip verlorengeht und der Betrieb, etwa durch Verkauf an einen gut zahlenden Konkurrenten, seine Selbstverwaltungsfunktion aufgibt.

Daß die meisten Selbstverwaltungsbetriebe klein sind, hängt mit dem begrenzten Kapitalmarktzugang und der demokratischen Entscheidungsprinzipien förderlichen Überschaubarkeit kleiner Betriebsgrößen zusammen; in Jugoslawien wird diese Regel durch eine ordnungspolitische Grundentscheidung zugunsten dieser Unternehmensform durchbrochen; die meisten Ausnahmen in westlichen Industrieländern basieren auf besonderen Umgebungsbedingungen, wie etwa in Mondragon. Kleine Betriebsgrößen erleichtern sicherlich die Führungs- und Managementaufgaben, aber beschränken die selbstverwalteten Unternehmen meist auf wenige ausgewählte Tätigkeitsfelder. Die Übertragung des Selbstverwaltungsgedankens auf größere Einheiten hängt daher von der Schaffung spezifischer Umgebungsbedingungen, aber auch adäquater Organisationsstrukturen ab, die einen Ausgleich zwischen Demokratieanspruch und Leitungserfordernissen herstellen.

III. Perspektiven

1. Neue soziale Bewegungen

In den letzten zehn Jahren war in zahlreichen westlichen Industrieländern, so auch in der Bun-

desrepublik, eine Gründungswelle selbstverwalteter und alternativer Betriebe zu beobachten, die z.T. den alten Genossenschaftsgedanken wieder neu beleben wollten (*Flieger* 1984). Die bisherigen Erfahrungen in der Bundesrepublik zeigen folgende Muster:

(1) Selbstverwaltete und alternative Betriebe sind vor allem im Wirtschaftsbereich Handel/Verkehr sowie im Dienstleistungsbereich angesiedelt; je nach Definition wird ihre Zahl auf 2000 bis 18000 geschätzt, die durchschnittliche Mitgliederzahl auf zwischen 5 bis 8. Da ein großer Teil der Mitglieder ehrenamtlich oder nur gelegentlich arbeitet, liegt die Zahl der geschätzten Arbeitsplätze, die sich selbst finanzieren, zwischen 10000 und 40000.

(2) In diesen Zahlen zeigt sich der nach wie vor beschränkte Zugang zum Kapitalmarkt, aber auch der Wunsch nach Überschaubarkeit in kleineren Einheiten. Deshalb werden häufig „Marktnischen“ wahrgenommen, die wenig Geld-, jedoch relativ viel Humankapital erfordern und auch bei kleineren Betriebsgrößen wirtschaftliche Produktion erlauben.

(3) Die ursprünglich starke Abgrenzung zur „kapitalistischen Außenwelt“ ist einer gewissen Professionalisierung und einem Nebeneinander gewichen, besonders bei den Projekten, die über längere Zeit Bestand haben.

(4) Die Sicherung personeller Stabilität der Mitgliedschaft durch Akzeptanz gemeinsamer Werte und/oder Aufbau personaler Beziehungen ist von großer Bedeutung, beschränkt aber zugleich den Handlungsspielraum dieser Betriebe, z.B. durch Selbstbeschränkungen in der Auswahl von Kunden und Lieferanten.

(5) Die genossenschaftliche Rechtsform wird, u.a. wegen der eigenverantwortlichen Leitung des Genossenschaftsvorstandes und der Zwangsmitgliedschaft in (konservativen) Prüfungsverbänden, als wenig geeignet betrachtet; größere Gestaltungsmöglichkeiten bieten die Gesellschaftsformen GmbH und GdB.R.

(6) Aufgrund unterschiedlicher Erwartungen der Mitglieder sind viele Neugründungen kurzlebig, während die Fluktuation bei länger bestehenden Projekten als eher durchschnittlich eingestuft wird.

(7) Die ursprünglich hohen normativen Erwartungen an alternative Produktionsformen (Stichworte: Rotationsprinzip, ökologische Verträglichkeit, Basisorientierung) sind im allgemeinen, nicht zuletzt unter dem Zwang ökonomischer Verhältnisse, zurückgeschraubt worden.

Neben diesen neugegründeten selbstverwalteten und alternativen Betrieben sind etwa im gleichen Zeitraum eher traditionell ausgerichtete Selbstverwaltungsunternehmen entstanden, sei es

durch Sanierung konkursreifer traditioneller Unternehmen (die in Österreich u. a. von der Österreichischen Studien- und Beratungsgesellschaft gefördert werden), sei es durch Entscheidung der bisherigen Inhaber (wie im Fall der Fa. Opel-Hoppmann in Siegen). Im letztgenannten Fall – einem Kfz-Betrieb mit rund 300 Beschäftigten – wird erfolgreich Entscheidungsbeteiligung in (insgesamt 18) überschaubaren Arbeitsgruppen praktiziert. Durch begleitende organisationspsychologische Betreuung gelang es, schwierige Führungs- und Rollenkonflikte bei der Einführung des Modells zu meistern. Eine weitere Ausdehnung hat dieses erfolgversprechende Arbeitsgruppenmodell bisher jedoch noch nicht gefunden.

