

NUTZINGER, Hans G.

**Zielbildung und Zielrealisierung in selbstverwalteten Betrieben und ihre gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen**

1. Einleitung
2. Zielbildung und Zielrealisierung
3. Funktionale und herrschaftsbestimmte Unternehmenshierarchie
4. Schlußfolgerungen

Aus: Bartölke / Kappler / Laske / Nieder ( Hrsg.):  
Arbeitsqualität in Organisationen  
Wiesbaden: Gabler, 1978

## 1. Einleitung

Ein System marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung basiert, vereinfacht gesprochen, auf zwei fundamentalen Prinzipien:

1. Die Entscheidungen innerhalb eines Betriebes werden grundsätzlich auf der Basis der Gleichberechtigung aller Unternehmensmitglieder getroffen;
2. die Koordination der betrieblichen Entscheidungen erfolgt wesentlich über den Markt, wobei aber institutionelle ergänzende Regelungen nicht ausgeschlossen werden.

Man kann ein derartiges idealisiertes System als einen Versuch der fundamentalen Verbesserung von Arbeitsqualität in Organisationen verstehen. Mit Arbeitsqualität ist dabei im Anschluß an Fürstenberg (1976 b) nicht die Qualität des Arbeitsproduktes, sondern der Arbeitssituation gemeint. Sprechen wir von Arbeitsqualität im Sinne von Qualität der Arbeitssituation, so können wir, gleichfalls im Anschluß an Fürstenberg (1976 b), wiederum drei Ebenen unterscheiden: 1. die Ebene des Arbeitsplatzes, 2. die der Arbeitsbeziehungen, und 3. die Ebene des Arbeitsverhältnisses. Von einem System marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung wird erwartet, daß es Verbesserungen auf allen drei genannten Ebenen erbringt. Obwohl unmittelbar einleuchtend ist, daß ein System demokratischer Willensbildung notwendig verlangt, daß die Selbstbestimmungsmöglichkeiten des Einzelnen an seinem Arbeitsplatz erhöht werden, und daß auch die Arbeitsbeziehungen innerhalb des Betriebes verbessert werden, so ist doch der fundamentale strategische Ansatz derjenige, der auf die Änderung des Arbeitsverhältnisses zielt. Der Grundgedanke ist, wiederum vereinfacht gesagt, daß das Arbeitsverhältnis, wie es sich etwa im Lohnvertrag darstellt, von einer Subordinationsbeziehung in eine Kooperationsbeziehung zwischen prinzipiell gleichberechtigten Mitgliedern zu verwandeln sei. Auf die praktischen Schwierigkeiten eines derartigen Systems marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung gehen wir später noch ein. Wir wollen zunächst begründen, warum ein System marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung besonders geeignet ist, Arbeitsqualität im Sinne einer fundamentalen Veränderung des Arbeitsverhältnisses zu verbessern. Der Vorzug eines derartigen Systems besteht zunächst darin, daß innerhalb des Betriebes, soweit funktional möglich, die gleichberechtigte Beteiligung aller an den Entscheidungen und den ökonomischen Ergebnissen des Betriebes erfolgt. Der Einfluß betriebsexterner Instanzen wird auf das minimale Maß begrenzt, wie es sich aus den Notwendigkeiten regionaler und struktureller Planung ergibt. Damit wird der Entscheidungsraum für die demokratische betriebliche Willensbildung so weit als möglich ausgedehnt. Der wesentliche Vorteil einer Marktkoordination – zumindest unter den üblichen idealisierten Wettbewerbsbedingungen – ist die enge Verbindung zwischen den Entscheidungen, die die einzelne Firma trifft, und der gesellschaftlichen Bewertung dieser Entscheidungen. Wenn etwa die Arbeiter sich dazu entschließen, ihre Freizeit auszudehnen oder ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern, dann müssen sie auch die gesellschaftlichen Kosten dieser Besserstellung tragen. Der Rückkoppelungsmechanismus, der diese Zahlung an die Gesellschaft erzwingt, ohne daß es direkten politischen Drucks oder unmittelbaren Staatseingriffs bedarf, ist die Bewertung dieser Entscheidungen auf dem Markt: Arbeitet der selbstverwaltete Betrieb unter effizientem Einsatz all seiner Ressourcen,

