

In: M. Lezius (Hg.): Ganzheitliche Mitarbeiterbeteiligung.
Gesprächsforum AGP - Wissenschaft. Osterholz-Scharmbeck:
Saade, 1990, 124-143

Diplomkaufmann Heinrich Beyer
und Prof. Dr. Hans G. Nutzinger
Gesamthochschule Kassel

**ENTSCHEIDUNGSBETEILIGUNG IN
SELBSTVERWALTUNGSUNTERNEHMEN
– Partnerschaftsunternehmen als Vorbild? –**

1. Zur Einführung

Partizipation wird allgemein als Teilnahme von Individuen oder Gruppen an den sie betreffenden Entscheidungen definiert. Die partizipative Gestaltung des innerbetrieblichen Entscheidungsprozesses, also ein hoher Grad an Entscheidungsbeteiligung, kann daher als wesentliches Kennzeichen der Selbstverwaltungsunternehmen angesehen werden; dagegen herrschen in vielen traditionellen Unternehmen eher hierarchisch-zentralistische Entscheidungsprozesse vor.

Zwei Phasen des Entscheidungsprozesses können unterschieden werden: der Prozeß der Entscheidungsfindung und der Prozeß der Entscheidungsdurchführung. Während im traditionellen Unternehmen die Entscheidungsfindung in der Regel bei der Unternehmensleitung und dem Management angesiedelt ist und die getroffenen Entscheidungen über Anweisungen an Untergebene (Arbeitnehmer) zur Ausführung weitergegeben werden, die Entscheidungsfindung und –durchführung also verschiedenen Personengruppen obliegt, sollen in Selbstverwaltungsunternehmen diejenigen, welche die Entscheidungen durchführen müssen – die Betroffenen also –, auch umfassend am Entscheidungsfindungsprozeß beteiligt werden. Beide Formen der Organisationsgestaltung, die eher partizipative und die eher hierarchische, sind jedoch mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen verbunden, die Reichweite und Grenzen von basisdemokratischer Entscheidungsbeteiligung wie auch von hierarchischer Entscheidungscentralisierung markieren.

Im folgenden werden wir zunächst einige grundlegende Probleme benennen, die mit jeder Form organisierten Handelns verbunden sind und die gleichzeitig die eher hierarchischen Organisationsformen in traditionellen Unternehmen begründen. Es geht also um eine Beschreibung der Vor- und Nachteile zentralistisch strukturierter Entscheidungsprozesse (Kap. 2). Für die Selbstverwaltungsunternehmen mit partizipativen Entscheidungsstrukturen lassen sich entsprechend ebenfalls Probleme und Entwicklungstendenzen benennen, die Partizipation als Spannungsfeld zwischen basisdemokratischen Ansprüchen und funktionalen Erfordernissen beschreiben (Kap. 3). Im vierten Teil sollen schließlich einige Argumente entwickelt werden, wie eine partizipative Entscheidungsbeteiligung bei Wahrung funktionaler Erfordernisse aussehen könnte. Dabei soll insbesondere die Modellfunktion von Partnerschaftsunternehmen für eine Strukturbildung in Selbstverwaltungsunternehmen und für eine Reform der Unternehmensverfassung herausgestellt werden.

2. Entscheidungscentralisation in traditionellen Unternehmen

2.1 Grundprobleme organisierten Handelns

Als Referenzmodell zur Illustration der Grundprobleme organisierten oder koordinierten Handelns in Unternehmen und anderen Organisationen bietet sich ein Vergleich mit der idealtypischen marktmäßigen Koordination ökonomischer Aktivitäten an. Dort passen die autonom handelnden Wirtschaftssubjekte (z.B. Verbraucher und Unternehmen) ihre individuellen Kauf- und Verkaufsentscheidungen den vorgegebenen Preisen an. Die Beteiligten handeln bei der Verfolgung und Realisierung ihrer Ziele selbstbestimmt. „Die Preise sind es, an denen Adam Smiths unsichtbare Hand zieht. Sie lenken die Entscheidungen der Individuen so, daß Übereinstimmung entsteht. Die Individuen sind frei(,) im Rahmen ihres Spielraums zu tauschen oder nicht ...“ (Braun 1987, S.21).

Wie aber sieht es mit den selbstbestimmten Entscheidungsmöglichkeiten aus, wenn mehrere Individuen Ressourcen (Sachmittel, Arbeitsleistungen, Kapital) zusammenlegen und eine Organisation bilden, etwa ein Unternehmen gründen, um damit beispielsweise die Vorteile von Arbeitsteilung, Spezialisierung oder Maschinisierung zu realisieren, die bei individueller Ressourcendisposition nicht genutzt werden könnten? Im Rahmen einer Gegenüberstellung der Strukturmerkmale von Märkten und Organisationen hat Viktor Vanberg (1982b, vgl. S. 287) zwei Grundprobleme „korporativen Handelns“ herausgearbeitet: In jeder Organisation müssen Entscheidungsregeln darüber existieren, wie die eingebrachten Ressourcen eingesetzt und der wirtschaftliche Ertrag verteilt werden soll. Bei kooperativem Handeln stellt sich also immer die Frage nach der „Verfassung“ der Organisation (z.B. der Unternehmung) – eine Frage, die für autonom handelnde Individuen bei marktmäßiger Koordination gar nicht erst auftritt.

Das grundlegende Dilemma jeder Organisation kann nun so beschrieben werden: „Indem ein Mitglied der Korporation Handlungsmacht überträgt, verliert es weitgehend die Kontrolle über den Einsatz dieser Macht; behält es sich aber, durch eine restriktivere Entscheidungsregel, diese Macht vor, so schwinden die möglichen Vorteile dahin, die der korporative Akteur erbringen kann“ (Coleman 1979, S.27). Der Eintritt in eine Organisation ist also immer mit einem Verlust von Entscheidungs- und Verhaltensautonomie, also mit der Etablierung von Herrschaft verbunden (vgl. Vanberg 1982a, S. 171). Bei marktmäßiger Koordination in einer perfekten Welt mit vollkommener Konkurrenz hat z.B. jeder Käufer die Möglichkeit, die Verkaufsangebote eines Verkäufers auszuschlagen, wenn er mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis unzufrieden ist, und entsprechend andere Kaufoptionen zu wählen. Zumindest für viele Güter des täglichen Bedarfs ist diese

Wahl mit geringen (Transaktions-)Kosten, d.h. mit Such-, Informations-, Entscheidungs- und Handlungskosten verbunden (vgl. Windsperger 1983, S. 896). Ein wesentliches Kennzeichen idealtypischer marktmäßiger Koordination ist damit die Möglichkeit der Abwanderung, d.h. der kostenneutralen Beendigung einer alten und der Etablierung einer neuen Käufer-Verkäufer-Beziehung.

