

Marlene Kück

Betriebswirtschaft der Kooperative

Eine einzelwirtschaftliche Analyse
kooperativer und selbstverwalteter Betriebe

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

Autorin:

Marlene Kück, Betriebs- und Volkswirtin, Dr. rer. pol., Mitglied des Vorstandes der Haftungsassoziatio – Bürgschaftsbank für kleine-kooperative Betriebe –; wissenschaftliche Projektleiterin im Zentralinstitut für sozialwissenschaftliche Forschung (Verwaltungsforschung) der Freien Universität Berlin

Die im II. Kapitel (Abschnitt A) dargestellten Forschungsergebnisse sind Teil einer Untersuchung, die von der Stiftung zur Förderung der Forschung für die gewerbliche Wirtschaft im Rahmen des Forschungsprojektes 'Entwicklung eines praxisnahen Managements- und Organisationsmodells für kleine-kooperative Betriebe' finanziert wurde.

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Kück, Marlene:

Betriebswirtschaft der Kooperative : e. einzelwirtschaftl.
Analyse kooperativer u. selbstverwalteter Betriebe /
Marlene Kück. – Stuttgart : Poeschel, 1989
ISBN 3-7910-0454-9

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1989 J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung
und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart
Druck: Gulde-Druck GmbH, Tübingen
Printed in Germany

Inhaltsübersicht**Vorwort****I. Kapitel: Grundlagen****A. Der neue kooperative Sektor****B. Qualitative und quantitative Aspekte
des kooperativen Sektors**

1. Qualitative Aspekte
2. Quantitative Aspekte

**II. Kapitel: Betriebswirtschaftliche Analyse
von selbstverwalteten Betrieben****A. Analyse interner Beziehungen**

1. Unternehmens- und Kooperationskultur
2. Zielkonflikte
3. Entscheidungsprobleme
4. Verteilungsprobleme
5. Homogenitätsprobleme
6. Betriebsgröße und Konflikt
7. Organisationsstruktur

B. Analyse externer Beziehungen

1. Wettbewerb und Absatz
2. Finanzierung

Anmerkungen**Literatur**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
I. Kapitel: Grundlagen	13
A. Der neue kooperative Sektor	15
B. Qualitative und quantitative Aspekte des kooperativen Sektors	16
1. Qualitative Aspekte	16
1.1. Begriffsvielfalt	16
1.2. Marktorientierung	16
1.3. Identitätsprinzip	17
1.4. Basispartizipation	17
1.5. Schrittweise Kapitalneutralisierung	17
1.6. Kostendeckungsprinzip/ökologische Orientierung/Aufhebung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung	18
1.7. Geringe Betriebsgröße	18
2. Quantitative Aspekte	19
2.1. Konzentration auf Großstädte	19
2.2. Verteilung auf Wirtschaftsbranchen	22
II. Kapitel: Betriebswirtschaftliche Analyse von selbstverwalteten Betrieben	23
A. Analyse interner Beziehungen	25
1. Unternehmens- und Kooperationskultur	25
1.1. Elemente des Kultur- und Wertsystems	25
1.2. „Gelebte Kulturen“	26
1.3. Kultur der „Konfliktvermeidung“	27
1.4. Kultur der „Konfliktbesessenheit“	27
1.5. Kultur des „Stolzes“	27
1.6. Feindbilder	28

2. Zielkonflikte	29
2.1. Zielanzahl	29
2.2. Zielinhalt	30
2.3. Zielverwirklichung	30
2.4. Zielausgleich	31
3. Entscheidungsprobleme	32
3.1. Informationsprobleme	32
3.1.1. Informationsgefälle zwischen „kollektiven Geschäfts- führern/innen“ und „kollektiven Arbeitnehmern/innen“	33
3.1.2. Ursachen des Informationsgefälles: Qualitative und quantitative Aspekte	33
3.1.3. „Zufallsinformationen“	34
3.1.4. Informationen und Anspruchsniveau	35
3.1.5. Die Auswirkungen des Informationsstandes auf die Sicherheits- und Risikoorientierungen im Betrieb	35
3.1.6. Standpunkt- und Prinzipientreue	36
3.1.7. Emotion und Information	36
3.1.8. Angleichung von Informationen an den Informationsstand der Mitarbeiter/innen	37
3.1.9. Offene und verdeckte Ablehnung von Informationen	37
3.1.10. Informationsstreß	38
3.2. Abstimmungsprobleme	39
3.2.1. Vorteile des Konsensprinzips	39
3.2.2. Nachteile des Konsensprinzips	40
Exkurs: Konsensprinzip als Ausdruck mangelnder Gruppensolidarität ..	41
3.3. Organisationsprobleme im Rahmen des Entscheidungsprozesses	42
3.4. Zeitaufwendiger Entscheidungsprozeß	43
3.5. Hohe Kosten des Entscheidungsprozesses	43
3.5.1. Informationskosten	44
3.5.2. Externe Kosten	45
3.5.3. Konsensfindungskosten	45

4. Verteilungsprobleme	47
4.1. Verteilungskonflikte aufgrund divergierender Kooperationsinteressen	47
4.2. Verteilungskonflikte aufgrund eines unterschiedlichen Qualifikations- niveaus	48
4.2.1. Arbeitsproduktivitätsunterschiede	48
4.2.2. Mobilitätsunterschiede	49
4.3. Verteilungskonflikte aufgrund der Arbeitsteilung	50
4.3.1. Verdrängungsstrategie	50
4.3.2. Arbeitsteilung zu Lasten bestimmter Mitarbeitergruppen	51
Exkurs: Arbeitsteilung zu Lasten der Frauen	52
4.4. Entlohnungskonflikte	53
4.4.1. Einheitslohn	53
4.4.2. Probleme	54
5. Homogenitätsprobleme	55
5.1. Generationenkonflikt	55
5.2. Wettstreit der Meinungen	56
6. Betriebsgröße und Konflikt	58
7. Organisationsstruktur	59
7.1. „Typische Organisationsstruktur“	59
7.2. Spezialisierung	59
7.2.1. Ganzheitlichkeit des Arbeitsprozesses und Entdifferenzierungsphänomen	59
7.2.2. Verrichtungs- und Objektprinzip	60
7.2.3. Planungs- und Kontrolllücken	60
7.2.4. Funktions- und Aufgabenkonzentration beim kollektiven Management	61
7.2.5. Personenorientierte Stellenbildung	61
7.3. Koordination	62
7.3.1. Koordination durch Selbstabstimmung	62
7.3.2. Koordination durch Anweisungen des Plenums	63
7.3.3. Koordination durch Regeln	63
7.4. Delegation	64
7.5. Konfiguration	65
7.6. Formalisierung	65

B. Analyse externer Beziehungen	66
1. Wettbewerb und Absatz	66
1.1. Wettbewerbsbegriff	66
1.1.1. „Sich der Konkurrenz stellen“	66
1.1.2. Konkurrenz unter selbstverwalteten Betrieben	67
Exkurs: Vernetzung	68
1.2. Wettbewerbsfunktionen	69
1.2.1. Klassische Wettbewerbsfunktion	70
1.2.2. Anpassungsfunktion	70
1.2.3. Innovationsfunktion	71
1.2.4. Differenzierungsfunktion	71
1.3. Wettbewerbs- und Absatzstrategien	72
1.3.1. Nischenstrategie	72
1.3.2. Produktdifferenzierung mit Hilfe des „politischen und „ökologischen Marketings“	73
2. Finanzierung	75
2.1. Die Situation im Bereich der Fremdfinanzierung	75
2.1.1. Informations- und Kommunikationsprobleme auf der Seite der Kapitalnehmer	75
2.1.2. Informations- und Kommunikationsprobleme auf der Seite der Kapitalgeber	76
2.1.3. Kapital- und Vermögensstrukturprobleme	77
2.2. Die Situation im Bereich der Eigenkapitalfinanzierung	79
2.2.1. Die Funktion des Eigenkapitals	79
2.2.2. Eigenkapitalquellen	81
Anmerkungen	83
Literatur	88

Vorwort

Über selbstverwaltete Betriebe ist seit der relativ kurzen Zeit ihres Bestehens viel geschrieben worden. Es dominieren allerdings sozialwissenschaftliche Publikationen. Ökonomische Analysen des neuen kooperativen Sektors sind relativ selten und vorwiegend auf makroökonomische Fragestellungen bezogen. Fast überhaupt nicht vorhanden sind betriebswirtschaftliche Betrachtungen, die sich mit Aspekten des Managements, der Organisation, des Marketings und der Finanzierung in der „Kooperative“ auseinandersetzen.

Das Buch ist als ein „kritischer“ Beitrag zur Schließung dieser Lücke gedacht. Es wird der Versuch unternommen, die einzelwirtschaftliche Realität der selbstverwalteten Arbeit sowohl von ihrer „Schokoladen- als auch Zitronenseite“ darzustellen.

Daß ein solcher Analyseversuch beim Leser und bei der Leserin – vor allem wenn sie aus dem kooperativen Sektor kommen – nicht ohne Wirkungen bleibt und gegebenenfalls zum Widerspruch herausfordert, liegt auf der Hand. Die Verfasserin hofft daher auf einen offenen und kritischen Dialog.

Zum Schluß ein großer Dank: ohne Gesine Herzog, ihr konsequentes Lektorieren und ihre produktionstechnische Hilfe, wäre dieses Buch nie entstanden.

Berlin, im September 1988

Marlene Kück

**I. Kapitel:
Grundlagen**

A. Der neue kooperative Sektor

In den 70er und 80er Jahren etablierte sich in der Bundesrepublik und in Berlin-West allmählich durch die Gründung von selbstverwalteten Betrieben ein neuer kooperativer/genossenschaftlicher Wirtschaftssektor. Dieser Sektor, der mittlerweile über 4.000 bis 6.000 Einheiten verfügt, ist durch zwei markante Merkmale gekennzeichnet: Einmal arbeiten hier Unternehmen, die beeinflusst durch „neue Werte“, versuchen, unterschiedliche Formen der demokratischen Selbstverwaltung bis hin zur strikten Basispartizipation zu praktizieren. Zum anderen übernehmen die hier angesiedelten Betriebe eine Beschäftigungsfunktion, d.h., sie sollen für die beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine ausreichende Zahl von Arbeitsplätzen zur Verfügung stellen und einen Beitrag zur Lösung individueller Arbeitsmarktprobleme leisten.

Der kooperative/genossenschaftliche Sektor hat in den letzten Jahren von unterschiedlicher Seite Anerkennung und Unterstützung erfahren. Vor allem staatliche Instanzen haben die wahrgenommene Beschäftigungsfunktion der selbstverwalteten Betriebe gewürdigt und zur Unterstützung des kooperativen Sektors abgestimmte Wirtschaftsförderungsprogramme aufgelegt. Spezielle öffentliche Hilfen für den kooperativen Sektor existieren derzeit in den Bundesländern Berlin, Bremen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Saarland.¹

Neben der Bedeutung des kooperativen Sektors als Arbeitsplatzanbieter rücken gegenwärtig die in diesem Bereich experimentierten neuen Formen der betrieblichen Selbstverwaltung und Partizipation in den Vordergrund des Interesses. Verschiedene Autoren sehen hierin Ansätze für Modelle, die in Zukunft eine gewisse Relevanz erhalten könnten. Ausgangspunkt der Überlegungen ist dabei die Einschätzung, daß gegenwärtige und zukünftige technologische Entwicklungen eine partizipative Ausgestaltung betrieblicher Organisations- und Managementmodelle begünstigen bzw. sogar fordern. In diesem Sinne äußert sich Otten. Er stellt fest, daß „die Chancen von selbstverwalteten Betriebskollektiven objektiv und subjektiv steigen. Die neue Arbeitsteilung der dritten industriellen Revolution verlangt Kooperation und demokratische Abstimmung, nicht aber Autokratie und Hierarchie. Die Dezentralisierung verlangt eine vertikale Form der Kooperation und Kommunikation und keine zentrale, d.h. hierarchische Vernetzung. Das Management in kleinen, von gleichartigen, aber hochqualifizierten Informationshandwerkern, Ingenieuren oder Managern betriebenen Unternehmen verlangt eine sozialintegrative, auf Zustimmung und nicht Gefolgschaft abgestimmte Führung. All das sind Elemente, die in keiner Betriebsverfassung besser realisiert werden können, als im selbstverwalteten Betrieb“ (Otten 1987:27).²

Die von den Autoren vermutete zukunftsbezogene Bedeutung partizipativer Betriebskonzepte rechtfertigt nun eine Auseinandersetzung mit selbstverwalteten Betrieben. Dies soll im folgenden geschehen, indem eine einzelwirtschaftliche Analyse der Unternehmen, die die Stärken und Schwächen offenlegt, vorgenommen wird. Vorgeschaltet sind diesen Überlegungen einige Anmerkungen zu qualitativen (= Begriff) und quantitativen (= Größe) Aspekten des kooperativen Sektors.

B. Qualitative und quantitative Aspekte des kooperativen Sektors

1. Qualitative Aspekte

Der kooperative Wirtschaftssektor wird in der Literatur ganz unterschiedlich ab- und eingegrenzt. So ordnen einige Autoren den gesamten Bereich „alternativer Wirtschaftsformen“ darunter (Kruse 1987: 19). Andere identifizieren den kooperativen Sektor als Sektor „örtlicher Beschäftigungsinitiativen“ (Bierbaum 1987). Eine dritte Position subsumiert schließlich unter dem kooperativen Sektor alle Projekte und Betriebe, die in klassischer Abgrenzung dem Selbsthilfe- und Selbstverwaltungs-, Genossenschafts- und Gemeinwirtschaftsbereich zugerechnet werden können (u.a. Gessner 1987: 119 f.; Novy 1986: 79; Grottian 1985: 654 f.; Schwendter 1986: 259 f.).

1.1. Begriffsvielfalt

Die Begriffsvielfalt wird noch deutlicher, wenn auf der einzelwirtschaftlichen Ebene verschiedene kooperative Betriebstypen benannt werden. Hingewiesen wird u.a. auf sog. Modellbetriebe (Flieger 1987: 27), Beteiligungsbetriebe (Lezius/Matz 1987: 102 f.), Belegschaftsbetriebe, Neugenossenschaften, Arbeitslosenselbsthilfegruppen, alternativ-ökonomische Projekte (Bierbaum 1987: 13; Maier 1985: 167; Grottian 1985: 654 f.) und auf die erwähnten selbstverwalteten Betriebe. Dieses Konglomerat von Begriffen und Typen deutet an, wie schwierig die definitorische Fassung des kooperativen Wirtschaftssektors bzw. des „selbstverwalteten Betriebes“ ist.

1.2. Marktorientierung

Trotz dieser Probleme ist aber zunächst unzweifelhaft, daß der kooperative Sektor marktorientiert ist, d.h., die hier arbeitenden Betriebe setzen ihre Produkte und Dienstleistungen über den relevanten Teilmarkt ab und refinanzieren ihren Betriebsprozeß über die Erzielung von Verkaufserlösen (vgl. dazu auch II,B,1).

In diesem Zusammenhang ist es daher völlig abwegig, den kooperativen Sektor als eine Art „Quasi-Freizeitkultur“ (Gretschmann 1986: 64) zu begreifen, in der „gleichsam hinter dem Rücken von Staat und Markt“ Leistungen erbracht werden und in dem das Geld als Tauschmedium hinter dem Realtausch oder der symbolischen Gratifikation zurück tritt (Gretschmann 1983: 16).

Zutreffender ist dagegen die Feststellung, daß es bei selbstverwalteten Betrieben „nicht (...) ausschließlich um die Nutzen des wirtschaftlichen Outcome (...) geht, sondern gleichermaßen um die Nutzen, die sich aus dem Vollzug der selbstbestimmten Tätigkeit ergeben“ (Gretschmann 1986: 64). Den immateriellen Bedürfnis-

komponenten wird also neben den materiellen Komponenten eine angemessene Bedeutung zugestanden. Allerdings darf dies nicht so interpretiert werden, daß die Betriebe immaterielle Komponenten grundsätzlich höher bewerten als materielle (Nutzinger/Teichert 1986: 209; Gretschmann 1986: 65 f.). Diese Rangzuweisung paßt zum ganz überwiegenden Teil nicht in das Zielsystem der Betriebe; sie verträgt sich insbesondere nicht mit der zum Teil vehement vorgetragenen Forderung nach ausreichender Einkommens- und Gewinnerzielung durch kooperative Betriebe. Die im kooperativen Sektor unter dem Stichwort „Selbstausschöpfung“³ geführte Debatte kann an dieser Stelle als unzweideutiger Beweis herangezogen werden.

1.3. Identitätsprinzip

Neben diesen eher generellen Anmerkungen sind weitere einzelwirtschaftliche Spezifika charakterisierend für das Selbstverwaltungsunternehmen. An erster Stelle ist dabei selbstverständlich auf das Identitätsprinzip hinzuweisen, d.h., die Mitarbeiter/innen kooperativer Betriebe nehmen eine Doppelfunktion wahr: Jeder Betriebsangehörige ist zugleich Eigentümer/in (Arbeitgeber/in) und Arbeitnehmer/in. Diese Doppelrolle – die für demokratische Betriebe bezeichnend ist – hat in jüngster Vergangenheit in der Literatur eine Diskussion über den rechtlichen Status von in Selbstverwaltung Arbeitenden ausgelöst.

Verkürzt ging es bei der hier nicht zu vertiefenden Debatte um die Frage, ob die Mitarbeiter/innen der Unternehmen aus arbeits- und sozialversicherungsrechtlicher Sicht als „Arbeitnehmer/innen“ oder „Arbeitgeber/innen“ einzustufen sind (Höland 1986: 236 f.; Höland/Daviter/Gessner 1987).

1.4. Basispartizipation

Ebenso wie das Identitätsgebot ist die Basispartizipation eine zentrale Säule selbstverwalteter Arbeit. Sie garantiert das vielfach auch als Demokratieprinzip bezeichnete Recht der Mitarbeiter zur gleichberechtigten Teilnahme am betrieblichen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozeß. Die Basispartizipation schafft die Voraussetzung zur Erwirkung immaterieller Nutzenvorteile infolge demokratischer Betriebsstrukturen (vgl. weiter oben). In diesem Sinne ist sie die entscheidende Komponente des Zielsystems der Unternehmen.

1.5. Schrittweise Kapitalneutralisierung

Basispartizipation und Identitätsprinzip werden üblicherweise ergänzt durch die Forderung nach „schrittweiser Kapitalneutralisierung“. Ausgangspunkt für diese Forderung ist die Überlegung, daß jedes Selbstverwaltungssystem die Aufhebung

des Privateigentums an dem Produktivkapital verlangt und daher zu gewährleisten ist, daß durch vertragliche Vereinbarungen das Verfügungsrecht über das Kapital neutralisiert wird.⁴

Unter schrittweiser Kapitalneutralisierung wird hier im einzelnen verstanden, daß erstens die Gewinne der Unternehmen nicht an die Anteilseigner/innen (= die Mitarbeiter/innen der Betriebe) ausgeschüttet werden, sondern in den Betrieben verbleiben und dort als neutralisierte Titel, die kein kollektives oder individuelles Eigentumsrecht verleihen, von der Belegschaft treuhänderisch und verantwortlich für Zwecke der Produktion eingesetzt werden (= 1. Neutralisierungsstufe). Zweitens wird unter der schrittweisen Kapitalneutralisierung verstanden, daß im Laufe der Zeit über die Ansammlung von Reserven die anfänglich privat gehaltenen Eigentumstitel der Mitarbeiter durch die neutralisierten Titel (angelaufene Gewinne) völlig zurückgedrängt werden (= 2. Neutralisierungsstufe).⁵

1.6. Kostendeckungsprinzip/ökologische Orientierung/ Aufhebung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung

Drei weitere für den Selbstverwaltungsbetrieb bezeichnende Merkmale sind erstens das Wirtschaften nach dem Kostendeckungsprinzip, d.h., die Betriebe erstreben keinen Gewinn zur Maximierung des individuellen Einkommens der Mitarbeiter/innen,⁶ zweitens das Bemühen, die geschlechtsspezifische und rollenbezogene Arbeitsteilung aufzuheben. Frauen sollen in den Betrieben die Möglichkeit erhalten, aus der Enge typischer Frauentätigkeit auszubrechen; sie sollen gleichberechtigt an allen betrieblichen Funktionen partizipieren⁷ und drittens wollen die Unternehmen nach ökologischen Kriterien produzieren, womit gemeint ist, daß bei der Herstellung negative externe Effekte (Umweltverschmutzung etc.) vermieden werden sollen.⁸

1.7. Geringe Betriebsgröße

Von Bedeutung ist schließlich, daß selbstverwaltete Betriebe im allgemeinen über eine geringe Betriebsgröße verfügen; sie gehören zum Sektor der „Kleinsteinheiten“. Das Merkmal „klein“ hat für die Unternehmen mehrere Vorzüge: Einmal trägt es zur Einhaltung des sog. „Dezentralitätsprinzips“, mit dem die Transparenz betrieblicher Prozesse und die Selbstverwaltungsfähigkeit der Unternehmen gesichert werden soll (Bergmann/Schröter 1984: 10; Schwendter 1987: 92-93), bei. Zum anderen hat sich gezeigt, daß der selbstverwaltete Betriebstyp „nur dann eine realistische und lebensfähige Alternative zu den übrigen Unternehmen dar(stellt), wenn es sich um Kleinsteinheiten handelt“ (Hahn 1987: 64, ebenso Eschenburg 1987: 97).

2. Quantitative Aspekte

Wendet man sich der Größe des Selbstverwaltungssektors bzw. der Zahl der selbstverwalteten Betriebe zu, so ist zunächst festzustellen, daß es keine gesicherten Daten über das Ausmaß kooperativer Arbeit gibt. Dies liegt zum einen daran, daß in der amtlichen Statistik selbstverwaltete Betriebe – was nahe liegt – nicht gesondert ausgewiesen werden. Zum anderen wurden bisher keine repräsentativen – auf das gesamte Bundesgebiet und Berlin-West bezogenen – Untersuchungen zur Größe des kooperativen Wirtschaftssektors vorgelegt. Was allerdings verfügbar ist, sind mehrere Regionalstudien (für Berlin, Bremen, Hamburg, Freiburg, Hannover, Nürnberg, Nordrhein-Westfalen). Diese Studien enthalten zum Teil auch auf regionalen Analysen beruhende Schätzdaten für das gesamte Bundesgebiet.

2.1. Konzentration auf Großstädte

Fast übereinstimmend kommen die Studien zu dem Resultat, daß in Städten, vor allem aber in Großstädten (Tabelle 1), eine stärkere Konzentration von selbstverwalteten Betrieben auszumachen ist als in ländlichen Regionen. Diese Verteilung ist nicht weiter verwunderlich – Großstädte verfügen augenscheinlich über die günstigsten Rahmenbedingungen für selbstverwaltete Betriebe. Dies gilt einmal für das politische Umfeld. So sind in den Städten schwerpunktmäßig die „neuen sozialen Bewegungen“ (Friedens-, Ökologie-, Frauen-, Alternativbewegung etc) und damit gewissermaßen die „Keimzellen“ für partizipatorische Betriebsgründungen und -experimente beheimatet. Ebenso lassen sich in (Groß-) Städten für die zum Teil ausgefallenen Produkt- und Dienstleistungsideen von selbstverwalteten Betrieben (Teil-) Märkte eher öffnen und damit positive ökonomische Grundvoraussetzungen schaffen.

Neben der allgemeinen Konzentration auf Ballungsräume zeigt sich, daß zwei Regionen – Berlin-West und Hessen (Rhein-Main-Gebiet) – über eine Spitzenstellung verfügen und überproportionale Betriebsdichte im Verhältnis zur Gesamtzahl der Betriebsstätten ausweisen. Als Erklärung ist auch hier auf die Rolle der „neuen sozialen Bewegungen“ und ihrer starken Präsenz in beiden Regionen hinzuweisen. Hinzu kommt allerdings, daß Berlin als auch – ein wenig zeitlich versetzt – das Rhein-Main-Gebiet als Geburtsorte des (neuen) kooperativen Wirtschaftssektors aufgefaßt werden können. Hier entstanden (während bzw. im Anschluß an die Studentenbewegung) die ersten selbstverwalteten Betriebe,⁹ hier wurden frühzeitig betriebliche Reformkonzepte diskutiert (vgl. Bartning 1980: 25; Wend 1980: 16 f.; ASH Frankfurt 1980: 11 f.).

Tabelle 2: Die Größe des kooperativen Wirtschaftssektors in der Bundesrepublik und Berlin-West, Hessen, Bremen und Hamburg – Verteilung auf Wirtschaftsbereiche –

Wirtschaftsbereich	Anzahl der Betriebe in Berlin-West ¹⁾ 1988	in %	Anzahl der Betriebe in Hessen (Heider u. a.) 1988	in %	Anzahl der Betriebe in Bremen (Sosna/Effinger) 1988 ²⁾	in %	Anzahl der Betriebe in Hamburg (Personn/Tiefenthal) 1986	in %
Landwirtschaft	–	–	5	–	4	–	–	–
Verarb. Gewerbe – Kleinindustrie – Handwerk – Bauwirtschaft	24 86 12	6,5 23,4 3,3	11 25 13	– – –	1 9 1	– – –	36	29,0
Handel	99	27,0	64	–	21	–	56	45,2
Verkehr	27	7,4	9	–	3	–	2	1,6
Dienstleistungen	71	19,3	99	–	18	–	18	14,6
Gastgewerbe	48	13,1	31	–	4	–	12	9,6
Gesamt	367	100,0	257	–	61 ³⁾	–	124	100,0

Kleingewerbe: Z. B. Druckereien, Setzereien, Metallverarbeitung

Handwerk: Z. B. Tischlereien, Bäckereien, Schlosserhandwerk

Bauwirtschaft: Z. B. Hochbau, Zimmererei, Dachdeckerhandwerk

Handel: Z. B. Lebensmittel Einzelhandel, Buchhandel, Fahrradhandel

Verkehr: Taxiunternehmen, Umzugsbetriebe

Dienstleistungen: Z. B. Verlage, Software-Unternehmen, Beratungsunternehmen

Gastgewerbe: Z. B. Kneipen, Cafés, Restaurants

¹⁾ Eigene Erhebung

²⁾ Es liegen nur Zahlen über die Untersuchungseinheit (=Zahl der Untersuchungsbetriebe) vor.

³⁾ Die Gesamtzahl der im Selbstverwaltungssektor tätigen Unternehmen liegt vermutlich geringfügig über den ausgewiesenen Daten.

⁴⁾ Ohne Einheiten aus den Bereichen Medien/Kunst/Kultur und Ausbildung und Beschäftigung

Tabelle 1: Die Größe des kooperativen Wirtschaftssektors in der Bundesrepublik und Berlin-West – Ergebnisse von Regionalstudien –

Studie	(1988) ¹⁾	Heider u. a. (1988)	Sosna/ Effinger (1988)	Voigt-W. u. a. (1987)	Zoche ³⁾ (1985)	Beywl (1986)	Personn/ Tiefenthal (1986)
Erhebungszeitraum	1988	1987	1987	1986	1984	1986	1984
Erhebungsregion	Berlin-West	Hessen	Bremen	Ostwestfalen Neckar	Freiburg	–	Hamburg
Anzahl der Betriebe	367	257	61 ⁴⁾	154	39	–	124
Anzahl der Mitarbeiter/innen	2.626	1.873	866 ⁵⁾	478	240	–	533
Gesamtzahl der Arbeitsstätten ⁶⁾	82.769	219.881	27.012	–	7.000 ⁷⁾	–	82.125
Hochschätzung für die Bundesrepublik							
Anzahl der Betriebe	4.000 ²⁾	–	–	–	–	2.500 5.000	–
Anzahl der Mitarbeiter/innen	24.000 ²⁾	–	–	–	–	15.000 30.000	–

¹⁾ Eigene Erhebung

²⁾ Kück (1985:30)

³⁾ Unter Berücksichtigung ergänzender Angaben des Netzwerkes Freiburg

⁴⁾ Siehe Fußnote 2, Tabelle 2

⁵⁾ Einschließlich der Mitarbeiter, die in den Bereichen Medien/Kunst/Kultur und Ausbildung und Beschäftigung tätig sind; siehe dazu auch Fußnote 3, Tabelle 2

⁶⁾ Statistisches Bundesamt (1972)

⁷⁾ Stadt Freiburg (1987); nicht-landwirtschaftliche Betriebe

Hinweis: Die ebenfalls vorliegenden Regionalstudien für Nürnberg/Hannover (Kreutz 1985) und Nordrhein-Westfalen (Beywl u. a. 1984) wurden aufgrund der weit zurückliegenden Untersuchungszeiträumen (1982 und 1983) und dadurch bedingte fehlende Aktualität nicht mehr aufgenommen.

2.2. Verteilung auf Wirtschaftsbranchen

Die bevorzugten Wirtschaftsbranchen, in denen sich die Unternehmen ansiedeln, sind der Dienstleistungs-, Handels- und Handwerksbereich (Tabelle 2). Die Dominanz dieser Betriebe ergibt sich vermutlich aus zweierlei: Einmal lassen sich in diesem Bereich die für die selbstverwalteten Betriebe und ihre Organisationsfähigkeit günstigen Kleinheiten (vgl. I,B,1.7.) schaffen, ohne daß damit eine Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit verbunden ist. Zum anderen ist der Kapitalbedarf zur Einrichtung von Betrieben in diesen Branchen (im Verhältnis zu industriellen Branchen) relativ gering. Die günstige Folge: Das für viele selbstverwaltete Einheiten bestehende Finanzierungsproblem läßt sich lindern (= geringe Eigenkapitalquoten, fehlende Kreditwürdigkeit (vgl. II,B,2.1./2.2.)).

Insgesamt ist – das zeigen die Zahlen der Tabellen 1 und 2 – die volkswirtschaftliche Bedeutung des kooperativen Sektors (im Verhältnis zu der ebenfalls ausgewiesenen Gesamtzahl der Arbeitsstätten und Arbeitsplätze) zur Zeit noch sehr gering.

II. Kapitel: Betriebswirtschaftliche Analyse von selbstverwalteten Betrieben

A. Analyse interner Beziehungen

Die betriebswirtschaftliche Analyse bezieht sich zunächst auf interne Aspekte. Zur Sprache kommen „Konflikte in der Kooperation“. Dazu zählen Wert- und Zielkonflikte, Entscheidungs-, Verteilungs-, Homogenitäts- und Betriebsgrößenkonflikte. Ergänzt wird die Darstellung um eine Analyse der Organisationsstruktur im selbstverwalteten Betrieb.

Die unter diesem Abschnitt vorgetragenen Erkenntnisse sind das Resultat einer schriftlichen und mündlichen Befragung von 142 Mitarbeitern/innen aus selbstverwalteten Betrieben, die Anfang des Jahres 1988 in Berlin durchgeführt wurde.¹

1. Unternehmens- und Kooperationskultur

Zu den neueren Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre gehört die Feststellung, daß für den Erfolg von Unternehmen die sog. „Unternehmenskultur“ (Firmenkultur, soziale Architektur, Organisationskultur etc.) von ausschlaggebender Bedeutung ist (u.a. Peter/Watermann 1982; Ouchi 1981). Unter Unternehmenskultur wird das „Bedeutungsgewebe“ verstanden, „was (den) Mitgliedern und Beteiligten (der Unternehmen) den Kontext bzw. Sinngehalt liefert und sie auf bestimmte Werte verpflichtet. Sie erzeugt auch eine Bindung an die Grundwerte und die Philosophie der Organisation – das heißt, an die Vision, auf die die Mitarbeiter hinarbeiten und an die sie glauben können“ (Bennis/Nanus 1985: 107). In diesem Sinne ist die Unternehmenskultur „ein System von Werten und Glaubenssätzen“ (Heinen 1986: 203), von denen das Unternehmen und die Betriebsprozesse (z.B. das Verhältnis zu Entscheidungsverfahren, zu Gewinn, zum Kunden etc.) entscheidend geprägt werden.