2. Ausblick

Das Spannungsverhältnis zwischen normativen Ansprüchen und wirtschaftlichen Zwängen, zwischen Demokratieprinzip und Leitungsfunktionen, zwischen Selbstverwirklichung in der Arbeit und wirtschaftlichen Restriktionen, begleitet die Geschichte von Selbstverwaltungsbetrieben und Produktivgenossenschaften seit ihrem Anbeginn. An üblichen Kriterien gemessen ist ihre Bedeutung auch heute noch eher bescheiden. Gegenwärtig besteht ihre wesentliche Bedeutung darin, daß sie – als Reaktion auf eine weitverbreitete Unzufriedenheit mit „entfremdeten Arbeitsbedingungen“ – versuchen, eine konkrete Alternative selbstbestimmten Wirtschaftens entgegenzusetzen. Neue Konzeptionen von Unternehmensführung und Organisationsentwicklung zeigen, daß auch traditionelle Unternehmen sich dem Anspruch gegenübersehen, den Gestaltungsspielraum ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Da Ansprüche auf Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben, dürfte das Gewicht dieser Organisationsformen – trotz aller Probleme und ihrer empirisch i. d. R. geringen Verbreitung – in Zukunft eher noch zunehmen.

Literatur

- Adizes, I.*: Industrial Democracy: Yugoslav Style. New York 1971.
Berger, J./Domeyer, V./Funder, M./Voigt-Weber, L.: Alternativen zur Lohnarbeit? Bielefeld 1984
Boettcher, E.: Genossenschaften (I): Begriff und Aufgaben. In: HdWW, Bd. 3, hrsg. v. *Albers, W., Born, K.E., Dürr, E.*, u. a., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1981, S. 540–556.
Campbell, A./Keen, Ch./Norman, G./Oakeshott, R.: Worker-Owners: The Mondragon Achievement. London 1977.
Drabeim, G.: Genossenschaft (I): Überblick und Entwicklung. In: HdSW, Bd. 4, hrsg. v. *Beckerath, E.v., Bente, H., Brinkmann, C.*, u. a., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S. 350–373.
Eames, A.: The Yugoslav System of Self-Management. Diss. University of Bradford 1980.

- Eccles, T.*: Under New Management. London, Sidney 1981.
FitzRoy, F.R./Nutzinger, H.G.: Entfremdung, Selbstbestimmung und Wirtschaftsdemokratie. In: Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung, hrsg. v. *Vanek, J.*, Frankfurt a.M., New York 1975, S. 165–223.
Flieger, B. (Hrsg.): Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. München 1984
Hoppmann, K./Stötzel, B.: Demokratie am Arbeitsplatz. Frankfurt/Main, New York 1981
Horvat, B.: Arbeiterselbstverwaltung im Betrieb. In: Probleme des Sozialismus und der Übergangsgesellschaften, hrsg. v. *Henricke, P.*, Frankfurt a.M. 1973, S. 243–257.
Jones, D.C./Svejnar, J. (Hrsg.): Participatory and Self-Managed Firms. Lexington, Toronto 1982
Kreutz, H.: Eine Alternative zur Industriegesellschaft? (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Bd. 86) Nürnberg 1985
Lemàn, G.: Das jugoslawische Modell. Frankfurt a.M., Köln 1976.
Nutzinger, H.G.: Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb. In: Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen, hrsg. v. *Albach, H./Sadowski, D.*, Berlin 1976, S. 563–606.
Nutzinger, H.G.: Uncertainty, Hierarchy and Vertical Integration. In: Economic Analysis and Workers' Management, Vol. 13, 1979, S. 301–325.
Oakeshott, R.: The Case for Workers' Co-Ops. London, Henley, Boston 1978.
Oppenheimer, F.: Die Siedlungsgenossenschaft. Leipzig 1896.
Soergel, W.: Arbeiterselbstverwaltung oder Managersonzialismus? München 1979.
Teichert, V.: Der intermediäre Sektor: Die Alternativökonomie im Modell der Dualwirtschaft. In: Grundlagen zur Alternativen Ökonomie. Teil 1: Die Mühlen der Berge, hrsg. v. *R. Schwendter*. München 1986
Vanek, J. (Hrsg.): Self-Management: Economic Liberation of Man. Harmondsworth 1975.
Voigt-Weber, L.: Alternative Betriebe. Frankfurt a. Main 1984

Hans G. Nutzinger