Die Autoren Alchian und Demsetz (1972) vergleichen nun die Gestaltung der unternehmensinternen Arbeitsbeziehungen ebenfalls mit einer solchen Käufer-Verkäufer-Beziehung und bestreiten jegliche Form von Herrschaft oder Unterordnung in Unternehmen. Die Anweisung eines Vorgesetzten wird dabei als Angebot und die Ausführung der Anordnung durch den Untergebenen als Annahme des Angebotes interpretiert. Dies, so die Autoren, habe nichts mit Herrschaft zu tun. Dem ist allerdings entgegenzuhalten, daß die Alternativen zur „Annahme des Angebotes“ für die Arbeitnehmer in der Regel nur im Verlassen der Unternehmung bestehen. Im Gegensatz zur Marktorganisation ist damit die Alternative „Abwanderung“ für Arbeitnehmer unter Umständen mit prohibitiv hohen Kosten verbunden, die in Form von Suchkosten, Kosten einer kurz- oder längerfristigen Arbeitslosigkeit, Verlust unternehmensspezifischer Qualifikationen und Verlust sozialer Kontakte entstehen (vgl. Nutzinger 1976, S. 59). Die Möglichkeiten der Abwanderung, die für die Markttransaktionen so typisch sind, sind also im Bereich der unternehmensinternen Organisation im allgemeinen nicht de jure, aber doch de facto eingeschränkt. Die Einbringung eigener Interessen und Bedürfnisse bei koordiniertem Handeln innerhalb von Organisationen und Unternehmen kann damit nur dann realisiert werden, wenn die Unternehmensverfassung so gestaltet ist, daß die Möglichkeit einer Entscheidungsbeteiligung der Betroffenen („Widerspruch“) gewährleistet ist.

Ein zweiter Aspekt – neben dem Problem der Herrschaft –, der eng mit der Aufgabe individueller Entscheidungsautonomie verbunden ist, ergibt sich aus der Frage nach der Motivation der Beteiligten. Wenn die Interessen der Betroffenen im Rahmen von hierarchisch strukturierten Entscheidungsprozessen nicht oder nur ansatzweise berücksichtigt werden, dann wird auch die Einsatz- und Leistungsbereitschaft zur Gestaltung eines optimalen Durchführungsprozesses eingeschränkt sein. Es müssen dann innerbetriebliche Anreiz-, Bewertungs- und Kontrollmechanismen geschaffen werden, die sicherstellen, daß die mit der Durchführung von Entscheidungen Beauftragten dies auch im Sinne der „Entscheidungsträger“ tun. Entscheidungsbeteiligung und Beteiligung am gemeinsam erwirtschafteten Ertrag der Organisation/Unternehmung, also Elemente einer partizipativen oder partnerschaftlichen Unternehmensgestaltung, können dazu beitragen, daß gemeinsam getroffene Entscheidungen ohne große Reibungsverluste durchgeführt werden und daß individuelle Leistungszurückhaltung („Drück

kebergerei“) auf Kosten des Gesamtergebnisses minimiert wird. Koordiniertes Handeln weist – anders als der Marktmechanismus, bei dem individuelle Aufwendungen auch individuell zurechenbare Erträge nach sich ziehen – eine weitere Besonderheit auf: Die Erträge der Leistungszurückhaltung fallen in bestimmten Grenzen individuell an, während die Kosten von allen Beteiligten zu tragen sind. Individuelle und kollektive Rationalität stimmt nicht überein.

Das Zusammenwirken von Menschen in Organisationen ist also mit einem Verlust an individueller Entscheidungsautonomie und, zumindest bei unvollkommenen Arbeitsmärkten, mit der Etablierung von Herrschaft verbunden, wenn sich die Betroffenen dem Weisungsrecht von Vorgesetzten unterordnen müssen. Dadurch entsteht noch zusätzlich für alle Organisationen ein Motivationsproblem.

2.2 Die Funktion der Unternehmung

Die traditionelle Unternehmung ist seit Beginn der Industrialisierung durch eine hierarchische Struktur gekennzeichnet. „Hierarchie wird hier als Grundmuster einer unternehmensinternen Abstimmung verstanden, das sich in einem vertikalen Gefüge von Stellen und Personen und in der Unterordnung einer Personengruppe unter die Entscheidungsbefugnisse einer anderen Gruppe institutionalisiert“ (Leipold 1978, S. 111). Die Begründungen für hierarchische Organisationsformen sind vielfältig. An dieser Stelle sei nur auf einen Faktor hingewiesen: die Funktion der Unternehmung oder des Unternehmers im Wettbewerb (vgl. dazu u.a. Eger/Weise 1989, S. 17f.).

Die bekannte Metapher von Schumpeter beschreibt den innovativen Unternehmer, dessen Funktion kurz gesagt darin besteht, daß er Dinge in Gang setzt. Ein Unternehmer aber, der ständig auf wechselnde Anforderungen reagieren muß, der neue Märkte, Technologien und Produkte erschließen und entwickeln soll und dessen Handeln großen Unsicherheiten und Risiken unterliegt, muß sich darauf verlassen können, daß (zentral) getroffene Entscheidungen innerhalb des Unternehmens auch gemäß den vorgegebenen Weisungen umgesetzt werden. Im Gegenzug zur Anerkennung von Autorität durch die Arbeitnehmer, die für den Unternehmer notwendige Bedingung zur Entwicklung und Umsetzung von innovativen unternehmerischen Fähigkeiten ist, erhalten die Betroffenen Einkommenssicherheit, also ein fest vereinbartes Gehalt. Dieter Schneider (1986, S. 55) folgert daraus: „Ein Unternehmer (als Einzelperson oder Entscheidungsgruppe), der anderen Personen Einkommensunsicherheit abnimmt, kann nur 'findig' ... auf nicht vorhersehbare Entwicklungen reagieren, wenn er Anordnungen erteilen kann, die befolgt werden, ohne daß die Ausführenden vorher durch Unterrichtung und Begründung mühsam überzeugt werden müssen.“ Danach

benötigen die Unternehmer oder eine Gruppe von leitenden Angestellten bzw. Managern zur Erfüllung ihrer Funktion im Wettbewerb einen innerbetrieblichen Umsetzungsmechanismus, der garantiert, daß die unternehmerischen Inputs in Form von Produktideen, technisch-organisatorischen Verfahren, Marketingstrategien etc. auch zu den von den Entscheidungsträgern intendierten Outputs führen. „Dezentralisation durch 'lange Leinen' ist eine Segelstrategie nur für 'schönes Wetter'. Nur bei nicht drängenden Entscheidungen empfiehlt sich die Alternative, die Hierarchie und die Kompetenzverteilung auf einzelnen Hierarchiestufen so zu ändern, daß vielleicht schlummernde unternehmerische Fähigkeiten der Untergebenen zu Tage treten“ (Schneider 1986, S. 58).