Auf die zentrale Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg von selbstverwalteten Betrieben/genossenschaftlichen Unternehmen wurde von Genossenschaftswissenschaftlern schon sehr früh hingewiesen. Draheim sah in der „Kooperationsneigung“ die grundlegenden Voraussetzungen für die Dauerhaftigkeit und den Erfolg von Genossenschaften (Draheim 1955: 22 f.). Die „Solidarität“ und der „Kooperativgeist“ sind wiederum für andere Autoren (wie Hettlage 1987: 266 f.; Henzler 1970: 136 f.; Vierkandt 1972: 701 f.; Neumann 1973: 46 f.) die Schlüssel für die Bindungswirkung der „corporate culture“, in deren Rahmen sich „eine Vielheit als eine Einheit verhält“ (Vierkandt 1972: 704).

1.1. Elemente des Kultur- und Wertsystems

Über welches Kultursystem verfügen nun die selbstverwalteten Unternehmen?

Die Mitarbeiter/innen sind der Auffassung, daß in ihrem Betrieb ein spezifischer „kooperativer-kollektiver Geist“, eine spezifische „kollektive Unternehmenskultur“, eine „egalitäre Kultur“ (Bartning 1986: 52) existiert. Dieses Befragungsergebnis läßt

keine Zweifel aufkommen: Selbstverwaltete Betriebe sind eindeutig kultur- und wertbestimmt. Der historische Kontext der Unternehmen ermöglicht allerdings auch keine andere Einschätzung der Mitarbeiter/innen. Ihre Gründer/innen wollten neben Arbeitsplätzen vor allem eine „gegenwirtschaftliche Alternative“² schaffen, die ihren Ausdruck in der Neuformulierung des gängigen betrieblichen Wert- und Zielsystems fand und maßgeblich durch eine Hinwendung von materiellen Werten zu postmateriellen Werten gekennzeichnet war.³

Das neue Kultur- und Wertsystem darf nun jedoch nicht ausschließlich als „postmateriell“ (vgl. I,B,1.2.) deklariert werden; materielle Werte haben ebenfalls eine angemessene Relevanz.⁴ Zu den in selbstverwalteten Betrieben am häufigsten vorgefundenen Grundwerten/Kulturprofilen gehören:

- im Innenverhältnis: Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Selbstverwaltung, dezentrale, überschaubare Arbeitsweise, Eigenverantwortlichkeit, Autonomie.
- im Außenverhältnis: Ökologie- und Bedürfnisorientierung der Produktion, kundenbezogener Service, faire (keine überhöhten) Preise, angemessenes Verhältnis zwischen Preis und Leistung, hohe Qualität der Produkte.

Auf diesen Satz von Grundwerten haben sich die Mitarbeiter/innen der Unternehmen in unterschiedlichem Umfang geeinigt. Es gibt Betriebe, die klare Entscheidungen zugunsten einiger oder mehrerer dieser Werte (Regeln) getroffen haben. Der Entscheidungsfindung geht dabei zumeist ein längerer, konfliktreicher Einigungsprozeß voraus, der auch nach seinem Abschluß nicht ohne Probleme ist: Nunmehr vereinbarte Normen und Regeln mußten umgesetzt und „im Alltag gelebt werden“. Ein Mitarbeiter dazu: „Als Drucker hatten wir nach langem Hin und Her uns darauf geeinigt, hohe Qualität zu liefern ... Es hat Jahre gedauert, bis wir diesen Anspruch eingehalten haben.“

1.2. „Gelebte Kulturen“

Die Vereinbarung gemeinsamer Wertvorstellungen und ihre Verwirklichung im Unternehmen gelingt nach unseren Beobachtungen allerdings nicht immer – auch nicht nach einer längeren Anlaufphase. So gibt es Betriebe, die zwar eine (scheinbare) gemeinsame Wertorientierung besitzen, diese aber nicht „gelebt“ verwirklicht haben. Typisch ist in diesem Zusammenhang, daß sich die Mitarbeiter solcher Unternehmen gemäß ihrer eigenen Vorgaben viel reibungsloser und konfliktfreier auf betriebliche Wertgrundsätze verständigen können als andere. Die Einigung wird hier maßgeblich durch die nicht zu erwartenden Konsequenzen für den betrieblichen Alltag gefördert.

1.3. Die Kultur der „Konfliktvermeidung“

Das dargelegte (spezifische) Verhalten kann auch als Indiz für eine schwache Unternehmenskultur aufgefaßt werden. Fehlende Konfliktbereitschaft, die Unfähigkeit, kontroverse Standpunkte auszudiskutieren, führen in diesen Fällen schnell zum Gruppenkonsens. All dies deutet an, daß eine „offene Kultur“ des kritischen Diskurses in diesen Betrieben nicht existiert. Vielmehr dominiert das Streben nach Gleichgewicht und Harmonie. Die Devise lautet in diesen Unternehmen: „Bloß kein Wässerchen trüben (...), jede Kritik zerstört das Familienglück“ (Mitarbeiter einer Druckerei).

Die konservierten Werte der Harmonie, an deren Entstehen letztendlich die informellen Autoritäten der jeweiligen Einheiten einen maßgeblichen Anteil haben (vgl. II,A,3.1.1./4.1.), führen z.T. zu gewaltigen betrieblichen Schief lagen: Offensichtliche Mißstände, manchmal sogar absurde Fehlentwicklungen werden zwar von einigen oder mehreren Mitarbeitern/innen gesehen, aber niemand spricht offen darüber. Ein Mitarbeiter: „Einige von uns wissen ganz genau, was schief läuft (...), nur keiner will sich die Finger verbrennen.“

1.4. Kultur und „Konfliktbesessenheit“

Der akzeptierten Strategie der Konfliktvermeidung steht die der „Konfliktbesessenheit“ gegenüber (nicht zu verwechseln mit der offenen Kultur des „kritischen Diskurses“). Im Betrieb herrscht die Kultur des permanenten Streites. Sie markiert ein anderes, gleichwohl auch als schwach zu charakterisierendes betriebliches Wert- und Kultursystem.

Die Kultur des Streites, die in der Literatur manchen Autor dazu veranlaßt, die Betriebe und Betriebsmitarbeiter/innen aufzufordern, „sich mehr zu mögen“ (z.B. Schwendter 1986: 6), verhindert vor allem, daß sich die Belegschaft auf ein gemeinsames Ziel- und Wertsystem festlegt. Die Interessen und Vorstellungen der Akteure sind hier zu unterschiedlich – es läßt sich keine Handlungssolidarität (Hettlage 1987: 268; Vierkandt 1972: 704) erzeugen. Die häufige Folge: Mitarbeiter/innen, die maßgebliche Wortführer einer Kultur des Streites sind, verlassen zumeist auf Druck der übrigen Belegschaft das Unternehmen, weil eine solche „Streitkultur auf Dauer nicht auszuhalten ist“ (ein Mitarbeiter).

1.5. Kultur des „Stolzes“

Den offeneren und eindeutigeren Kulturen (vereinbarte und gelebte Wertsysteme im Unternehmen) liegt oft ein von den Mitarbeitern/innen kultiviertes Bewußtsein „wir sind die Avantgarde“ zu Grund, bzw., wie Horx meint, die Betriebe existieren „in einem ständigen Status der Avantgarde“ (Horx 1985: 50). Das Gefühl, besser als andere zu sein, wurde und wird an ganz unterschiedlichen Faktoren festgemacht.

Es gibt Betriebe, die ihre „ökologisch orientierte Ingenieurleistung“, „ihr politisch sauberes Verlagsprogramm“, ihre „innerbetrieblichen Vergütungsstrukturen“, ihre „wirtschaftspolitische Arbeit“ etc. für unvergleichlich halten. Es etablierte sich gewissermaßen eine „Kultur des Stolzes“, die dem Unternehmen einen unverwechselfähigen Charakter verleiht.

Die Kultur des Stolzes läßt sich aus einer anderen Perspektive als die „Angst vor der Normalität“ (Horx 1985: 93) auffassen; die Mitarbeiter/innen der Betriebe hassen das Alltägliche wie die Pest. Im Grunde spiegeln sich in dieser Haltung die originären (immateriellen) Gründungsmotive der Betriebe wider. Es ging den Unternehmen – zumindest der ersten Generation ihrer Gründer/innen – um einen gegenwirtschaftlichen Entwurf (vgl. II,A,1.1.), um Probeläufe für eine andere Gesellschaft und Kultur. „Ein Kollektiv“, so schreibt Constantin Bartning, „ist ein Versuch, ein Stück neue Gesellschaft heute zu beginnen. Es ist ein Versuch, gegen all die Sachen, die uns abstoßen, an den vorhandenen Verhältnissen durch eigene Anstrengung im Hier und Jetzt zu leben und nicht auf das zu warten, was ein künftiger Tag X, von manchen Revolution genannt, versprechen könnte“ (Bartning 1980: 25). Die Betriebe begreifen sich also in ihrem eigenen Selbstverständnis als Speerspitze einer neuen Bewegung. Die Akzeptanz des Normalen/Alltäglichen ist damit sachlogisch ausgeschlossen.

1.6. Feindbilder

Die Vorstellung, selbstverwaltete Unternehmen seien etwas Besonderes, die Speerspitze der Bewegung, zwingt die Mitarbeiter zu Abgrenzungen. Sie ziehen Grenzlinien – zu anderen Unternehmen. Auf diese Weise entsteht in den Unternehmen ein wohlervogenes Feindbild, das fester Bestandteil der entwickelten Unternehmenskultur und der Unternehmensgrundsätze ist.

Die kreierten Feindbilder beziehen sich dabei nicht immer (was vermutet werden könnte) auf den unmittelbaren Konkurrenten und Gegner (z.B. am Markt). In Erscheinung treten auch „wettbewerbsneutrale Kontrahenten“. Dies beweist, daß Feindbilder in gehörigem Umfang nach subjektiven Erwägungen entstehen und nur in begrenztem Umfang zweckrational selektiert werden (vgl. auch Bleicher 1986: 99).

Auf jeden Fall haben Feindbilder ihre stimulierende Wirkung auf das betriebliche Wertesystem. Hier fungieren sie mehr oder weniger als Stütze der Unternehmenskultur. Starke Kulturen sind daher in dosiertem Umfang feindbildgeprägt. Schwache Kulturen tragen dieses Merkmal kaum. Hier wirken innere Konflikte (vgl. II,A,3.-5.) so sehr auf das Betriebsgeschehen ein, daß vermutlich kein Spielraum zur Entwicklung einer eindeutigen betrieblichen Identität und Unternehmenskultur mehr gegeben ist.

2. Zielkonflikte

Die Mitglieder eines selbstverwalteten Betriebes verfolgen nicht a priori die gleichen Ziele. Vielmehr müssen im Rahmen eines gemeinsamen Zielbildungsprozesses individuelle Ziele mit Gruppen-/Betriebszielen in Einklang gebracht werden.

Die Herstellung von Zielübereinstimmung induziert gewöhnlich Gruppenkonflikte, die in Form und Ausmaß den im vorangegangenen Punkt erörterten Problemen bei der Festlegung eines gemeinsamen Wertsystems ähneln.

Der schwierige Prozeß der Zielabstimmung im Kooperativ wurde lange Zeit von einem Teil der Fachwissenschaft (= der Genossenschaftslehre) ignoriert. Man begnügte sich vielmehr mit der neoklassischen Vorstellung, daß der kooperative (Organ-) Betrieb als dominante (Ober-) Zielsetzung die Gewinnmaximierung anstrebe bzw. ihre Realisierung bei den Mitgliedern (Mitgliederwirtschaften) fördere (vgl. z. B. Ohm 1955: 34). Erst später wurde die Gewinnmaximierungshypothese zugunsten eines pluralen Zielsystems aufgegeben. So arbeitet Wittgen (1967: 237 f.) eine „individuelle multivariable Zielfunktion des Genossenschaftsbetriebes“ heraus und Dülfer stellt in Anlehnung an neuere Erkenntnisse der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre treffend fest, daß das „Gruppenzielsystem Ergebnis intrapersoneller Motivation und interpersonaler Interessenabstimmung“ ist. „Formal resultiert es aus individuellen und gruppenmäßigen Entscheidungsprozessen“ (Dülfer 1984: 183).

Die Entscheidungsprozesse, die in koalitionstheoretischer Sicht die „Konflikte zwischen den beteiligten Individuen zum Ausgleich bringen“ (Heinen 1982: 621), sind in ihrem Erfolg wesentlich von der Zielanzahl, dem Zielinhalt, der Zielverwirklichung und dem Zielausgleich abhängig.

2.1. Zielanzahl

Die Zielanzahl, also das Bündel von Einzelzielen des gewählten Zielsystems ist nun vielen Betrieben zu komplex. Komplexe Zielsysteme provozieren aber Widersprüche, d.h., Einzelziele des Zielsystems sind, je mehr ihre Anzahl steigt, untereinander widersprüchlich, ihre Beziehung ist deshalb häufiger durch Konkurrenz als durch Komplementarität bestimmt.

Die Ursache für das Entstehen komplexer Zielsysteme liegt fast ausschließlich in der Unfähigkeit der Betriebsmitarbeiter/innen, individuelle Ziele zurückzustellen und sich auf einen engeren betrieblichen Zielrahmen zu einigen. Typisch ist daher auch, daß es in den Unternehmen in vielen Fällen kein explizit formuliertes gemeinsames Zielsystem gibt, sondern eher ein „Zielaggregat“, dessen Einzelbestandteile aus den großteils divergenten Individualzielen der Mitarbeiter/innen zusammengesetzt ist.

Zielaggregate haben aus der Sicht der selbstverwalteten Betriebe ihre nützliche Funktion. Sie gewährleisten, so ein Mitarbeiter, „daß jeder seine Sachen, die ihm wichtig sind, durchziehen kann“. Allerdings sind Zielaggregate (= komplexe Zielsysteme) aufgrund der erwähnten Divergenz nicht unproblematisch. Sie induzieren zwangsläufig Konflikte im Unternehmen, die in ihrem Ausmaß von den jeweils verfolgten, wertdeterminierten Konfliktstrategien (= Strategie der Konfliktvermeidung versus Strategie der Konfliktbesessenheit), (vgl. II,A,1.3./1.4.) beeinflusst werden.

2.2. Zielinhalt

Grundsätzlich registrierten wir aber in den Betrieben das Bemühen, mögliche Zielkonflikte von Anfang an durch die Formulierung sehr vager, allgemeiner Zielinhalte (Zielvorgaben) zu umgehen. Auf diese Weise wurde erreicht, individuelle Teilziele mit Betriebszielen zu verbinden und die Belegschaft auf das – nunmehr mit wenigen Konturen versehene – Zielsystem festzulegen.^{5/6}

So einleuchtend dieses Vorgehen erscheint, so problematisch ist es in seinen praktischen Auswirkungen. Schon beim Themenkomplex „Unternehmenskultur“ wurde auf die Nachteile vager Vereinbarungen hingewiesen und die fehlende Eindeutigkeit betrieblicher Wertgrundsätze für Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht. Ebenso verhält es sich beim Zielsystem. Seine Ungenauigkeit/Konturenlosigkeit läßt die Betriebe einerseits „ziellos dahintaumeln“⁷ (vgl. dazu auch Nötzold 1988: 13) und andererseits bei den Mitarbeitern die Sinnfrage aufkommen. Zufällig ist es deshalb keineswegs, wenn in Interviews angemerkt wird, daß „man schon gar nicht mehr wisse, für was man arbeite“ oder einfach „der große Entwurf“ fehle (vgl. dazu auch Sing 1986: 4).

2.3. Zielverwirklichung

Die fehlende Eindeutigkeit der Zielbestimmung begünstigt darüber hinaus die Einschätzung der Mitarbeiter/innen vom Verwirklichungsgrad ihrer Individualziele. Sie sind gemäß unserer Erhebung überwiegend der Meinung, daß ihre individuellen Ziele adäquat berücksichtigt werden. Konflikte aufgrund divergierender Ziele halten sich in Grenzen.

Die Zufriedenheit über den individuellen Zielverwirklichungsgrad ist bei den sog. „kollektiven Geschäftsführern/innen“ (= den informellen Gruppenführern/innen) (vgl. II,A,3.1.1./4.1.) besonders groß. Dieses Resultat läßt sich unterschiedlich begründen. Einmal können die kollektiven Geschäftsführer/innen aufgrund ihrer informellen Machtstellung eher personenorientierte Ziele durchdrücken und verwirklichen. Zum anderen ist von Bedeutung, daß die „starken Leute des Kollektivs“ aufgrund ihrer hohen Identifikation originäre Betriebsziele zu individuellen Zielen umfunktionieren und so geringer in Konflikt geraten bzw. den individuellen Zielerreichungsgrad hoch einschätzen.

Schließlich sind informelle Autoritäten mobiler. Gelingt es ihnen nicht, ihre individuellen Ziele umzusetzen, verlassen sie gegebenenfalls das Unternehmen und versuchen, an anderer Stelle ihre Vorstellungen zu realisieren: „Wenn ich mit meinen Vorstellungen im Kollektiv überhaupt nicht mehr durchkommen sollte (...), versuche ich es halt woanders.“

2.4. Zielausgleich

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dagegen, die trotz andersartiger individueller Zielinhalte im Betrieb bleiben (also nicht wechseln), erklären ihre Haltung so: „...man kann nicht alles haben (..) (und) das Kollektiv bietet einige Vorteile, die sonst nirgends in der freien Wirtschaft zu kriegen sind.“

Sie weisen also gewissermaßen auf einen akzeptierten Zielausgleich über Vorteile bzw. (koalitionstheoretisch) über „Ausgleichszahlungen“ hin. Als Ausgleich wurden zumeist immaterielle Vorzüge gewährt (z.B. Zugeständnisse bei der Arbeitszeit bis hin zur Arbeitszeitsouveränität).⁸

Allerdings muß hinzugefügt werden, daß nicht jede Zieldifferenz automatisch zum Zielausgleich bzw., wie oben erörtert, zur Fluktuation führt. Es kann auch sein, daß der/die Mitarbeiter/in vorwiegend als sog. „kollektiver/kollektive Arbeitnehmer/in“ (vgl. II,A,4.) aufgrund fehlender Verhandlungsmöglichkeiten (informelle Macht) in der individuell als ungleichgewichtig empfundenen Situation verharrt.

3. Entscheidungsprobleme

Ein zentrales Problem (basis-)demokratischer Betriebswirtschaften stellt die Entscheidungsfindung dar. Denn „genau hier scheint – alle anderen Widrigkeiten einmal außer acht gelassen – für alle Selbstverwaltungspläne das eigentliche Fragezeichen zu stecken“ (Fischer 1973: 143). Diesem Fragezeichen ist es zu verdanken, daß die Fachwissenschaft schon sehr früh die Auffassung vertrat, daß basisdemokratische Entscheidungsmodelle nur eingeschränkt „überlebensfähig“ sind. Für Oppenheimer war es in diesem Zusammenhang der „Mangel an Disziplin“ (Oppenheimer 1922: 60), für Boettcher der „Mangel an Fachwissen, Kreativität und an Flexibilität“ (Boettcher 1980: 99) und für Dülfer das Problem der Aufteilung von „Leistungs- und Ausführungsaufgaben ohne Herausbildung von Teilgruppen mit divergierenden Rechten und Interessen“ (Dülfer 1984: 105), welche zu Entscheidungsrestriktionen führen.

Jedoch erkennen nicht nur Genossenschaftstheoretiker das Problem, auch die Praktiker der Selbstverwaltungswirtschaft thematisieren seit langem Managementchwächen ihrer Unternehmen (vgl. u.a. Potting 1979; Bartning 1980; Bollweg 1988).

Entscheidungsrestriktionen bzw. Managementschwächen begründen nun aber keine generelle Funktionsunfähigkeit selbstverwalteter Betriebe (wie sie im Ansatz u.a. von Leipold 1974: 90; Nücke 1982: 6; Watrin 1982: 133 vertreten wird.); vor allem mit abnehmender Betriebsgröße werden die Schwierigkeiten reduziert, wenn auch nicht beseitigt.

Einschränkungen entstehen im Entscheidungsbereich vor allem durch eine Ungleichverteilung von relevanten Entscheidungsinformationen und durch einen überproportionalen Zeit- und Kostenbedarf für die qualifizierte Entscheidungsfindung.

3.1. Informationsprobleme

Die Informationsprobleme im Selbstverwaltungsbetrieb sind extrem vielschichtig. Sie lassen sich weitgehend unter dem Stichwort „Informationsgefälle“, (Vierheller 1974: 111 f.; 1983: 249 f.) das zwischen einzelnen Mitarbeitern/innen und Mitarbeitergruppen im Betrieb existiert, zusammenfassen. Das Informationsgefälle übt eine selektive Wirkung aus: Es stattet Mitarbeiter/innen mit „Kompetenzvorsprüngen oder -defiziten“, mit „informeller Macht“ oder „informeller Ohnmacht“ aus.

3.1.1. Informationsgefälle zwischen „kollektiven Geschäftsführern/innen“ und „kollektiven Arbeitnehmern/innen“

Unter den Praktikern der Selbstverwaltungswirtschaft besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß mehr oder weniger zwei Mitarbeitergruppen den Betriebsalltag prägen, die schon weiter vorne erwähnten „kollektiven Geschäftsführer/innen“ und „kollektiven Arbeitnehmer/innen“.⁹ Beide Gruppen unterscheiden sich im wesentlichen durch einen unterschiedlichen Informationsstand in bezug auf die Mittel und Wege der Zielverfolgung und durch unterschiedliche Kooperationsinteressen. (Der letzte Aspekt ist Gegenstand von Punkt 6.)

Zwischen kollektiven Geschäftsführern/innen und kollektiven Arbeitnehmern/innen existieren selbstverständlich personelle Überschneidungen. In „reinrassiger Form“ sind beide Gruppen natürlich selten im Betrieb anzutreffen. Um trotzdem die Unterschiede deutlich zu machen, erscheint es zulässig, mit dieser Trennung zu arbeiten.

Die informationsbedingten Unterschiede zwischen kollektiven Geschäftsführern/innen und kollektiven Arbeitnehmern/innen induzieren Konflikte. In Entscheidungssituationen gelangen beide Gruppen aufgrund eines anderen Informationshintergrundes zu abweichenden Auffassungen. Durchsetzbar sind in dieser Entscheidungssituation (nach zumeist langen, konfliktreichen Verhandlungen) allerdings meistens nur die Auffassungen der kollektiven Geschäftsführer/innen. Dazu der ironische Kommentar einer Mitarbeiterin: „Wir sind ein Bilderbuchkollektiv, (...) es wird viel und kontrovers gequatscht – durchsetzen tun sich die Dominanten, die mit dem Wissensvorsprung.“¹⁰

Die Folge: Die kollektiven Geschäftsführer/innen dominieren und majorisieren alle wesentlichen Entscheidungsprozesse. Da eine solche Situation im Selbstverständnis demokratisch geführter Betriebe nicht haltbar ist, entstehen weitere, dem Entscheidungsprozeß nachgelagerte Konflikte. Die weniger informierten Mitarbeiter/innen rebellieren und widersetzen sich der ausgeübten Machtposition der informierten Mitarbeiter/innen. Die nunmehr, oft im verborgenen geführten Auseinandersetzungen beeinträchtigen nicht nur das Betriebsklima und den Gruppenzusammenhalt, sie erschweren auch zukünftige Entscheidungs- und Einigungsprozesse.

„Seit Jahren werden uns die Entscheidungen von M. vorgegeben“. (...) Das hat „zu viel böses Blut (gegeben). Wir wollen endlich unabhängig von M. eigenständige Entscheidungen treffen.“

3.1.2. Ursachen des Informationsgefälles: Qualitative und quantitative Aspekte

Die Ursachen für das Informationsgefälle zwischen den kollektiven Geschäftsführern/innen und den kollektiven Arbeitnehmern/innen ist zunächst auf ein unterschiedliches fachliches Qualifikationsniveau zurückzuführen. Gut qualifizierte Mit-

arbeiter/innen verfügen über Informationsvorsprünge und besitzen eher die Möglichkeit, Informationen zu erhalten und diese zu verarbeiten als weniger qualifizierte Mitarbeiter/innen. Dieser qualitative Aspekt des Informationsgefälles wird durch einen quantitativen Unterschied im Informationsniveau, der vor allem durch die unterschiedliche informatorische Aktivität der beiden Gruppen hervorgerufen wird, ergänzt.¹¹

Aus der eigenen betrieblichen Erfahrung heraus, daß „wir ständig den Markt beobachten müssen, um neue Erkenntnisse zu sammeln“, sind die besser informierten Mitarbeiter/innen stärker motiviert, sich neue Informationen zu betrieblichen und politischen Tatbeständen zu beschaffen und zu verarbeiten. Sie zeigen insgesamt ein dynamisches Informationsverhalten.¹²

Die weniger informierten Mitarbeiter/innen verhalten sich umgekehrt. Sie stehen scheinbar nicht unter dem Zwang, eine Marktposition durch Informationsvorsprung verteidigen zu müssen. Somit sehen sie auch keine Notwendigkeit, informatorische Aktivitäten zu entfalten. Ergänzt wird diese Haltung darüber hinaus durch die Gewißheit, daß die kollektiven Geschäftsführer/innen ohnehin die Informationserschließung vornehmen werden. Ein Mitarbeiter: „Zur Messe fährt C. (...). (Der) ist wie jedes Jahr fürchterlich wild darauf (...), was soll ich da noch?“¹³

Diese unterschiedliche Bereitschaft zur Informationserschließung provoziert bei den kollektiven Arbeitnehmern/innen also auch von der quantitativen Seite her die Herausbildung eines unzureichenden Informationsstandes.

3.1.3. „Zufallsinformationen“

Der unzureichende/lückenhafte Informationsstand wird dabei oft aus „Zufallsinformationen“ (Vierheller 1984: 9) gespeist, d.h., die spärlichen Informationen fließen aus unsicheren Quellen, zu denen der/die Mitarbeiter/in im allgemeinen einen emotionalen Zugang besitzt. Häufig werden Freunde (Kollegen und Bekannte)¹⁴ als Informanten benutzt, um Informationen und Bewertungen zu einem Entscheidungsanlaß im Betrieb zu erhalten. Je nachdem, wie diese Quellen beschaffen sind, entsteht ein qualifizierter oder unqualifizierter (Zufalls-) Informationsstand.

Die bezogenen (unzureichenden) Zufallsinformationen stellen a priori eine gleichberechtigte Teilnahme am Entscheidungsprozeß und eine objektive Beurteilung von Entscheidungsvarianten in Frage. Mit großer Wahrscheinlichkeit ist davon auszugehen, daß selektive und unvollständige Informationen zu falschen Entscheidungen führen, indem u.a. für eine falsche Entscheidungsalternative votiert wird oder unberechtigt eine „richtige“ Entscheidung behindert wird. Ein Mitarbeiter: „I. hat ein ungeheures Talent. Das was richtig ist, hält sie für falsch, das was falsch ist, hält sie für richtig.“

3.1.4. Informationen und Anspruchsniveau

Der Informationsanspruch der Mitarbeiter/innen beeinflußt ganz entscheidend ihr Anspruchsniveau. Während die besser informierten Mitarbeiter/innen im allgemeinen höhere Ansprüche an den Betrieb und die von ihm zu verfolgenden Ziele formulieren, dominiert bei den weniger informierten Mitarbeitern/innen das Prinzip der Genügsamkeit. Die hochfliegenden Ziele und Vorschläge der kollektiven Geschäftsführer/innen halten sie nicht selten für überzogen und kaum realisierbar – mit der Konsequenz, daß sie diesen in aller Regel eine Absage erteilen (vgl. dazu für den Bereich der Genossenschaften auch Vierheller 1974: 10).

In Interviews wiesen Mitarbeiter/innen mehrmals darauf hin, daß Kollegen „über ihren eigenen Tellerrand (...) nicht wegsehen“ könnten, daß ihnen das Denken „in größeren Dimensionen fehle“, daß sie bei größeren Projekten „immer sofort das Flattern bekämen“ und als Konsequenz daraus einen entsprechenden Entscheidungsvorschlag ablehnten.

3.1.5. Die Auswirkungen des Informationsstandes auf die Sicherheits- und Risikoorientierungen im Betrieb

Die Angst vor großen Zielen und Vorhaben begünstigt ein weiteres Phänomen: Den Hang zur Sicherheit und das Streben, jedes ökonomische Risiko auszuschließen.

Das Votum der Mitarbeiter/innen für „Sicherheit“ oder „Risiko“ in der Betriebspolitik ist originär mit dem vorhandenen Informationsstand verknüpft: Ist dieser in bezug auf einen Entscheidungsanlaß gering, votiert der/die Mitarbeiter/in zumeist für die risikolose Variante, weil sein Wissen über mögliche ökonomische Folgen, die eine Befürwortung aufwerfen könnte, unzureichend ist.

Ist allerdings der Informationsstand (das Wissen zur objektiven Bewertung eines Entscheidungsvorschlages) gegeben, kann der Entscheidungsträger die möglichen Folgen „abschätzen“. Die Bereitschaft, unter diesen Voraussetzungen ein ökonomisches Risiko einzugehen, ist viel größer.

Dies ist zu einem großen Teil die Erklärung dafür, warum kollektive Geschäftsführer/innen eher „hochfliegende Pläne“ zur Entscheidung stellen und kollektive Arbeitnehmer/innen eher „tiefstapeln“ und diese Pläne ablehnen. Zum anderen Teil ist allerdings auch zu berücksichtigen, daß die Risikobereitschaft individuell verschieden ist: Es gibt eben „pessimistisch eingestellte, weitgehend risikofeindliche Persönlichkeiten“ und im Gegensatz dazu „optimistische, risikofreudige Charaktere“ (Hahn 1983: 186).

3.1.6. Standpunkt- und Prinzipientreue

Die sicherheitsorientierten Mitarbeiter/innen mit einem defensiven Informationsverhalten neigen darüber hinaus weitgehend zu einer Konstanz einmal eingenommener Standpunkte. Diese Mitarbeiter/innen sind „ihren Prinzipien treu“, sie legen ein – häufig in den Betrieben positiv bewertetes – „berechenbares und kalkulierbares“ Entscheidungsverhalten an den Tag.

Allerdings birgt diese Haltung auch erhebliche Gefahren in sich. Standpunkttreue, berechenbare Mitarbeiter/innen sind nicht selten geschäftspolitisch immobil. Ihnen gelingt es kaum, auf die den Betrieb betreffenden Rahmenänderungen (z.B. Schwankungen auf dem belieferten Teilmarkt) adäquat zu reagieren. Statt dessen verhalten sie sich – ihren einmal gesetzten Prinzipien folgend – routinemäßig.

„Wenn wir Probleme mit unseren Büchern haben, (...) (wenn) Titel nicht laufen, greift das Kollektiv zur Standardmaßnahme Büchertisch (...). (Dabei sind) Büchertische nur aufwendig, kosten viel Zeit und bringen wenig (Umsatz).“

Das Routineverhalten (in Entscheidungssituationen) ist dabei großteils Ausdruck einer informationsbedingten Unsicherheit: Die Mitarbeiter/innen verfügen (vgl. vorangegangenen Punkt) über zu wenig Wissen, um sich der jeweiligen Entscheidungssituation angemessen nähern zu können.

Die als Hilfsmittel verwendeten (Entscheidungs-) Prinzipien (= Standpunkte) rutschen dabei nicht selten ins „Grundsätzlich-Ideologische“ ab: „Bei schwierigen Entscheidungen zettelt irgendeiner immer eine Grundsatzdiskussion an.“ Die Folge: Es kommt zum Entscheidungskonflikt zwischen Ideologen und Machern, „Realos und Fundis“ und damit auch zwischen kollektiven Arbeitnehmern/innen und kollektiven Geschäftsführern/innen. Beschlüsse lassen sich in einer solchen Situation – wenn überhaupt – nur nach „mehrmaligem Anlauf“ (vgl. II,A,3.3.) fassen.