dann wird eine derartige Besserstellung zu einer verringerten Ausbringung führen und damit auch das Einkommen der Betriebsmitglieder verringern. Die Arbeiter selbst haben also abzuwägen, ob sie mehr Geldeinkommen oder bessere Arbeitsbedingungen wollen. Und selbst in jenen Fällen, in denen eine Verringerung der Arbeitszeit oder verbesserte Arbeitsbedingungen nicht zu verringerter Produktion und damit verringertem Einkommen für die Arbeiter führen, etwa weil sie mit mehr Freizeit oder besseren Arbeitsbedingungen ihre Arbeit positiver bewerten und effizienter produzieren, dann ist auch das Fehlen einer derartigen Einbuße an Einkommen vollkommen gerechtfertigt. Der Betrieb hat keine Zahlung an die Gesellschaft zu entrichten, einfach deswegen, weil er für seine verbesserten Arbeitsbedingungen keine Ressourcen von der Gesellschaft verlangt hat. Ökonomisch ausgedrückt, hat sich der Betrieb vom Inneren seiner Technologiemenge auf den Rand dieser Menge hin bewegt. Diese Effizienzverbesserung ist gewollt, und dem entspricht, daß die Firma keine Einkommenseinbußen erleidet, oder anders ausgedrückt, daß sie keine Zahlungen an die Gesellschaft für die Inanspruchnahme knapper Faktoren zu leisten hat.

Prinzipiell gilt diese Überlegung auch für den Fall der Investitionen. Soweit nicht übergeordnete politische und gesellschaftliche Gesichtspunkte für zentrale Planung sprechen, wie etwa im Fall der Struktur- und Regionalplanung, und soweit nicht externe Effekte auftreten, die eine höhere Entscheidungsebene verlangen, sollte grundsätzlich auch die Investitionsentscheidung dem einzelnen Betrieb obliegen. Betrachten wir etwa den Fall, daß eine Rationalisierungsinvestition kurzfristig zu zusätzlichen Kosten führt, aber langfristig die Produktivität der Betriebsmitglieder erhöht, so kommen wir zu ähnlichen Schlüssen. Man kann sagen, daß die Belegschaft sich Ressourcen von der Gesellschaft „leiht“, nämlich in Form der direkten monetären Kosten der Verbesserung von Arbeitsbedingungen durch die Investition und in Form von anfänglichen Produktionsrückgängen, die sich etwa aus den notwendigen Anpassungsvorgängen an die veränderten Arbeitsbedingungen ergeben können. Späterhin leistet der Betrieb die „Rückzahlung“ an die Gesellschaft, und zwar in Form von quantitativ und/oder qualitativ verbesserter Produktion. Das ist natürlich nur eine metaphorische Darstellungsweise des Sachverhalts, daß bei der skizzierten Rationalisierungsinvestition die Arbeiter zunächst Einkommenseinbußen erleiden, sei es durch die erforderlichen Investitionskosten, sei es durch die anfängliche Verringerung der Produktion, und daß sie späterhin ein erhöhtes langfristiges Einkommen erzielen werden. Gleichwohl ist diese Betrachtungsweise nützlich, da sie den Rückkoppelungsmechanismus des Marktsystems unter zugegebenermaßen idealisierten Bedingungen hervorhebt. In unserem idealen Modell können wir also sagen, daß die Marktkoordination nicht nur dem einzelnen Betrieb hinreichenden Entscheidungsraum für alle Arbeiter gibt, sondern daß der Marktmechanismus die Entscheidungen jedes einzelnen selbstverwalteten Betriebes effektiv mit ihren gesellschaftlichen Wirkungen verknüpft. Ein damit zusammenhängender Vorteil des Marktmechanismus in einer selbstverwalteten Wirtschaft ist der Umstand, daß diese Form der Koordination es jeder einzelnen Betriebsbelegschaft erlaubt, ihre eigene Kombination monetärer und nichtmonetärer Einkommenskomponenten zu wählen, entsprechend ihren spezifischen Gruppenpräferenzen; das gilt freilich nur, solange bestimmte Minimalerfordernisse bezüglich der Liquidität oder der Vermeidung von Überschuldung erfüllt sind. Der häufig ge-

äußerte Einwand, daß Marktsysteme nur auf monetären Anreizsystemen basieren und damit stets durch den Zwang zur simplen Profiterzielung gekennzeichnet sind, und daß eine derartige monetäre inzentive Struktur notwendig Arbeiterselbstverwaltung zerstören muß, übersieht einfach dieses wichtige Kennzeichen eines marktwirtschaftlichen Selbstverwaltungssystems.