Die Vorteile einer innerbetrieblichen Hierarchie liegen hier also in ihrer Funktion als Umsetzungsmechanismus für unternehmerische Fähigkeiten. Eine in diesem Sinne funktionale Unternehmensorganisation, die Beteiligung der Betroffenen „nur bei schönem Wetter“ zuläßt, kann aber mit elementaren Bedürfnissen der Beschäftigten konfliktieren. Hierarchien sind auch ein Kennzeichen dafür, „daß der wirtschaftliche Erfolg der heutigen Unternehmen mit einer als soziales Übel erkannten Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit, seinem Eigentum, seiner Bedürfnisbefriedigung und seiner Eigenverantwortlichkeit einhergeht ...“ (Eschenburg 1980, S. 174).

Ein Unternehmen ist aber mehr als ein Transmissionsmechanismus für unternehmerische Fähigkeiten – ein Unternehmen muß als soziale Institution angesehen werden, in der die Gestaltung des Zusammenwirkens von Menschen eine eigene Qualität hat, die auch maßgeblichen Einfluß auf die Erfüllung funktionaler Erfordernisse der Unternehmensorganisation ausübt. Die polarisierende Unterscheidung zwischen der unternehmerischen Fähigkeit zur Koordination, d.h. der Fähigkeit zur Entdeckung und Korrektur nicht übereinstimmender individueller Pläne und Entscheidungen und damit zur Realisierung von Arbitragegewinnen auf dem Markt (vgl. Kirzner 1978, S. 177) einerseits, und „administrativer Koordination“ im internen Unternehmensbereich andererseits, die mit „autoritativer Kommunikation“ des Managements auf die Durchsetzung unternehmerischer Interessen und Vorschläge, Richtlinien und Anweisungen sowie auf die Überwachung des Produktionsprozesses ausgerichtet ist (vgl. Krüsselberg 1986, S. 71), vernachlässigt die besondere Qualität, welche die interne Unternehmensgestaltung für ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln auch am Markt hat. Wenn aus dem allgemeinen Herrschaftsproblem, das Bestandteil aller Organisationsformen ist, ein spezielles Motivationsproblem folgt, so umfaßt die Funktion des Unternehmers auch die Entwicklung von innerbetrieblichen Organisations- und Entscheidungsstrukturen, die den motivationalen Aspekten koordinierten Handelns und den damit verbundenen Kosten hierarchischer Koordination Rechnung trägt (vgl. Röpke 1983, S. 132ff.).

2.3 Entscheidungskosten

Entscheidungsprozesse können gedanklich und praktisch in Phasen der Entscheidungsfindung und der Entscheidungsdurchsetzung zerlegt werden, für die gegenläufige Kostenstrukturen festgestellt werden können. Ein zentralistischer Entscheidungsprozeß, bei dem nur ein Vorgesetzter oder Unternehmer entscheidet oder an dem nur wenige Personen beteiligt sind, hat hinsichtlich der Kosten der Entscheidungsfindung sicher große Vorteile gegenüber einer basisdemokratischen Entscheidungsfindung, bei der alle Betroffenen gleichberechtigt beteiligt sind. Die unendlichen Diskussionen und langwierigen Plenumsitzungen in vielen Selbstverwaltungsunternehmen sind ein erheblicher Kostenfaktor, zumal dann, wenn Einstimmigkeit oder Einmütigkeit als Entscheidungsregel gelten. Diesen Kosten sind allerdings die Kosten der Entscheidungsdurchsetzung gegenüberzustellen. Sind die Betroffenen zuvor nicht beteiligt worden, so fallen bei Durchsetzung zentralistischer Entscheidungen über die bekannten Hierarchiemechanismen zusätzliche Kosten für Information und Kontrolle sowie Kosten aufgrund fehlender Motivation (disincentives) an: „Informationskosten ergeben sich aufgrund von Informationsverlusten bei der vertikalen und horizontalen Informationsweitergabe; Kontrollkosten entstehen aus der Kontrolle der Mitarbeiter, um kontraktkonforme Leistungen zu sichern, und Disincentivekosten aufgrund des opportunistischen Verhaltens der Mitarbeiter“ (Windsperger 1983, S. 896). Diese Kosten können auch als Kosten der Entscheidungsdurchsetzung bezeichnet werden. Denn ohne Entscheidungsbeteiligung der Betroffenen, also derjenigen, die Entscheidungen durchzuführen haben, bleiben unter Umständen wichtige Informationen aus dem unmittelbaren Arbeits- und Produktionsbereich unberücksichtigt. Auch wird die Etablierung von Kontrollmechanismen erst dann notwendig, wenn fremdbestimmte Entscheidungen auch gegen die Interessen der Betroffenen durchgesetzt werden müssen. Dies wiederum bewirkt, daß monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme geschaffen werden müssen, um sicherzustellen, daß über den kontrollierten Handlungsbereich hinaus ein zielorientiertes Verhalten der Mitarbeiter realisiert wird.

Im Fall von Entscheidungsbeteiligung über Einstimmigkeitsregeln, bei der jeder Betroffene im Extremfall ein Vetorecht hat, werden diese Kosten geringer sein, denn jeder Beteiligte hat prinzipiell ein Interesse daran, daß die getroffenen Entscheidungen möglichst reibungslos durchgeführt werden. Die Kosten der Entscheidungsprozesse können im Rahmen einer Matrix dargestellt werden:

	Kosten der	
	Entscheidungs- findung	Entscheidungs- durchsetzung
hierarische Unternehmung	niedrig	hoch
partizipative Unternehmung	hoch	niedrich

Die Unternehmen stehen also vor einem Dilemma: Einerseits sprechen viele funktionale Erfordernisse der unternehmerischen Tätigkeit im Wettbewerb für eher zentralistische Entscheidungsprozesse. Andererseits verlangt aber die soziale Dimension der Institution Unternehmung, ebenfalls aufgrund funktionaler Erwägungen, einen eher partizipativ gestalteten Entscheidungsprozeß.

3. Entscheidungsprobleme in Selbstverwaltungsunternehmen

In den traditionellen Unternehmen dominieren nun eindeutig funktionale Erwägungen, denen auch die interne Organisationsgestaltung unterworfen ist. Aber auch in diesem Bereich haben Modifikationen der ursprünglich dominanten Organisationsform, der innerbetrieblichen Hierarchie, stattgefunden. So praktizieren Partnerschaftsunternehmen vielfältige Formen der materiellen und immateriellen Mitarbeiterbeteiligung, und der Partizipationsaspekt ist auch in Konzepte der strategischen Unternehmensführung bei traditionellen Unternehmen eingegangen, die keine Beteiligungsmodelle anwenden (vgl. Beyer/Nutzinger 1990). Kern/Schumann (1985) sprechen auch von einem arbeitspolitischen Paradigmenwechsel: „Dieses Umdenken in Richtung neuer Ansätze der Arbeitsgestaltung, der Ausbildungs- und Personalpolitik sowie des Arbeitseinsatzes erhält um so mehr Anstöße, je mehr neue Technologien Anwendung finden, wie umgekehrt neue Technologien um so breiter eingesetzt werden können, je stärker auch die entsprechende Arbeitspolitik die Anwendungsvoraussetzungen auf der Arbeitskraftseite verbessert“ (S. 24). Effizienz soll nicht länger gegen, sondern mit der Handlungskapazität der Betroffenen, der Arbeitnehmer, realisiert werden. Die interdependenten Wechselwirkungen zwischen funktionalen und sozialen Aspekten der internen Unternehmensgestaltung sind in der Praxis also durchaus erkannt worden.