3.1.7. Emotion und Information

Eine längere Beschlußphase ist auch für den Fall zu erwarten, wenn anstehende Entscheidungen zu starken emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter/innen führen. Das „Austicken“ ist hier wiederum Ausdruck einer informationsbedingten Unsicherheit, d.h., die Mitarbeiter/innen können die Konsequenzen der mit der Entscheidung verbundenen Umweltänderung nicht absehen und reagieren nervös. Die Möglichkeit, die Beschlußvorlage u.a. mit standardisierten Rezepten in den Griff zu bekommen (mit Standpunkten und Prinzipien, s.o.), besteht bei dieser Spielart des Informationskonfliktes nicht, bzw. wird nicht wahrgenommen.

Zu welchen absurden Formen dieser Konflikt führen kann, zeigte sich besonders exemplarisch, als während der Interviewphase ein Untersuchungsbetrieb eine Geschäftsstellenverlegung diskutierte. Einige Mitarbeiter/innen waren aus ökonomischen Überlegungen (Kosteneinsparung, organisatorische Aspekte) für die Verlegung; andere befürchteten, daß die Verlegung einschneidende geschäftspolitische

Veränderungen auslösen könnte, die relativ vage beim Kundenkreis und beim Leistungsangebot des Unternehmens vermutet wurden – sie waren deshalb gegen die Verlegung. Allerdings gelang es dieser Gruppe nicht, mit Sachargumenten (die es im Prinzip auch nicht gab) ihre Ablehnung zu begründen. Das dazu erforderliche Know-how (die Informationen) waren bei den Mitarbeitern/innen nicht vorhanden. Als Ausweg blieb den „Ablehnern“ in dieser Situation scheinbar nur die emotionale Reaktion, die in der Drohung gipfelte „wenn ihr verlegt, gehen wir“. Neben dieser aktiven Form des Widerstandes sind jedoch auch andere (passive) Reaktionsmuster (s. Punkt 3.3.1.) möglich.

3.1.8. Angleichung von Informationen an den Informationsstand der Mitarbeiter/innen

Eine große Gefahr im Entscheidungsprozeß stellt die Verzerrung und Angleichung von Informationen dar, wenn die für eine Entscheidung beschafften und gegebenen Informationen von den Mitarbeitern/innen aufgrund ihres unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergrundes verschiedenartig aufgefaßt und „zurecht gestutzt“ werden. Dies gilt vor allem für Information, die von seiten der besser informierten Mitarbeiter/innen in den Entscheidungsprozeß fließen. Auf diese Informationen reagieren die weniger informierten Mitarbeiter/innen zuweilen mit Angleichung, indem sie die Hinweise ihrem (niedrigen) Informationsstand anpassen und sich das herauschälen, „was sie gemäß ihres Bezugrahmens für relevant erachten“ (Vierheller 1974: 11). Daß sich dabei „die Möglichkeit von Mißverständnissen und des Nichtverstehens erhöht“ (Naase 1978: 128) liegt auf der Hand. Die Probleme des „Aneinander-vorbei-Redens“ sind symptomatisch für diesen Informations- und Kommunikationskonflikt.¹⁵ Ein Mitarbeiter: „Ich versuche seit einigen Wochen, die Ergebnisse einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung an unser Projekt weiterzugeben.“ Allerdings, so der Mitarbeiter weiter, mit wenig Erfolg. „Jeder stützt sich auf irgendeine (Teil-) Zahl, die ihm gerade in den Kram paßt.“ Zu einer umfassenden Bewertung der Untersuchung kommt es nicht, weil einige „mit bestimmten Zahlen (...), cash-flow usw. nichts anfangen können.“

3.1.9. Offene und verdeckte Ablehnung von Informationen

Der Versuch, Informationen anzugleichen, kann leicht in den Versuch, Informationen offen abzulehnen bzw. zu verdrängen, umschlagen. Dies ist zumeist dann der Fall, wenn die Wissens- und Erfahrungsdefizite so groß sind, daß kein Spielraum mehr zur partiellen Verarbeitung und damit Angleichung gegeben ist. Dieses Phänomen wird in der Literatur unter dem Stichwort der „selektiven Aufmerksamkeit“ behandelt.¹⁶

Die Praxis liefert für dieses Phänomen zahlreiche Beispiele. So wurde u.a. von einem Untersuchungsbetrieb ein interner Weiterbildungskurs abgebrochen, weil dieser gemäß den Bewertungen einiger „ein inhaltlicher Überflieger“ war und „nichts mehr brachte.“ Ebenso verzichteten Betriebsangehörige mit dem gleichen Argument auf die Lektüre von Verbands- und Fachzeitschriften.

Dem offen formulierten Verzicht auf Informationen steht die passive Reaktion der Informationsablehnung gegenüber. Hier rebellieren die Mitarbeiter/innen nicht gegen Informationen – sie lassen die Informationen vielmehr an sich „vorbei rauschen.“ Auf die „erlebte Expertenmacht“ der besser informierten Mitarbeiter reagieren sie mit einer „resignativen Distanz“ (Steinmann/Müller 1987: 261 f.). In Entscheidungssituationen gehören diese Mitarbeiter/innen zur „achselzuckenden“, schweigenden Fraktion; sie spüren deutlich ihre Grenzen und beteiligen sich nicht bzw. nur gering an der Entscheidungsfindung. Bei Abstimmungen orientieren sie sich an „Personen ihres Vertrauens.“ Dies können entweder Freunde im Kollektiv oder die für sachkundig gehaltenen kollektiven Geschäftsführer/innen sein.¹⁷

Etwas anderes kann jedoch bei der Realisierung von Beschlüssen gelten. Hier zeigt die schweigende Fraktion gegebenenfalls ihre Bedenken und Vorbehalte, indem sie die Ausführung von Entscheidungen unterläßt oder behindert. Dazu die Erkenntnis eines Mitarbeiters: „Ob die Entscheidungen des Kollektivs tatsächlich von allen gewollt sind, zeigt sich immer erst hinterher.“ Auslöser für dieses Verhalten braucht allerdings nicht in jedem Fall ein informationsbedingter (verdeckter) Entscheidungskonflikt zu sein. Denkbar ist auch, daß aufgrund unterschiedlicher Kooperationsinteressen (II,A,4.1.) gefaßte Beschlüsse auf der Ausführungsebene stecken bleiben.

3.1.10 Informationsstreß

Die unterschiedliche Verteilung von Informationen verlangt von den weniger informierten Mitarbeitern/innen im Entscheidungsprozeß die Aufnahme einer größeren Informationsmenge, um Entscheidungstatbestände sachgerecht beurteilen zu können. Besser informierte Mitarbeiter/innen sind im Gegensatz dazu bevorzugt; sie müssen für die Beurteilung im allgemeinen eine geringere Informationsmenge verarbeiten.

Die hohen Informationsaufnahme- und Verarbeitungserfordernisse, denen die schlechter informierten Mitarbeiter/innen ausgesetzt sind, lösen bei diesen nicht selten einen „Informationsstreß“¹⁸ in Form der „Überlastung mit Informationen“ aus. Als Reaktion auf diesen Informationsstreß kommt es zu den schon bekannten Anpassungsformen. Zum einen gibt es eine offene Ablehnung von Informationen (= Informationsboykott). In einer solchen Situation kann die anstehende Entscheidung, die der Informationsvermittlung (= Entscheidungsvorbereitung) nachgelagert ist, nicht getroffen werden. Ein Informationsboykott führt hier gleichzeitig zum Entscheidungsboykott. Dies gilt jedenfalls dann, wenn nach dem Konsensprinzip verfahren wird und wirksame Entscheidungen nur bei Zustimmung aller Betriebsangehörigen möglich sind (vgl. II,A,3.2.).

Zum anderen kann der Informationsstreß zu der erwähnten Angleichung (Selektion) von Informationen an den eigenen Informationsstand sowie zu einer emotionalen Abwehrhaltung gegenüber dem Entscheidungstatbestand führen. Letzteres produziert nicht selten persönliche Spannungen zwischen den einzelnen Mitarbeitern/innen. Hierbei gilt: Die besser informierten Mitarbeiter/innen (die kollektiven Geschäftsführer/innen) werden aufgrund ihres Informationsvorsprunges von den übrigen Mitarbeitern/innen angefeindet – sie sind zuweilen die regelrechten „Sündenböcke des Kollektivs“ (vgl. auch Bartning 1980: 30). Diese Schwarzer-Peter-Rolle bleibt allerdings den kollektiven Geschäftsführern/innen dann erspart, wenn die weniger informierten Mitarbeiter/innen zum passiven Mittel der Informationsablehnung greifen.

3.2. Abstimmungsprobleme

Neben den Informationsproblemen sind es vor allem Probleme im Zusammenhang mit den angewendeten Abstimmungsregeln, die die Entscheidungsfindung im Betrieb erschweren und zu einem „Entscheidungschaos“ beitragen.

Als Verursacher dieses Chaos fungiert das auf Konsens angelegte Abstimmungsverfahren. Hiernach ist eine Entscheidungsfindung nur bei Einstimmigkeit zulässig. Dieses Verfahren wird von einer Mitarbeiterin treffend als ein Modell, „bei dem so lange diskutiert wird, bis wir uns alle einig sind“, charakterisiert. „Konsens“ gewährt jedem/jeder Mitarbeiter/in ein Vetorecht. Entscheidungen gegen „seinen/ihren Willen“ sind daher nicht möglich.

3.2.1. Vorteile des Konsensprinzips

Für die Anwendung des Einstimmigkeitskriteriums spricht nach der Auffassung vieler Mitarbeiter/innen selbstverwalteter Betriebe, daß das Konsensprinzip die Entscheidungsträger zwingt, den Entscheidungsgegenstand gründlich zu diskutieren, um sich so gegenseitig zu überzeugen. Diese Notwendigkeit besteht in dem Maße bei anderen Abstimmungsverfahren nicht. Hier könnten vielmehr ohne Überzeugungsarbeit (z.B. beim Mehrheitsprinzip) Mitglieder der Gruppe „einfach niedergestimmt“ werden mit dem Resultat, daß „zentrale Elemente der Basisdemokratie“ verloren gehen.¹⁹

Als vorteilhaft gilt beim Konsensprinzip außerdem die vermutete Akzeptanzwirkung. Es wird erwartet, daß Einstimmigkeit die Durchführung von Entscheidungen erleichtert und die Mitarbeiter/innen – sofern eine Einigung gefunden wurde – geschlossen hinter dem Plenumsbeschluß stehen. In diesem Sinne induziert das Konsensprinzip einen „Durchsetzungseffekt“ (Kaus 1985: 265), der bei anderen Abstimmungsverfahren nicht in diesem Umfang zu erzielen sei.²⁰

3.2.2. Nachteile des Konsensprinzips

Es bleibt zu prüfen, ob das Konsensprinzip im Betriebsalltag tatsächlich diese Vorzüge aufweist. Zweifel sind zumindest angebracht. Immer mehr Unternehmen stellen dieses Abstimmungsmodell in Frage. Die Kritik fällt dabei zum Teil recht drastisch aus. So wird festgestellt, daß „es inzwischen fast niemanden mehr (gibt), der das (Konsensprinzip) als demokratisch empfindet und der Meinung ist, auf Plena würden sachgerechte Entscheidungen getroffen“. Außerdem „liegen viele Probleme brach, weil niemand wagt, darüber nachzudenken, oder Angst hat, an einem brüchigen Konsens zu rühren“ (Fehrle 1988: 18).

Das Konsensprinzip ist nun vor allem aufgrund der bestehenden Informationsprobleme zum Scheitern verurteilt. Die Vorstellung, durch gründliches Diskutieren könnten alle auf den gleichen Informationsstand gebracht und damit letztlich überzeugt werden, entspricht bei weitem nicht der Realität. Zum einen lassen sich Informationsprobleme (bzw. Qualifikationsprobleme) – insbesondere wenn gravierende Know-how-Defizite vorliegen – nicht in Plenarsitzungen überwinden. Dazu ist vielmehr ein systematischer und zeitintensiver Qualifikationsprozeß erforderlich. Bestenfalls lassen sich in Kollektivsitzungen kleinere Wissenslücken – bei sonst gleichem Qualifikations- und Informationsniveau – überbrücken. Zum anderen können erhebliche Barrieren bestehen, die einen adäquaten Empfang der im Rahmen von Sitzungen gegebenen Informationen verhindern. Hier sind die erwähnten Probleme im Zusammenhang mit sog. Zufallsinformationen, Emotionen und Information, Angleichung von Informationen, Ablehnung von Informationen und Informationsstreß von entscheidender Relevanz. Sie bewirken, daß Einstimmigkeit nur sehr schwer (mit erheblichen Abstrichen am Entscheidungsgegenstand) oder überhaupt nicht zustande gebracht werden kann. Eine typische Entscheidungssituation in den Betrieben ist daher auch, daß die besser informierten Mitarbeiter/innen mit Hilfe des Einstimmigkeitskriteriums versuchen, suboptimale Entscheidungsalternativen zu verhindern. „Denn (...) ich tendiere nach all den Jahren dazu, Entscheidungen nur denen zuzumuten (und zuzubilligen), deren gesamtes Verhalten Verantwortlichkeit und Übersicht beweist. Sonst sind wir bald (...) bei der Abstimmungsmaschine, die schon bei genügend grün-alternativen Vereinen zum Kotzen ist.“ (Bergmann/Schröter 1986: 5). Damit wird klar: Entscheidungen lassen sich nicht gegen den Willen der kollektiven Geschäftsführer/innen durchsetzen.²¹ Allerdings löst dieses Entscheidungsverhalten bei den weniger informierten Mitarbeitern/innen – je nach Art des vorliegenden Informationskonfliktes – eine Gegenreaktion aus: sie torpedieren nunmehr ihrerseits durch ein ablehnendes Votum die optimale Entscheidungsvariante. Dazu ein Mitarbeiter: „Üblich ist doch, sich gegenseitig die Köpfe einzurennen (...), Vorschläge werden nie in ihrer alten Form angenommen, sondern wir suchen meistens einen Kompromiß.“

Wie so oft im Falle von Entscheidungs- und Informationsunsicherheit wird ein „harmonisierender Mittelweg“ (Reiter 1986: 42), der vielbeschworene Kompromiß, gewählt. Kompromißformeln stellen aber selten einen geeigneten Weg dar; sie „ver-

wässern häufig klare Lösungen“ und führen zu einer „Einigung auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner“ (Pfetsch 1987: 267; Hoff 1986: 58) – sie zwingen zu einer „Kultur der Konfliktvermeidung“ (vgl. II,A,1.3.).

Der Zwang zum Kompromiß wird allerdings nicht nur durch Informationsprobleme induziert. Daneben sind es die heterogenen Präferenzstrukturen der Mitarbeiter/innen, die zur Erreichung von Konsensentscheidungen – ebenfalls eine Marginallösung nahe legen. Präferenzen drücken dabei Nutzensvorstellungen aus, die ihren Niederschlag in den individuellen Zielvorstellungen der Mitarbeiter/innen finden. Die verfolgten Ziele (Präferenzen) sind in den Betrieben nun zum Teil (vgl. II,A,4.1.) recht unterschiedlich und divergent. Durch die Formulierung eines zumeist sehr allgemeinen und vagen Zielsystems wird dieser Unterschiedlichkeit im Unternehmen Rechnung getragen (vgl. II,A,2.). In Entscheidungssituationen hat jedoch dieses Anpassungsverhalten automatisch einen Kompromiß zur Folge. Da schon in der ersten Stufe, bei der Festlegung von konkreten, eindeutigen Zielen (Präferenzen) kein Konsens erreicht wurde (vgl. dazu nochmal II,A,2.), kann dies nun auch nicht (= in der 2. Stufe) für darauf aufbauende betriebliche (Teil-) Entscheidungen (= zur Erreichung von Zielen) realisiert werden. Die Hoffnung, durch ausgedehntes Diskutieren ließen sich heterogene Präferenz- und Zielstrukturen „harmonisieren“ ist wiederum abwegig. Die Entwicklung von harmonisierten (= „kollektiven“) Präferenz- und Zielordnungen hat maßgeblich, wenn auch nicht ausschließlich, einen etwa gleichen Informationsstand (in Form von Wissen, Erfahrung etc.) zur Voraussetzung. Gleiche Informationen sind aber unter den Mitarbeitern/innen de facto nicht vorhanden und lassen sich – wie erwähnt – nicht im Schnellverfahren im Rahmen von Kollektivsitzungen vermitteln.

Der beim Einstimmigkeitskriterium erzwungene „Diskussionseffekt“ ist also in bezug auf seine positiv vermuteten Wirkungen zur Herstellung gleichverteilter Informationen und Präferenzen (= Interessen) beschränkt (vgl. dazu Kahle 1981: 59; Mag 1977: 27 f.). Vergleichbares trifft für den „Durchsetzungseffekt“ zu. Die Notwendigkeit, sich auf Kompromisse einzulassen, bedeutet hier, „Abstriche von der eigenen Position“ zu machen, sich gegebenenfalls auf etwas zu verständigen, das zwar „für unsinnig“, aber zur Wahrung des Konsens für erforderlich angesehen wird. Ein Mitarbeiter: „Wir brauchen Konsens, auch wenn die (Entscheidung) völlig daneben liegt.“ Die Motivation, solche (Konsens-) Beschlüsse auszuführen, ist daher verständlicherweise gering. Gelegentlich provozieren sie sogar eine Umsetzungsblockade (vgl. dazu auch II,A,3.1.9.).

Exkurs: Konsensprinzip als Ausdruck mangelnder Gruppensolidarität

Betrachtet man die Probleme mit dem Konsensprinzip, so überrascht es schon, daß viele Unternehmen, trotz der vorgetragenen Kritik (s.o.) an diesem Abstimmungsverfahren festhalten. Die Ursachen für die Beibehaltung des Einstimmigkeitskriteriums ist primär in den schon erwähnten heterogenen (individuellen) Präferenzen und Zielen der Mitarbeiter/innen zu suchen. Je unterschiedlicher diese sind, desto mehr besteht der Zwang zur Anwendung des Konsensverfahrens.

Ein klassisches Beispiel für die in den Betrieben existierenden Ziel- und Interessenkonvergenzen mögen dabei die beiden Mitarbeitergruppen der kollektiven Geschäftsführer/innen und kollektiven Arbeitnehmer/innen darstellen: Während erstere eher in Richtung Mehrheitsprinzip tendieren, pochen letztere zur Wahrung ihrer Interessen und „zur Begrenzung der Macht der informellen Autoritäten“ (Behrens 1986: 2) eher auf die Einhaltung des Konsensprinzips.²²

Sind dagegen die Interessen der Gruppenmitglieder einigermaßen homogen, unterteilt sich der Betrieb nicht extrem in die Gruppe der kollektiven Geschäftsführer/innen und kollektiven Arbeitnehmer/innen, besteht eher die Bereitschaft, Mehrheitsentscheidungen zu akzeptieren und die Einstimmigkeitsregel aufzugeben. Ein Mitarbeiter: „Unsere Meinungen liegen so weit nicht auseinander (...), bei Abstimmungsniederlagen fühle ich mich selten getroffen.“ Annähernde Homogenität ist aber auch in diesem Fall nur bei etwa gleichverteilten Informationen und Qualifikationen (s.o.) zu erzielen. Das Festhalten am Konsensprinzip kann deshalb als ein Indiz für mangelnde Gruppensolidarität interpretiert werden; „der Gemeinschaftswille ist (noch) zu gering, um die Überstimmung einzelner hinzunehmen“ (Pfetsch 1987: 266).

3.3. Organisationsprobleme im Rahmen des Entscheidungsprozesses

Zum Teil könnten die Informations- und Abstimmungsprobleme nivelliert werden, wenn eine konsequente Organisation der Entscheidungsprozesse erfolgen würde.

Zu diesem Zweck wäre es zunächst sinnvoll, den Entscheidungsprozeß thematisch zu strukturieren und vor allem eine Differenzsicherung der Entscheidungstatbestände nach ihrer Bedeutung zur Erreichung der Betriebsziele (= Unterscheidung in Routineentscheidungen, Entscheidungen im Rahmen des laufenden Betriebsgeschehens, Metaentscheidungen usw.) vorzunehmen (u.a. Pfohl 1977: 264 f.; Hill/Fehlbaum/Ullrich 1981: 294 f.). Eine derartige Differenzierung von Entscheidungstatbeständen erfolgt in der Praxis selbstverwalteter Arbeit nun allerdings kaum. Vielmehr werden alle Entscheidungsgegenstände, von der „Klorolle bis zu Maschinenbeschaffung“ gleichbehandelt. Im Ergebnis führt dieses (unstrukturierte) Verfahren²³ zu einer Zusatzbelastung des Entscheidungsorgans. Wirklich bedeutsame Entscheidungsthemen gehen dabei „nicht selten unter“ oder müssen ständig verschoben werden (= Mehrstufigkeit des Entscheidungsprozesses).

Eng verbunden mit diesem Problemkreis ist die in einem Teil der Betriebe existierende geringe Bereitschaft zur Delegation. Entscheidungsprozesse ließen sich durch die Übertragung von Entscheidungsgegenständen an einzelne Mitarbeiter/innen/Mitarbeitergruppen (insbesondere im Bereich der Routineentscheidungen) erheblich entflechten. Die Außerachtlassung dieser Möglichkeit, die Skepsis gegenüber der „delegierten Macht“,²⁴ begünstigt das Entscheidungschaos.

Die gängige Projektmanagementmethode, Entscheidungsgremien durch die Übertragung von Teilproblemen an einzelne Mitarbeiter/innen (Mitarbeitergruppen), die für die Entwicklung von Lösungsalternativen verantwortlich sind, (zeitlich) zu ratio-

nalisieren, wird ebenfalls kaum wahrgenommen.²⁵ Es gibt in den Betrieben nur in Ausnahmefällen eine Entscheidungsvorbereitung. Ebenso sehen die Mitarbeiter/innen nur bedingt die Notwendigkeit, (vermutlich auch aufgrund der als zu hoch empfundenen Informationskosten, (vgl. II,A,3.5.) sich individuell (durch Lesen von Papieren usw.) auf die Sitzungen vorzubereiten.

Schließlich spielen auch die zur Organisation von Gremien bzw. kollektiven Entscheidungsprozessen üblicherweise eingesetzten „Entscheidungskoordinatoren“ (in der Person eines Sitzungs-, Gruppen- und Gesprächsleiters etc.) im kooperativen Sektor nahezu keine Rolle. Damit fehlt der Moderator, der einen Entscheidungsprozeß „in Gang setzt“ und alles dafür Erforderliche (wie Beschaffung von Informationen, Einordnung von Entscheidungsthemen nach ihrer Wertigkeit usw.) koordiniert (Pfohl 1977: 224).²⁶ Eine Einschränkung ist an dieser Stelle jedoch notwendig: Vielfach übernehmen die kollektiven Geschäftsführer/innen – zwar inoffiziell (informell) – diese Funktion; sie nivellieren damit z.T. die Organisations- und Zeitnachteile fehlender Entscheidungskoordination.²⁷

3.4. Zeitaufwendiger Entscheidungsprozeß

Informations- Abstimmungs- und Organisationsprobleme induzieren in den Unternehmen einen verhältnismäßig hohen Zeitaufwand für die auszuführenden Managementfunktionen. Die Plenen, die in allen selbstverwalteten Unternehmen wöchentlich stattfindenden Leitungssitzungen, beanspruchen gemäß unseren empirischen Ergebnissen in der Regel einen (stattlichen) Zeitrahmen von zwei bis fünf Stunden. Nur in Ausnahmefällen liegt der Zeitbedarf bei einer Stunde und weniger.

Eine typische Begleiterscheinung für Informations- und Konsensfindungsprobleme stellt in diesem Kontext der „mehrstufige Entscheidungsprozeß“ dar, d.h., entscheidungsrelevante Tatbestände werden in den Betrieben nicht in einem Durchgang, sondern an mehreren Sitzungstagen behandelt. Mehrstufigkeit ist hier gewissermaßen ein Indiz für den, einen Sitzungstag überschreitenden, Verhandlungsaufwand, der zur Überbrückung der erörterten Entscheidungsrestriktionen benötigt wird (s.o).

3.5. Hohe Kosten des Entscheidungsprozesses

Managementrestriktionen belasten den kollektiven Entscheidungsprozeß nicht nur durch einen überproportionalen Bedarf an Zeit, sondern auch durch übermäßige Kosten. Diese stellen eine Folgeerscheinung der Zeitprobleme dar und treten in Form von Informations- sowie Konsensfindungskosten und nicht zuletzt als externe Kosten auf.

3.5.1. Informationskosten

Die bisherigen Darstellungen haben gezeigt, daß zwischen den Mitarbeitern/innen ein mehr oder weniger großes Informationsgefälle besteht. Um die gleichberechtigte Teilnahme aller am Entscheidungsprozeß Mitwirkenden zu gewährleisten, muß dieses Gefälle abgebaut werden. Dazu sind jedoch „individuelle Anstrengungen notwendig, die als Informationskosten der Kollektiventscheidung zu Buche schlagen“ (Vierheller 1983: 113).

Typische Informationsaufwendungen sind nun solche, die im engen Zusammenhang mit der Informationsbeschaffung und -auswertung, der Wissens- und Erfahrungsvermittlung stehen. Als Kosten sind hier nicht nur die tatsächlichen Geldausgaben (z.B. in Form von Kursgebühren) in Rechnung zu stellen, sondern auch jene Bestandteile, die als auszahlungslose Aufwendungen zu Belastungen führen. Zu diesen Belastungen zählt vor allem die Zeit, die zum Informationstransfer benötigt wird. Wie erheblich dieser Zeitbedarf sein kann, zeigt sich, wenn die Informationsanstrengungen zweier unterschiedlich qualifizierter und informierter Mitarbeiter/innen miteinander verglichen werden. Während ein/e gut vorgebildeter/vorgebildete Mitarbeiter/in vermutlich einen Entscheidungsgegenstand (z.B. im Investitionsbereich) ohne größere Informationsbemühungen beurteilen kann, sind bei einem/einer anderen Mitarbeiter/in, der/die weniger qualifiziert ist, unter Umständen Monate oder Jahre erforderlich, bis er/sie sich die Informationen und Kenntnisse (einschließlich der notwendigen Erfahrungen) vollständig beschafft und angeeignet hat.

Der zur Informationserschließung (gegebenenfalls) beträchtliche Zeitaufwand belastet nun das individuelle Zeitbudget. In diesem Budget, das anteilmäßig auf private und berufliche Aktivitäten aufgeteilt ist, kommt es bei Informationsproblemen – sofern sie beseitigt werden sollen – zu einer Übertragung von Zeit zugunsten des beruflichen Bereichs, d.h., es wird vermehrt Zeit für den Betrieb aufgewendet. Dieser Aufwand kann als zu hoch empfunden werden, wenn gilt, daß es „neben dem Kollektiv auch noch private Sachen gibt, die wichtig sind“ und deshalb der Zeitabzug zu Lasten privater Aktivitäten als unzulässig angesehen wird. Anders formuliert: Die (weitgehend auszahlungslosen) Informationskosten (= die „Opportunitätskosten“) sind zu hoch.

Um die Informations- bzw. Opportunitätskosten einzudämmen, können die Mitarbeiter/innen – je nach dem, wie hoch sie die Aufwendungen individuell empfinden – verschiedene Maßnahmen ergreifen. Diese reichen von der schon erörterten offenen und verdeckten Informationsablehnung (vgl. II,A,3.1.9.) bis hin zu der Möglichkeit, den Informationsaufwand durch den Bezug von Zufallsinformationen (vgl. II,A,3.1.3.) zu reduzieren.

3.5.2. Externe Kosten

Verringerte Informationskosten bedeuten nun aber nicht zwangsläufig, daß der gesamte individuelle Aufwand für die Entscheidungsfindung gesenkt werden kann. Vielmehr ist mit „spill-over-Effekten“ zu rechnen, indem nunmehr den sinkenden Informationskosten erhöhte „externe Kosten“²⁸ gegenüber stehen. Letztere fallen an, wenn durch die Entscheidungen des kollektiven Managements die Interessen einzelner Mitarbeiter/innen beeinträchtigt werden, d.h., wenn durch „Handlungen anderer oder durch die Nichtausnutzung möglicher positiver Effekte kollektiver Handlungen“ (Faber/Breyer 1980: 216) sich Nachteile für den einzelnen ergeben.

Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen. Einmal kann die Entscheidungsqualität des Kollektivs erheblich sinken, wenn alle oder einige Mitarbeiter/innen zur Einsparung von Informationskosten auf Qualifizierungs- und Informationsbemühungen verzichten. Die Folge: Es kommt zu Fehlentscheidungen, die sich in externen Kosten – wie der Gefährdung des Betriebes und vor allem der individuellen Arbeitsplätze – niederschlagen. Den reduzierten Informationskosten stehen jetzt erhöhte externe Kosten gegenüber. Ein Mitarbeiter: „Je mehr sich die Hilfsarbeiterfraktion durchsetzt, (desto mehr) schneiden die sich ins eigene Fleisch, weil sie mit ihren Entscheidungen ihre eigenen Arbeitsplätze aufs Spiel setzen“.

Umgekehrt können allerdings die, die Informationskosten minimierenden Mitarbeiter/innen, – unabhängig von Überlegungen zur Entscheidungsqualität – durch Manipulationsversuche seitens der besser informierten Mitarbeiter/innen belastet werden. Dies dürfte dann der Fall sein, wenn die weniger informierten Mitarbeiter/innen die individuellen nachteiligen Konsequenzen von Entscheidungsvorschlägen der besser Informierten nicht erkennen können und diese befürworten. Hier entstehen dann externe Kosten der erlebten Expertenmacht. Von welcher Tragweite diese Kosten u.U. sind, zeigt sich in der Praxis wohl dann sehr deutlich, wenn (so eine Mitarbeiterin) „ich eine Entscheidung mittrage, die hinterher gegen mich verwendet wird.“

3.5.3. Konsensfindungskosten

Diese Situation kann allerdings auch dann eintreten, wenn die individuellen Nachteile einer Entscheidung zwar aufgrund der vorhandenen Informationen durchaus erkannt werden, aber infolge einer Übereinstimmung (= Mehrheitsentscheidung) keine Möglichkeit besteht, den Beschluß in entsprechender Weise abzuändern. Jedoch ist dieser Fall nicht besonders realistisch. Die große Mehrheit der Betriebe faßt ihre Beschlüsse bekanntlich nicht nach dem Mehrheits- sondern nach dem Konsensprinzip. Durch ein Veto kann hier jeder Nachteil verhindert werden. Dafür sind jedoch hohe Konsensfindungskosten in Kauf zu nehmen, die in erster Linie durch den großen Zeitbedarf für die Entscheidungsfindung und in zweiter Linie durch die nervlichen Belastungen (= der „Gruppenstreß“, Horx 1985: 60; das „Chaos“ Bergmann/Schröter 1986: 5) zur Herbeiführung von Einstimmigkeitsbeschlüssen entstehen.²⁹

Die Konsensfindungskosten lassen sich durch Nichtbeteiligung an der kollektiven Willensbildung auf Null reduzieren. Allerdings steigt damit die Gefahr, daß die externen Kosten (die Nachteile einer verbindlich getroffenen Entscheidung) sich für den/ die einzelnen/ einzelne Mitarbeiter/ in wieder heraufsetzen. Dies mag eine Erklärung dafür sein, warum die überwiegende Zahl der von uns befragten Mitarbeiter/ innen an den Sitzungen des Entscheidungsgremiums teilnehmen.