Auf der Grundlage dieser recht einfachen Logik der Wahl ist eine recht kohärente Theorie der Arbeiterselbstverwaltung im wirtschaftlichen Bereich entwickelt worden, insbesondere von Jaroslav Vanek (1970). Der mikroökonomische Ansatz dieser Theorie besteht in der Annahme, daß marktwirtschaftlich koordinierte selbstverwaltete Betriebe bestrebt sind, das reale Einkommen pro Arbeitseinheit zu maximieren. Mit realem Einkommen ist dabei diejenige Kombination monetärer und nichtmonetärer Entlohnungskomponenten gemeint, die sich in den einzelnen Betrieben aufgrund der jeweils vorherrschenden Präferenzen gebildet haben. Es stellt sich nun die entscheidende Frage, wie dieser Prozeß der innerbetrieblichen Willensbildung vonstatten geht, und welche Konfliktpotentiale und Lösungsmöglichkeiten dabei auftreten.

## 2. Zielbildung und Zielrealisierung

Analysiert man die ökonomische Theorie marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung, wie sie vor allem von Jaroslav Vanek (1970) entwickelt wurde, so läßt sich der Zielbildungsprozeß im selbstverwalteten Betrieb folgendermaßen charakterisieren: Die in Analogie zur traditionellen Unternehmenstheorie unterstellte Zielfunktion der Maximierung des monetären (und auch nichtmonetären) Einkommens pro Arbeiter oder pro Arbeitseinheit, die als dominierendes Betriebsziel angenommen wird, unterstellt implizit einen einheitlichen Willensbildungsprozeß im selbstverwalteten Betrieb. Sowohl empirische Untersuchungen aus der jugoslawischen Wirtschaft (vgl. etwa Jan Vanek 1972; Lemân 1973; 1976) wie auch konflikt- und systemtheoretische Überlegungen (dazu siehe Leipold 1974; 1975 und Nutzinger 1976) belegen die Fragwürdigkeit dieser Voraussetzung.

Die aus der politischen Theorie übertragene Vorstellung von der Belegschaft eines selbstverwalteten Betriebes als einer Versammlung gleichberechtigter Mitglieder ist in mehrfacher Hinsicht irreführend. Zunächst ist zu fragen, auf welche Art von Entscheidungen sich demokratische Abstimmungsmechanismen sinnvollerweise beziehen können. Branko Horvat (1973, 252) hat richtig darauf hingewiesen, daß eine „Trennung des Bereichs der Wertvorstellungen und Interessen vom Bereich der fachlichen Qualifikation, der politischen von der Fachautorität, politischer Entscheidungen von administrativer Tätigkeit“ erforderlich ist, wenn der Betrieb seine ökonomische Funktion erfüllen soll. In der Praxis wirft diese theoretisch einleuchtende Unterscheidung zwischen wertorientierten Entscheidungen und solchen, die auf fachlicher Kompetenz beruhen, erhebliche Schwierigkeiten auf. Wie empirische Untersuchungen aus der jugoslawischen Wirtschaft zeigen (vgl. etwa Obradović 1972 und Bertsch 1976), ist der Grad der Partizipation im Entscheidungsbildungsprozeß des Betriebes positiv mit dem Grad der Jobqualifikation und der Stellung der Betriebsmitglieder in der funktionalen Unternehmenshierarchie korreliert. Die Interessendivergenz auch bei Arbeiter-