Selbstverwaltungsunternehmen stehen natürlich vor dem gleichen Dilemma wie die noch eher hierarchisch strukturierten Konkurrenten. Aller-

dings ist hier der entwicklungsgeschichtliche Ausgangspunkt anders: „Alternativbetriebe sind entstanden aus einer grundsätzlichen Kritik betrieblicher und gesellschaftliche Organisationsformen. Ihr Ziel ist deshalb eine Veränderung dieser Organisationsformen. In vielen Betrieben und Projekten soll beispielhaft gezeigt werden, daß solche Veränderungen möglich sind und funktionieren“ (Lezius/Beyer 1989, S. 273). Das bedeutet, daß die Gestaltung der innerbetrieblichen Organisation und insbesondere der Entscheidungsprozesse explizit nach partizipativen oder gar basisdemokratischen Gesichtspunkten erfolgen sollte. Ansprüche an eine basisdemokratische Unternehmensgestaltung, die der sozialen Funktion der Institution Unternehmung gerecht werden sollte, waren somit das ursprünglich dominante Bestimmungsmerkmal von Selbstverwaltungsunternehmen. Aber: „Alternativprojekte haben sich heute in ihren Organisationsstrukturen weitestgehend an bestehende wirtschaftliche Gegebenheiten anpassen müssen. Denn: Sie stoßen immer mehr an die Grenzen kapitalistischer Warenlogik und müssen sich, auch wenn sie sich mit relativ wenig Anfangskapital zeitweilig in 'Marktnischen' eine Existenz aufbauen können, langfristig an den Rentabilitäts- und Produktivitätsmechanismen der Gesamtwirtschaft anpassen“ (Personn 1988, S. 273).

Die Selbstverwaltungsunternehmen stehen also vor folgendem Problem: Um die langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern, müssen sie funktionalen Gesichtspunkten, die sich aus ihrer Stellung im Wettbewerb zu anderen Unternehmen ergeben, ein stärkeres Gewicht beimessen, als mit dem ursprünglichen normativen Anspruch vereinbar war. Sie müssen Entscheidungsstrukturen entwickeln, welche die Kosten der Entscheidungsfindung senken, ohne daß die Vorteile der Entscheidungspartizipation im Prozeß ihrer Durchsetzung vollständig verlorengehen. Denn die Vorteile, daß man die einmal in einem konsensualen Verfahren getroffenen Entscheidungen ohne wesentliche Informations-, Kontroll- und Anreizkosten umsetzen kann, schwinden, wenn sich der Prozeß der Entscheidungsfindung an die eher zentralistischen Verfahren in traditionellen Unternehmen annähert.

Wo liegen nun die spezifischen Probleme des Entscheidungsprozesses in Selbstverwaltungsunternehmen? Marlene Kück (1989) bezeichnet die Entscheidungsfindung als zentrales Problem der basisdemokratischen Betriebswirtschaften. Denn eine partizipative Entscheidungsfindung ist mit hohen Kosten verbunden, die mit der Unternehmensgröße vor allem dann wachsen, wenn weiterhin Plenumsentscheidungen getroffen werden. Die Einheit von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben scheint eine kritische Dimension in Selbstverwaltungsunternehmen zu sein (vgl. Kück 1989, S. 32ff.). Im Prinzip können drei Kostenkategorien unterschieden werden, die wir als Informations-, Diskurs- und Qualifikationskosten bezeichnen wollen. Entscheidungsbeteiligung setzt voraus, daß alle Beteiligten über ein

zumindest annähernd gleiches Informationsniveau bezüglich der relevanten Fakten verfügen müssen. Strukturlose innerbetriebliche Informationsprozesse mit dem Ziel, daß jeder alles wissen muß, sind in der Praxis nicht oder nur mit sehr hohen Kosten realisierbar. Demokratische Entscheidungsprozesse können einen hohen Diskussionsaufwand bewirken, der oft mit Arbeitsausfall verbunden ist; es kann zu Gruppen- und Fraktionsbildungen kommen, die Entscheidungsprozesse blockieren oder durchpeitschen, und besser informierte oder qualifiziertere Mitarbeiter können zu Profilierungsversuchen angeregt werden.

Darüber hinaus besteht das Problem der Qualifikation von Entscheidungsträgern bei der Bewertung von Informationen. Ist es wirklich sinnvoll, daß z.B. bei langfristigen Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, deren Beurteilung erhebliche betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Qualifikationen erfordert, alle Beteiligten, also auch Mitarbeiter mit eher technischen oder handwerklichen Qualifikationen, gleichberechtigt zustimmen müssen? Diese Frage weist auf ein grundlegendes Strukturproblem partizipativer Entscheidungsfindungsprozesse hin, das als Spannungsfeld zwischen funktionalen Anforderungen und sozialen Ansprüchen beschrieben werden kann – im Gegensatz zur traditionellen Unternehmung, bei der ein solches Spannungsfeld eher für den Bereich der Entscheidungsdurchführung festgestellt werden kann.

Für den Entscheidungsprozeß können also in traditionellen Unternehmen und in Selbstverwaltungsunternehmen symmetrische Kostenstrukturen festgestellt werden. Wir haben an anderer Stelle allerdings darauf hingewiesen, daß diesen symmetrischen Kostenstrukturen asymmetrische Stabilitätspotentiale in traditionellen und selbstverwalteten Unternehmen gegenüberstehen (vgl. Beyer/Nutzinger 1990). Denn es gelingt der traditionellen Unternehmung oftmals, instrumentelle Formen der Partizipation und auch der Entscheidungsbeteiligung zu entwickeln, ohne die grundlegenden Funktionsprinzipien des Hierarchiemechanismus aufzugeben, d.h. unter Wahrung oder sogar besserer Realisierung funktionaler Erfordernisse unternehmerischen Handelns. Für die Selbstverwaltungsunternehmung ist entscheidend, inwieweit sie den funktionalen Erfordernissen des marktwirtschaftlichen Prozesses gerecht werden kann, ohne die demokratischen Funktionsprinzipien grundsätzlich aufzugeben.

In der traditionellen Unternehmung ist die Berücksichtigung funktionaler Erfordernisse des marktwirtschaftlichen Prozesses eine *conditio sine qua non*, vor deren Hintergrund dann Ansätze einer partizipativen Organisationsgestaltung entwickelt werden. Die langfristige Überlebensfähigkeit von Selbstverwaltungsunternehmen kann demgegenüber nicht oder nur in begrenztem Umfang gesichert werden, wenn zu Lasten der funktionalen

Erfordernisse an ursprünglich basisdemokratischen Ansprüchen festgehalten wird und die soziale Dimension der Institution Unternehmung in den Mittelpunkt gestellt wird. Eine „ideologische Überhöhung roter Zahlen“ werden sich die Selbstverwaltungsunternehmen auf Dauer nicht leisten können.