Die Teilnahme impliziert aber nicht zwangsläufig, daß nun überhaupt keine Kosten mehr anfallen. Das Einstimmigkeitskriterium verlangt Kompromisse (vgl. II,A,3.2.2.) und diese sind nur im Zuge der individuellen Interessensminderung und unter Hin- nahme von – wenn auch im Gegensatz zur Nichtbeteiligung vermutlich reduzierten – externen Kosten zu haben.

Zum Ausgleich von erlittenen Kosten (= sowohl externen Kosten als auch Konsens- findungskosten werden (oft verdeckt) immaterielle Kompensationszahlungen an- geboten. Gängige Formen der Kompensationszahlungen stellen Zugeständnisse bei der Länge der Arbeitszeiten und dem Grad der Arbeitsintensitäten dar. In die- sem Vorzugsbereich wird gegebenenfalls auch eigenständig gehandelt. Eine Mitar- beiterin: „Wenn ich ständig von meinen Vorstellungen wegen fadenscheiniger Kom- promisse runter gehen muß, ist doch klar, daß sich das auf meine Arbeitsmotivation auswirkt.“

Mit erheblichen Kosten der Entscheidungsfindung (externen Kosten) müssen schließlich diejenigen Mitarbeiter/ innen rechnen, die als kollektive Arbeitnehmer/ in- nen von den übrigen Mitarbeitern/ innen (= kollektiven Geschäftsführern/ innen) trotz Konsensprinzip an einer gleichberechtigten Teilnahme, am Entscheidungspro- zess gehindert werden.³⁰

4. Verteilungsprobleme

Die unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiter/ innen, die zwischen engagierten „Chefs“ und weniger engagierten „Arbeitern“, zwischen qualifizierten „Profis“ und weniger qualifizierten „Jobbern“ bestehen, stellen den Ausgangspunkt für das Ver- teilungsproblem dar. Sie manifestieren sich in Konflikten um materielle und immate- rielle Anreize, um die „gerechte Entlohnung“, die Besetzung attraktiver Arbeits- plätze, die Wahrung interessanter Funktionen etc.³¹

4.1. Verteilungskonflikte aufgrund divergierender Kooperationsinteressen

Der Anknüpfungspunkt dieser Konflikte ist im Prinzip die im kooperativen Sektor nicht eingelöste Forderung nach einem „gleichstarken“ Engagement der Mitarbei- ter/ innen (Ramm 1988: 8). Die idealtypische Vorstellung, der selbstverwaltete Be- trieb sei ein Zusammenschluß von „Unternehmern“ und „Chefs“, nicht aber von „Arbeitern“ (Bergmann/Schröter 1986: 6; Meding 1988: 18) stimmt deshalb auch nicht. Vielmehr gibt es erhebliche Abweichungen bei dem „Berufsinteresse“ der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Letschert vor knapp 50 Jahren so treffend für den Bereich der Produktivgenossenschaft beschrieb: „Während der eine hier damit zufrieden (ist), daß er seine Arbeitskraft unter Bedingungen einsetzen kann, die ihm bei ausreichendem materiellen Lohn ein Mindestmaß an Garantien für eine men- schenwürdige Verwertung seiner Arbeitskraft bieten, (ist) der andere (be)strebt, im- mer verantwortungsvollere Arbeit zu verrichten (...). Derartige Personen sind be- müht, in bezug auf den Einsatz ihrer Arbeitskraft immer unabhängiger zu werden, (...) sie erwarten, daß ihnen Gelegenheit zur Entfaltung ihrer Persönlichkeit, d.h. zu Freiheit und Verantwortlichkeit gegeben wird“ (Letschert 1950: 43).

Diese persönlichkeitsbedingten Engagement- und Motivationsunterschiede prä- gen auch heute noch die Wirklichkeit selbstverwalteter Arbeit. Es gibt in den Betrie- ben Leute, die „nur repressionsfrei arbeiten (wollen) – möglichst keinen Chef. Die haben ganz negative Erfahrungen aus normalen Betrieben. Die wissen genau, was sie nicht wollen.“ Auf der anderen Seite gibt es Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die danach streben, anspruchsvollere Arbeiten zu verrichten. Das sind „die Leute mit politischen Vorstellungen über Kollektive, Leute mit Ideen und Träumen.“ Daß diese unterschiedlichen Mitarbeiter/ innen bzw. ihre unterschiedlichen Kooperationsinter- essen (= ihr unterschiedliches Engagement) Konflikte verursachen, liegt auf der Hand: „Diese beiden Typen treffen im Kollektiv aufeinander – und das klappt nicht“ (Ohne Verfasserangabe 1984: 9).

Verteilungskonflikte belasten in erster Linie die engagierten Mitarbeiter/ innen (kol- lektive Geschäftsführer/ innen). Sie fühlen sich von ihren übrigen Kollegen/ innen³² im Stich gelassen, weil sie im Prinzip „alleine für die Erbringung der Betriebslei- stung sorgen müssen“ (Bartning 1986: 101). Diese Sicht der Verteilungsproblematik ist jedoch ein wenig verkürzt. Zu berücksichtigen ist ebenso, daß „im kollektiven

Verteilungskampf, der stark darwinistische Züge trägt (...), diejenigen gute Karten haben, die über Ellenbogen und Darstellungskraft verfügen“ (Bollweg 1988: 27) – und dies sind selbstverständlich die kollektiven Geschäftsführer/innen, denen so als Gegenleistung für die empfundenen Belastungen erhebliche Verteilungschancen (durch immaterielle Vorzüge, wie Einfluß und Macht) zuwachsen.

4.2. Verteilungskonflikte aufgrund eines unterschiedlichen Qualifikationsniveaus

Ein weiterer, nahezu klassischer Verteilungskonflikt, mit einer noch stärkeren Selektionswirkung, ist derjenige zwischen qualifizierten Mitarbeitern/innen bzw. Fachkräften und Mitarbeitern/innen mit einem fachlichen „Nachholbedarf“. Die Probleme, die im Kern völlig identisch sind mit den informationsbedingten Entscheidungsrestriktionen (vgl. II,A,3.1.), entstehen sowohl aufgrund der größeren Arbeitsproduktivität und Kooperationsleistungen als auch aufgrund der besseren Mobilitätschancen der qualifizierteren Mitarbeiter/innen.

4.2.1. Arbeitsproduktivitätsunterschiede

„Leute, die mehr wissen, schaffen auch mehr.“ Diese schlichte Formel eines Betriebsmitarbeiters signalisiert Unterschiede bei den Leistungs- und Produktivitätsbeiträgen der Belegschaftsmitglieder. Auch wenn in der Praxis diese Beiträge (bzw. ihre Unterschiede) nicht exakt meßbar sind, weil sie aufgrund von sehr heterogenen, kaum vergleichbaren Arbeitsaktivitäten zustande kommen,³³ so läßt sich dennoch in vielen Fällen feststellen, daß die weniger qualifizierten Mitarbeiter/innen „ihre Termine nicht einhalten“, „ihre Auftragszeiten überschreiten“, „mehr Ausschub produzieren“ und so maßgeblich die „Selbstaubeutung“ in den Betrieben provozieren. Verschenkte Arbeitsproduktivität muß jedoch – wenn ein ökonomischer Standard erhalten werden soll – durch Mehrarbeit aller Mitarbeiter/innen – vorwiegend aber der Qualifizierten – nachgeholt werden. Ein Mitarbeiter umschreibt die Situation so: „Wie ich es erlebt habe, bedeutet Kollektivarbeit (..) ein wesentlich höheres Auspowern der höher Qualifizierten und ein Kaputtmachen. Umgekehrt: Je unqualifizierter jemand ist, um so besser ist jemand dran. Wenn etwas passiert, dann sind die regelrecht privilegiert. Die, die nur Hilfsarbeit leisten, die haben einen geregelten Arbeitstag. Dagegen haben die Qualifizierten, die sich möglicherweise noch in verschiedenen Arbeitsbereichen engagieren, ihre 60 bis 70 Stunden wöchentliche Arbeitszeit. Alles unter dem Anspruch: Gleichheit und Einheitslohn.“

4.2.2. Mobilitätsunterschiede

Typisch ist, daß die Auseinandersetzungen zwischen qualifizierten und weniger qualifizierten Mitarbeitern/innen von Fluktuationen begleitet werden, in deren Gefolge die Belegschaftsmitglieder „frustriert aussteigen“.

Das Aussteigen ist immer mit erheblichen Gruppenkonflikten verbunden. Vor allem die Praxis, daß in selbstverwalteten Betrieben das Instrument der vom Kollektiv ausgesprochenen (Arbeitgeber-) Kündigung überwiegend nicht angewendet wird,³⁴ erschwert die Konfliktlösung. Vertragsauflösungen kommen so immer nur durch einseitige Erklärungen des/der Mitarbeiters/in zustande. Allerdings wird die Erklärungsbereitschaft des/der Mitarbeiters/in durch gezielte Angriffe, durch „Rausekeln“, forciert. Von diesen „Regelungsmechanismen unterhalb der Ebene des Rausschmiß“ (Bollweg 1988: 27) sind primär die weniger qualifizierten Mitarbeiter/innen betroffen. „Ihnen schwant manchmal erst in diesem Augenblick, daß sie etwas verkehrt gemacht haben“ (Bollweg 1988: 27).

Der Druck auf die kollektiven Arbeitnehmer/innen (= die weniger qualifizierten Mitarbeiter/innen) zur Ausübung ihrer Kündigungsmöglichkeit ist auf des engste mit den Mobilitätschancen dieser Mitarbeitergruppe verknüpft: Ihnen fällt die Lösung des Arbeitsverhältnisses nicht leicht, weil ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt – auch auf dem kollektiven Arbeitsmarkt – beschränkt sind. Dazu ein Mitarbeiter: „Knackpunkt ist einfach, daß die mit den fehlenden Qualifikationen sich nicht so einfach verkaufen können (...), sie klammern sich an das, was sie haben.“

Den qualifizierten Mitarbeitern/innen fällt dagegen im allgemeinen der Weggang nicht schwer. Ihre Mobilitätschancen sind aufgrund der vorhandenen Fachqualifikationen und der zahlreichen Außenkontakte, die sie während ihrer Betriebszugehörigkeit und in ihrer Rolle als kollektive Geschäftsführer/innen aufgebaut haben, relativ günstig. Eine Mitarbeiterin meint: „Ich hatte einen großen Konkurrenzvorteil gegenüber anderen (...). Ich war, als ich mich um einen anderen Job bemüht habe, eine erfahrene Fortbildnerin mit vielen Kompetenzen, und ich kannte durch die Arbeit im Projekt viele Leute, hatte viele Beziehungen und dadurch habe ich auch schneller von freien Stellen gehört. Und ich war durch das Projekt bekannt.“

Es ergibt sich sachlogisch, daß der Fluktuationsanteil der qualifizierten Mitarbeiter/innen erheblich höher liegt als derjenige, der weniger qualifizierten Mitarbeiter/innen. So waren z.B. in einem von uns untersuchten Betrieb in den letzten Jahren „alle Chefs – nach der Auskunft eines Mitarbeiters – wegrotiert.“ Zulässig ist deshalb folgender Schluß: Bei den Mobilitätschancen existieren maßgeblich Verteilungsunterschiede; sie statten Mitarbeiter/innen mit Konkurrenzvorteilen und -nachteilen aus. Darüber hinaus beeinflussen sie die „Stellung im Kollektiv“ sowie den Verhandlungs- und Durchsetzungsspielraum (vgl. den folgenden Punkt) zur Realisierung immaterieller Anreize. Daß eine solche Situation (Verteilungs-) Konflikte innerhalb des Betriebes induzieren muß, liegt dabei auf der Hand.

4.3. Verteilungskonflikte aufgrund der Arbeitsteilung

Ungleichheiten werden schließlich durch die Arbeitsteilung induziert, die sowohl Konflikte bei der Stellenbesetzung als auch bei der Arbeitsaufteilung auslösen.

Für Außenstehende mag es überraschend sein, daß selbstverwaltete Betriebe überhaupt von einem solchen Problembereich betroffen sind. Lange Zeit galt ja gerade die ganzheitliche Arbeitsform, gekoppelt mit dem Rotationsprinzip, als ein klassisches Strukturmerkmal der neuen Kooperationsbetriebe. Durch beide Prinzipien sollte eine überzogene Spezialisierung und Arbeitsteilung verhindert sowie eine gleichberechtigte Teilnahme aller am kollektiven Arbeits- und Ausführungsprozeß gewährleistet werden (Huber 1979: 118). Das „Flattern“ („papillonner“ im Sinne von Fourier, vgl. Adler 1906: 17 f.) der Mitarbeiter/innen von einer Arbeit zur anderen bzw. die Aufhebung der Arbeitsteilung zwischen Kopf- und Handarbeit, zwischen Spezialisten und Laien, kann aber von den kaum erfüllbaren Anforderungen an die meisten Betriebe (u.a. aufgrund der damit verbundenen hohen Ausbildungsbereitschaft der Belegschaft, der hohen Ausbildungskosten und Ausbildungszeiten) nicht realisiert werden.³⁵ Vielmehr mußten die Betriebe schon nach relativ kurzer Zeit feststellen, daß eine „Arbeitsteilung, sich ausdrückend in Engagement und Wissensvorsprüngen, schon immer existierte“ (Ramm 1988: 8) und im Prinzip sich nicht umgehen läßt.

Die Arbeitsteilung impliziert, daß von den Mitarbeitern/innen die Tätigkeiten in wichtige und unwichtige, attraktive und unattraktive, angenehme und unangenehme gespalten werden. Diese Spaltung, die auch von den im Kooperationssektor geprägten Statuszuweisungen beeinflusst wird, hat – fast automatisch – zur Folge, daß alle Mitarbeiter/innen versuchen, interessante oder als solche bewertete Arbeiten auszuführen. Da zur Aufrechterhaltung der Produktions- und Dienstleistungserstellung auch uninteressante Arbeiten erledigt werden müssen, entsteht ein mehr oder minder scharfer Stellenbesetzungskonflikt.

Der Stellenbesetzungskonflikt ist in zwei Grundvarianten anzutreffen. Einmal mündet er in eine Verdrängungsstrategie ein. Zum anderen wird er auf dem Rücken von bestimmten Mitarbeitern/innen oder Mitarbeitergruppen ausgetragen.

4.3.1. Verdrängungsstrategie

Maßgebliches Anzeichen für die Verdrängungsstrategie ist, daß uninteressante Arbeiten im Betrieb liegen bleiben bzw. nur unzureichend ausgeführt werden. „Um bestimmte Arbeiten,“ so ein Mitarbeiter, „machen alle einen großen Bogen (..), das Aufräumen der Werkstatt und des Lagers stellt für uns immer ein großes Problem (...) dar.“

Ergibt sich allerdings im Zeitablauf, daß durch die Verdrängungsstrategie (das Liegenlassen von Arbeiten) der gesamte Produktions- und Dienstleistungsprozeß in eklatanter Weise ins Stocken gerät, werden Lösungen, die immer (Konflikt-) „Spuren“ hinterlassen, angestrebt.

Die Verdrängungsstrategie wird dabei in den Betrieben vorzugsweise auf dem Rücken der engagierteren Mitarbeiter/innen, der kollektiven Geschäftsführer/innen ausgetragen. Ein Mitarbeiter: „Bei den Leuten hat sich eine Arbeitnehmerhaltung gegenüber dem eigenen Kollektiv eingebürgert. Sie suchen die Fehler nie bei sich selbst, sondern immer bei anderen. Läuft irgendetwas nicht, weil bestimmte Arbeiten nicht gemacht werden, ziehen sie den Kopf ein und versuchen, die Verantwortung den anderen in die Schuhe zu schieben.“

Die Feuerwehrfunktion der kollektiven Geschäftsführer/innen (der anderen) führt in den Betrieben zu Spannungen, da sie hierin – wie das Zitat schon andeutet – eine einseitige Lösung des Stellenbesetzungskonfliktes zu ihren Lasten sehen. Allerdings ist diese Mitarbeitergruppe durch eine von ihr ohnehin maßgeblich beeinflusste Betriebspolitik auch nicht in der Lage, den Stellenbesetzungskonflikt – in der hier erörterten Form der Verdrängungsstrategie – gar nicht erst aufkommen zu lassen.

4.3.2. Arbeitsteilung zu Lasten bestimmter Mitarbeitergruppen

Die zweite Ebene des Stellenbesetzungskonfliktes ist klassischer Natur: Unbegehrte Arbeiten werden in ihrer Mehrzahl den kollektiven Arbeitnehmern übertragen, sofern ihr Aufschub nicht realistisch ist; begehrte Arbeiten verbleiben in einer solchen Situation bei den kollektiven Geschäftsführern/innen. Die Ursachen für diese Ungleichverteilung sind eindeutig: Einmal gelingt es den kollektiven Geschäftsführern/innen aufgrund ihrer stärkeren Verhandlungs- und Durchsetzungskraft innerhalb des Betriebes und im Rahmen von Entscheidungsprozessen, sich zu behaupten. Zum anderen gibt es bei den begehrten Arbeiten genügend Tätigkeiten, die nur bei Vorhandensein einer speziellen Fachqualifikation ausgeführt werden können. Da die kollektiven Geschäftsführer/innen überwiegend auch zu den besser qualifizierten Mitarbeitern/innen gehören, können sie a priori den Stellenbesetzungskonflikt zu ihren Gunsten entscheiden.

Zufällig ist es deshalb auch nicht, wenn in der Praxis selbstverwalteter Arbeit die kollektiven Geschäftsführer/innen die zumeist fachintensiveren, mit mehr Abwechslung und Ansehen verbundenen Absatz- und Öffentlichkeitsfunktionen übernehmen und die kollektiven Arbeitnehmer/innen sich vorwiegend auf betriebsinterne, wenig attraktive Routinearbeiten beschränken. Eine Mitarbeiterin: „Die Außenvertretung wird nur von einigen im Betrieb gemacht, weil sie dazu vom Wissen und der Kompetenz her (befähigt sind), (...) die anderen bleiben auf den Routinesachen hängen.“ Noch krasser die Position eines anderen Mitarbeiters: „Ich hole die Aufträge für das Kollektiv rein, schreibe die Kostenvoranschläge usw. (...). Es ist klar, daß diese Arbeit abwechslungsreicher ist als an der Maschine zu stehen (...) und mehr Macht verleiht.“ Und: „Ich kann, ohne daß es Folgen für den Betrieb hat, nicht so einfach von heute auf morgen ersetzt werden.“

Die über die Stellenbesetzung ausgelösten Diskriminierungen und die damit einhergehende partielle Ausbeutung der kollektiven Arbeitnehmer/innen durch die kollektiven Geschäftsführer/innen schränkt selbstverständlich das Engagement und die Kooperationsbereitschaft der kollektiven Arbeitnehmer/innen ein. Eine Veränderung der Situation zu ihren Gunsten, z.B. durch die Androhung von Sanktionen bei fehlender Lösung des Konfliktes (insbesondere durch die Androhung von Austritten) können die kollektiven Arbeitnehmer/innen aber nur selten erreichen; sie sind viel stärker auf die Kooperation angewiesen als die dominierende kollektive Geschäftsführer/innengruppe (= geringe Mobilitäts- und Arbeitsmarktchancen).

Exkurs: Arbeitsteilung zu Lasten von Frauen

Zu den Zielen der selbstverwalteten Betriebe gehört die Vorgabe, die geschlechtsspezifische und rollenbezogene Arbeitsteilung aufzuheben und Frauen in dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, aus der Enge typischer Frauentätigkeit auszubrechen (vgl. I,B,1.6.). Die Überprüfung dieser Vorgabe in den Selbstverwaltungsunternehmen führt nun allerdings zu einem negativen Ergebnis: Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung konnte weitgehend nicht beseitigt werden. Vielmehr existiert in den Betrieben zum Teil eine „klassische Arbeitsteilung“ zwischen Frauen und Männern. Frauen arbeiten in den „weichen Bereichen“ (wie z.B. der Verwaltung, dem Büro), Männer in den „harten Bereichen“ (wie z.B. der Werkstatt). Ebenso führen Frauen eher unattraktive und unangenehme Arbeiten (wie Putzen, Lagerhaltung etc.) aus, während Männer eher attraktive Arbeiten (wie Außenvertretung des Betriebes, Kundenbetreuung) wahrnehmen (dazu auch Lischke/Nassauer 1988: 35). In bezug auf die Arbeitsteilung finden sich daher Frauen öfters in der Rolle der „kollektiven Arbeitnehmerinnen“ wieder.

Wie kommt es nun zu dieser spezifischen Arbeitsteilung? Im wesentlichen dürfte diese Situation „auf dem Wissensvorsprung von Männern gegenüber Frauen (in den harten „Arbeitsbereichen“), ihrem besser ausgebildeten Durchsetzungsvermögen sowie ihrer – durch Kindererziehung nicht eingeschränkten – Verfügbarkeit über Zeit“ (Rački 1988: 279) zurückzuführen sein,³⁶ also auf die, jedem Verteilungskonflikt zugrunde liegenden Divergenzen bei der Qualifikation und bei dem Kooperationsinteresse. Letzteres wird dabei maßgeblich – durch das gegebenenfalls geforderte individuelle Engagement der Frauen in der Kindererziehung oder in der Familie – reduziert. Die Folge: Frauen müssen zwangsläufig ihre Kooperationsbeiträge zuungunsten des Unternehmens zurückschrauben. Eine Mitarbeiterin: „Das Projekt stellt für mich nur das halbe Leben dar. Ich engagiere mich für den Betrieb – habe (daneben) aber auch noch andere Sachen, die mir wichtig sind und in die ich meine Energie reinstecke. (Dazu gehört) die Betreuung meines Sohnes, die Mitarbeit in einem Kinderladen und in einer Literaturgruppe.“

Eine bessere Ausgangsposition für Frauen ergibt sich unter der Voraussetzung, daß die entsprechenden individuellen Kooperationsinteressen und Kooperationsmöglichkeiten vorhanden sind, dort, wo der Bedarf an spezialisierten Fachkräften nicht

so groß ist (z.B. im Gastgewerbe, im Handel) oder wo Frauen a priori über die erforderlichen Fachqualifikationen verfügen (z.B. im „weichen“ Dienstleistungssektor).³⁷ Hier sind sie auch in attraktiveren (exponierteren) Betriebs- und Arbeitsbereichen zu finden.

Das genaue Ausmaß der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in selbstverwalteten Betrieben läßt sich aufgrund des geringen Spezialisierungsgrades (vgl. II,A,7.) nur schwer ermitteln. Nur soviel steht fest: In den von uns untersuchten Branchen mit großen Anteilen an „harten Arbeitsbereichen“ (wie Kleinindustrie, Handwerk und Bauwirtschaft) arbeiten Frauen fast ausschließlich in den „weichen“ (Büro-) Instanzen.

4.4. Entlohnungskonflikte

Die erörterten Verteilungskonflikte aufgrund unterschiedlicher Kooperationsinteressen, eines unterschiedlichen Qualifikationsniveaus und der Arbeitsteilung führen zu heterogenen Aktivitäten und Leistungsbeiträgen der Mitarbeiter/innen. Wird diese Unterschiedlichkeit mit einem Einheitslohn vergütet, so treten Verteilungskonflikte um eine adäquate Entlohnung auf.

4.4.1. Einheitslohn

Der Einheitslohn ist die „heilige Kuh der Kollektive“. An diesem Entlohnungsprinzip orientieren sich die meisten Betriebe. Mit dem Einheitslohn wird die Schaffung egalitärer Einkommensstruktur“ (Huber 1981: 129) im Betrieb beabsichtigt: Alle Mitarbeiter/innen erhalten unabhängig von ihren Leistungsbeiträgen identische Monatseinkommen. Die „Gleichheit des Lohnes“ (Bergmann 1986: 111) soll nun die über die Selbstverwaltung hergestellte Gleichheit auf der Entscheidungsebene ergänzen. Das verfügbare Budget an materiellen und immateriellen Anreizen wird somit den gleichen Verteilungskriterien unterworfen.

Bevor im Detail auf die damit verbundenen Probleme eingegangen wird, noch ein Hinweis zur Begrifflichkeit: Die Bezeichnung Einheitslohn (Gleichheit des Lohnes) ist im Prinzip irreführend. In selbstverwalteten Betrieben existiert bekanntlich eine Identität zwischen Eigentümern/innen und Arbeitern/innen (vgl. I,B,1.3.). Diese Verknüpfung impliziert die „Eliminierung von Lohnarbeit, da die Einkommen der Mitarbeiter/innen keinem Lohnfonds entstammen, den ein Beschäftigter vorschießt, sondern vielmehr Teile des Überschusses darstellen, über dessen Verteilung und Verwendung gemeinsam beschlossen wird“ (Voigt-Weber/Funder/Domeyer 1987: 51; ebenso Novy 1982: 122).

4.4.2. Probleme

Der Einheitslohn ist „gleicher Lohn für ungleiche Arbeit“ (Bartning 1984: 21). Mit dieser Vergütungsregel gelingt es nicht, die Risiken und Chancen einer kooperativen Unternehmung (Eschenburg 1971: 72) „gerecht“ zu verteilen. Vielmehr entstehen Ungleichgewichte, die sich zu Lasten der engagierteren, qualifizierteren kollektiven Geschäftsführer/innen und zugunsten der weniger engagierten und weniger qualifizierten kollektiven Arbeitnehmer/innen auswirken. Die erste Gruppe beeinflusst mit ihren Leistungsbeiträgen maßgeblich die Höhe des Betriebsergebnisses, ohne daraus einen unmittelbaren individuellen Nutzen zu ziehen, d.h., die Einheitslöhne bleiben für sie – wie für alle anderen auch – bestehen. Erhöhungen sind nur in dem Umfang möglich, wie auch die Löhne der übrigen Mitarbeiter/innen, die im geringeren Umfang am Erfolg beteiligt waren, erhöht werden.

Unabhängig von dem grundsätzlichen Problem, daß infolge von Bewertungsproblemen (vgl. II,A,4.2.1.) nie genau der Beitrag der einzelnen Mitarbeiter/innen am Erfolg errechnet werden kann, bleibt aber die Tatsache bestehen, daß mit dem Einheitslohnprinzip Leistungsanreize verloren gehen, „da es keine Möglichkeit der persönlichen Einflußnahme auf die Löhne gibt“ (ohne Verfasserangabe 1988: 11). Die Folge dieser „absurden (Lohn-) Konstruktion“: Es entwickeln sich Lohnarbeitermentalität, Jobverhalten und Gleichgültigkeit gegenüber den gesamtbetrieblichen Belangen (Bergmann 1986: 111). In einer solchen Situation bleibt am Ende den qualifizierten, motivierten Mitarbeitern/innen nur noch die Möglichkeit auszusteigen, „um nicht ständig mit der Selbstaussbeutung rumzukrepeln“ (Meding 1988: 8).

Der Entlohnungskonflikt wird entscheidend gemindert, wenn die betriebliche Ertragslage ein angemessenes Einheitsentlohnungsniveau, das den materiellen Erwartungen der Mitarbeiter/innen in etwa gerecht wird, zuläßt. Es wundert daher auch nicht, wenn die Mitarbeiter/innen von erfolgreichen selbstverwalteten Betrieben im Rahmen unserer Untersuchung eine relativ große Zufriedenheit mit der Einheitslohnvergütung signalisieren. Verteilungskonflikte um eine adäquate Vergütung verlieren also mit dem Erreichen höherer Stufen auf der Bedürfnispyramide (Maslow 1977, Kapitel 7) zwangsläufig ihre Relevanz.³⁸ Umgekehrt gewinnt der Entlohnungskonflikt an Schärfe hinzu, wenn es um die „Verwaltung des Mangels“ geht. Ein Mitarbeiter: Wären wir in der Lage, uns 4.000 DM auszuzahlen, hätten wir keine Lohnstreitereien.“ Aber genau dies ist in vielen selbstverwalteten Betrieben noch nicht möglich. Die einheitlichen Monatslöhne liegen oft zwischen 2.000 DM bis 2.800 DM (Arbeitnehmer) brutto. Sie enthalten demnach viel Konfliktstoff, der sich auch durch gängige Kompensationsmaßnahmen, vor allem der Gewährung immaterieller Anreize (wie Zugeständnisse bei der Arbeitszeit) nicht entschärfen läßt. Grundsätzlich gilt: Immaterielle Anreizsysteme entfalten erst ihre Wirkung bei der weitgehenden Abdeckung materieller Einkommensbedürfnisse (= Maslowsche Hierarchiehypothese).³⁹

5. Homogenitätsprobleme

Das Konfliktpotential im Kooperationsbetrieb wird von der Homogenität bzw. Heterogenität der Mitarbeiter/innen bezüglich bestimmter sozialer Merkmale (mit-) bestimmt: Je unähnlicher sich die Mitarbeiter/innen hier sind, desto größer die Konflikthanfälligkeit und umgekehrt. Dieser generelle Zusammenhang (vgl. dazu die „klassischen Beiträge“ von Hemphill 1969: 224; Newcomb 1961) läßt sich weiter spezifizieren. So hat eine Belegschaft, die erhebliche Differenzen im Alter und in der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter/innen aufweist, kaum eine Chance, dem „Generationenkonflikt“ zu entgehen. Ebenso ist die Belegschaft mit dem „Wettstreit der Meinungen“ konfrontiert, wenn die politischen Einstellungen ihrer Mitarbeiter/innen weit auseinander klaffen.⁴⁰

5.1. Generationenkonflikt

Die „betagten Kollektive“ (Schröter 1986: 5) werden von den „Gefahren der späten Generation, die nicht die gleiche Begeisterung, nicht die gleichen Persönlichkeiten besitzt, und darum leicht in Stillstand endigt, (heimgesucht)“. Diese leidenschaftliche Kennzeichnung des Konflikts, die Wilbrandt (zit. nach Totomianz 1922: 22) für die erste Generation des kooperativen Betriebs – die Genossenschaften – niederschrieb, markiert auch heute ein Problemfeld der Kooperationsbeziehungen im Selbstverwaltungsbetrieb. Es gibt eine Schere zwischen „Jungen und Alten“, zwischen der „Gründergeneration und der Folgegeneration“, die durch unterschiedliche Motivation, Engagement, Kompetenz, Stehvermögen, Erfahrung, Risikobereitschaft, Sicherheitsbedürfnisse, berufliche und soziale Qualifikation geprägt wird (Schröter 1986: 5).⁴¹

Der Generationenkonflikt ist im Prinzip ein Verteilungskonflikt aufgrund unterschiedlicher Kooperationsinteressen (Engagement) und aufgrund eines unterschiedlichen Qualifikationsniveaus (= unterschiedliche Informationen), der seine spezifischen Züge sowohl aus der demographischen Struktur (Junge und Alte) als auch aus der Dauer der Betriebszugehörigkeit (Gründer und „Pioniere“ einerseits, Nachfolger andererseits) erhält. Die schon öfter erwähnten kollektiven Geschäftsführer/innen sind in diesem Beziehungsgeflecht „die Alten, die mehr wissen, sich mehr engagieren und deshalb aus mehr Verantwortung heraus handeln“ (so ein Interviewpartner). Den kollektiven Arbeitnehmern/innen als Nachfolgern/innen dagegen fehlt „die einheitliche Unternehmensphilosophie und das Know-how der Alten,“ wobei sich „viele Ideen und Vorstellungen von Neueinsteigern mit schon durchdiskutierten Gedanken älterer Kollektivistin, (die) sich aber in der Vergangenheit als unpraktikabel erwiesen (haben), decken“ (Ramm 1988: 9).⁴² Das unterschiedliche Erfahrungswissen führt auf diese Weise zum Generationenkonflikt.