selbstverwaltung zeigt sich, vereinfacht gesagt, vor allem darin, daß Unternehmensmitglieder, die eine höhere Position in der funktionalen Hierarchie des Betriebes haben, eine eher langfristige Unternehmenspolitik verfolgen, während ungelernete und angelernte Arbeiter stärker an kurzfristigen und monetären Erträgen interessiert sind. Die faktische Ungleichheit auch bei formaler Gleichberechtigung aller Mitglieder – selbst im eingeschränkten Bereich politischer Entscheidungen – zeigt sich vor allem in zwei wichtigen Einflußfaktoren: 1. Unternehmensmitglieder mit höherer Qualifikation und Verantwortlichkeit haben allein dadurch eine hervorragende Position im täglichen Arbeitsprozeß, und 2. ihr Einfluß in den formalen Institutionen der betrieblichen Willensbildung ist weitaus größer als der anderer Unternehmensmitglieder, und zwar sowohl aufgrund numerischer Überrepräsentation in solchen Institutionen, wie auch deshalb, weil ihre fachliche Kompetenz ihnen in den Beratungen ein erhöhtes Gewicht verleiht. Als machtpolitisches Faktum kann man dabei festhalten, daß die „leitenden“ Unternehmensmitglieder in gewissen Grenzen sogar *definieren* können, was man als eine wertorientierte Entscheidung zu betrachten habe, die demokratischen Entscheidungsverfahren zu unterziehen sei, und welche Entscheidungen lediglich auf der Grundlage fachlicher und technischer Kompetenz entschieden werden sollen. Aber selbst in dem kleinen Bereich von unzweifelhaft wertorientierten oder politischen Entscheidungen haben die höher qualifizierten Organisationsmitglieder im allgemeinen einen größeren Einfluß auf die Art, wie die zur Beratung stehenden Alternativen ausgewählt und präsentiert werden; d. h., selbst bei Gleichheit aller Mitglieder im Abstimmungsprozeß haben höher qualifizierte Mitglieder einen indirekten Vorsprung durch Auswahl und Darbietung der Alternativen.

Diese und andere mögliche Einwendungen gegen den Realitätsgehalt der ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung sind zweifellos berechtigt und ernstzunehmen. Sie besagen jedoch nichts über den heuristischen Wert dieses in neoklassischer Tradition stehenden Ansatzes für die Erklärung von Dysfunktionalitäten selbstverwalteter Systeme und auch einzelner Experimente. In der Tat lassen sich gerade Probleme wie eine niedrige Angebotselastizität auf dem Produktmarkt, Rigiditäten auf dem Arbeitsmarkt und die Neigung zu Überkapitalisierung bei gleichzeitig zu geringem Volumen der Investitionen nicht nur empirisch beobachten, sondern auf der Grundlage dieser Theorie auch erklären. Darüber hinaus lassen sich auch praktische Lösungsvorschläge zur Behebung solcher Dysfunktionalitäten ableiten. Es zeigt sich zum Beispiel, daß niedrige Angebotselastizitäten und die mangelnde Flexibilität des Arbeitseinsatzes durch eine bewußte Wettbewerbsförderung (insbesondere die Erleichterung von Marktzutritt und Marktaustritt) wirksam bekämpft werden können.

Besonders wichtig ist dabei die adäquate Gestaltung der Investitionsfinanzierung. Das Scheitern selbstverwalteter Experimente im 19. Jahrhundert wie auch viele empirische Schwierigkeiten Jugoslawiens lassen sich auf die mangelnde Lösung der damit zusammenhängenden Fragen zurückführen (vgl. Nutzinger 1975; Vanek 1973; 1975 a). Die für das Funktionieren von Selbstverwaltungssystemen äußerst gefährlichen Interessendivergenzen hinsichtlich von Investitionsentscheidungen können wesentlich abgebaut werden, wenn eine richtige Zuweisung von Eigentums- und Verfügungsrechten an die ökonomischen Agenten (z. B. Betriebsbelegschaft, Management, Gemeinde, Staat usw.) erfolgt. Zentral für die ökonomische Funktionsfähigkeit partizipatorischer