Die Risiken der Selbstverwaltungswirtschaft bestehen zum einen darin, daß an ursprünglichen Ansprüchen, die mit der besonderen Organisationsform verbunden waren, undifferenziert festgehalten und eine notwendige Diskussion um die Etablierung formaler Strukturen tabuisiert wird, auch wenn sich interne und externe Determinanten verändert haben. Ein zweites Risiko ergibt sich daraus, daß sich die Strukturbildung „hinter dem Rücken“ der Beteiligten als informelle Hierarchie vollzieht oder eine explizite Organisationsentwicklung „über das Ziel hinausschießt“, so daß basisdemokratische Elemente der Unternehmensverfassung und individuelle Handlungsautonomie radikal abgebaut und damit ursprüngliche Intentionen unmöglich werden. Es geht also für die Selbstverwaltungsunternehmen um die Etablierung eines funktionstüchtigen und praktisch machbaren kollektiven Management- und Organisationsmodells, das den gesetzten Demokratie- und Partizipationsansprüchen genügt (vgl. Kück 1986, S. 202).

4. Entscheidungsbeteiligung und funktionales Management

Die Probleme, die mit der Entscheidungsbeteiligung in Selbstverwaltungsunternehmen verbunden sind, induzieren also eine klare und transparente Strukturbildung, die eine effizientere Entscheidungsfindung ermöglicht. Für eine solche Strukturbildung können folgende Bedingungen genannt werden:

- Die Überwindung der strukturellen Formlosigkeit von Selbstverwaltungsunternehmen sollte in einem diskursiven Prozeß unter Beteiligung aller Betroffenen vorangetrieben werden.
- Die Chancen und Risiken sollten offen dargelegt werden, um die Einsicht in die Notwendigkeit einer „Strukturreform“ bei allen Beteiligten zu fördern.
- Es gilt, Unternehmensmodelle zu entwickeln, welche die spezifischen Charakteristika jeder einzelnen Selbstverwaltungsunternehmung und die Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder ebenso reflektieren wie die technologischen und marktmäßigen Bedingungen.
- Schließlich muß der Gefahr entgegengewirkt werden, daß „das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird“, also daß eine Formalisierung nicht die klassischen Vorteile der Selbstverwaltungsunternehmen – besonders im Bereich der Entscheidungsdurchsetzung – aufzehrt.

4.1 Historische und aktuelle Erfahrungen

Für Partizipation und Entscheidungsbeteiligung im Spannungsfeld zwischen basisdemokratischen Ansprüchen und funktionalen Erfordernissen stellt sich also ein Umsetzungsproblem. Dieses Problem ist nicht neu. Welche Schlußfolgerungen für die Selbstverwaltungsunternehmen lassen sich z.B. aus den Erfahrungen der modernen und der klassischen Genossenschaftsbewegung, der jugoslawischen Arbeiter selbstverwaltung und auch der Partnerschaftsbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland ziehen?

In den Genossenschaften finden sich, ähnlich wie in den selbstverwalteten Unternehmen Jugoslawiens, Elemente der Übertragung des staatlichen Demokratiemodells auf die Unternehmensebene in Form von Egalität und Solidarität der Mitglieder. „Das demokratische Element der Genossenschaftsverfassung führt zu der Forderung, daß Genossenschaften von Personen verwaltet werden sollen, die nach einem von den Mitgliedern beschlossenen Verfahren gewählt oder ernannt worden sind und den Mitgliedern gegenüber verantwortlich sind. Das Element der Egalität der Mitglieder findet seinen Ausdruck im Ausschluß der Stimmrechtsübertragung und im Einstimmrecht“ (Kirchner 1985, S. 225).

Nicht so sehr der basisdemokratische Ansatzpunkt, sondern die Umsetzung des Einstimmrechtes in der Praxis führt aber spätestens dann zu Oligarchieproblemen, wenn in der Genossenschaft ab einer bestimmten Größe Entscheidungen nicht mehr „im Plenum“ getroffen werden können, sondern auf „Vertreterversammlungen“ durch „Delegierte“ getroffen werden müssen (vgl. Kirchner 1985, S. 226). Dieses „Oligarchieproblem“, das im Rahmen der Jugoslawien-Diskussionen als Problem der „Expertenhierarchie“ ebenfalls thematisiert wird (vgl. dazu Nutzinger 1988, S. 49ff.), scheint gerade für demokratisch legitimierte Unternehmensverfassungen unausweichlich zu sein. Ab einer bestimmten Größe ist direkte Demokratie nicht mehr oder nur unter sehr restriktiven Bedingungen praktikabel. Die Größe einer Organisation ist für das Demokratieprinzip ein besonders kritischer Faktor, 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“ (Kück 1989, S. 58).

Um die Vorteile von Arbeitsteilung, Spezialisierung und Professionalisierung auch im Bereich der Unternehmensführung nutzen zu können, scheint die Etablierung eines Expertenteams, eines Managements, einer Geschäftsführung oder wie auch immer man dies nennen mag unumgänglich. Entscheidend ist dann, wie ein funktionales Management eingesetzt wird, wie die Interessen und Erfahrungen der Betroffenen in den Entschei-

dungsprozeß eingehen und wie der Entscheidungsprozeß prinzipiell gestaltet sein muß, damit Entscheidungen einerseits effizient getroffen werden können, ohne daß andererseits die mit der klassischen Hierarchie verbundenen Durchsetzungskosten anfallen.

Für die moderne Genossenschaft gilt, daß durch die Reform des Genossenschaftsgesetzes 1973, welche die Delegiertenregelungen großer Genossenschaften im nachhinein anerkannte, auch das Oligarchieproblem rechtlich festgeschrieben wurde (vgl. Kirchner 1985, S. 226). Die Etablierung eines traditionellen Managements mit eigenverantwortlicher Leitungsfunktion bei gleichzeitiger Übertragung von Kontrollrechten an Delegierte steht sicher im Gegensatz zur klassischen Genossenschaftsidee und zu den Ansprüchen der Selbstverwaltungswirtschaft.

Auch das Scheitern der klassischen Genossenschaftsbewegung des 19. Jahrhunderts, die auf eben diesen Prinzipien der Egalität und der Solidarität beruhte, kann u.a. auf eine mißglückte Balancierung verschiedener Kräfte – der Effizienzerfordernisse und der demokratischen Ansprüche – zurückgeführt werden (vgl. Nutzinger 1988 und 1990): Ein Effizienzerfolg durch zu weitgetriebene Arbeitsteilung und Hierarchisierung untergräbt die demokratische Binnenstruktur einer partizipatorischen Unternehmung und transformiert sie auf der Ebene der Arbeitsbeziehungen in ein traditionelles hierarchisches Unternehmen; ein unreflektiertes Festhalten an den dem politischen Bereich entlehnten Demokratievorstellungen beeinträchtigt in aller Regel die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Betriebes, so daß der ökonomische Mißerfolg und damit das Verschwinden vom Markt unausweichlich wären. Der klassischen Produktivgenossenschaft ist es nur selten gelungen, diese Gratwanderung durch Etablierung geeigneter Strukturen zu bestehen (vgl. Flieger 1984, S.16f.).