Allerdings nicht nur. Gelegentlich ist es auch die Innovationsfeindlichkeit der Alten, die den Generationenkonflikt provoziert. Neue Ideen und Vorstellungen der Jungen werden nicht realisiert, weil die Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen bei

den Alten fehlt. Hinter diesem Verhalten verbirgt sich zweifellos ein mangelnder Informationsstand. Es ist nicht genügend Wissen bei den Alten vorhanden, um die Vorschläge der Jungen adäquat bewerten zu können (= es existieren „Informationsprobleme“).⁴³ Die Folge (so eine Mitarbeiterin): „Die Alten blocken ab – schnappen über (oder) kramen ihre überholten Prinzipien aus.“ Es kommt damit zu allen schon unter II,A,3.1. beschriebenen Reaktionsformen auf das Informationsgefälle – allerdings ergänzt um einen generationspezifischen Aspekt.

5.2. Wettstreit der Meinungen

Die abweichenden politischen Einstellungen der Mitarbeiter/innen, der politische Konflikt zwischen „Idealisten und Pragmatikern, zwischen Dogmatikern und Reformern, zwischen Realos und Fundis“ verstärkt die Wert-, Ziel- und Entscheidungsdivergenzen im Kooperationsunternehmen. Neben Informations-, Abstimmungs- und Verteilungsproblemen (II,A,3.1.-3.2./4.) sind es nun zusätzlich die abweichenden politischen Auffassungen von der „richtigen Kollektiventwicklung“ (Beck 1988: 21), die „die Niederungen des alltäglichen Hickhacks“ (Schwendter 1986: 259) verstärken und deutlich werden lassen, daß es in selbstverwalteten Betrieben kaum einen Punkt gibt, der nicht politisch umstritten, prekär, noch in sich widersprüchlich wäre (Schwendter 1986: 259).

Die Unterschiede in den politischen Einstellungen belasten die Belegschaft. Ein Mitarbeiter: „Es gibt Leute, denen geht es nur um einen Wettstreit der Meinungen.“ Und weiter: die „Vertreter des religiösen Kollektivgedankens“ (Ramm 1988: 9), die in „ihren Tagträumen die Verwirklichung der reinen Lehre“ anstreben (= Mitarbeiter/innen) belasten mit ihren politischen Einstellungen die Gruppensituation.

Zwei exemplarische Stellungnahmen „religiöser“ bzw. pragmatischer Betriebsvertreter zu den grundsätzlichen Zielen selbstverwalteter Arbeit verdeutlichen das Konfliktpotential.⁴⁴ Zunächst die idealistische Position: „Wir träumen (...) von einem Kollektiv, in dem jede/r sich einbringt entsprechend ihren/seinen Fähigkeiten, in dem jede/r mit ihren/seinen Stärken für die Schwächen der anderen einsteht, auch lernt, Stärken und Schwächen anderer zu akzeptieren und wo jede/r weiß, daß sie/er gleich wichtig ist für den Gesamtbetrieb, und die Verantwortlichkeit für das Gesamtkollektiv von jeder/m einzelnen gesehen und auch wahrgenommen wird, ohne daß als Anreiz das Geld zwischen die Menschen tritt. Und wir haben das Wissen, daß dieser Traum keine Utopie ist. Denn wir haben ihn (...) alle schon gelebt“ (KoMet 1988: 12).

Im Kontrast dazu die Auffassung der Pragmatiker: Die Ziele unserer Arbeit sind: „Alle Mitglieder sind Gesellschafter mit möglichst gleichen Kapitalanteilen, je einer Stimme und gleichen Haftungsverpflichtungen gegenüber Kreditgebern. Zuständigkeitsbereiche sind größt-möglichst verteilt und konzentrieren sich auf einige wenige. Über ein ertragsabhängiges Gruppenlohnsystem wird die Verbindung zwischen Arbeitseinsatz und -ergebnis deutlich. Der Lohn ist direkt beeinflussbar über die Kriterien: Art der Arbeit und Organisation“ (Ramm 1988: 10).

Die Positionen der Idealisten und der Pragmatiker sind im Betrieb nahezu symmetrisch verteilt. So finden sich die kollektiven Arbeitnehmer/innen mit ihren politischen Einstellungen eher in der Gruppe der Idealisten wieder; die kollektiven Geschäftsführer/innen tendieren in Richtung der Pragmatiker (Realo-) Fraktion. Im Prinzip liegt diese Positionsverteilung auf der Hand. Die kollektiven Geschäftsführer/innen entwickeln durch ihre spezifischen Kooperationsinteressen und aufgrund ihres fundierten Informationsstandes eine größere Verantwortlichkeit für den Betrieb, der sie zwangsläufig von der Parteinahme für kaum realisierbare Utopien abweichen läßt. Die kollektiven Arbeitnehmer/innen befinden sich sowohl vom Engagement als auch von der Fachqualifikation her in einer ganz anderen, unverbindlicheren Ausgangsposition – sie können deshalb auch von der Verwirklichung der „reinen Lehre“ träumen und an Utopien festhalten, eben weil sie gegenüber dem Unternehmen und seiner Entwicklung ohnehin eine mehr oder weniger große Distanz (auch in Bezug auf die Verantwortlichkeit) zeigen.

Die durch politische Einstellungsunterschiede induzierten Konflikte lassen sich reduzieren, wenn die Mitarbeiter/innen bereit sind, sich mit ihren Einstellungen in Richtung der kollektiven Geschäftsführer/innen oder der kollektiven Arbeitnehmer/innen anzupassen und so divergierende Positionen – durch Nachgeben, durch Identifikation oder durch Internalisierung (vgl. u.a. Kelman 1961; Gebert/Rosenstiel 1981) aufzugeben. Anhaltspunkte für erfolgreiche Anpassungsprozesse stellt das Verhalten der Mitarbeiter/innen auf die erlebte Expertenmacht im Entscheidungsprozeß (vgl. II,A,3.1.9.) dar. Ebenso gibt es aber auch eindeutige Hinweise für das Gegenteil, also Indizien für nicht erfolgte Anpassungen. Sie finden ihren Niederschlag in vage formulierten (vereinbarten) Kultur-, Wert- und Zielsystemen, in Standpunkt- und Prinzipientreue (II,A,1./2./3.1.6.). Homogene Einstellungen hätten hier dazu geführt, daß es zu eindeutigen Vereinbarungen bezüglich der Betriebsziele, der Betriebswerte etc. gekommen wäre.

6. Betriebsgröße und Konflikt⁴⁵

Die bisher beschriebenen Wert-, Ziel-, Entscheidungs-, Verteilungs- und Homogenitätsprobleme werden von ihrem Ausmaß her entscheidend durch die Betriebsgröße (mit-) bestimmt. Große Einheiten verschärfen das Konfliktpotential, kleine Einheiten wirken den Schwierigkeiten neutralisierend entgegen und verbessern die Funktionsfähigkeit partizipativer Betriebsstrukturen.

Vor allem Betriebe mit deutlich mehr als zehn Mitarbeitern/innen kommen schnell in größenspezifische Konfliktregionen. Die schriftlichen Stellungnahmen von befragten Mitarbeitern/innen der „zu groß“ gewordenen Betriebe machen das deutlich (eine Auswahl):

- „Bis vor kurzem waren wir ein Betrieb mit 11 Mitarbeitern. Die Probleme, die dort auftraten (unterschiedliche Ansprüche, sehr unterschiedliche Persönlichkeiten, verschiedene Arbeitsbereiche, Entfernung und Entfremdung von einander) waren so groß geworden, daß wir uns nicht mehr zusammenfinden konnten. In der kleinen Gruppe fällt die Auseinandersetzung leichter.“
- „Die Überschaubarkeit und Transparenz ist ohne Hierarchien ab einer bestimmten Betriebsgröße (bei uns mehr als 12 Leute) nicht mehr gegeben.“
- „Das Konsensprinzip ist in Gefahr.“
- „Mit zunehmender Betriebsgröße ergeben sich Koordinationsprobleme (...), wird es zunehmend schwieriger, geeignete (fachlich und persönlich) Kolleginnen/Kollegen zu finden.“
- „ein größerer Betrieb erfordert klarere Strukturen („Management“), dazu sind wir nicht in der Lage.“

Insgesamt wird hier noch einmal empirisch die schon lange in der Literatur bestehende Auffassung bestätigt, „daß Produktivgenossenschaften nun einmal nicht mehr als zehn Personen vertragen“ (Hahn 1987: 64), weil sie dem „Gesetz der kleinen Zahl“ (Totomianz 1959: 23) unterliegen. D.h., ab einer bestimmten Größe werden die Interessenkonstellationen im Betrieb komplizierter, verliert sich das Handlungsmotiv der Solidarität (Hettlage 1987: 300) und schlägt die (engagement- und qualifikationsbezogen) Heterogenisierung der Mitgliedergruppen (Dülfer 1984 und 1987) stärker durch. Es kommt also kurzum zur Verschärfung der erwähnten Wert-, Ziel-, Entscheidungs-, Verteilungs- und Homogenitätskonflikte.⁴⁶

7. Organisationsstruktur

7.1. „Typische Organisationsstruktur“

Selbstverwaltete Betriebe verfügen über eine spezifische Organisationsstruktur. Diese Organisationsstruktur soll im folgenden mit Hilfe des situativen Ansatzes der Organisationstheorie (u.a. Hall 1972, Staehle 1973, Kieser/Kubicek 1983) untersucht werden. Dabei wird sich zeigen, daß auch hier, wie bei den oben behandelten interpersonellen Konfliktfeldern (vgl. II,A,1.-6.) „typische Schwächen“ auftreten, die das Entstehen einer „Organisationslücke“ in selbstverwalteten Betrieben begünstigen.

Das Vorhandensein einer Organisationslücke ist im Prinzip nichts besonderes. Mit dieser Schwäche sind auch andere Unternehmen, vorwiegend solche aus dem traditionellen Klein- und Mittelbetriebssektor (Thürbach/Hutter 1976, Braun 1982) konfrontiert. Insofern kann man getrost von einer „Leidensgemeinschaft zwischen selbstverwalteten und konventionellen Unternehmen“ sprechen. Zu beachten ist nun allerdings, daß hinsichtlich Art und Ausmaß der Organisationslücke deutliche Unterschiede zwischen den Betriebstypen existieren und es kooperationsdeterminierte Organisationsrestriktionen gibt.

7.2. Spezialisierung

Die Spezialisierung umfaßt die Aufteilung der betrieblichen Gesamtaufgabe auf unterschiedliche Teilaufgaben. Der Grad der Aufgabenteilung (= Spezialisierungsgrad) ist in den selbstverwalteten Betrieben – was aufgrund ihrer Betriebsgröße auf der Hand liegt (vgl. I,B,1.7.) – sehr gering. Es gibt nur wenig spezialisierte Stellen. Die große Mehrzahl der Mitarbeiter/innen verfügte über relativ breit angelegte Arbeits- und Funktionsfelder.

7.2.1. Ganzheitlichkeit des Arbeitsprozesses und Entdifferenzierungsphänomen

Diese Organisationssituation entspricht der besonders in den siebziger Jahren u.a. von Arbeits- und Organisationswissenschaftlern, Selbstverwaltungs- und Alternativvertretern/innen vorgetragenen Forderung nach mehr Ganzheitlichkeit der Arbeitsprozesse (u.a. Gaugler/Kolb/Ling 1977, Kubicek 1979, Huber 1979: 118 f.). Die Ganzheitlichkeitsforderung stand dabei für den Versuch, sowohl den Nachteilen spezialisierter Stellen (= Monotonie, hohe Fluktuationen, Passivität, Motivationsverlust) zu begegnen als auch die „Herrschaftssicherung“ über Spezialisierung (Bravermann 1977) auszuschalten. In diesem Sinne war De-Spezialisierung als Instrument zur „Humanisierung und Demokratisierung des Arbeitslebens“ gedacht.

Selbstverwaltete Betriebe können nun den durch die kleine Betriebsgröße bedingten niedrigen Spezialisierungsgrad allerdings nicht als organisationsbetrieblichen Fortschritt für sich in Anspruch nehmen, für traditionelle Klein- und Mittelbetriebe trifft dies ebenso zu. Es liegt daher – wie verschiedentlich in der Literatur vermutet (Funder/Voigt-Weber 1986: 167; Berger u.a. 1985: 98 f.) – auch kein Entdifferenzierungsphänomen (Entspezialisierungsphänomen) selbstverwalteter Betriebe vor, sondern nur schlicht ein Betriebsgrößenphänomen.

7.2.2. Verrichtungs- und Objektprinzip

Die (geringe) Stellenspezialisierung wird in den Betrieben – was unter organisationsstrukturellen Gesichtspunkten nahe liegt – nach dem Verrichtungs- oder Objektprinzip vorgenommen. Gelegentlich werden auch beide Prinzipien miteinander kombiniert. Das Verrichtungsprinzip, das zur funktionalen Organisation führt und ein im Selbstverwaltungssektor oft anzutreffendes „undifferenziertes Produktionsprogramm voraussetzt“ (Bleicher 1979: 88), birgt eine entscheidende Schwäche in sich: Organisationsinterne Ineffizienzen (ihre Herkunft und Ursache) lassen sich nur schwer mit diesem Prinzip lokalisieren (Schanz 1982: 104). Kaum besser verhält es sich beim Objektprinzip und der mit diesem Strukturtyp verbundenen Spartenorganisation. Die Erkundung von strukturellen Organisationsschwächen ist hier ebenfalls eingegrenzt.

7.2.3. Planungs- und Kontrolllücken

Die Ursachen für die erwähnten Schwierigkeiten sind zunächst darin zu suchen, daß die mehr oder weniger differenzierten Teilaufgaben der Planung und Kontrolle sowohl beim Verrichtungs- als auch beim Objektprinzip nicht zu den explizit formulierten Betriebsfunktionen zählen – sie sind als eigenständige Arbeitsgegenstände nicht in den Gestaltungsprinzipien enthalten und verhindern so die Aufdeckung organisatorischer Mißstände (z.B. im Rahmen von Soll-/Ist-Vergleichen).

Neben diesen strukturellen Defiziten ist aber auch bedeutsam, daß die Betriebe vor allem gegenüber der Kontrollfunktion ein ungeklärtes, distanzierendes Verhältnis entwickeln und auf diesem Weg eine wirkungsvolle Organisationsanalyse durchkreuzen.

Aber selbst dann, wenn die Unternehmen über beide Schwächen – Kontrollaversion und organisationsstrukturelle Defizite – nicht verfügen würden, haben sie aufgrund der vorgefundenen Kosten- und Ertragssituation trotzdem erhebliche Probleme, Planungs- und Kontrollaufgaben in ausreichendem Maße zu bewältigen. Anders formuliert: Den Unternehmen fehlen die Mittel (= zur Einrichtung von spezialisierten Stellen/Teilstellen), um Planungs- und Kontrollfunktionen betriebsstrukturell zu verankern.

Die Betriebsvertreter/innen sind sich dieser Schwächen zumeist bewußt: „Es fehlt uns das Geld und die Zeit für eine langfristige Strategiedebatte – wir planen immer nur für eine Woche (von einem Plenum zum anderen) – höchstens mal für drei Jahre, wenn wir eine Maschine kaufen.“

7.2.4. Funktions- und Aufgabenkonzentration beim kollektiven Management

Im Prinzip liegt hier eine weitere organisatorische Variante des Betriebsgrößenproblems vor. Die unmittelbare Folge: Das kollektive Management (das Plenum), das für die Planungs- und Kontrollaufgaben eine grundsätzliche Zuständigkeit besitzt, wird überfordert. Nicht nur, daß es mit spezifischen interpersonellen Problemen konfrontiert ist (s.o.), auch die Organisationsstruktur wirkt konfliktpotenzierend. Fehlende (spezialisierte) Stellen induzieren so eine „Funktions- und Aufgabenkonzentration“ beim Plenum. Dazu eine Mitarbeiterin: „Das Plenum ist immer für alles zuständig – für alle Sachen, die von den einzelnen Leuten nicht gemacht werden können.“

7.2.5. Personenorientierte Stellenbildung

Die Stellenbildung (Spezialisierung) in selbstverwalteten Betrieben trägt einen weiteren Makel: Sie ist extrem personenorientiert und vernachlässigt sachliche Gesichtspunkte. Zur Verdeutlichung: Die Aufteilung der betrieblichen Gesamtaufgabe in Teilaufgaben richtet sich in den Unternehmen in erster Linie nach den individuellen Wünschen und Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen und erst in zweiter Linie nach den betrieblichen Notwendigkeiten. Als Konsequenz folgen daraus die unter dem Stichwort „Verteilungskonflikte aufgrund der Arbeitsteilung“ angeschnittenen aufgabenbezogenen Unter- und Überdeckungen, d.h.:

- daß Aufgaben wahrgenommen wurden, die zur Erreichung des Gesamtziels (Gesamtaufgabe) nicht unbedingt erforderlich sind (z.B. Teilnahme an betriebs- und fachübergreifenden Veranstaltungen, Kongressen, politischen Aktivitäten);
- daß betriebsnotwendige Aufgabenfelder ungenügend bearbeitet werden und z.T. gänzlich liegen bleiben (z.B. im Bereich Rechnungswesen und Werbung) und
- daß sich Aufgabenbereiche und Stellen überschneiden und untereinander zu wenig abgegrenzt sind (Parallele Betreuung von Aufträgen und Projekten).

Die personenorientierte Stellenbildung ist im Prinzip originär mit den in den Betrieben angewendeten kollektiven Entscheidungsverfahren (Konsensprinzip) verknüpft. Hiernach lassen sich nur solche Aufgaben übertragen, die auf die Zustimmung des Stelleninhabers stoßen – wird diese allerdings versagt, findet keine Übertragung statt, d.h., der Stelleninhaber kann erfolgreich mit dem Instrument des Vetorechtes gegen die Übertragung intervenieren. Die praktische Folge ist, daß sich die Aufteilung von betrieblichen Gesamtaufgaben in Teilaufgaben nur nach dem Lustprinzip realisieren läßt.⁴⁷ Bei diesem Vorgehen ist dann kein Veto zu befürchten. Allerdings impliziert es die innerhalb der Spiegelstriche erwähnten Unter- und Überdeckungen.

Ebenso werden nötige Reorganisationen (= Neugestaltung der Organisationsstrukturen) durch dieses Verhalten verhindert. Das Neigungs- /Lustprinzip wird aber gelegentlich außer Kraft gesetzt, nämlich dann, wenn der betriebliche Ablauf zwingend einen Ausgleich für die entstandenen Deckungslücken (insbesondere Unterdeckungen) erfordert. Hier werden – wie weiter oben erläutert – sachbezogene Aufgabenzuweisungen auf verschiedene Stellen und Mitarbeitergruppen (kollektive Arbeitnehmer/innen, kollektive Geschäftsführer/innen) vorgenommen.

7.3. Koordination

Die Arbeitsteilung erzeugt, gleichgültig auf welchem Spezialisierungsniveau sie sich befindet, einen Koordinationsbedarf, d.h., die einzelnen Tätigkeiten (Stellen) müssen untereinander zur Erreichung betrieblicher Ziele abgestimmt und koordiniert werden. Unbestreitbar ist dabei, daß der Koordinationsbedarf mit zunehmender Betriebsgröße steigt, während er in kleineren Betrieben dagegen relativ gering ist (Blau/Schoenherr 1971; Abels 1980; Kieser/Kubicek 1983: 267 f.). Größere Einheiten mit einer größeren Zahl spezialisierter Stellen und Abteilungen sind schwieriger abzustimmen als kleinere Einheiten mit einer geringeren Zahl verschiedener Stellen und Abteilungen. Allerdings gibt es hier auch – gelegentlich von der Literatur mißachtete – Einschränkungen. In Großbetrieben kann nämlich dann der Koordinationsbedarf auch reduziert werden, wenn viele ähnliche oder gleichartige Stellen vorhanden sind, die untereinander geringer Abstimmungsprozesse bedürfen; Kleinbetriebe hingegen können diesen Größeneffekt nicht beanspruchen. Ihre Organisationsstruktur ist durch eine große Heterogenität von Stellen und Tätigkeiten gekennzeichnet.

Die Koordination kommt in selbstverwalteten Betrieben entweder durch zielgerichtete Aktivitäten der Stelleninhaber/innen, durch vereinbarte Regeln/Normen oder durch Anweisungen des kollektiven Managements (= Plenum) zustande. Über die richtige Definition dieser Koordinationsformen und -instrumente gibt es in der Fachwissenschaft keine Einigkeit (vgl. u.a. Scott 1986: 102; Lilje 1981: 212 f.; Kubicek 1976). Hier soll der Einfachheit halber und zur Erleichterung der Systematisierung von drei Instrumenten – der Koordination durch Selbstabstimmung, der Koordination durch Weisung des kollektiven Managements und der Koordination durch Regeln – ausgegangen werden.

7.3.1. Koordination durch Selbstabstimmung

Die Koordination durch Selbstabstimmung stellt im Prinzip das Ideal selbstverwalteter Betriebe, die auf eine hohe Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative ihrer Mitglieder aufbauen, dar. Die Praxis zeigt allerdings, daß dieses Instrumentarium oft versagt, weil einzelne Stelleninhaber/innen (durch notwendige Gespräche, Teamsitzungen etc.) den Selbstabstimmungserfordernissen nicht gerecht werden. Die Ursachen sind zunächst in den unterschiedlichen Kooperationsinteressen und

-beitragen (II,A,4.) zu suchen. Engagierte Mitarbeiter/innen stimmen sich eher ab als weniger engagierte. In Gesprächen wurde die Situation so dargestellt: „Die Leute im Kollektiv fühlen sich ganz unterschiedlich zuständig – fehlen Briefbögen im Betrieb, werden sie von einigen sofort nachbestellt, andere kümmern sich nicht darum.“

Die unterschiedliche Bereitschaft zur Selbstabstimmung bzw. die unterschiedliche Bereitschaft des „sich zuständig Fühlens“ induziert in den Fällen, in denen es zu keiner Abstimmung kommt, eine Delegation des Koordinationserfordernisses an das Plenum. Es soll durch Weisungen den entstandenen Koordinationsbedarf decken. „Die Sachen, die bei uns nicht laufen, landen im Plenum.“

Diese typische Reaktionsform, die oft zu beobachten ist, ist nicht unproblematisch. Sie induziert, daß das Plenum, ohnehin mit zahlreichen Problemen konfrontiert, weiter belastet wird.

7.3.2. Koordination durch Anweisungen des Plenums

Hinzu kommt eine weitere Schwäche. Koordinationsanweisungen des Plenums erweisen sich in der Praxis oft als sehr ungenau (vgl. zu diesem Sachverhalt auch Laske/Schneider 1985: 58-62). So wird die Erledigung bestimmter Arbeiten zwar gefordert (wie Briefpapier bestellen, Werbeaktion durchführen etc.), aber nicht bestimmten Stelleninhabern/innen zugewiesen. Der Grund für die fehlende Konkretisierung liegt darin, daß die Mitarbeiter/innen mit Hilfe des schon weiter oben erwähnten Vetorechtes die Möglichkeiten haben, sich der Anweisung (Zuweisung) zu entziehen. Das Plenum beugt jetzt gewissermaßen diesem Einspruchsrecht vor, indem es personenspezifische Zuweisungen vermeidet.

Aber selbst dann, wenn eine konkrete Weisung des Plenums erfolgt, besteht die große Gefahr, daß die Stelleninhaber diese mit Hilfe des passiven Vetos unterlaufen und die übertragenen Arbeiten nicht oder nur unzureichend durchführen. Ein Mitarbeiter: „Wenn jemand bestimmte Arbeiten nicht machen will, nützt auch kein Kollektivbeschuß“ (vgl. auch II, A, 3.1.9.). Aus allem resultiert ein erhebliches Defizit an Koordination.

7.3.3. Koordination durch Regeln

Die Koordination über Regeln, die einer Koordination über die Unternehmenskultur (vgl. II, A, 1.) gleichkommt, ist in selbstverwalteten Betrieben, wie auch in anderen Unternehmen,⁴⁸ von erheblicher Relevanz. D.h., gemeinsame Werte, Regeln und Zielvorstellungen sorgen dafür, daß Koordinationsprozesse sowohl bei einzelnen Mitarbeitern (Selbstabstimmung) als auch beim kollektiven Management (Koordination durch Weisungen) erfolgreich bewältigt werden können; sie nivellieren die eben beschriebenen Koordinationsschwächen selbstverwalteter Unternehmen.

Welche Auswirkungen die Unternehmenskultur auf die Koordinationsbereitschaft haben kann, zeigt die Äußerung einer Mitarbeiterin eines Handelsbetriebes: „In meinem ersten Kollektiv gab es keine großen Verbindlichkeiten (...) bei den Arbeitszeiten, Projekten (...). Hier ist das ganz anders. Wir halten vielmehr zusammen (...), helfen bei anderen aus, wenn Not am Mann ist.“

Auf den zentralen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Koordination wird auch in der empirischen Analyse von Laske/Schneider eingegangen. Sie fordern Betriebsregeln und Werte, die klar machen, „daß sich in einem selbstverwalteten Betrieb jeder voll einsetzen muß, Zuspätkommen, schlampiges Arbeiten, Blaumachen usw. verpönt sind; daß die Leute im Betrieb die Produktion selbst regeln müssen (...); daß ein Sich-Verlassen auf „Führer“ problematisch sein kann, da auch diese sich irren können“ (Laske/Schneider 1985: B 62).

7.4. Delegation

Die Delegation bezeichnet dabei die Verteilung von Entscheidungskompetenzen durch das kollektive Management (Plenum) auf einzelne Stellen (Mitarbeiter/innen) oder untere Instanzen (Mitarbeitergruppen). Der Delegationsbedarf ist in selbstverwalteten Betrieben vergleichsweise gering, da die Betriebe aufgrund ihres geringen Spezialisierungsgrades sehr leicht überschaubar und lenkbar sind. Dieser Tatbestand begünstigt von seiten der Betriebsgröße her eine Zentralisierung von Entscheidungen beim kollektiven Management.

Gefördert wird die Entscheidungscentralisation aber auch durch die schon erwähnten betrieblichen Koordinationsgepflogenheiten, wenn diese infolge fehlender Selbstabstimmungsbereitschaft auf eine Koordination durch Weisungen hinauslaufen.

Nicht zu übersehen ist schließlich ein „Hängen an der Macht“ seitens des Plenums. Es fällt diesem obersten Entscheidungsorgan vielfach schwer, Verantwortung und Entscheidungskompetenz an einzelne Stelleninhaber zu delegieren. Sehr verständlich ist diese Machtumklammerung nicht. Wie kommt es nun trotzdem zu diesem betrieblichen Verhalten? Um hier eine Erklärung zu geben, ist es erforderlich, auf die im Punkt II,A,4. erwähnten Verteilungsprobleme zurückzukommen. Hier wurde dargestellt, daß die Betriebe mehr oder weniger personell (in bezug auf die Kooperationsbeiträge, Qualifikation etc.) in zwei Mitarbeitergruppen, in die sog. „kollektiven Geschäftsführer/innen“ und die „kollektiven Arbeitnehmer/innen“ zerfallen. Die kollektiven Geschäftsführer/innen dominieren – zumeist über ihre informelle Machtstellung – alle wesentlichen Entscheidungsprozesse. Um ihre Position und Einflußmöglichkeiten zu beschränken, drängen nun die kollektiven Arbeitnehmer/innen vielfach darauf, daß möglichst viele Entscheidungstatbestände im Plenum verbleiben und nicht delegiert werden. Sie wollen so einen breiten Spielraum zur Wahrung der formalen Entscheidungspartizipation für jedes Mitglied – in erster Linie natürlich für den/die kollektiven/kollektive Arbeitnehmer/in – erhalten.⁴⁹ Ein Mitarbeiter:

„Ich will, daß wir alles ausführlich im Kollektiv besprechen (...), meinetwegen auch jede Kleinigkeit (...). Ich habe keinen Nerv, den Sachen hinterher zu rennen (...), mir von anderen Leuten was vorgeben zu lassen (...). Wir sollten unseren alten Prinzipien treu bleiben und alles gemeinsam entscheiden.“

Dieses Partizipationsunterfangen hat naheliegender Weise die oben schon ange deuteten Überlastungen des kollektiven Managements mit Routineentscheidungen zur Folge. Aber nicht nur das! Die Delegationsfeindlichkeit schafft Abhängigkeiten. Eine Mitarbeiterin kommentiert daher auch: „Manchmal habe ich in meinem Betrieb weniger zu sagen als eine Verkäuferin bei Hertie.“

7.5. Konfiguration

Die Konfiguration⁵⁰ stellt die äußere Form des Stellengefüges dar. Betrachtet werden hier vor allem Leitungsstellen und Leitungssysteme (wie Ein-Linien-System, Mehrlinien-System).

Typisch für selbstverwaltete Betriebe (wie auch andere Kleinbetriebe) ist das Ein-Linien-System. Dem kollektiven Management sind die einzelnen Stellen direkt untergeordnet. Es gibt keine zwischengeschalteten Instanzen (= Abteilungen) und damit eine gering ausgeprägte Gliederungstiefe. Die Informations- und Kommunikationswege sind kurz, so daß personenorientierte Koordinationsinstrumente (= Selbstabstimmung und Weisungen) zum Einsatz kommen können.

7.6. Formalisierung

Die Formalisierung betrifft die schriftliche Niederlegung organisatorischer Sachverhalte und Regeln in Form von Organisationsschaubildern (Organigrammen), schriftlichen Organisationsplänen, Stellenbeschreibungen usw.

Selbstverwaltete Betriebe stehen der Formalisierung distanziert bis ablehnend gegenüber. Durch die schriftliche Fixierung organisatorischer Tatbestände kommt es – so eine Betriebsmitarbeiterin – „zu einer völlig überflüssigen Bürokratisierung.“ Diese Position ist aus der Perspektive von Kleinbetrieben sehr verständlich. Der Formalisierungsaufwand steht zumeist in keiner angemessenen Relation zum erzielten Organisationsnutzen.⁵¹ Kleine Einheiten sind auch ohne schriftliche Fixierungen transparent und überschaubar. In selbstverwalteten Betrieben existieren daher keine formulierten Organisationspläne, Stellenbeschreibungen.

B. Analyse externer Beziehungen

Gegenstand dieses Abschnittes sind die externen Beziehungen der Betriebe. Es werden Überlegungen zur Wettbewerbs- (Absatz-) und Finanzierungssituation im kooperativen Sektor vorgetragen.

1. Wettbewerb und Absatz

In der Literatur finden sich bisher kaum wettbewerbs- und absatzpolitische Überlegungen zum neuen kooperativen Wirtschaftssektor. Dies mag damit zusammenhängen, daß bisher sozialwissenschaftliche und arbeitsmarktpolitische Betrachtungen selbstverwalteter Betriebe vorherrschten und erst allmählich zu einzelwirtschaftlichen Analysen (vorwiegend zum Problemkreis Finanzierung) übergegangen wurde.

Die vernachlässigte Wettbewerbs- und Absatzdiskussion soll hier nachgeholt werden, indem zunächst Aussagen zum Wettbewerbsbegriff selbstverwalteter Betriebe getroffen werden und daran anschließend näher auf Wettbewerbsfunktionen und Wettbewerbs- (Absatz-) strategien der Unternehmen eingegangen wird.

1.1. Wettbewerbsbegriff

Der Wettbewerbsbegriff selbstverwalteter Betriebe weist zahlreiche Parallelen, aber auch Unterschiede zum Wettbewerbsbegriff traditioneller Betriebe auf. Zunächst besteht aber Einigkeit darüber, daß das als Leitbild der Wirtschaftspolitik dienende neoklassische Konzept des „funktionsfähigen Wettbewerbs“ (Clark 1961, Hoppmann 1966) in der Praxis zahlreichen Restriktionen (Konzentrationsbewegungen) – besonders in Zeiten der Wirtschaftskrise – unterliegt und für Existenzgründer wie auch bestehende Unternehmen erhebliche Zutrittsbarrieren und Überlebensrisiken enthält. Heinz Bollweg, Geschäftsführer der Belegschaftsunternehmung AN, schlußfolgert daher auch, daß „der Konkurrenzkampf um Marktanteile (...) zwischen einem kapitalkräftigen, etablierten Unternehmen und einem jungen Kleinunternehmen ein ziemlich aussichtsloser Kampf für das junge Unternehmen ist“ (Bollweg/Nowakowski 1982: 19).