Marktsysteme auf Betriebs- und Gesellschaftsebene ist die Aufspaltung des traditionellen, kapitalistischen Eigentumsbegriffs, der sämtliche Eigentumsrechte zusammenfaßt, in mindestens zwei Kategorien: 1. in ein Basiseigentum für die Bereitstellung von Geld und Geldkapital, das aber lediglich einen Anspruch auf Verzinsung oder Ertragsbeteiligung verleiht, und 2. in ein Nutzungseigentum der Belegschaft, das auf ihrer Arbeit beruht und die Grundlage für sämtliche betriebsinternen Entscheidungen darstellt. Dabei entstehen allerdings in der Praxis schwierige Probleme der Kontrolle und Verantwortlichkeit, wie sie in ähnlicher Form aus traditionellen Kapitalgesellschaften bekannt sind. Das Kontrollproblem, das sich für den Basiseigentümer stellt, gleichviel, ob es sich um den Staat oder andere Institutionen und Personen handelt, besteht nicht nur in der konkreten Buchführung und Bilanzierung und der korrekten Gewinnermittlung; vielmehr müssen auch feinere Formen der Gewinnverschleierung und -verkürzung, etwa durch *organisational slack*, also durch das Eingehen unnötiger Kosten zugunsten des Betriebes und zu Lasten der Basiseigentümer ausgeschlossen werden. Aber bereits eine adäquate Gestaltung der Eigentumsrechte (ohne spezifische Lösung des Kontrollproblems) würde die Effektivität selbstverwalteter Systeme erheblich steigern. Nach den ökonomischen Untersuchungen von Vahčić (1975) würde das Wachstumspotential der jugoslawischen Wirtschaft um etwa die Hälfte steigen, wenn es einen funktionierenden Kapitalmarkt gäbe.

Während für traditionelle herrschaftsbestimmte Unternehmungen kapitalistischen und staatssozialistischen Typs das Problem der Zielbildung relativ einfach ist, weil die Entscheidungsgewalt an der Spitze der Unternehmung zentralisiert ist, haben derartige Unternehmenstypen das Problem, gegen die Sonderinteressen der von der Entscheidung weitgehend ausgeschlossenen Unternehmensmitglieder die Realisierung der Ziele durchzusetzen. Ein wesentlicher Vorzug selbstverwalteter Betriebe ist der Umstand, daß unter Einschluß einer möglichst großen Anzahl von Unternehmensmitgliedern getroffene Entscheidungen mit weitaus höherer Wahrscheinlichkeit und weitaus geringeren Reibungsverlusten in die Realität umgesetzt werden. Schwieriger könnte dagegen das Problem einer einheitlichen Willensbildung sein, weil eine größere Anzahl von Partizipanden und damit eine größere Anzahl von Interessen in den betrieblichen Entscheidungsprozeß eingeht. Wichtig für das Zustandekommen einer einheitlichen Willensbildung ist das Vorhandensein eines Minimalkonsensus bei allen Beteiligten, der zur Grundlage eines partizipatorischen Willensbildungsprozesses gehört. Wie gezeigt, führt eine fehlende oder falsche Wettbewerbspolitik und eine inadäquate Zuweisung von Eigentumsrechten zu Interessendivergenzen zwischen den Arbeitern sowohl auf betrieblicher als auch überbetrieblicher Ebene, die den erforderlichen Minimalkonsens mit hoher Wahrscheinlichkeit zerstören. Insbesondere die Probleme von Arbeitsmarktrigidität (*closed-shop* Politik), der Überkapitalisierung von Betrieben, des makroökonomisch unzureichenden Investitionsumfanges wie auch das Entstehen innerbetrieblicher und überbetrieblicher Machtbeziehungen können zu einem erheblichen Teil auf die mangelnde Lösung der Eigentumsrechtsproblematik zurückgeführt werden. Die damit entstehenden Konfliktbeziehungen untergraben die theoretischen Voraussetzungen des ökonomischen Selbstverwaltungsmodells. Die Lösung der damit angesprochenen eigentumsrechtlichen Fragen ist aber nur als notwendige Voraussetzung für die Bildung des erforderlichen Minimalkonsens zu betrachten. In

der Praxis viel wichtiger werden Prozesse der Sozialisation und der Erziehung und Einübung zu demokratischen Verhaltensweisen in allen Lebenssphären sein. Wie die Erfahrung in verschiedenen Systemen zeigt, sind aber falsche ökonomische Anreizsysteme die sicherste Gewähr für die Zerstörung notwendiger Solidaritätsbeziehungen, auch wenn das Erziehungssystem auf solidarische Verhaltensweisen ausgerichtet ist.