In der jugoslawischen Selbstverwaltungsunternehmung beruht die formale Organisation auf zwei Hierarchien: der Arbeiterselbstverwaltung als Legislative und der Unternehmensleitung als Exekutive: „Der Direktor, der vom Arbeiterrat unter Mitwirkung der lokalen politischen Vertreter gewählt wird, steht an der Spitze der Exekutive und ist gleichzeitig ausführendes Organ der Legislative“ (Lemán 1987, S. 331f.). Faktisch ergibt diese Aufgabenteilung ein gewisses Übergewicht des professionellen Managements. Zwar bestimmen die Mitglieder der Selbstverwaltungsgremien, die für eine Mandatsperiode gewählt sind, die Grundlinien der Unternehmenspolitik und die betriebliche Einkommensverteilung, aber dies geschieht nur von Zeit zu Zeit auf bestimmten Sitzungen. Das auf Dauer eingestellte professionelle Management arbeitet dagegen – entsprechend seiner Aufgabe – laufend an der Vorbereitung von Entscheidungen und auch an deren konkreter Durchführung nach Billigung durch die Selbstverwaltungsgremien. Diese

Aufgabenverteilung gibt der „Exekutive“ sozusagen ein natürliches Übergewicht über die „Legislative“.

Der zugrundeliegende Gedanke des gleichen Stimmrechts für alle entstammt, ähnlich wie bei den genossenschaftlichen Unternehmen, dem Bereich politischer Entscheidungen und läßt sich nur begrenzt auf Produktionsorganisationen übertragen. Im Gegensatz zu den politischen Gremien, welche die Ausführung ihrer demokratisch gefaßten Beschlüsse an meist hierarchisch gegliederte Verwaltungsorganisationen übertragen, müssen die Entscheidungen, welche das Gesamtkollektiv als „Legislative“ getroffen hat, im Prinzip von denselben Personen in ihrer Eigenschaft als „unmittelbare Produzenten“ wieder ausgeführt werden. Die Trennung in eine – demokratisch strukturierte – Legislative und eine – hierarchisch gegliederte – Exekutive ist für den Produktionsbereich nicht anwendbar, da alle Unternehmen – gerade auch die selbstverwalteten – durch die Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug charakterisiert sind. Das Übergewicht der Exekutive, das auf unterschiedliche Qualifikationen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten sowie auf Effekte von Arbeitsteilung, Spezialisierung und Professionalisierung zurückgeführt werden kann, führt zu einer unvermeidlichen Expertenhierarchie im Selbstverwaltungsunternehmen, das durch die Doppelnatur als demokratisch bestimmte „politische Einheit“ und als funktional gegliederte „wirtschaftliche Einheit“ charakterisiert ist.

Das Scheitern der klassischen Genossenschaft läßt sich also zumindest teilweise auf die unvollständige Etablierung von innerbetrieblichen Strukturen zurückführen, die zugleich funktionalen und sozialen Erfordernissen gerecht werden konnten. Die erfolgreiche moderne Genossenschaft unterscheidet sich im Prinzip nicht mehr von traditionellen, hierarchisch strukturierten Unternehmen, und auch das Modell der jugoslawischen selbstverwalteten Betriebe scheint als Referenzmodell für die Etablierung effizienter Entscheidungsstrukturen nicht besonders geeignet, da auch hier das Spannungsfeld zwischen funktionaler Hierarchisierung und motivational gebotener Dezentralisierung nicht aufgehoben ist.

4.2 Partnerschaftsunternehmen als Vorbild?

Daß soziale und funktionale Erfordernisse der Unternehmensgestaltung nicht unabhängig voneinander sind, ist – wie oben bereits angedeutet (vgl. Beyer/Nutzinger 1990) – auch in der traditionellen Unternehmung erkannt worden. Besonders Partnerschaftsbetriebe zeichnen sich durch ein Kombination von materiellen und immateriellen Beteiligungsrechten aus; dadurch entsteht eine Struktur von Eigentums- und Entscheidungsrechten, die durchaus geeignet erscheinen, als Vorlage für entsprechende Überlegungen in

Selbstverwaltungsunternehmen zu dienen, auch wenn diese aus einer anderen entwicklungsgeschichtlichen Richtung kommen und hinsichtlich ihrer Ansprüche weit über traditionelle Formen betrieblicher Partnerschaft hinausgehen.

Um im marktwirtschaftlichen Prozeß erfolgreich bestehen zu können, ist insbesondere eine eindeutige Zuordnung von Eigentumsrechten erforderlich, damit die geeigneten einzelwirtschaftlichen Anreiz- und Steuerungsmechanismen wirken können. Eine Kapitalbeteiligung z.B. führt nicht nur zu Ertragsansprüchen und Verlustrisiken, sondern konsequenterweise auch zu einem Einfluß auf die Unternehmenspolitik; dies gilt natürlich auch für Mitarbeiter, die an ihrem Unternehmen beteiligt sind. Generelles Ziel sollte sein, Beteiligung an Entscheidungen mit der Beteiligung an den Entscheidungsfolgen zu verbinden. In der Partnerschaftsunternehmung wird dies durch eine mehr oder weniger weitgehende materielle Beteiligung in Form von Kapital- und/oder Erfolgsbeteiligungen versucht. Für die Selbstverwaltungsunternehmen ist durchaus eine Struktur von Eigentumsrechten vorstellbar, welche die gleiche motivationale und funktionale Wirkung hervorrufen, wie dies in der Partnerschaftsunternehmung der Fall ist, wobei diese Rechte jedoch stärker an die Bedingung „Mitarbeit im Unternehmen“ gekoppelt werden können.¹ Dies würde die besonders in Selbstverwaltungsunternehmen angestrebte Unabhängigkeit von externen Kapitalgebern und damit von externer Einflußnahme sichern.