1.1.1. „Sich der Konkurrenz stellen“

Trotz dieser für alle Klein- und Mittelbetriebe bestehenden Wettbewerbsbarrieren stellen sich die selbstverwalteten Unternehmen der Konkurrenz. Damit soll, so die Position der Ökotoxia-Belegschaft, bewiesen werden, „daß ein Unternehmen mit alternativen Prinzipien in qualitativer und quantitativer Weise existenzfähig ist“ und „die Existenzfähigkeit nicht über einen Solidaritätspreis erreicht (wurde), sondern durch marktübliche Preise“ (Ökotoxia zit. nach Wiltmann 1984: 126).

Diese Position wird nach m.E. von der großen Mehrzahl der selbstverwalteten Betriebe geteilt (Bollweg/Nowakowski 1982: 252 f.; Bergmann/Schröter 1984: 9 f.; Bartning 1984: 34), sie ist völlig identisch mit den in Marktwirtschaften gängigen unternehmenspolitischen Leitvorstellungen. Insofern bestehen deutliche Parallelen zwischen selbstverwalteten Betrieben und traditionellen Wirtschaftseinheiten.

1.1.2. Konkurrenz unter selbstverwalteten Betrieben

Unterschiede werden allerdings an anderer Stelle sichtbar. So stellt Ökotoxia zwar noch fest, daß „in gewisser Weise“ auch ein „Konkurrenzverhältnis zu anderen Alternativprojekten“ besteht, jedoch solle dies möglichst gelindert werden, indem Informationen über mögliche Konkurrenzvorteile, wie z.B. günstige Beschaffungs- und Absatzwege, grundsätzlich auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden (Ökotoxia zit. nach Wiltmann 1984: 126).

Diese Haltung signalisiert Unterschiede. Das zwischenbetriebliche Konkurrenzprinzip soll einseitig in Richtung alternativer Mitbewerber eingeschränkt werden. Diese Einschränkungen folgen unterschiedlichen Erwägungen. Sie lassen sich grob in politische und ökonomische unterteilen.

Die politischen Erwägungen setzen auf der Makroebene an und betonen, daß die uneingeschränkte Akzeptanz des Wettbewerbsprinzips Anpassungsgefahren in sich birgt, die zur Folge haben könnten, daß sich eine „alternative Wirtschaft entwickelt, die sich in nahezu nichts von der freien Marktwirtschaft unterscheidet“ (Bergmann/Schröter 1984: 13). Letztendlich hätten dann die Kritiker selbstverwalteter Betriebe recht, wenn sie die Unternehmen „nur (als) eine miese Neuauflage der gescheiterten Genossenschaftsbewegung der Jahrhundertwende sehen und uns gerne mit dem Markenzeichen Neue Unternehmen versehen möchten“ (Bergmann/Schröter 1984: 13).

Diese Befürchtung, ins Bestehende abzudriften und den „ständigen Status der Avantgarde“ (vgl. II,A,1.5.) zu verlieren, wird von vielen Betriebsvertretern/innen und Theoretikern/innen der neuen Selbstverwaltungsbewegung geteilt (Sing 1986: 4 f.; Bergmann 1983: 27 f.; Berliner Materialienband zum Kongreß in Lund 1982: 4 f.); sie sind Anlaß zur einseitigen Nivellierung des Konkurrenzprinzips.

Die ökonomischen Motive zur einseitigen Begrenzung des Konkurrenzgrundsatzes ergeben sich dagegen aus den üblichen Wettbewerbsnachteilen für Kleinbetriebe. Diese sollen gelindert werden, indem selbstverwaltete Einheiten nicht zueinander in Konkurrenz treten bzw. diese durch gemeinsame Absprachen und Informationen (s. Ökotoxia) abschwächen.

Als Weg zur Lösung der Konkurrenzproblematik und zur Realisierung von möglichen Wettbewerbsvorteilen gilt verständlicherweise die zwischenbetriebliche Kooperation oder, um eine Begrifflichkeit aus dem Selbstverwaltungssektor zu verwenden, die „Vernetzung“. Die Vernetzung bietet die „Möglichkeit, gemeinsam wirtschaftlich widerstandsfähiger zu werden, ohne dabei die Autonomie des eigenen Kollektivs aufzugeben“ (Bollweg/Nowakowski 1982: 263).

Exkurs: Vernetzung

Die Vernetzung nimmt im Selbstverwaltungssektor einen hohen politischen Stellenwert ein. Sie kann als ein auf der zwischenbetrieblichen Ebene liegendes politisches Wertmerkmal selbstverwalteter Betriebe angesehen werden (vgl. dazu auch Huber 1981; Novy 1980; Neuling 1985: 21).⁵²

Allerdings gibt es bei der praktischen Umsetzung des Vernetzungsgedankens erhebliche Probleme. Der Selbstverwaltungssektor hat bisher nur wenige (funktions-tüchtige) zwischenbetriebliche Kooperationen zustande gebracht. Dazu zählt auf Bundesebene der Verband der Fahrradläden, der Verband der Naturkostläden, der Verband der Mitfahrzentralen und der Verbund selbstverwalteter Betriebe für Umweltschutzpapier. Bei den ersten drei Kooperationsinstanzen handelt es sich um Vernetzungen im Beschaffungsbereich (Einkaufsgenossenschaften); bei der letzten um einen Marketingverbund.

Neben diesen Bundeseinrichtungen gibt es noch mehrere regionale Verbundinstanzen. Sie praktizieren jedoch eher unverbindliche Formen der Vernetzung und kommen im allgemeinen über die Dimension eines „lockeren Erfahrungsaustausches“ nicht hinaus (= regionale Branchentreffs für Tischler, Drucker, Betriebsberater, Buchhändler, Verlage etc.).

Die zögerliche Vernetzungstätigkeit, durch die ohne Zweifel mögliche Wettbewerbsvorteile und Absatzchancen vertan werden, ist vermutlich das Resultat von Widersprüchen in den Arbeits- und Wertgrundsätzen bzw. in dem Ziel- und Wertsystem selbstverwalteter Betriebe. So gehört zu den allgemein anerkannten Prinzipien (I,A,1.) auf der zwischenbetrieblichen Ebene (zusätzlich) auch der Dezentralitäts- und Autonomiegrundsatz (vgl. II,A,1.). Mit letzterem sollen betriebliche Hierarchien, entfremdete und machtorientierte Organisationsformen gewissermaßen „Superstrukturen“ und ihre Verselbständigungstendenzen verhindert werden (vgl. II,A,7.2.1.). Mit dem Vernetzungsprinzip ist dagegen etwas völlig anderes beabsichtigt. Es fordert – wie erörtert – den Zusammenschluß von Betrieben zur Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Entfaltung wirtschaftlicher Macht.

Da allerdings wirkungsvolle Vernetzungsstrukturen nur bei partieller Zurückdrängung des Dezentralitäts- und Autonomiegebotes realisiert werden können, entsteht eine Grundsatz- (Prinzipien-) Konkurrenz. Ein Beispiel kann diese Situation verdeutlichen: Betriebe, die sich in einem Beschaffungsverbund zusammengeschlossen haben, sind gezwungen, ihre Vorprodukte, zumindest zum Teil, über den Verbund zu beschaffen. Tun sie es nicht, partizipieren sie also an anderen, kooperationsfremden Beschaffungsquellen, schaden sie dem Verbund und stellen seine Existenz, insbesondere seine ökonomische Leistungsfähigkeit, die gewöhnlich erst bei größeren Kapazitäten und Geschäftsvolumen erreicht wird (economics of scale) in Frage. Da es dies aber zu verhindern gilt, müssen sie vorher vereinbarte Beschaffungsentscheidungen zugunsten des Verbundes treffen. Dies wiederum bedeutet eine Einschränkung der Entscheidungsautonomie. Ebenso kann die Teilnahme an dem Verbund den Aufbau zentraler, mit dem Dezentralitätsprinzip wenig verträglicher Arbeitsstrukturen bedeuten.

Den selbstverwalteten Betrieben gehen solche Einschränkungen und Zurechtrückungen des Autonomie- und Dezentralitätsprinzipes offensichtlich zu weit. Im Gegenzug sind sie, nimmt man die reale Selbstverwaltungspraxis ernst, viel eher bereit, bei dem konkurrierenden Vernetzungsprinzip Abstriche bis hin zu seiner gänzlichen Aufgabe hinzunehmen.

Diese Haltung der Betriebe stößt seit Jahren bei Betriebsvertretern/innen und Theoretikern/innen auf scharfe Kritik. Sie fordern, daß die selbstverwalteten Unternehmen über ihren „kleinen, verschmierten Tellerrand“ hinaus gemeinsam Strategien zur Eroberung von neuen Marktsegmenten entwickeln sollen (Bergmann/Schröter 1984: 13) oder wie Rolf Schwendter in seinen neuesten Notaten zur Alternativen Ökonomie vermerkt, von der obligatorischen Opposition, die jede Vernetzung (Infrastruktur), „die von Größe und Ausweitung her geeignet ist, die Dimension des Hinterhofes zu überschreiten“, Abstand nehmen sollen (Schwendter 1986: 287).

Die passive Vernetzungshaltung selbstverwalteter Betriebe weist im übrigen deutliche Parallelen zu traditionellen Kleinbetrieben auf. Auch diesen Einheiten fällt aufgrund von Unabhängigkeits- (Autonomie-) Überlegungen die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit äußerst schwer, d.h., sie sind in der überwiegenden Mehrzahl ebenfalls bereit, die wettbewerbspolitischen Nachteile der kleinbetrieblichen Größe hinzunehmen (Abels 1982: 333 f.).

1.2. Wettbewerbsfunktionen

Von den Wettbewerbstheoretikern wird ein ganzes Bündel von Wettbewerbsfunktionen diskutiert. Sie reichen von der flexiblen Anpassungsfunktion bei Veränderungen der Nachfragestruktur und der Produktionstechnik, der Durchsetzungsfunktion bei der beschleunigten Realisierung des technischen Fortschritts (Kantzenbach 1967), gesellschaftlichen, konjunktur- und strukturpolitischen Funktionen (Giersch 1964: 61 f.) bis hin zu Funktionen beim Schutz der Konsumenten vor Übervorteilung, zur Sicherung einer weiten Produktdifferenzierung und zur Gewährleistung des Ausscheidens ineffizienter Unternehmen aus dem Markt (Clark 1961: 63 f.).

Dieser differenzierte Katalog läßt sich zusammenfassen und auf drei wesentliche Wettbewerbsfunktionen, die primär vom Selbstverwaltungssektor wahrgenommen werden, reduzieren. Dazu gehört:

- die Anpassungsfunktion bei der Veränderung der Nachfragestruktur
- die Durchsetzungsfunktion bei der Realisierung von Innovationen und
- die Sicherungsfunktion zur Gewährleistung einer weiten Produktdifferenzierung.

1.2.1. Klassische Wettbewerbsfunktion

Die klassische Wettbewerbsfunktion, die eine Reduzierung der Marktmacht von wenigen großen Anbietern durch eine Vielzahl von kleinen Anbietern vorsieht, kann dagegen von selbstverwalteten Betrieben kaum wahrgenommen werden; dazu ist der etwa 4.000 bis 6.000 Einheiten zählende (neue) kooperative Wirtschaftssektor zu klein. Ein anderes Bild ergibt sich dabei selbstverständlich, wenn der Selbstverwaltungssektor als Segment des Kleinbetriebssektors aufgefaßt wird. Hier gehen von der Gesamtzahl der Kleinbetriebe natürlich die von der Literatur viel beachteten machtbegrenzenden Wettbewerbswirkungen aus. Ebenso ist von Bedeutung, daß in Einzelfällen, besonders aber bei regionalen/lokalen Teilmarkt Betrachtungen, auch der kooperative Sektor alleine ein „countervilling-power“ (Galbraith 1975) entfalten kann. Bevor hierauf (II,B,1.2.4.) näher eingegangen wird, zunächst einige grundsätzliche Überlegungen zu den oben erwähnten – eher als originär – einzu-stufenden Wettbewerbsfunktionen von Selbstverwaltungsunternehmen.

1.2.2. Anpassungsfunktion

Die selbstverwalteten Betriebe haben in der Vergangenheit besonders bei Nachfrageänderungen, die auf ein verändertes ökologisches Bewußtsein der Konsumenten zurückgehen, erstaunliche Anpassungsfähigkeit bewiesen. Das prägnanteste Beispiel für diese Flexibilität stellt vermutlich das Angebot von naturbelassenen Lebensmitteln dar; auf diesem Teilmarkt agierten anfänglich fast ausschließlich kooperative Einheiten. Später zogen, als das veränderte Konsumenteninteresse unübersehbar war, traditionelle Anbieter nach.

Begünstigt wurden diese Anpassungsleistungen durch das spezifische Ziel- und Wertesystem der Unternehmen bzw. durch die von ihnen verfolgten Wert- und Arbeitsgrundsätze. Dazu gehört auch die Orientierung der Produktions- und Dienstleistungserstellung auf ökologische und soziale Nützlichkeit (vgl. I,B,1.6.).

Die begünstigende Rolle des betrieblichen Ziel- und Wertsystems bei der flexiblen Aufnahme von sich ändernden Konsumentenpräferenzen zeigt sich auch bei älteren Selbstverwaltungsunternehmen. Sie waren ihren Arbeits- und Wertgrundsätzen nach eindeutig „Zweckbetriebe“ einer politischen Bewegung (68er-Bewegung) und stellten demzufolge fast ausschließlich Güter- und Dienstleistungen her, die einer neuformulierten „Nachfrage dieser Bewegung nach Gegenöffentlichkeit“ (vgl. Weichler 1983: 26 f.) in Form von Büchern, Zeitschriften und Zeitungen entsprachen (vgl. ebenso I,B,2.1.).

Zusammenfassend läßt sich daraus die These ableiten, daß als Reaktion auf die Veränderung der Nachfragestruktur notwendige Anpassungen von selbstverwalteten Betrieben primär dann erbracht wurden und werden, wenn diese mit ihrem spezifischen, im Vergleich zu traditionellen Betrieben wesentlich breiter (und politi-

scher) angelegten Ziel- und Wertsystem übereinstimmen,⁵³ bzw. exemplarisch ausgedrückt, ist es derzeit kaum denkbar, daß sich z.B. ein selbstveraltetes Unternehmen auf die steigende Nachfrage nach Kunststoffbauelementen einrichtet; dieses widerspricht eben den gesetzten Prinzipien und Grundsätzen.

1.2.3. Innovationsfunktion

Die zentrale Bedeutung der Arbeitsgrundsätze zeigt sich auch bei der Innovations-tätigkeit. Hier stehen vor allem solche Neuerungen im Vordergrund, die zu einer funktionstüchtigen Implementierung des Kooperations- und Selbstverwaltungsge-dankens (betriebliche Demokratie) beitragen. Auf diesem Gebiet weisen die selbstverwalteten Betriebe zahlreiche Aktivitäten aus. Diese reichen von dem Experimentieren mit dem Entscheidungskriterium der Einstimmigkeit bis hin zu strengen Formen der personellen Egalität.⁵⁴

Die sozialen Innovationen haben gegenwärtig für die Betriebe noch einen entschei-denden Wettbewerbsnachteil: Sie verursachen „Experimentierkosten“, weil die an-gewendeten Konzepte und Modelle – wie erwähnt – noch nicht ausgereift sind (vgl. I,A,3.-6.). Diese Kosten fallen im konventionellen Unternehmen nicht an und schränken damit für diese Einheiten auch nicht die Wettbewerbsfähigkeit ein.

Die Experimentierkosten in selbstverwalteten Betrieben können grundsätzlich den „Entfremdungskosten“ (Fitzroy/Nutzinger 1975: 197) konventioneller Unterneh-men, die dadurch entstehen, daß die Arbeitnehmer/innen kein Interesse an der Pro-duktion haben, entgegengesetzt werden. Allerdings: Derzeit sind noch die Experi-mentierkosten eines selbstverwalteten Unternehmens höher als die Entfremdungs-kosten eines vergleichbaren konventionellen Betriebes. Hieran könnte sich in Zu-kunft einiges ändern, wenn es den Betrieben gelingt, effiziente Selbstverwaltungs-modelle zu installieren.

Trifft darüber hinaus zu, daß „betriebliche Stabilität (in Zukunft) in zunehmendem Maße von demokratischer Mitbestimmung, von funktionaler Egalität und arbeitstei-liger Nivellierung – und nicht zuletzt auch von motivationsstabilisierendem Mitbe-sitz abhängt“ (Otten 1987: 27; vgl. I,A), können sich die selbstverwalteten Betriebe sogar auf wettbewerbsrelevante Kosten- und Marktvorteile einstellen – die sozialen Innovationen früherer Jahre hätten sich, trifft diese Prognose tatsächlich zu, be-zahlt gemacht. Und: Die Betriebe sind dann nicht die „Exoten der Entwicklung, son-dern deren Avantgarde“ (Otten 1987: 27; vgl. I,A).

1.2.4. Differenzierungsfunktion

Die abschließend zu erörternde Sicherungsfunktion selbstveralteter Betriebe zur Gewährleistung einer weiten Produktdifferenzierung knüpft in gewisser Weise an ihre „Exoten- und Avantgarderolle“ an. Bezeichnend ist deshalb auch, daß die Un-ternehmen Marktanteile fast ausschließlich über ungewöhnliche Produktdifferen-

zierungen mit Hilfe neuartiger (politisch/ökologisch-orientierter) Marketingstrategien (s. unten) realisiert haben. Nur ganz selten etablierten sich die Unternehmen am Markt, weil sie eine neue Produkterfindung (Innovation) zu Tage gefördert hatten.⁵⁵

Die Produktdifferenzierungen werden dabei immer (dies liegt aufgrund der kleinbetrieblichen Größenstruktur selbstverwalteter Unternehmen auf der Hand) für einen regionalen Teilmarkt für spezialisierte Abnehmergruppen vorgenommen. Aus einer wettbewerbspolitischen Perspektive haben diese Produktdifferenzierungen dennoch ihre Relevanz: Sie nehmen Rücksicht auf individuelle Präferenzen und tragen zur Erfüllung differenzierter Konsumwünsche bei. Sie induzieren also eine Steigerung der Leistungsfähigkeit des Wettbewerbssystems (Clark 1961; Heuß 1980: 680).

1.3. Wettbewerbs- und Absatzstrategien

Der Erfolg eines selbstverwalteten Unternehmens hängt von seiner (sicheren) Stellung im Markt/Wettbewerb ab. Durch potentielle Konkurrenten, durch die Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten, durch die Bedrohung durch Substitutionsprodukte und Positionskämpfe zwischen den Wettbewerbern (Porter 1983: 25 f.) wird allerdings das Erreichen einer gesicherten Markt- und Wettbewerbsposition erschwert. Es gibt nun – einer Typologisierung von Porter folgend (Porter 1983: 62 f.) – drei Strategietypen, um eine gefestigte Wettbewerbsstellung zu erreichen. Dazu gehören:

- die umfassende Kostenführerschaft (= Realisierung von Kostenvorsprüngen),
- die Differenzierung (= Schaffung von Produktunterschieden durch Marketing, Qualität, Kundendienst etc.) und
- die Konzentration auf Schwerpunkte (bzw. auf Marktnischen, indem Bezug genommen wird auf bestimmte Abnehmergruppen, auf einen regional begrenzten Markt, auf ein spezialisiertes Produktionsprogramm).

Für selbstverwaltete Betriebe kommt im Prinzip nur der zuletzt genannte Strategietyp in Kombination mit einer auf den Schwerpunkt bezogenen Produktdifferenzierung in Frage. Die übrigen Strategien sind für den kooperativen Sektor uninteressant, sie setzen eine branchenweite Markttätigkeit und damit größere Unternehmenseinheiten (die im Selbstverwaltungssektor nicht vorhanden sind) voraus.

1.3.1. Nischenstrategie

Für die Nischenstrategie (= Konzentration auf Schwerpunkte bzw. Spezialisierung) finden die selbstverwalteten Betriebe oft ideale Bedingungen vor.⁵⁶ So gibt es eine Reihe von Produkten, die nur im ungenügenden Maße die Anforderungen einer ausgewählten Abnehmergruppe erfüllen. Zu dieser Abnehmergruppe zählen vorwiegend die unter dem Schlagwort der „neuen sozialen Bewegungen“⁵⁷ zusammenge-

faßten Personen. Sie verfügen über eine Präferenzstruktur, die großen Wert auf die ökologische und soziale Verträglichkeit der konsumierten Güter und Dienstleistungen legt. Die selbstverwalteten Betriebe, selbst Teil der neuen sozialen Bewegungen und ihres Präferenz- und Wertesystems, setzen hier an und schufen bzw. schaffen ein ökologisch und sozial verträgliches Güterangebot.

Die neuen sozialen Bewegungen erfüllen auch eine zweite Voraussetzung: sie sind bereit, für die Realisierung ihrer spezifischen Bedürfnisse höhere Preise zu zahlen als für die standardisierten Produkte, die im Hauptmarkt angeboten werden. Diese Nachfragehaltung hat für die Betriebe entscheidende Vorzüge: Einmal können so die Nachteile kleinbetrieblicher Produktion (= in Form des Fehlens der Größendegression) kompensiert werden. Zum anderen wird (über den Preis) ein Auffangbecken für die zusätzlich – durch soziale Innovationsprozesse – verursachten Experimentierkosten geschaffen. Es gelingt also, „Solidaritätspreise“ durchzusetzen. Die Festlegung von Solidaritätspreisen wurde und wird von den Betrieben zwar überwiegend als problematisch eingestuft (vgl. dazu das Ökotoxia-Zitat).⁵⁸ Allerdings: An ihrer (häufigen) Existenz ändert dies nichts.

1.3.2. Produktdifferenzierung mit Hilfe des „politischen und ökologischen Marketings“

Schließlich lösen die Betriebe auch eine dritte Vorbedingung für das Nischenkonzept ein, indem sie nicht nur spezialisierte, auf die besonderen Anforderungen und Bedürfnisse der Abnehmergruppe (neue soziale Bewegungen) zugeschnittene Güter anbieten, sondern diese mit Hilfe der Produktdifferenzierung deutlich von den Konkurrenzprodukten abheben. Der Produktdifferenzierung liegt ein ungewöhnliches Marketingkonzept zugrunde. Auffallend an diesem – aus der Perspektive konventioneller Unternehmen zuvor völlig unbekanntem – Konzept ist die Herstellung einer Verbindung zwischen „Produkt und Politik“. So wird Kaffee aus Nicaragua, zusätzlich eines im Preis enthaltenen Kaffeegroschens zur Unterstützung der Revolution in Nicaragua angeboten. Ebenso kommt durch selbstverwaltete Betriebe biologischer Wein aus Südfrankreich zur Unterstützung dortiger Genossenschaften und Selbstverwaltungsunternehmen auf den Markt oder es wird von selbstverwalteten Bioläden der Verkauf von Früchten aus Südafrika abgelehnt.

Diese Liste läßt sich fortsetzen. Es versteht sich dabei von selbst, daß diese, am besten als „politisches Marketing“ bzw. „ökologisches Marketing“ zu bezeichnenden Strategien von selbstverwalteten Betrieben mit unterschiedlicher Intensität angewendet werden. Auf dem Markt und bei den Mitbewerbern hat die neuartige Marketingkonzeption deutliche Spuren hinterlassen. So hagelte es vor einiger Zeit von seiten konventioneller Anbieter und ihrer Interessensvertreter Proteste, als der schon oben erwähnte Kaffee aus Nicaragua auf dem Markt eingeführt wurde. Dies mag auch damit zusammenhängen, daß es durch das „politische/ökologische Marketing“ den Unternehmen zum Teil gelingt, regional und zeitlich beschränkte Monopolstellungen innerhalb ihrer Abnehmergruppe herzustellen.

Die insgesamt günstigen Voraussetzungen, über eine Nischenstrategie mit den Wettbewerbskräften fertig zu werden, bringt den selbstverwalteten Betrieben auf der wirtschaftspolitischen Ebene den Vorwurf fehlender Stabilität ein. Sie würden, so die Entgegnung, beizeiten von kapitalkräftigen Konkurrenten verdrängt werden (vgl. u.a. Riege 1985: 149; Nutzinger/Teichert 1986: 225; von Loesch 1986: 226; Christ 1982: 45). Dieses Argument ist nicht von der Hand zu weisen. Allerdings hat es in gleicher Weise Gültigkeit für traditionelle Klein- und Mittelunternehmen: Sie alle sind aufgrund von Betriebsgrößenproblemen auf die wettbewerbspolitische Strategie der „Nische“ (Konzentration auf Schwerpunkte) angewiesen (Feiland 1986; 5 f.) und unterliegen damit den gleichen Wettbewerbsrisiken wie Selbstverwaltungsunternehmen. Eine gewisse Schlechterstellung kann sich lediglich insoweit ergeben, daß selbstverwaltete Betriebe durch die erwähnten Experimentierkosten zusätzlich gehandicapt sind.

2. Finanzierung

Seit einigen Jahren findet das Thema „Finanzierung von selbstverwalteten Betrieben“ verstärkt Beachtung. Sowohl im Betriebssektor als auch bei staatlichen Förderungsinstanzen (vgl. I, A) wird vermehrt über die „Kapitalbeschaffung des Kooperativs“ nachgedacht. Eine besondere Aktualität hat diese Debatte durch die Etablierung von zwei neuen finanziellen Förderungseinrichtungen im kooperativen Sektor erhalten: der Haftungsassoziation eG – Bürgschaftsbank für kleine-kooperative Betriebe – in Berlin und der Ökobank eG in Frankfurt.

Auch wenn vermutlich „für die Entwicklung von Kollektiven nicht (der) Kapitalmangel das Hauptproblem ist, sondern die Entwicklung der inneren sozialen Strukturen das eigentliche Problemfeld darstellt“ (Bartning 1986: 103), bleibt zu fragen, wo die Besonderheiten liegen und in welcher Finanzierungssituation sich die Unternehmen im Bereich der Fremd- und Eigenkapitalbeschaffung befinden.

2.1. Die Situation im Bereich der Fremdfinanzierung

Die Fremdfinanzierung wird sowohl durch Informations- und Kommunikationsprobleme zwischen Finanzierungspartnern, d.h. zwischen Banken und selbstverwalteten Betrieben als auch durch Kapital- und Vermögensstrukturprobleme erschwert.

2.1.1. Informations- und Kommunikationsprobleme auf der Seite der Kapitalnehmer

Charakteristisch an vielen selbstverwalteten Betrieben ist ihr unzureichendes finanzielles Management. Das gilt vorwiegend für die große Gruppe der Newcomer innerhalb des kooperativen Sektors. Ihr **Informationsstand** in Sachen Finanzierung ist äußerst **eingeschränkt**, d.h., diese Unternehmen haben – woher auch – keinen Überblick über die von ihnen anzustrebenden Kapitalqualitäten und die Kapitalstruktur, über Kreditgrenzen usw.

Hinzu kommt das mangelnde Verhandlungsgeschick der Unternehmen als Resultat ihrer geringen Erfahrungen im Umgang mit Kapitalgebern (vgl. auch Böge 1987: 67-69). Beides, die Informationslücken und die mangelnde Verhandlungserfahrung, erschwert seitens der selbstverwalteten Betriebe natürlich in erheblichem Umfang die Aufnahme erfolgreicher Finanzbeziehungen zum Bankensektor.

Unterstützt wird diese Tendenz bei einigen Selbstverwaltungsunternehmen durch eine starke Betonung der Unabhängigkeit und Autonomie im Rahmen des betrieblichen Zielsystems (vgl. I,B,1.; II,A,1. und II,B,1.1.). Die Konsequenz ist, daß die Unternehmen nur äußerst zurückhaltend Kontakte zu Banken aufnehmen.

Etwas komplizierter verhält es sich hingegen mit einem weiteren Element dieses betrieblichen Zielsystems. So gibt es selbstverwaltete Betriebe, die jeder Kreditaufnahme in größerem Umfang – ob sinnvoll oder nicht – mit einer gewissen Skepsis begegnen und die möglichen Risiken grundsätzlich höher bewerten als die möglichen Ertragschancen eines Investitions- und Finanzierungsvorhabens. Hinter dieser Zielvorgabe verbirgt sich primär der Mythos, um keinen Preis Schulden machen zu dürfen – ein Mythos, der natürlich in hohem Maß durch die mangelnden Informations- und Erfahrungswerte der Betriebsmitarbeiter/innen im Bereich des Finanzmanagements beeinflusst wird.⁵⁹

Die Informations- und Kommunikationsprobleme sind aber kein Spezifikum demokratisch geführter Betriebe. Ganz im Gegenteil. Ähnliche Problemlagen finden sich auch bei kleinen und mittleren Betrieben des traditionellen Bereichs; vgl. u.a. Sprenger 1982: 72 f.; Wossidlo 1985; Oelschläger 1969/1971).

2.1.2. Informations- und Kommunikationsprobleme auf der Seite der Kapitalgeber

Neben den Kapitalnehmern (= selbstverwaltete Betriebe) verursachen auch die Kapitalgeber (= Banken) Finanzierungshemmnisse. Von Bedeutung ist hier, daß die Kapitalgeber von dem relativ neuartigen innerbetrieblichen Organisationssystem dieser Unternehmen irritiert sind (Geis 1987: 80-81). Verursacht werden diese Irritationen sicherlich zunächst durch die mangelnde Erfahrung im Umgang mit solchen Unternehmen, darüber hinaus aber auch durch das Fehlen eines geeigneten Prüfungs- und Überwachungsinstrumentariums, mit dem die selbstverwalteten Betriebe unter ökonomischen Gesichtspunkten adäquat beurteilt und eingeschätzt werden können. Dieser Faktor scheint u.E. ausschlaggebend zu sein (vgl. dazu Husemann 1987: 70 f.; Jenkel 1987: 60 f.). Allerdings läßt sich dieses Prüfungsinstrumentarium auch nicht von heute auf morgen entwickeln, dazu sind vielmehr Jahre erforderlich. Auf jeden Fall gilt aber: die traditionellen Prüfungskriterien müssen insofern erweitert werden, als dem demokratischen Management und seiner Funktionsfähigkeit eine zentrale Rolle zuzuweisen ist. Von ausschlaggebender Bedeutung wird für den Bankenanalytiker daneben sein, daß er Informationen über die Angebots- und Nachfragekonstellationen auf dem relevanten Teilmarkt (vgl. II,B,1.3.) mit all seinen Besonderheiten erhält und diese zu verlässlichen Prognosen verarbeitet.

Die hier nur knapp formulierten Anforderungen an das Prüfungsinstrumentarium sind ihrer Substanz nach sehr anspruchsvoll und es stellt sich die Frage, ob die Kapitalgeber (= Banken) bei dem gegenwärtig noch sehr marginalen Kreditnachfragepotential der selbstverwalteten Betriebe diese Entwicklungsarbeit leisten wollen. Mittel- bis langfristig könnte sich dieser Aufwand u.U. lohnen, wenn die weiter vorne (vgl. I,A) vorgetragene Prognose von der Ausbreitung des kooperativen Wirtschaftssektors infolge technologischer Entwicklungen tatsächlich zutreffen sollte.

2.1.3. Kapital- und Vermögensstrukturprobleme

Der zweite große Bereich finanzieller Schwachstellen von selbstverwalteten Betrieben ergibt sich aus der ungünstigen Kapitalstruktur, also dem Verhältnis von Fremd- und Eigenkapital sowie einer unzureichenden Vermögensstruktur (= Disparität zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen).

Um hier die Schwierigkeiten zu verdeutlichen, sollen im folgenden einige Ergebnisse der Finanzanalyse dargestellt werden, die bei 50 Berliner Selbstverwaltungsunternehmen aus dem kleinindustriellen Bereich, Handwerks-, Bau-, Handels-, Verkehrs-, Dienstleistungs- und Verlagsbereich sowie Gastgewerbe für die Rechnungsjahre 1983/84, 1985, 1985/86 durchgeführt wurde.