Kommt es nun durch eine geeignete Kombination ökonomischer und außerökonomischer Maßnahmen zur Heranbildung eines betrieblichen und überbetrieblichen Minimalkonsensus zwischen den jeweilig Beteiligten, so ist die Voraussetzung für den Ausgleich divergierender Partialinteressen und für einen einheitlichen Zielbildungsprozeß im Betrieb geschaffen. Die aus der formalen Analyse der Anzahl von Beteiligten und von Interessen ableitbare erhöhte Schwierigkeit einer einheitlichen Zielbildung im Vergleich zu hierarchischen Unternehmensformen ist bei Vorliegen dieses Minimalkonsensus wesentlich günstiger zu beurteilen. Hinzu kommt, daß der Prozeß der Zielrealisierung aufgrund der Vielzahl der bei der Entscheidungsbildung berücksichtigten Interessen wie auch infolge der höheren Identifikation der Unternehmensmitglieder mit dem von ihnen selbst verwalteten Betrieb wesentlich konfliktfreier und reibungsloser vonstatten geht. In geringerem Maße als bei hierarchischen Organisationsformen kapitalistischen oder etatistischen Typs stellen sich der Verwirklichung einmal beschlossener Aktivitäten die Interessen und Nebenziele ausführender Betriebsinstanzen entgegen, und zwar um so weniger, je höher der Partizipationsgrad ist.

### **3. Funktionale und herrschaftsbestimmte Unternehmenshierarchie**

Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß die Vorstellung vom selbstverwalteten Betrieb als einer ungegliederten Ansammlung gleichberechtigter Individuen, wie sie aus der politischen Theorie übernommen wurde, letztendlich irreführend ist. Auch in partizipatorischen Organisationsformen bleibt die Notwendigkeit rascher Entscheidungen in Reaktion auf unvorhergesehene Änderungen der externen Parameter bestehen. Dies bedingt die bereits von Frank Knight (1920) charakterisierte Arbeitsteilung zwischen dispositiven Tätigkeiten und solchen, die sich auf die Ausführung dieser Entscheidungen richten. Es läßt sich zeigen (vgl. dazu Nutzinger 1976 b), daß in hierarchischen Unternehmensformen kapitalistischen oder staatssozialistischen Typs diese Arbeitsteilung nicht optimiert wird, da das auf Kapitaleigentum oder der faktischen Verfügungsgewalt über Kapital beruhende Herrschaftsinteresse der Unternehmensleitung zu einer Überzentralisierung der Entscheidungsfunktionen führen muß, um den Herrschaftsanspruch dieser Unternehmenspartei nicht zu gefährden. Aber auch unter idealen Bedingungen der Selbstverwaltung ist die genannte funktionale Arbeitsteilung zwischen dispositiven und ausführenden Tätigkeiten jedenfalls bis zu einem gewissen Grade unvermeidlich. Es sind typischerweise die besonders qualifizierten Mitglieder eines Betriebes, deren Tätigkeit vorwiegend dispositiven Charakter hat. Insofern ist Horvats (1973, 251 f.) Abgrenzung zwischen Entscheidungen und ihrer Durchführung fragwürdig, wenn er fordert: „Die Ausführung von Entscheidungen obliegt Sachverständigen und kann nicht auf demokratischem Wege delegiert werden. . . Die Ausführung von Entscheidungen erfordert Fachkenntnisse, erfordert