Entscheidungs- und Beteiligungsrechte aufgrund von Eigentumsrechten, die z.B. im Rahmen einer (vertraglichen) Vereinbarung in Form einer Kapitalbeteiligung an die Mitglieder der Selbstverwaltungsunternehmung vergeben werden, sind dann zu trennen von Rechten aufgrund der Mitarbeit im Unternehmen. Gerade das, was in Partnerschaftsunternehmen als „immaterielle Beteiligung“ beschrieben wird – also mehr oder weniger ausgeprägte und differenzierte Informations-, Entscheidungs- und Kontrollrechte –, kann in selbstverwalteten Betrieben zu einem System der Entscheidungsbeteiligung ausgebaut werden, das basisdemokratische Mitbestimmung am Arbeitsplatz mit einer demokratisch legitimierten und kontrollierten „Expertenhierarchie“ auf höherer Ebene verbindet. Während in traditionellen Unternehmen und vielfach auch in Partnerschaftsunternehmen die Gruppe der Beteiligten aufgrund von Eigentumsrechten in der Regel nicht deckungsgleich ist mit der Gruppe der Beteiligten aufgrund von Rechten aus der Mitarbeit, kann diese Einheit in der Selbstverwaltungsunterneh-

¹ Vgl. dazu das Beispiel der Berliner Firma PSI, einem Software-Haus mit über 450 Mitarbeitern, von denen ein Großteil gleichzeitig GmbH-Gesellschafter ist. Darüber hinaus zeichnet sich dieses selbstverwaltete Unternehmen durch explizit entwickelte komplexe Organisationsstrukturen, institutionelle Beteiligungsformen und eine konsequente Marktorientierung aus (vgl. Lezius/Beyer 1989, S. 231ff. und Jaeschke 1987).

mung durch organisatorische Arrangements institutionalisiert werden, indem z.B. Kapitalanteile vorzugsweise den Belegschaftsmitgliedern angeboten werden und die Transferierbarkeit an Außenstehende durch Vorkaufsrechte der Mitglieder eingeschränkt wird.

Ein wesentlicher Vorteil der Partnerschaftsunternehmen in ihrer „Vorbildfunktion“ für die Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Selbstverwaltungsunternehmen sind die vielfältigen Formen praktizierter materieller und immaterieller Partizipation. Diese Vielfalt erlaubt es, für den einzelnen Fall konkrete, maßgeschneiderte Lösungen zu finden, was dem entwicklungsgeschichtlichen Hintergrund und den Motiven der Beteiligten in selbstverwalteten Betrieben doch sehr entgegenkommen müßte.

5. Fazit

Partnerschaftsunternehmen eignen sich also durchaus als Referenzmodelle für die Entwicklung von Entscheidungsstrukturen, die einerseits eine effiziente Entscheidungsfindung gewährleisten und andererseits die Vorteile einer reibungsarmen Entscheidungsdurchsetzung nutzen können. Wenn traditionelle Unternehmen Aspekte der materiellen und immateriellen Beteiligung nutzen, um funktionale Gesichtspunkte zu fördern, warum sollten dann nicht auch Selbstverwaltungsunternehmen, in denen die Implementierungsbedingungen sehr viel günstiger sind, eine funktionale Zuordnung von Eigentumsrechten und eine institutionalisierte und weitgehende Form der Entscheidungsbeteiligung nutzen, um selbst funktionale Defizite der bestehenden Organisationsstrukturen auszugleichen? Dies gilt vor allem deswegen, weil in selbstverwalteten Betrieben ein legitimes und kontrolliertes Management vermutlich eher bereit sein wird, bei seinen Vorschlägen auch die Interessen der Belegschaft mit zu berücksichtigen, nicht zuletzt, um einen Konsens aller Betroffenen zu erleichtern.

Partnerschaftsunternehmen können aber nicht nur als Referenzmodell für selbstverwaltete Unternehmen herangezogen werden, sondern sie können auch als Gestaltungsmodelle für Eigentumsrechte und Entscheidungsstrukturen dienen, wie sie insbesondere für die anstehende Umstrukturierung der Unternehmensverfassung in der DDR zweckmäßig sein werden. Die Forderung, abstraktes „Volkseigentum“ in konkretes Belegschaftseigentum zu überführen, hat interessanterweise Zustimmung im gesamten Parteienspektrum der DDR gefunden.

Worauf beruht nun die besondere Eignung von Partnerschaftsunternehmen, die eine Kombination von materieller und immaterieller Beteiligung praktizieren,² als Referenzmodell für die Umgestaltung der bisherigen staatssozialistischen Betriebe? Zum einen darauf, daß bei der Vielfalt der

praktizierten Formen auch für DDR-Unternehmen entsprechend erprobte Modellvarianten als Ausgangspunkte für eigene Umstrukturierungspläne zur Verfügung stehen, die den unterschiedlichen Wert- und Normvorstellungen der Belegschaftsmitglieder, des Managements und westlicher Kapitalgeber Rechnung tragen und auch unterschiedliche Qualifikationsanforderungen, technologische Bedingungen und Marktgegebenheiten angemessen berücksichtigen. Zum anderen aber auch darauf, daß der normative Ausgangspunkt, das alte sozialistische Ziel des Abbaus von Herrschaft und Ausbeutung, mit den Wertvorstellungen von Partnerschaftsunternehmen durchaus verwandt ist. Gemeinsam ist ihnen nämlich das Bestreben, herkömmliche Formen eines zentralisierten, hierarchischen Betriebsablaufs zugunsten einer materiellen und immateriellen Beteiligung der Arbeitnehmer am Betriebsgeschehen aufzubrechen.

Der Gefahr eines „Ausverkaufs“ sozialistischer Betriebe an westliche „Kapitalisten“ kann durch ähnliche vertragliche Vereinbarungen wirksam begegnet werden, wie sie auch die Selbstverwaltungsunternehmung zur Sicherung ihrer Autonomie etablieren könnte. Die konkreten Regelungen über Art und Form materieller und immaterieller Beteiligung (einschließlich der Kapitalbeteiligung) können durch Vereinbarungen zwischen Management, betrieblicher Interessenvertretung und westlichen Kapitalgebern festgelegt werden. Hierbei können die Erfahrungen mit unterschiedlichen Beteiligungsformen in den bundesdeutschen Partnerschaftsunternehmen genutzt werden.

Die traditionell hierarchische kapitalistische Unternehmung hat sich im Laufe des letzten Jahrhunderts erheblich modifiziert; die gesteigerten Ansprüche der Menschen an ihre Arbeitsbedingungen, wie sie etwa Inglehart (1977) für die USA und von Klipstein/Strümpel (1984) für die Bundesrepublik Deutschland festgestellt haben, führten zu Modifikationen in den traditionell hierarchischen Entscheidungsabläufen. Zur wirtschaftlichen Überlegenheit kapitalistischer Marktwirtschaften hat sicherlich nicht zuletzt der Umstand beigetragen, daß es den Unternehmen in diesen Ländern gelungen ist, solche Modifikationen in die hierarchische Unternehmensstruktur mit einzubauen (vgl. Beyer/Nutzinger 1990). Die zunehmende Bedeutung von Konzepten materieller und immaterieller Beteiligung in westlichen Industrieländern legt nahe, daß derart modifizierte Unternehmensverfassungen auch den geänderten Ansprüchen der Menschen an ihre Arbeit entgegenkommen.

² Für die Bundesrepublik Deutschland vgl. die Übersicht und die Beispiele bei Beyer/Lezius (1987) und Lezius/Beyer (1989).