Überraschend war zunächst, daß die Betriebe ganz überwiegend über eine bessere Eigenkapitalausstattung als vergleichbare Unternehmen im traditionellen Klein- und Mittelbetriebssektor verfügen (vgl. Tabelle 3). Die untere Eigenkapitalquote lag bei 4.5 % (Baubereich); die obere Quote bei 51.9 % (Handwerk/Tischlerei). Die Vergleichsquoten aus dem konventionellen Bereich fielen wesentlich bescheidener aus. Sie lagen zwischen minus 4.2 % (Baubereich) und plus 37.0 % (Handwerk/Tischlerei).

Die hohen Eigenkapitalquoten können aber nicht nur als ein positives Indiz der Betriebswirtschaft der untersuchten Betriebe interpretiert werden. Vielmehr enthalten sie versteckte Hinweise auf Engpässe im Finanzierungsbereich, d.h., viele der Betriebe waren aufgrund der Zurückhaltung von Fremdkapitalgebern gezwungen, bei einem Finanzierungsvorhaben Eigenmittel einzusetzen.

Der positive Eindruck von der Eigenkapitalausstattung der Untersuchungsbetriebe wird weiterhin getrübt, wenn man die Resultate der ebenfalls untersuchten Vermögensstruktur mit in die Überlegung einbezieht. Hier wurde festgestellt, daß der Anteil des Anlagevermögens zu dem Anlagevermögen von vergleichbaren traditionellen Klein- und Mittelbetrieben der gleichen Branche erstens sehr gering und zweitens das Anlagevermögen insgesamt zum großen Teil veraltet und technisch überholt war.

Bei den analysierten Betrieben präsentierte sich die Aktivseite der Bilanz damit in einer nicht üblichen, verkleinerten Form. Demgemäß mußten die Eigenkapitalquoten, auch wenn ihre absolute Größe häufig weit geringer war als bei den konventionellen Vergleichsbetrieben, steigen. Außerdem wurden mit dem Eigenkapital, aufgrund des technisch veralteten Anlagebestandes, in mehr oder weniger großem Umfang Vermögenstitel finanziert, die als minderwertig einzustufen waren und die zwangsläufig den Wert der Haftungsmittel reduzierten.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, daß die Betriebe durch ihre schlechte, d.h. nicht konkurrenzfähige Vermögensstruktur, immer noch zu geringe Eigenkapitalquoten aufweisen.

Tabelle 3: Eigenkapitalquoten der untersuchten Betriebe aus dem kleinindustriellen Bereich, hHndwerks- und Baubereich sowie Gastgewerbe (Angaben in Prozent)

Branche	EJ	ER	Durchschn. EK-Quoten der jeweiligen Branchen in % ¹⁾	Durchschn. EK-Quoten der untersuchten Betriebe in % ¹⁾			
				1983	1984	1985	1986
1. Kleinindustrie							
Metallverarbeit.	1985	NRW	13,4	18,9	17,2	18,9	–
Setzerei			–	19,0	14,3	14,7	–
2. Handwerk							
Tischlerei	1984	Bund	37,0	–	47,9	46,8	30,0
	1984	NRW	22,4	51,9	31,9	49,4	–
Heizung/Sanitär	1985	NRW	17,5	16,5	15,9	12,0	–
Malerei	1985	NRW	22,3	–	10,2	28,1	23,4
Elektriker	1986	Bund	16,2	18,7	18,1	16,0	–
	1985	NDS	18,5				
Druckerei	1985	SW-H	7,7	–	77,6	57,0	42,9
3. Bauwirtschaft							
Maurerei	1985	NRW	– 4,2	–	6,7 44,6	4,5 41,0	15,0 43,6
4. Gastgewerbe							
Café	1985/ 1986	NRW	0,0	–	48,0	49,9	49,4

EJ = Erhebungsjahr; ER = Erhebungsraum; EK-Quoten = Eigenkapitalquoten

¹⁾Betriebsgrößenklasse 1 – 49 Mitarbeiter/innen bzw. 5 – 99 Mitarbeiter/innen

Vergleichsdaten stammen aus:

Rationalisierungsgemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein e. V. (1986); Zentralverband der Deutschen Elektrohandwerke (o. J.); Bundesverband des Holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (1985); Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V./Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Nordrhein-Westfalen (1986); Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V./Fachverband Holz- und Kunststoff Nordrhein-Westfalen (1985); Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V./Maler- und Lackiererinnungsverbände Nordrhein-Westfalen (1986); Landesgewerbeförderungsstelle des niedersächsischen Handwerks e. V. (1987); Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V./Fachverband Metall Nordrhein-Westfalen (1986); Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V./Baugewerbe-Verband Nordrhein/Baugewerbeverband Westfalen (1986); Rationalisierungsgemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein (1986); Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH (1987).

2.2. Die Situation im Bereich der Eigenkapitalfinanzierung

Es stellt sich nun die Frage, warum die analysierten (geringen) Eigenkapitalquoten aus finanzwirtschaftlicher Sicht überhaupt ein Problem darstellen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß vom Eigenkapital ein ganzes Bündel positiver Wirkungen und Effekte ausgeht, die anderen Kapitalformen nicht anhaften. Dieses Bündel („Multifunktionalität des Eigenkapitals“) wird zum besseren Verständnis vorweg „aufgeschnürt“ um die ökonomische Relevanz der Eigenfinanzierung etwas detaillierter zu illustrieren.

2.2.1. Die Funktionen des Eigenkapitals

Die Funktionen des Eigenkapitals sind in vielen finanzwirtschaftlichen Publikationen schon behandelt worden (u.a. von Vormbaum 1981: 33 f.; Schmidt 1985: 137 f.) Die einzelnen Autoren haben dabei – je nach der Sicht der Dinge – ganz unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Nuancierungen vorgenommen. Bezieht man die Überlegungen auf den selbstverwalteten Betrieb, so sind die Risikofinanzierungsfunktionen, die Dauerfinanzierungsfunktionen, die Verlustausgleichsfunktionen, die Autonomiefunktion, die Garantiefunktion und die Kreditierungsfunktion des Eigenkapitals von maßgebender Bedeutung.

Die **Risikofinanzierungsfunktion** bezieht sich in erster Linie auf das Innovationspotential im Betrieb und auf den dadurch induzierten Risikokapitalbedarf. Dieser Risikokapitalbedarf wird im kooperativen Sektor durch zwei Komponenten in die Höhe getrieben:

- Erstens versuchen viele selbstverwaltete Unternehmen, um ihre Wettbewerbschancen zu verbessern, neue Marktsegmente zu erschließen (vgl. II,B,1.3.). Das Kapital, das zur Erschließung neuer Marktfelder benötigt wird, ist aber mit einem hohen Risiko behaftet, da nicht abzusehen ist, ob sich die entwickelten Produkte und Dienstleistungen auch tatsächlich durchsetzen werden.
- Zweitens entsteht der Risikokapitalbedarf durch die von den Unternehmen angewendeten, aber nicht ausgereiften Kooperationsmodelle (vgl. II,A,1.-6.). Die internen Konflikte bewirken hier, daß das Kapital in selbstverwalteten Betrieben mit einem zusätzlichen „wirtschaftsdemokratischen Risiko“ behaftet sein kann. Dieses mögliche Wagnis kann aber auch in traditionellen Betrieben existieren; hier tritt es dann als „direktives Risiko“ in Erscheinung.

Das Eigenkapital kann die Innovationsrisiken aus neuartigen Marktaktivitäten und wirtschaftsdemokratischen Betriebskonzepten abfedern, also gewissermaßen den so entstandenen Risikokapitalbedarf – wenn die Mittel ausreichend vorhanden sind – decken. In diesem Sinne hat das Eigenkapital eine fortschrittsbezogene Funktion – mit dieser Finanzierungsformel lassen sich somit am zuverlässigsten soziale und ökonomische Neuerungen realisieren.

Eigenkapital steht daneben den Unternehmen dauerhaft zur Verfügung (= **Dauerfinanzierungsfunktion**); es kann nicht oder nur eingeschränkt (häufig mit langen Fristen) gekündigt werden und verursacht zumeist in erheblich geringerem Umfang

Zins- und Tilgungszahlungen als das Fremdkapital. Das Eigenkapital ist dadurch liquiditätsschonend und bietet dem Unternehmen eine hohe finanzielle Sicherheit. Diese Sicherheit ist in Gründungs-, Instabilitäts- und Stagnationsphasen, in denen sich eine Anzahl von selbstverwalteten Betrieben (entweder als „kollektive Existenzgründer“ oder als „Sucher“ nach einem geeigneten Selbstverwaltungskonzept) befindet, von besonderer Bedeutung. Gewährleistet sich doch hier, daß das Unternehmen von einer hohen, zumeist teuren und schwierigen Fremdkapitalbeschaffung befreit wird. Ebenso hat das Eigenkapital in diesen Zeiten ausgleichende Wirkungen auf die betriebliche Kostensituation (Verhinderung hoher Finanzierungskosten) und damit auf die Konkurrenzfähigkeit, d.h., es trägt zur Verbesserung der Marktposition bei.

Eine Ausgleichsfunktion übernimmt das Eigenkapital auch bei den Verlusten (**Verlustausgleichsfunktion**), indem sie diese finanziell „kompensiert“. Ist allerdings die Eigenkapitalbasis gering, sind auch die kompensatorischen Wirkungen gering; mit der Folge, daß der Spielraum zum Ausweis von Verlusten gering ist. Betriebskrisen schlagen deshalb auch von Anfang an durch; sie lassen sich nicht mit einem „langen Atem“, bis sich u.U. die Bedingungen (konjunkturelle, innerbetriebliche etc.) verbessert haben, durchhalten. Es liegt auf der Hand, daß eine geringe Eigenkapitalausstattung automatisch zur Erhöhung der Insolvenzenfälligkeit der Betriebe und zur Reduzierung der schon erwähnten finanziellen Sicherheit führt.

Eine interessante Funktion aus der Sicht der selbstverwalteten Betriebe dürfte das Eigenkapital aber bei der Wahrung der betrieblichen Unabhängigkeit übernehmen (**Autonomiefunktion**) (vgl. II,A,1. und II,B,1.1. Exkurs Vernetzung). Hier sorgen nämlich die (ausreichenden) Eigenmittel dafür, daß Kreditgeber „auf Distanz“ gehalten werden und ihr latentes Bedürfnis nach Einflußnahme (gerade mit zunehmendem Fremdkapitaleinsatz) „gezähmt“ wird.

Neben den positiven internen Wirkungen erhöht das Eigenkapital auch die Attraktivität des Unternehmens nach außen. Dies gilt einmal für die Gläubiger (Financiers). Sie haben bei einer hohen Eigenkapitaldecke die Gewißheit, daß betriebliche Risiken (= Verluste) nicht sofort auf das Fremdkapital einwirken und hingegebene Kredite nicht in Risikokapital umgewandelt werden müssen. In diesem Sinne übt das Eigenkapital für die Gläubiger eine Garantiefunktion aus. Zum anderen – und das deutet die **Garantiefunktion** bereits an – schafft das Eigenkapital die Basis für das Kreditpotential, d.h., je höher die Eigenkapitalausstattung ist, desto größer ist die Bereitschaft der Kapitalgeber zur Bereitstellung von Krediten (**Kreditierungsfunktion**). Der Zusammenhang zwischen Eigenkapitalausstattung auf der einen Seite und Kreditpotential auf der anderen Seite ist das Resultat einer „prekären Partnerschaft“ (Schmidt 1983: 177): Die Kapitalgeber vertrauen bei ihr auf die gegenwärtig vorhandenen Sicherheiten (= Eigenkapital) und weniger auf den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg (= Gewinn). Selbstverwaltete Betriebe, denen aufgrund ihrer wirtschaftsdemokratischen Struktur im allgemeinen eine geringere ökonomische Effizienz zugestanden wird (Clausbruch 1986: 45), müssen sich auf diese prekäre Partnerschaft einstellen; sie werden sie nur eingehen können, wenn sie ausreichende Eigenmittel zur Verfügung stellen.

Insgesamt betrachtet ist daher Eigenkapital für die Unternehmung das „finanzielle Lebenselixier“ sowie „Dreh- und Angelpunkt“ zur Realisierung von betrieblicher Unabhängigkeit, finanzieller Stabilität und Wachstum.

2.2.2. Eigenkapitalquellen

Obwohl Eigenkapital einerseits wichtige ökonomische Funktionen wahrnimmt, andererseits aber – wie eingangs erwähnt – nicht ausreichend vorhanden ist, stellt sich die Frage nach den Ursachen, d.h., warum sind so viele selbstverwaltete Betriebe mit Eigenmitteln versorgt? Die Antwort läßt sich einfach finden, wenn die Eigenkapitalquellen, die diesen Unternehmen zur Verfügung stehen, auf ihre Ergiebigkeit hin überprüft werden.

Selbstverwaltete Betriebe als nicht emissionsfähige Betriebe haben grundsätzlich die Möglichkeit, entweder von außen über die **Beteiligungsfinanzierung** oder von innen – über die **Selbstfinanzierung** – die notwendigen Eigenkapitalmittel zu akquirieren.

Bei der Beteiligungsfinanzierung kommen als Ansprechpartner die **Mitarbeiter/innen des Betriebes** (= Miteigentümer) und **externe Interessenten** (= Freunde, Förderer, Geschäftspartner, Kapitalbeteiligungsgesellschaften etc.) in Frage. Beide Varianten eröffnen gegenwärtig aber keine echte Chance zur Eigenfinanzierung von selbstverwalteten Betrieben. Dagegen spricht zunächst, daß die Mitarbeiter/innen der Unternehmen aufgrund geringer Möglichkeiten zur Kapitalbildung (infolge knapper Einkommen, vgl. II,A,4.4.2.) im allgemeinen über keine nennenswerten Gelder verfügen, die sie als Einlage bereitstellen könnten. Ebenso begrenzt ist die Eigenkapitalbeschaffung über Interessenten. Als Hindernis stellt sich hier einmal das relativ hohe Einlegerrisiko (= Mithaftung) in den Weg. Dieses Risiko schreckt potentielle Eigenkapitalgeber/innen, insbesondere solche, die zum Kreis der „Freunde und Förderer“ zu rechnen und vorwiegend Kleinanleger/innen sind, ab. Zum anderen erweist sich als Hindernis, daß als Gegenleistung für das Beteiligungsrisiko üblicherweise keine attraktiven Ertragsraten oder Mitspracherechte geboten werden können. Ersteres stößt zumeist an wirtschaftliche Grenzen, letzteres verträgt sich nicht mit der Selbstverwaltung und hat zur Konsequenz, daß Beteiligungen, neben den erwähnten Barrieren bei Kleinanlegern/innen, ebenfalls nicht bei Geschäftspartnern/innen, institutionellen Eigenkapitalgebern (Kapitalbeteiligungsgesellschaften) etc. zu haben sind.

Die Selbstfinanzierung schließlich, die sich auf eine Zuführung von Eigenkapitalmitteln aus der Betriebstätigkeit, also aus den Überschüssen, bezieht, ist genauso begrenzt; sie versagt weitgehend, weil die sog. „Finanzierung über den Preis“, die „Finanzierung durch Kostensenkungen“ und die „stille Selbstfinanzierung“ gegenwärtig fast undurchführbar sind.

Die Finanzierung über den Preis sieht vor, daß die für die Selbstfinanzierung notwendigen Überschüsse dem Betrieb von den Konsumenten/Nachfragern zufließen. Sie werden demnach als Preisbestandteile vom Markt aufgebracht. Voraussetzung für diese Form der Selbstfinanzierung sind ganz bestimmte Wettbewerbskonstellationen. In einer Situation, in der der Betrieb über eine relativ autonome Anbieterposition verfügt, kann sich diese Finanzierungsform zu einer äußerst ergiebigen Kapitalquelle entwickeln. Unter den Bedingungen eines annähernd polypolitischen Wettbewerbs wird allerdings die Finanzierung über den Preis versagt. Die meisten selbstverwalteten Betriebe verfügen als Kleinunternehmen nun aber über keine autonome Anbieterposition auf dem relevanten Teilmarkt, auch wenn sie versuchen, mit Hilfe des politischen/ökologischen Marketings (vgl. II,B,1.3.2.) sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Dieser Vorteil wurde in der Vergangenheit – wenn er tatsächlich bestand – durch innerbetriebliche Restriktionen und sonstige Nachteile kompensiert und konnte somit nicht zur Erhaltung oder Erweiterung des Selbstfinanzierungsspielraumes herangezogen werden (zu dem „kompensatorischen Effekt“ vgl. auch Bartning 1985: 18).

Die **Finanzierung durch Kostensenkung**, die über Kosteneinsparungen realisiert wird und bei gleichbleibenden Marktpreisen die Überschüsse erhöht, stellt zur Zeit ebenfalls keine durchsetzbare Selbstfinanzierungsvariante für selbstverwaltete Betriebe dar. Viele Einheiten verfügen über ein viel zu hohes Kostenniveau, dessen Herabsetzung sich nur allmählich bewirken läßt. Dafür spricht, daß die Betriebe mit ihren kooperativen Arbeitsgrundsätzen die Verwirklichung eines Unternehmerkonzeptes anstreben, das in vielen Fällen noch nicht ausgereift ist (vgl. II,A,3.-6.) und zwangsläufig Friktionen verursachen muß. Insgesamt ist deshalb zur Zeit die Finanzierung über Kostensenkungen nicht „machbar“.

Die Undurchführbarkeit der (offenen) Selbstfinanzierung impliziert, daß für die Betriebe auch die sog. **stille Selbstfinanzierung** ausgeschlossen ist, da auch sie nur auf der Basis der schon erwähnten Überschüsse realisiert werden kann. Dazu ein Hinweis: Bei der stillen Selbstfinanzierung wird der Überschuß durch bewußte und von der Steuergesetzgebung zugelassene Bewertungsakte reduziert, indem die Vermögensteile (Aktiva) unterbewertet und die Verbindlichkeiten (Passiva) überbewertet werden. Es handelt sich also um eine Finanzierung, die aus nicht versteuertem Gewinn erfolgt. An dieser Verknüpfung wird deutlich, daß die Betriebe erst dann an dieser Kapitalquelle partizipieren können, wenn auch die „offene“ Selbstfinanzierung Erfolg verspricht.

Auch wenn insgesamt die Finanzierungssituation der selbstverwalteten Betriebe nicht „berauschend“ ist, so ist doch in Betracht zu ziehen, daß die Betriebe in diesem Bereich seit einiger Zeit die Möglichkeit haben, auf (Finanzierungs-) Hilfen, die von privaten (= Haftungsassoziation/Ökobank) und staatlichen Institutionen (öffentliche Kreditprogramme für „Beschäftigungsinitiativen“ in Bremen, Nordrhein-Westfalen, Saarland etc.) gewährt werden, zurückzugreifen – sie können damit ihre Finanzierungsprobleme erheblich lindern.

Anmerkungen zu Kapitel I

- 1 Bürgschafts-, Kredit- und Zuschußprogramme.
- 2 Vergleichbar äußern sich Naisbitt/Aburdene (1986: 17) und McDonald (1987: 120).
- 3 Unter Selbstausbeutung wird im kooperativen Sektor die Disparität zwischen erbrachter Arbeitsleistung und Einkommenserzielung verstanden (= hohe Leistungsbeiträge – geringe Einkommen).
- 4 In der Literatur findet sich im allgemeinen der Begriff der „Kapitalneutralisierung“ anstelle des hier verwendeten Terminus der „schrittweisen Kapitalneutralisierung“. So bei Höland 1986: 232 f. und 1987: 87 f.; Neuling 1986: 20 f.; Huber 1978: 177 f.; Pinkus zitiert nach Hollstein/Penth 1980: 50 f.; Gärtner/Luder 1979: 441 f. Bei genauerer Betrachtung ist eine allgemeine Verwendung des Begriffs der Kapitalneutralisierung aber irreführend, weil dabei die juristischen und ökonomischen Probleme, die diese Eigentumsform in sich birgt und die kaum zu lösen sind, (wie weitgehende Unmöglichkeit zur Mobilisierung neutralisierter Mittel) unbeachtet bleiben.
- 5 Auch das Genossenschaftsgesetz gibt nur die juristische Möglichkeit zur schrittweisen Kapitalneutralisierung. Gemäß § 20 GenG können Gewinne, wenn es im Statut vorgesehen ist, dem Reservefonds zugewiesen werden. Eine Kapitalneutralisierung in „reiner Form“ (= Neutralisierung der Geschäftsguthaben der Mitglieder) ist dagegen zwingend ausgeschlossen (§ 73 GenG).
- 6 Was jedoch nicht den Ausschluß von Betriebsgewinnen bedeutet. Profite müssen auch von selbstverwalteten Betrieben zum Zweck der Sicherung ihrer Marktposition (= Gewinne zur Realisierung von Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, Marktkampagnen etc.) zur Tilgung von Krediten usw. erwirtschaftet werden.
- 7 Allerdings wird diesem emanzipatorischen Bemühen in den Betrieben auch nicht immer voll Rechnung getragen (Mohr 1984: 1, Kück 1985: 1 f.).
- 8 Der „ökologischen Orientierung“ selbstverwalteter Betriebe wird zum Teil in der Literatur eine herausragende Bedeutung zugemessen (Vgl. Bollweg 1986: 222; Klöck 1986: 182).
- 9 Z.B. 1969 Agit-Druck in Berlin, 1972 Rotbuch-Verlag in Berlin, 1973 Oktoberdruck in Berlin, 1975 Arbeiterselbsthilfe in Frankfurt.

Anmerkungen zu Kapitel II

- 1 Die Untersuchung wurde von der Stiftung zur Förderung der Forschung für die gewerbliche Wirtschaft im Rahmen des Forschungsprojektes „Entwicklung eines praxisnahen Management- und Organisationsmodells für kleine kooperative Betriebe finanziert.
- 2 „... wir sind die Betriebe der Gegenökonomie“; „...die konkrete Utopie“ s. Netzwerk Selbsthilfe 1979: 9-15.

- 3 Siehe dazu auch Inglehards Wertewandelthese 1977.
- 4 Vgl. dazu die unter II,A,4.4. behandelten Einkommenskonflikte.
- 5 Grundsätzliche Überlegungen zu diesem Verhaltensmuster finden sich u.a. bei Heinen 1982: 621; Bidlingmaier 1968: 77; Hauschildt 1977.
- 6 „Allzu allgemeine Begriffe“, so ein Mitarbeiter, „wie Selbstverwirklichung in der Arbeit, Gleichberechtigung aller Kollektivisten und antikapitalistisches Selbstverständnis waren der gemeinsame Nenner (Ziele). Zur Verabschiedung einer verbindlichen Satzung reichte es jedoch nicht, in den konkreten Punkten konnte man sich nicht einigen“ (Ramm 1988: 8).
- 7 Vor allem aber auch in Entscheidungssituationen; vgl. II,A,3.1.-3.2.
- 8 Neben den ohnehin bestehenden immateriellen Anreizen kooperativer/kollektiver Arbeit.
- 9 Für die hier verwendeten Begriffe werden in der Praxis vielfach auch andere Umschreibungen gewählt, wie „alternativer Geschäftsführer/alternative Lohnabhängige“ (Bartning 1980: 30 f.); „Geschäftsführer“ und „geschäftlich Geführte“ (Roth 1980/1986: 88); „alternative Geschäftsmanager“; „Durchblicker“ und „Hänger“/„Mitläufer“ (Arbeitsgruppe Projektberatung 1984: 11 f.; Sing 1986: 35).
- 10 Vergleichbare Mitarbeiteraussagen finden sich auch bei Voigt-Weber/Funder/Domeyer 1987: 175.
- 11 Zum quantitativen und qualitativen Informationsaspekt vgl. auch Türk 1980: 205-207.
- 12 Das ist mit dem eines Eigentümer-Unternehmers vergleichbar; vgl. dazu auch Picot/Michaelis 1984: 252 f.
- 13 Diese Position läßt überdeutlich werden, daß kollektive Geschäftsführer einerseits und kollektive Arbeitnehmer andererseits eine Symbiose bilden: Beide beziehen ihre Existenzberechtigung aus dem Verhalten (dem „Fühlen, Denken und Handeln“) des anderen (vgl. auch Dörler 1985: 52).
- 14 Aus dem Kreis der „kollektiven Arbeitnehmer“.
- 15 Es fehlt die Identität zwischen „gesendeten“ und „empfangenen“ Informationen; vgl. dazu auch Trappel 1986: 68 f.; 136 f.
- 16 Zur selektiven Aufmerksamkeit vgl. Watzlawick/Weakland 1980.
- 17 Zu vergleichbaren empirischen Ergebnissen siehe auch Steinmann/Müller 1987: 264; Gerum/Steinmann/Fees 1988: 38 f., 81 f., 133 f., 136 f.
- 18 Hettlage spricht von „Informationsüberfülle“ (Hettlage 1987: 281).
- 19 „Basisdemokratie (so ein Mitarbeiter) bedeutet für mich, daß alles ausdiskutiert wird und keiner überstimmt wird.“
- 20 Auf die erwähnten Vorzüge des Konsensprinzips weisen ebenfalls die Mitglieder von Entscheidungsgremien (Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführung) im traditionellen Sektor hin. Auch für sie hat das in diesen Instanzen immer häufiger praktizierte Einstimmigkeitsprinzip (Kollegialitätsprinzip) den Vorteil der „Gründlichkeit“ und „Durchsetzbarkeit“ (Trenkel 1983: 107 f.).
- 21 Vgl. auch Bartning 1983: 21; für den genossenschaftlichen Bereich: Ringle 1984: 227 und Albertz 1979: 274.
- 22 Vor allem sollen damit belastende Entscheidungen, die gegen die Partikularinteressen der einzelnen Mitarbeiter/innen gerichtet sind, verhindert werden (vgl. dazu auch Fürstenberg 1980: 1518; Heinrich 1978: 84; Villegas Velasquez 1975: 89).
- 23 Der Terror der „Unstrukturiertheit“ (Horx 1985).
- 24 Auf große Aversionen stößt die „delegierte Macht“ auch in Klein- und Mittelbetrieben (Braun 1982: 175).
- 25 Zu der „im Prinzip unumgänglichen Notwendigkeit“ dieser Übertragung vgl. auch Köhler 1979: 195 f.; Hoff 1986: 122.
- 26 Zu empirischen Ergebnissen, die die zentrale Bedeutung des Entscheidungskordinators für die kollektive Willensbildung unterstreicht vgl. Ford/Bursk 1971: 139 f.
- 27 Allerdings nicht ohne Konflikte; vgl. dazu die Ausführungen unter II,A.3.1 und 3.4.
- 28 Das Gegenstück zu den externen Kosten sind in dieser Begrifflichkeit die internen Kosten (= Informations-, Konsensfindungs- und Organisationskosten) vgl. generell zu dieser Fragestellung Buchanan/Tullock 1962: 45. Sie umschreiben externe Kosten auch mit „Folgekosten“; außerdem Musgrave/Musgrave/Kullmer 1987; Eschenburg 1971: 87 f.; Sartori 1984: 85.
- 29 Vgl. dazu auch Watrin 1982: 133.
- 30 Es entstehen Kosten der „Manager-Dominanz“.
- 31 Zu den grundsätzlichen Verteilungsproblemen aufgrund „heterogenisierter Mitgliedergruppen vgl. auch Dülfer 1984: 98 f.; 1987: 121-125.
- 32 In der Terminologie der Altgenossenschaften: „lauen Mitglieder“, s. Draheim 1955: 42.
- 33 Eine vollends „objektive Arbeitsbewertung“ gibt es eben nicht, vgl. u.a. Bohr 1977: 250 f.
- 34 Die Grenze für Arbeitgeber-Kündigung wird durch das Konsensprinzip gezogen. Eine Kündigungsentscheidung läßt sich hiernach selbst bei Enthaltung des Betroffenen kaum einstimmig treffen. In der Praxis koaliert bzw. koalieren aus ganz unterschiedlichen Motiven (wie soziale Überlegungen, Beeinflussung durch den/die zu kündigenden/kündigende Mitarbeiter/in) immer ein/e oder mehrere Mitarbeiter/in/nen mit den Betroffenen.

- 35 Die Vorstellung, die selbstverwalteten Betriebe „bemühen sich um Entdifferenzierung“ und versuchen, „weitgehend verloren gegangene Elemente von Arbeit wie Ganzheitlichkeit, Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit zu reetablieren“ (Voigt-Weber/Funder/Domeyer 1987: 182) ist nichts anderes als eine Utopie des Prinzips „Alle können alles“, dessen Realisierung in absehbarer Zeit nicht zu erwarten ist (Schwendter 1985: 7).
- 36 Hier besaßen die Frauen in den Untersuchungsbetrieben die für sie typischen Fachqualifikationen u.a. als Tänzerin (Tanzschule), Innenarchitektin (Architekturbüro), Modedesigner (Modeatelier), Sozialpädagogin (sozialwissenschaftlich orientierter Verlag) etc.
- 37 Ebenso Mohr 1988: 25-26.
- 38 Materielle (Lohn-) Orientierungen werden nunmehr zugunsten immaterieller Orientierungen verschoben; vgl. dazu Inglehard 1977.
- 39 Zur Kritik an dieser Hypothese vgl. u.a. Kuhn 1977: 262 f.
- 40 Ein weiteres grundlegendes Homogenitätsmerkmal, die Ausbildung/Qualifikation wird hier nicht mehr behandelt. Entsprechende Ausführungen finden sich unter II,A,3. und 4.
- 41 Dem Generationenkonflikt haftet ganz und gar nichts Kooperationspezifisches an.
- 42 Oder wie eine Interviewpartnerin meinte: „Die Alten sind nicht bereit, ihre schlechten Erfahrungen zu wiederholen, die Neuen fordern eigene Erfahrungen.“
- 43 In der Literatur wird das Informationsgefälle – vor allem im Zusammenhang mit Innovationsprozessen – auch in der Begrifflichkeit der sog. „Fähigkeitsbarrieren“ gefaßt; vgl. Hielscherl/Dorn/Lampe 1982: 36.
- 44 Dieses Konfliktpotential dient auch Oppenheimer als ein (Teil-) Argument für seine Instabilitätsthese, die das Scheitern von Produktivgenossenschaften nachweisen soll; vgl. Oppenheimer 1922: 61.
- 45 Siehe auch I,B,1.7.
- 46 Auf die Bedeutung der selbstverwalteten/genossenschaftlichen Betriebsgröße wurde sehr ausführlich, auch in den „Nachkriegsklassikern“ der deutschen Genossenschaftsforschung – Georg Draheim 1955: 107-109 – hingewiesen. Ebenso von den gegenwärtigen „Alternativtheoretikern“ Huber 1978: 149-150 und Ullrich 1979: 126 u.a.
- 47 Zum Lustprinzip vgl. auch Wend 1980: 21.
- 48 Zum Aspekt Koordination und Unternehmenskultur vgl. insbesondere Heinen 1986: 209 f.; Sackmann 1983: 393 f.; Wolff 1984: 261 f.
- 49 Siehe auch Punkt II,A,3.3.
- 50 In Anlehnung an Pugh 1968.