Spezialisierung in der sozialen Arbeitsteilung, sie kann daher nur solchen Personen anvertraut werden, die diese Bedingungen erfüllen.“ Die Rolle des Managements und der Spezialisten ist aber weniger in der Ausführung von Entscheidungen zu sehen als vielmehr häufig in der Entscheidungstätigkeit selbst. Dies bedingt eine stärker aktive, entscheidungsorientierte Rolle des professionellen Managements und eine Kontrollfunktion der Belegschaft. Wie Adizes (1971, 1975) nachgewiesen hat, ist das Fehlen einer klaren Entscheidungszuweisung an das Management in jugoslawischen Betrieben eine der Hauptursachen für auftretende Konflikte und ein zu geringes Maß an innovativer Tätigkeit. Diese unklare Definition einer funktionalen Entscheidungskompetenz für die Unternehmensleitung führt dann entweder zu einer Aushöhlung der demokratischen Kontrollrechte der Belegschaft, wenn etwa sämtliche Fragen zu Sachzwängen erklärt werden und damit aus dem betrieblichen Willensbildungsprozeß herausgenommen werden, oder aber es kommt zu einer Situation der Überkontrolle, in der Entscheidungen blockiert werden und der bestehende Zustand zusätzlich noch dadurch festgeschrieben wird, daß die Manager und Fachleute aus Furcht vor Verantwortlichkeit auch keine Änderungsvorschläge machen.

Die hier aufgezeigte Problematik betrifft aber nur den statischen Aspekt der betrieblichen Willensbildung. Die Dispersion unternehmerischer Funktionen auf eine Großzahl von Betriebsmitgliedern – im theoretischen Idealfall auf alle – führt zu einer besseren Verteilung und Formung von Humankapital und Qualifikationen durch den betrieblichen Entscheidungsprozeß. Partizipation ist also wesentlich als Lernprozeß zu verstehen, in dem alle Beteiligten sich einerseits die notwendigen Kenntnisse aneignen und andererseits der Ausgleich divergierender Interessen auf der Grundlage eines Minimalkonsensus durch rationalen Diskurs erreicht wird. Dies heißt also, daß Partizipation als ein System abgestufter Verantwortlichkeiten aufzufassen ist, in dem nicht die aktuellen Einflußmöglichkeiten eines jeden Unternehmensmitgliedes gleich sind, sondern in dem die Chancen für alle Betroffenen, die notwendigen Fähigkeiten zu erwerben, optimal gestaltet werden. Damit wird an die ökonomische Theorie marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung der Anspruch gestellt, diese sozialen dynamischen Prozesse zu erfassen; diesem Anspruch kann sie jedoch zur Zeit zweifellos nicht genügen. . . Zwar lassen sich bei der Analyse konkreter Entscheidungssituationen die erforderlichen Modifikationen durch Einführung näherer Spezifikationen berücksichtigen. So kann man etwa unterschiedliche Qualifikationsstrukturen oder eine ungleiche Verteilung technischen Wissens prinzipiell in die Theorie mit einbauen. Ihr Allgemeinheitsanspruch wird aber damit gleichzeitig entscheidend beeinträchtigt.

#### 4. Schlußfolgerungen

Aus diesen Überlegungen ergeben sich folgende Perspektiven für Theorie und Praxis marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung: Nicht der Abstraktionsgrad der Theorie als solcher, sondern bestimmte systematische Mängel der Modellbildung sind der sinnvollen Anwendung dieses Ansatzes hinderlich. Auf der methodologischen Ebene der Brauchbarkeit der Resultate kann die Theorie heute schon einiges zur Erklärung von Dysfunktionalitäten und zu ihrer möglichen Behebung leisten. Problematisch sind aber vor allem zwei Sachverhalte:



- (1) Die Notwendigkeit, den Modellansatz bei der Analyse spezifischer Situationen mit ad-hoc-Annahmen zu modifizieren, um zu brauchbaren Ergebnissen zu gelangen;
- (2) zweitens ist es die Unfähigkeit der Theorie, Konfliktsituationen im Betrieb und ihre Auswirkungen auf das ökonomische Verhalten des Gesamtsystems systematisch zu erfassen.

Aus diesen Gründen muß die Theorie vor allem in zweierlei Hinsicht erweitert werden:

- (1) Die außermonetären Komponenten des Realeinkommens, wie zum Beispiel Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen, Freizeit, gesellschaftlicher Konsum usw. müssen systematisch in einem komplexeren Zielansatz erfaßt werden, damit die Allokationseigenschaften des Systems *theoretisch* befriedigend abgeleitet werden können.
- (2) Die so gewonnene abstrakte Analyse der Allokation muß durch eine konfliktorientierte Untersuchung des *konkreten* betrieblichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses ergänzt werden.