Die Kombination von zentral gelenkter Planung und hierarchischer Unternehmensstruktur in den staatssozialistischen Ländern hat sich in wirtschaftlicher wie auch in sozialer Hinsicht diskreditiert. Was schon für westliche Unternehmen gilt, die immerhin noch einem mehr oder minder ausgeprägten Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, trifft in noch höherem Maße für traditionelle Unternehmen in zentral gelenkten Systemen zu: Solche überkommenen hierarchischen Strukturen auf volkswirtschaftlicher und betrieblicher Ebene erweisen sich angesichts des wachsenden Tempos von Innovationen und zunehmender Komplexität der Umwelt als immer weniger geeignet, die notwendigen Anpassungen und Neuerungen im Unternehmen selbst, aber auch auf der Ebene von Volkswirtschaft und internationaler Arbeitsteilung zu ermöglichen, nicht zuletzt deswegen, weil sie zu starr sind. Partnerschaftsunternehmen mit motivierten, kreativen Mitarbeitern und flexiblen Organisationsstrukturen erscheinen hier sehr viel zukunftsweisender. Die sinnvolle Anwendung von Konzepten materieller und immaterieller Beteiligung in den ehemals staatssozialistischen Unternehmen könnte also einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Gedanken der sozialen Gerechtigkeit und der humanen Gestaltung von Arbeitsbedingungen mit den Notwendigkeiten effizienter Leistungserstellung unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu verbinden.

Literatur:

Alchian, A. A.; Demsetz, H.: „Production, Information Costs, and Economic Organization“. In: American Economic Review, Nr. 62, (1972) S. 777-795

Beyer, H.; Lezius, M.: „Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland“. In: FitzRoy, F.R.; Kraft, K. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen. Berlin – New York (1987)

Beyer, H.; Nutzinger H.G.: „Partizipatives Management in Selbstverwaltungsunternehmen. Entwicklungstendenzen interner Koordination in traditionellen und selbstverwalteten Unternehmen“. In: M. Kück (Hrsg.): Kooperatives Management, Baden-Baden (1990)

Braun, W.: Die Organisation ökonomischer Aktivitäten – Eine Einführung in die Theorie der Institutionen, Wiesbaden (1987)

Coleman, J. S.: Macht und Gesellschaftsstruktur. Tübingen (1979)

Eger, T.; Weise, P.: „Participation and Codetermination in a Perfect and Imperfect World“. In: Nutzinger, H.G.; Backhaus, J. (Hrsg.): Codetermination – A Discussion of Different Approaches. Berlin u.a.: Springer, (1989) S. 11-36

Eschenburg, R.: „Kooperationsversagen in der Leitungssphäre von Unternehmen“. In: Boettcher, E. (Hrsg.): Neue Politische Ökonomie als Ordnungstheorie. Tübingen,(1980) S. 173-191

Flieger, B., Hrsg.: Produktivgenossenschaften – oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. München (1984)

Inglehart, Ronald: The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics. Princeton (1977)

Jaeschke, D.: „Das PSI-Modell: Konturen, Erfahrungen und der Versuch einer Beurteilung“. In FitzRoy, F.R./Kraft, K. (Hrsg.): Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen. Berlin – New York, (1987) S. 239-258

Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München (2. Aufl.) (1985)

Kirchner, Ch.: „Zur theoretischen Begründung einer 'demokratischen Unternehmensverfassung'“. In: Jahrbuch für neue politische Ökonomie, Nr. 4, Tübingen, (1985) S. 217-233

Kirzner, I.: Wettbewerb und Unternehmertum. Tübingen, (1978)

von Klipstein, M.; Strümpel, B.: Der Überdruß am Überfluß. Die Deutschen nach dem Wirtschaftswunder. München – Wien (1984)

Krüsselberg, H.-E.: „Transaktionskostenanalyse der Unternehmung und Markttheorie“. In: Leipold, H.; Schüller, A. (Hrsg.): Zu Interdependenz von Unternehmens- und Wirtschaftsordnung, Stuttgart – New York, (1986) S. 67-91

Kück, M.: „Partizipationsprobleme in selbstverwalteten Betrieben“. In: Berger, J. u.a. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft. Bielefeld, (1986) S. 189-204

Kück, M.: Betriebswirtschaft der Kooperative. Stuttgart (1989)

Leipold, H.: „Assoziation versus Hierarchie: Zur Konkurrenzfähigkeit von Selbstverwaltungsunternehmen.“ In: Backhaus, J./Eger, T./Nutzinger, H.G. (Hrsg.): Partizipation in Betrieb und Gesellschaft. Frankfurt/M. - New York, (1978) S. 109-132

Lemán, G.: „Die jugoslawische Unternehmung im Spannungsfeld zwischen Demokratisierung und Wirtschaftlichkeit“. In: Dorow, W. (Hrsg.): Die Unternehmung in der demokratischen Gesellschaft. Günter Dlugos zum 65. Geburtstag gewidmet. Berlin – New York (1987) S. 329-340

Lezius, H.M.; Beyer, H.: Menschen machen Wirtschaft – Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor. Wiesbaden (1989)

Nutzinger, H. G.: „The Firm as a Social Institution: The Failure of the Contractarian Viewpoint“. In: Backhaus, J.; Eger, T.; Nutzinger, H.G. (Hrsg.): Partizipation in Betrieb und Gesellschaft. Frankfurt a.M. - New York, (1976) S. 44-74

Nutzinger, H.G.: „Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben“. In: Beiheft 10 der Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, (1988) S. 35-58

Nutzinger: „Die partizipatorische Unternehmung – Ein Modell für die sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas?“ erscheint demnächst in: Jahrbuch der Wirtschaft Osteuropas (1990)

Personn, Ch.: „Arbeitsorganisationsstrukturen in selbstverwalteten Betrieben: Beispiel einer Demokratisierung von Arbeit?“ In: Teichert, V. (Hrsg.): Alternativen zur Erwerbsarbeit. Opladen, (1988) S. 231-242

Röpke, J.: „Handlungsrechte und wirtschaftliche Entwicklung“. In: Schüller, A. (Hrsg.): Property Rights und ökonomische Theorie. München, (1983) S. 111-144

Schneider, D.: „Die Erklärung hierarchischer Unternehmensorganisation aus der Unternehmerfunktion im Wettbewerb: Anfänge einer institutionellen Marktprozeßtheorie?“ In: Leipold, H.; Schüller, A. (Hrsg.): Zur Interdependenz von Unternehmens- und Wirtschaftsordnung, Stuttgart – New York, (1986) S. 41-66

Vanberg, V.: Markt und Organisation. Tübingen (1982a)

Vanberg, V.: „Das Unternehmen als Sozialverband – Zur Sozialtheorie der Unternehmung und zur juristischen Diskussion um ein neues Unternehmensrecht“. In: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, Nr. 1, Tübingen, (1982b) S. 276-307

Windsperger, J.: „Transaktionskosten in der Theorie der Firma“. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 9, (1983) S.889-903