Bereits diese Erweiterungen sind mit erheblichen Schwierigkeiten sowohl im Modellansatz wie den ableitbaren Ergebnissen verbunden. Insbesondere werden traditionelle Effizienzaussagen, wie die Frage der Pareto-Optimalität, im allgemeinen nicht mehr möglich sein. Kompliziert wird die Problematik noch durch die notwendige Untersuchung der Interaktion zwischen Betrieb und der ökonomischen und politisch-gesellschaftlichen Ebene.

Trotz der genannten Mängel wird der ökonomische Ansatz auch in Zukunft eine wichtige heuristische Bedeutung behalten, wenn man die Zielbildung im Betrieb und die Integration verschiedener Interessen auf Unternehmens- und Gesellschaftsebene beurteilen will. Die vielfach behaupteten Marktinstabilitäten selbstverwalteter Systeme lassen sich meist auf falsche Gestaltung der Eigentumsrechte oder aber auch auf übervereinfachte ökonomische Modelle zurückführen, deren Resultate mehr der zugrundeliegenden Simplizität der Annahmen als einer wirklichen Problematik zuzuschreiben sind. Dies gilt z. B. in bezug auf die vielfach behauptete anormale Angebotsreaktion des selbstverwalteten Betriebes, wonach dieser auf Preiserhöhungen mit einer Verringerung der optimal angebotenen Menge reagiere (siehe dazu mit weiteren Literaturangaben Nutzinger 1976 a). Die Integration des ökonomischen Subsystems über den Markt erscheint daher weitaus weniger schwierig als die erforderliche Integration des ökonomischen Subsystems mit der politisch-gesellschaftlichen Ebene. Insbesondere stellt sich dabei das Problem, wie die Einzelinteressen der Beschäftigten in öffentlichen Institutionen mit den gesellschaftlichen Interessen koordiniert werden sollen. Empirische Befunde wie theoretische Überlegungen (vgl. Nutzinger 1976 c) legen nahe, daß gerade in diesem Bereich die Integration schwierig sein wird, weil ein durchgängiger Rückkoppelungsmechanismus wie das Marktsystem fehlt und stattdessen nur eine Vielzahl anderer Formen sozialer Koordination im politischen Prozeß (Abstimmungsverfahren, direkte Partizipation, Kontrollmechanismen u. dgl.) übrigbleibt, deren Wirksamkeit nicht in jedem Falle von vornherein einsichtig ist. Ist schon der soziale Rückkoppelungsmechanismus im politischen Bereich selbst problematisch, so kann die Integration des ökonomischen mit dem politisch-gesellschaftlichen Sub-

system noch schwieriger sein, da nunmehr demokratische Legitimationen auf Betriebsebene in Konflikt geraten können mit solchen, die aus dem politischen Prozeß hervorgehen. Dies zeigt sich etwa in der Frage einer Investitionslenkung: Wo nicht aus übergeordneten gesellschaftlichen Gründen eine regionale und strukturelle Planung unvermeidlich ist, wird eine überbetriebliche Investitionslenkung in Konflikt zu den Selbstverwaltungsansprüchen der einzelnen Betriebe geraten. Es ist die These dieses Beitrages, daß eine Demokratisierung im Mikrobereich die notwendigen Interaktionen auf höheren Stufen verringert – und damit auch die Notwendigkeit zur Investitionslenkung vermindert –, weil konteragierende staatliche Maßnahmen zur Behebung sozialer Ungleichheit nunmehr weniger erforderlich sind als zuvor. Das Modell marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung versucht also nicht, unter Beibehaltung der Ungleichheiten im Produktionsprozeß dem Staat die Rolle eines Korrektivs zuzuweisen, sondern es strebt vielmehr an, die Rolle des Staates dadurch auf das funktional Notwendige einzuschränken, daß diese Ungleichheiten zentral auf der Ebene des täglichen Produktionsprozesses angegangen werden. Darin sieht die Theorie marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung den entscheidenden Beitrag zur Arbeitsqualität in Organisationen – und nicht in der Einführung vermeidbarer zentraler Planungsmaßnahmen, die nur neue Probleme der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und der Abstimmung auf den verschiedenen Ebenen aufwerfen.