- 51 Die Form der eindeutigen Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung etc.
- 52 Im Gegensatz zu den Wert- und Strukturmerkmalen der Mikroebene (= Betriebsebene) vgl. dazu I,B,2.1. und II,A,3.1.
- 53 Zu den Zielen und Werthaltungen konventioneller Unternehmen vgl. Pleitner 1984: 518 f.
- 54 Vgl. dazu auch II,A,3.
- 55 Aufgrund der hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sind Produktinnovationen für kleine und mittlere Betriebe (und dazu zählen selbstverwaltete Betriebe) ohnehin schwierig.
- 56 Zu der Fundierung der Voraussetzungen vgl. auch Rupp 1980: 132.
- 57 Zu den neuen sozialen Bewegungen werden üblicherweise die Frauen-, Friedens-, Ökologie-, Selbstverwaltungs- und Selbsthilfebewegungen gerechnet. Zum Begriff und zur Abgrenzung vgl. Evers/Szankay 1983: 22 f.
- 58 Weil wir nicht „mit einer ewig anhaltenden Geduld unserer Solidaritätskunden rechnen (können)“. Siehe Bollweg/Nowakowski 1982: 262; ebenso Funder/Voigt-Weber 1986: 158-159.
- 59 Allerdings ist hier zu ergänzen, daß es auch selbstverwaltete Betriebe gibt, die aufgrund fehlenden Know-hows und fehlender Erfahrung in der Tendenz dazu neigen, ihre Investitions- und Finanzierungsvorhaben zu „groß“ anzulegen.

Literatur

- Abels, H.-W. (1980): Organisation von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Ausgliederung. Eine Untersuchung auf der Grundlage des situativen Ansatzes, Frankfurt/Main.
- Abels, H.-W. (1982): Zwischenbetriebliche Kooperation, in: Pfohl, H.-C. u.a. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, S. 322-341.
- Adler, G. (1906): Fourier und der Fourierismus, in: Adler, G. (Hrsg.): Hauptwerke des Sozialismus und der Sozialpolitik, Heft 6, Leipzig.
- Albertz, M. (1978): Unternehmenserhaltung und Mitgliederinteressen in Genossenschaften, Bochum.
- Arbeitserbsthilfe Frankfurt (Hrsg.) (1980): Anders arbeiten – anders leben, Frankfurt/Main.
- Arbeitserbsthilfe Krebsmühle (1984): Alternative Arbeitsorganisation – auch anders arbeiten und wie? Manuskript, Oberursel.
- Arbeitsgruppe Projektberatung (Hrsg.) (1984): Der Schatz im Silbersee – Ein Finanzierungslaufplan für selbstverwaltete Betriebe und Projekte, Berlin.
- Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.) (1987): Das Zentrum für Kooperation und Partizipation. Das Konzept einer neuen Forschungseinrichtung auf dem Prüfstand, Baden-Baden.
- Bartning, C. (1980): Lohnarbeit und Kollektiv, (gekürzte Fassung) in: Arbeitsgruppe Westberliner Stattbuch (Hrsg.): Stattbuch 2, Berlin, S. 25-36.
- Bartning, C. (1986): Lohnarbeit und Kollektiv (Ursprungsfassung, wieder abgedruckt) in: Schwendter, R. (Hrsg.): Die Mühen der Ebenen, München, S. 96-109.
- Bartning, C. (1983): Die alternativen Geschäftsführer, in: Arbeitserbsthilfe-Krebsmühle (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe und Projekte im „Wende-Zeitalter“ (Materialienband zur Projekt-Messe 1983), S. 21-26.
- Bartning, C. (1984): Staatsknete für hessische Alternativbetriebe, in Hick-Hack (Null-Nummer); S. 33-35.
- Bartning, C. (1984): Kollektiv – selbständige Arbeit, in: Arbeitsgruppe Stattbuch (Hrsg.): Stattbuch 3, Berlin, S. 20-25.
- Bartning, C. (1985): Sind die Banken das Problem der Kollektive? in: Amt für Industrie und Sozialarbeit/STATTwerke e.V. (Hrsg.): Alternative Finanzierungskonzepte (Tagungsreader), Berlin, S. 18.
- Bartning, C. (1986): Sind die Banken das Problem der Kollektive?, in: Berg, M./Kück, M./Makowski, M. (Hrsg.): Alternative Finanzierungskonzepte – Bestandsaufnahme, Konflikte, Modelle, Perspektiven, Berlin, S. 51-52.
- Beck, C. (1988): Vom Freak-Kollektiv zur Kapitalgesellschaft, in: Zitty Nr. 13, S. 20-21.
- Behrens, G. (1986): Konsolidierung der rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse des „TAZ-Konzerns“, Berlin (unveröffentlichtes Manuskript).
- Bennis, W./Nanus, B. (1985): Führungskräfte, Frankfurt/New York.
- Berger, J. u.a. (1985): Alternative zur Lohnarbeit? Selbstverwaltete Betriebe zwischen Anspruch und Realität, Bielefeld.
- Bergmann, K. (1983): „Ja“ zur Moral – eine Antwort, in: Arbeitserbsthilfe – Krebsmühle Oberursel (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe und Projekte im „Wende“-Zeitalter (Materialien zur Projektmesse 83), Oberursel, S. 27-30.
- Bergmann, K./Schröter, C. (1984): Er geht voll ab, der Öko-Punk..., in: Verband der selbstverwalteten Betriebe im Raum Rhein/Main/Neckar/Lahn (Hrsg.): Projektmesse 84 (Materialienband), Frankfurt, S. 9-16.
- Bergmann, K./Schröter, C. (1986): Chaos, in: Contraste, Nr. 19, S. 5.
- Bergmann, K./Schröter, C. (1986): Generationenwechsel, in: Contraste, Nr. 19, S. 6.
- Bergmann, K. (1986): Ja zur Moral – eine Antwort, in: Schwendter, R. (Hrsg.): Die Mühen der Ebenen – Grundlagen zur alternativen Ökonomie, Teil 2, München, S. 110-116.
- Berliner Materialienband zum Kongreß „Konkrete Ökonomie“ vom 5. bis 7.2. 1982 in Lund (Schweden).
- Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH (Hrsg.) (1987): Betriebsvergleich Gastgewerbe 1985/86, Düsseldorf.
- Beywl, W. (unter Mitarbeit von Brombach, H./Engelbert, M.) (1984): Alternative Betriebe in NRW – Bestandsaufnahme und Beschreibung von alternativ-ökonomischen Projekten in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- Beywl, W. (1986): Saure Früchte vom Baum der Erkenntnis, in: Schwendter, R. (Hrsg.): Die Mühen der Ebenen, München, S. 230-242.
- Bidlingmaier, J. (1968): Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden.
- Bierbaum, H. (1987): Das Zentrum für Kooperation und Partizipation als zuverlässige Infrastruktur kooperativer Betriebe, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), S. 13-18.
- Blau, P.M./Schoenher, F. (1971): The Structure of Organizations, New York.
- Bleicher, K. (1979): Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart/New York.
- Bleicher, K. (1986): Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 55. Jg. Heft 2, S. 97-108.

- Böge, D. (1987): Kooperative Betriebe: schlechte Selbstdarstellung und Sicherheitslücken, in: Kück, M./Loesch, A.v. (Hrsg.), S. 67-69.
- Boettcher, E. (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.
- Bohr, K. (1977): Arbeitsbewertung, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Band 1, Stuttgart u.a., Sp. 249-256.
- Bollweg, H./Nowakowski, G. (1982): Kollektivbetriebe: Überleben in der Krise, in: Kongreßbüro „Zukunft der Arbeit“ (Hrsg.): Materialienband zum „Kongreß Zukunft der Arbeit“, Bielefeld, S. 256-266.
- Bollweg, H. (1986): Ökologische Produkte – Politische Strategie, in: Schwendter, R. (Hrsg.): Die Mühen der Ebenen, München, S. 222-229.
- Bollweg, H. (1988): Abrechnen mit dem Real-Kollektiv, in: Die Tageszeitung, 19.2.1988, S. 27.
- Braun, G.E. (1982): Organisation, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin, S. 164-190.
- Bravermann, H. (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York.
- Buchanan, J./Tullock, G. (1962): The Calculus of Consent, Ann Arbor/Mich.
- Bundesverband Druck e.V. (Hrsg.) (1987): Jahresbericht 1986, Wiesbaden.
- Bundesverband des holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (Hrsg.) (1985): Bundesbetriebsvergleich im holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerk 1984, Wiesbaden.
- Christ, P./Gaul, R./Gehrmann, W. (Hrsg.) (1982): Gegenwirtschaft. Die Firma ohne Chef: Ökonomie der Alternativen, München.
- Clark, J.M. (1961): Competition as a Dynamic Process, Washington D.C.
- Clausbruch, J.v. (1986): Banken und Selbstverwaltung. Protokoll der Arbeitsgruppe „Bankenforum“, in: Berg, M./Kück, M./Makowski, M. (Hrsg.): Alternative Finanzierungskonzepte. Bestandsaufnahme, Konflikte, Modelle, Perspektiven.
- Dörler, K. (1985): Macht im Unternehmen – Entstehung, Rollen und Voraussetzungen für befruchtende Wirkungen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 1, S. 52-56.
- Draheim, G. (1955): Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, 2. Auflage, Göttingen.
- Dülfer, E. (1984): Betriebswirtschaftslehre der Kooperative – Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen.
- Dülfer, E. (1987): Das Organisationskonzept „Genossenschaft“ – eine Pionierleistung Schulze-Delitzschs, in: Deutscher Genossenschaftsverband (Hrsg.): Schulze-Delitzsch – ein Lebenswerk für Generationen, Bonn, S. 59-126.

- Eschenburg, R. (1971): Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen.
- Eschenburg, R. (1987): Das Zentrum für Kooperation und Partizipation: Bedarf, Funktionen, Träger und Organisation, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), S. 96-101.
- Evers, A./Szankay, Z. (1983): Was entsteht mit den neuen sozialen Bewegungen? Fünf Thesen zu den Versuchen, sich davon einen Begriff zu machen, in: Grottian, P./Nelles, W. (Hrsg.): Großstadt und neue soziale Bewegungen, S. 22-56.
- Faber, M./Breyer, F. (1980): Eine ökonomische Analyse konstitutioneller Aspekte der europäischen Integration, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, S. 213-227.
- Fehrl, B. (1988): Im Glashaus sitzen und mit Steinen werfen, in: Die Tageszeitung vom 8.2.1988, S. 18.
- Feiland, I.-M. (1986): Strategien erfolgreicher mittelständischer Unternehmen (ifm-Materialien Nr. 42), München.
- Fischer, R. (1973): Selbstverwaltung in der Bundesrepublik – Chancen und Grenzen –, in: Fricke, W./Geissler, A. (Hrsg.): Demokratisierung der Wirtschaft, Hamburg, S. 139-145.
- Fitzroy, F.R./Nutzinger, H.G. (1975): Entfremdung, Selbstbestimmung, Wirtschaftsdemokratie, in: Vanek, J.: Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung, Frankfurt/New York, S. 165-222.
- Flieger, B. (1987): Betroffenenforschung als methodischer Ansatz zu einer Forschungs- und Bildungseinrichtung für kooperative Betriebe, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), S. 25-34.
- Ford, C.H./Bursk, E.C. (1971): Schnellere Entscheidung durch bessere Organisation, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 20. Jg. Heft 4, S. 139-149.
- Fürstenberg, F. (1980): Sozialstruktur der Genossenschaftsorganisation, in: Mändle, E./Winter, H.-W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Neuwied, Sp. 1518.
- Funder, M./Voigt-Weber, L. (1986): Selbstverwaltete Betriebe zwischen Emanzipationsansprüchen und Marktzwängen, in: Berger, J. u.a. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, S. 151-176.
- Gärtner, U./Luder, P. (1979): Ziele und Wege einer Demokratisierung der Wirtschaft, Band 1, Dissenhofen.
- Galbraith, J.K. (1975): Gegengewichtige Marktmacht, in: Herdzina, K. (Hrsg.): Wettbewerbstheorie, Köln, S. 124-130.
- Gaugler, E./Kolb, M./Ling, B. (1977): Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität – Literaturanalyse – Praxisbeispiele – Empfehlungen für die Praxis, 2. Auflage, Ludwigshafen.
- Gebert, D./Rosenstiel, L.v. (1981): Organisationspsychologie, Stuttgart u.a.

- Geis, H.G. (1987): Diagnose und Therapiehinweise aus der Sicht der neo-institutionalistischen Finanzierungstheorie, in: Kück, M./Loesch, A.v. (Hrsg.), S. 79-96.
- Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat – Eine empirische Untersuchung, Stuttgart.
- Gessner, V. (1987): Zur Organisation des Zentrums, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), S. 119-120.
- Giersch, H. (1964): Aufgaben der Strukturpolitik, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, S. 61-90.
- Gretschmann, K. (1983): Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat, Frankfurt/Main.
- Gretschmann, K. (1986): Schattenwirtschaft und Alternativökonomie – Wegbereiter einer dispositiven Wirtschaft? in: Berger u.a. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld, S. 61-77.
- Grottian, P. (1985): Hochschulabsolventen im Selbsthilfe- und Alternativsektor oder: über 100.000 innovative Arbeitsplätze im Selbsthilfe- und Alternativsektor durch neue Finanzierungsstrategien realistisch, in: Kaiser, M./Nuthmann, R./Stegmann, H. (Hrsg.): Berufliche Verbleibforschung in der Diskussion (Beitr. AB 90.3), Nürnberg, S. 645-658.
- Hahn, O. (1983): Finanzwirtschaft, 2. Auflage, München.
- Hahn, O. (1987): Die Frage nach der Notwendigkeit eines Instituts „Selbsthilfe und Selbstverwaltung/Kooperation und Partizipation“, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), S. 63-73.
- Hall, R.H. (1972): Organizations: Structure and Process, Englewood Cliffs.
- Hauschildt, J. (1977): Entscheidungsziele, Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen – Theoretische Ansätze und empirische Prüfung, Tübingen.
- Heider, F./Mevisen, M./Bluem, B. (1988): Fast wie im wirklichen Leben – Strukturanalyse selbstverwalteter Betriebe in Hessen, Gießen.
- Heinen, E. (1982): Ziele und Zielsysteme in der Unternehmung, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, 9. Band, Stuttgart u.a., S. 616-623.
- Heinen, E./Dill, P. (1986): Unternehmenskultur – Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht –, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 3, S. 202-218.
- Heinrich, M. (1978): Selbstverwaltung und Partizipation. Erfahrungen bei der Realisierung demokratischer Betriebsstrukturen am Beispiel des „Porst-Modells“, in: Huber, J./Kosta, J. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie in der Diskussion, Köln/Frankfurt/Main, S. 75-91.
- Hemphill, J.K. (1969): The Leader and his Group, in: Gibb, G.A. (Hrsg.): Leadership, Harmondsworth, S. 223-229.
- Henzler, R. (1970): Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder, Frankfurt.

- Hettlage, R. (1987): Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, 2. Auflage, Göttingen.
- Heuß, E. (1980): Wettbewerb, in: Albers, W. u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart u.a., S. 679-697.
- Hielscher, U./Dorn, G./Lampe, G. (1982): Innovationsfinanzierung mittelständischer Unternehmungen, Stuttgart.
- Hill, W./Fehlbaum, U.P. (1981): Organisationslehre, 3. Auflage, Berlin.
- Höland, A. (1986): Kein Recht für selbstverwaltete Betriebe – Hemmnis oder Chance?, in: Berger, J. u.a. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld, S. 231-250.
- Höland, A./Daviter, J./Gessner, V. (Hrsg.) (1987): Selbstverwaltungswirtschaft – gegen Wirtschaft und Recht? – Rechtliche und ökonomische Problembetrachtungen, Bielefeld.
- Hoff, H. (1986): Die Gestaltung von Entscheidungsprozessen in betrieblichen Gremien, Frankfurt/Bern/New York.
- Hollstein, W./Penth, B. (1980): Alternativprojekte, Reinbek.
- Hoppmann, E. (1966): Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 179, S. 286-323.
- Horx, M. (1985): Das Ende der Alternativen oder Die verlorene Unschuld der Radikalität, München/Wien.
- Huber, J. (1978): Das Unternehmen. Modell einer selbstverwalteten Wirtschaft, in: Kursbuch Nr. 53, Berlin, S. 145-172.
- Huber, J. (1978): Technokratie oder Menschlichkeit – Zur Theorie einer humanen und demokratischen Systementwicklung, Achberg.
- Huber, J. (1979): Bunt wie ein Regenbogen – selbstorganisierte Projekte und alternative Ökonomie in Deutschland, in: Derselbe (Hrsg.): Anders arbeiten – anders wirtschaften – Dualwirtschaft: Nicht jede Arbeit muß ein Job sein, Frankfurt/Main, S. 111-121.
- Huber, J. (1981): Wer soll das alles ändern – Die Alternativen der Alternativbewegung, Berlin.
- Husemann, K.H. (1987): Voraussetzungen zur Finanzierung kooperativer Unternehmen durch Banken, in: Kück, M./Loesch, A.v. (Hrsg.), S. 70-75.
- Inglehard, R. (1977): The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics, Princeton.
- Jenkel, J. (1987): Die Banken – Partner der selbstverwalteten Betriebe, in: Kück, M./Loesch, A.v. (Hrsg.), S. 61-66.
- Kahle, E. (1981): Betriebliche Entscheidungen, München.

- Kantzenbach, E. (1967): Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2. Aufl. Göttingen.
- Kaus, H.P. (1985): Die Steuerung von Entscheidungsgremien über Verhaltensnormen. Ein entscheidungstheoretischer Beitrag, Würzburg/Wien.
- Kelman, H.C. (1961): Processes of Opinion Change, in: Publ. Opin. Quart., Nr. 25, S. 57-81.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1983): Organisation, 2. Auflage, Berlin.
- Klöck, T. (1986): An alle Naturwarenläden in der Region, an die food-coops der Gegend und alle Interessierten, in: Schwendter, R. (Hrsg.): Die Mühen der Ebenen, München, S. 182-183.
- Köhler, H. (1979): Die Effizienz betrieblicher Gruppenentscheidungen, Bochum.
- Komet (1988): Ein Kollektiv von ArbeiterInnen – kein Team von Unternehmern, in: Netzwerk-Rundbrief Nr. 41, S. 11-12.
- Kreutz, H. (unter Mitarbeit von Fröhlich, G./Maly H.D.) (1985): Eine Alternative zur Industriegesellschaft? Alternative Projekte in der Bewährungsprobe des Alltags (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 86), Nürnberg.
- Kruse, H. (1987): Für ein neues Leitbild kooperativer Wirtschaftsformen, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), S. 19-24.
- Kubicek, H. (1976): Ein Ansatz zur Operationalisierung der Organisationsphilosophie. Erster Bericht über eine explorative empirische Studie. Arbeitspapier Nr. 14/74, Institut für Unternehmensführung im FB Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin, Berlin.
- Kubicek, H. (1979): Dimensionen der Humanisierung des Arbeitslebens. Eine Analyse ausgewählter Buchveröffentlichungen unter besonderer Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Literatur (Sammelrezension), in: Die Betriebswirtschaft, 39. Jg., S. 663-679.
- Kück, M. (1985): Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe, Frankfurt/New York.
- Kück, M./Loesch, A.v. (Hrsg.) (1987): Finanzierungsmodelle selbstverwalteter Betriebe, Frankfurt/Main, New York.
- Kück, M. (1987): Eigenkapitalprobleme und Eigenkapitalfinanzierung in kooperativen Unternehmen. Bestandsaufnahme, neue Modelle und Perspektiven, in: Dieselbe/Loesch, A.v. (Hrsg.), S. 193-208.
- Kuhn, A. (1977): Arbeitsleitung, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band 1, Stuttgart u.a., S. 260-267.
- Landesgewerbeförderungsstelle des niedersächsischen Handwerks e.V. (Hrsg.) (1987) (Bearbeitet von Althaus, I./Kölschitzky, H.-D.): Betriebsvergleich 87, Hannover.

- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V./ Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1986) (Bearbeitet von Kalisch, D./Schlichtherle, H.): Betriebsvergleich 1985, Düsseldorf.
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V./ Fachverband Holz- und Kunststoff Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1985) (Bearbeitet von Kalisch, D./Schlichtherle, H.): Betriebsvergleich 1984, Düsseldorf.
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V./ Maler- und Lackiererinnungsverbände Nordrhein und Westfalen (Hrsg.) (1986) (Bearbeitet von Kalisch, D./Schlichtherle, H.): Betriebsvergleich 1985, Düsseldorf.
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V./ Fachverband Metall Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1986) (Bearbeitet von Kalisch, D./Schlichtherle, H.): Betriebsvergleich 1985, Düsseldorf.
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V./ Zimmerer- und Holzbau-Verband Nordrhein/Fachverband Zimmerei und Holzbau Westfalen (Hrsg.) (1987) (Bearbeitet von Kalisch, D./Schlichtherle, H.): Betriebsvergleich 1985, Düsseldorf.
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V./ Baugewerbe-Verband Nordrhein/Baugewerbeverband Westfalen (Hrsg.) (1986) (Bearbeitet von Kalisch, D./Schlichtherle, H.): Betriebsvergleich 1985, Düsseldorf.
- Laske, S./Schneider, U. (1985): „...und es funktioniert doch!“ Selbstverwaltung kann man lernen, Wien.
- Leipold, H. (1974): Konflikt und Rationalität in der selbstverwalteten Unternehmung, in: Hamel, H. (Hrsg.): Selbstverwaltung in Jugoslawien, München, S. 84-107.
- Letschert, G. (1950): Die Produktivgenossenschaft – Ein rechtswissenschaftlicher Beitrag zu ihrer Fortentwicklung, Wiesbaden-Biebrich.
- Lezius, M./Matz, C. (1987): Das Zentrum als Brücke zwischen Einzel- und Kooperationsunternehmen, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation (Hrsg.), S. 102-105.
- Lilge, H.-G. (1981): Zum Koordinationsproblem. Ansätze zu einem organisatorisch-strukturellen Bedingungsrahmen von Kooperation und Konkurrenz, in: Grunwald, W./Lilge, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern/Stuttgart, S. 212-240.
- Lischke, G./Nassauer, M. (1988): Alternativ arbeiten – Arbeitsplätze für Frauen, in: Rački, M. (Hrsg.): Frauen(t)raum im Männerraum – Selbstverwaltung aus Frauentracht, München, S. 31-42.
- Loesch, A.v. (1986): Die Unternehmen der Arbeiterselbsthilfe, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 2, S. 221-226.
- Mag, W. (1977): Entscheidung und Information, München.

- Maier, H.E. (1985): Selbsthilfe zwischen Markt und Staat, in: Brun, R. (Hrsg.): Erwerb und Eigenarbeit, Frankfurt/Main, S. 167-179.
- Maslow, A.H. (1977): Motivation und Persönlichkeit, Olten.
- McDonald, A.L. (1987): Die neue Beweglichkeit, in: Harvard Manager Heft 2, S. 118-120.
- Meding, B. (1988): KoMet zerbricht am Einheitslohn – zerbricht das Kollektiv?, in: Die Tageszeitung, S. 18, vom 8.2.1988.
- Mohr, W. (1984): Frauen in selbstverwalteten Betrieben, in: Contraste, Nr. 11, S. 1 und 6.
- Mohr, W. (1988): Emanzipation oder Doppelrolle – Frauen in selbstverwalteten Betrieben, in: Rački, M. (Hrsg.): Frauen(t)raum im Männeraum – Selbstverwaltung aus Frauensicht, München, S. 21-30.
- Musgrave, R.A./Musgrave, P.B./Kullmer, L.C. (1987): Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Tübingen.
- Naase, C. (1978): Konflikte in der Organisation, Stuttgart.
- Naisbitt, J./Aburdene, P. (1986): Megatrends des Arbeitsplatzes, Bayreuth.
- Netzwerk Selbsthilfe (1979): Ein Jahr Netzwerk – ein dokumentarisches Szenarium („Alternativen“ im Gespräch, Diskussionsrunde), Berlin.
- Neuling, M. (1985): Auf fremden Pfaden, Berlin.
- Neumann, M. (1973): Konflikttheorie oder Harmonietheorie der Genossenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 23, S. 46-62.
- Newcomb, T.M. (1961): The Acquaintance Process, New York.
- Nötzold, W. (1988): Impressionen aus der Ebene der Mühen, in: Contraste, Nr. 41, S. 13.
- Novy, K. (1980): Alternative Ökonomie – vorwärts oder rückwärts, in: Spuren, Heft 4, S. 17-21.
- Novy, K. (1982): Vorwärts oder rückwärts? – Zur Geschichte der Alternativökonomie, in: Benseler, F./Heinze, R.G./Klönne, A. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit – Eigenarbeit, Alternativökonomie? Hamburg, S. 119-130.
- Novy, K. (1986): Renaissance der Genossenschaften – Realismus oder Utopie? in: Berger u.a. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld, S. 79-94.
- Nücke, H. (1982): Betriebswirtschaftliche Probleme deutscher Arbeiterselbstverwaltungsunternehmungen, Stuttgart.
- Nutzinger, H.G./Teichert, V. (1986): Der Entscheidungsspielraum alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: Berger, J. u.a. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld, S. 205-230.

- Oelschläger, K./Schäber, P./Tiepelmann, K. (1969): Das Finanzierungsverhalten der westdeutschen Handwerker, Köln und Opladen.
- Oelschläger, K. (1971): Das Finanzierungsverhalten bei kleinen und mittleren Industriebetrieben. Eine empirische Analyse, Köln.
- Ohm, H. (1955): Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, Karlsruhe.
- Ohne Verfasserangabe (1979): „Alternativen“ – Gespräch am 16.11.78, in: Netzwerk Selbsthilfe (Hrsg.): Ein Jahr Netzwerk – ein dokumentarisches Szenarium, Berlin, S. 9-15.
- Ohne Verfasserangabe (1984): Illusionen abwerfen – Träume erkämpfen, in: Die Tageszeitung vom 6.2.1984, S. 9.
- Ohne Verfasserangabe (1988): Quo vadis Kollektiv? in: Die Tageszeitung vom 4.2.1988, S. 11.
- Oppenheimer, F. (1922): Die Siedlungsgenossenschaft, Leipzig.
- Otten, D. (1987): Es gibt nichts Gutes, außer man tut es... Technik- und wirtschaftssoziologische Anmerkungen zur Zukunft kooperativer/selbstverwalteter Betriebe, in: Kück, M./von Loesch, A. (Hrsg.): Finanzierungsmodelle selbstverwalteter Betriebe, Frankfurt/New York, S. 13-31.
- Ouchi, W.G. (1981): Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading/Mass.
- Personn, C./Tiefenthal, O. (1986): Bedingungen und Strukturen alternativer Ökonomie – Empirische Analyse Hamburger Alternativprojekte (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 102), Nürnberg.
- Peter, I.G./Waterman, R.M. (1982): In Search of Excellence, New York.
- Pfetsch, F.R. (1987): Politische Theorie der Entscheidung in Gremien, in: Journal für Sozialforschung, Heft 3/4, S. 253-276.
- Pfohl, H.-C. (1977): Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Berlin/New York.
- Picot, A./Michaelis, E. (1984): Verteilung von Verfügungsrechten in Großunternehmen und Unternehmensverfassungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 54, S. 252-272.
- Pleitner, H.J. (1984): Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers, in: Albach, H./Held, T. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Stuttgart, S. 511-522.
- Porter, M.E. (1983): Wettbewerbsstrategien, Frankfurt/Main, New York.
- Potting, C. (1979): Der permanente Zwang zur Identifikation, in: Holenweger, T./Mäder, W. (Hrsg.): Inseln der Zukunft – Selbstverwaltung in der Schweiz, 2. Auflage, Zürich.
- Porter, M.E. (1983): Wettbewerbsstrategien, Frankfurt/New York.

- Pugh, D.S. (1968): Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study, in: Psychological Bulletin, Nr. 19, S. 235-251.
- Rački, M. (1988): Frauenarbeit – zwischen Tradition und Selbstverwaltung, in: Dieselbe (Hrsg.): Frauen(t)raum im Männerraum – Selbstverwaltung aus Frauensicht, München, S. 265-297.
- Ramm, H.G. (1988): KoMet – Aufstieg und Fall eines kollektiven Sterns, in: Netzwerk-Rundbrief, Nr. 41 vom 2.5.1988, S. 8-10.
- Rationalisierungsgemeinschaft Handwerk Schleswig-Holstein e.V. (Hrsg.) (1986): Betriebsvergleich für die Elektroinstallateure in Schleswig-Holstein 1985, Kiel.
- Reiter, W. (1986): Probleme der Selbstverwaltung im Industriebetrieb, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Heft 1 und 2, S. 138-150.
- Riege, M. (1985): Anders arbeiten, anders leben, in: Dieselbe/Bierbaum, H. (Hrsg.): Die neue Genossenschaftsbewegung, Hamburg, S. 142-165.
- Ringle, G. (1984): Entscheidungspartizipation der Mitglieder in Genossenschaftsunternehmen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, S. 221-233.
- Roth, K.-H. (1986): Die Geschäftsführer der Alternativbewegung, in: Schwendter, R. (Hrsg.): Die Mühlen der Berge – Grundlegungen zur Alternativen Ökonomie, Teil 1, München, S. 95-102 (Nachdruck aus: Radikal, Nr. 79, Juni 1980).
- Rupp, M. (1980): Produkt/Marktstrategien, Zürich.
- Sackmann, S. (1983): Organisationskultur. Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik – Zeitschrift für angewandte Sozialwirtschaft, Nr. 4, S. 393-406.
- Sartori, G. (1984) Selbstzerstörung der Demokratie? Mehrheitsentscheidungen und Entscheidungen von Gremien, in: Guggenberger, B./Offe, C. (Hrsg.): An den Grenzen der Mehrheitsdemokratie, Opladen, S. 83-106.
- Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung – Struktur und Verhalten, München.
- Schmidt, G. (1985): Die Funktion des Eigenkapitals aus der Sicht der Unternehmen und der Banken, in: Wossidlo, P.R. (Hrsg.): Die Finanzierung mittelständischer Unternehmen in Deutschland, Berlin, S. 134-155.
- Schmidt, P.H. (1983): Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie.
- Schröter, C. (1986): Generationswechsel – Generationskonflikt in selbstverwalteten Betrieben, in: Contraste Nr. 18, S. 5.
- Schwendter, R. (1985): Zur Zukunft der alternativen Ökonomie, in: Contraste Nr. 13, S. 7.
- Schwendter, R. (1986): Notate zu den Mühlen der Ebenen, in: Derselbe (Hrsg.): Die Mühlen der Ebenen – Grundlegungen zur alternativen Ökonomie, Teil 2, München, S. 259-267.
- Schwendter, R. (1986): Notate zu den Mühlen der Berge, in: Derselbe (Hrsg.): Die Mühlen der Berge, München, S. 286-292.
- Schwendter, R. (1986): Zur Zukunft der alternativen Ökonomie, Manuskript, Achberg.
- Schwendter, R. (1987): Das Zentrum als meta-kooperative Einrichtung, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), S. 88-95.
- Scott, W.R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt/New York.
- Sing, E. (1986): Gegenwart der Selbstverwaltung oder: über die Notwendigkeit der Re-Projektierung der Projekte, in: Contraste, Nr. 24, S. 4.
- Sing, E. (1986): Konfliktbewältigung in selbstverwalteten Betrieben – Exemplarische Untersuchung der Konflikte im Buchladen zur schwarzen Geiß GmbH Konstanz von 1976-1986 (unveröffentlichte Magisterarbeit an der Universität Konstanz, Fachbereich Soziologie).
- Sing, E. (1986): Geschichte der Selbstverwaltung im linken Buchhandel, in: Contraste, Nr. 24 und 25, S. 5 und S. 4-5.
- Sosna, J./Effinger, H. (1980): Arbeit und Leistung in lokalen Beschäftigungsinitiativen in der Region Bremen, Bremen (unveröffentlichter Forschungsbericht).
- Sprenger, K.-A. (1982): Finanzierungssituation und Finanzierungsverhalten mittelständischer Betriebe, Göttingen.
- Stadtverwaltung Freiburg i. Brsg. (Hrsg.) (1987): Kleiner Zahlenspiegel der Stadt Freiburg, Freiburg, i. Brsg.
- Staehe, W.H. (1973): Organisation und Führung sozio-technischer Systeme – Grundlagen einer Situationstheorie – Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.) (1972): Arbeitsstättenzählung vom 27. Mai 1970, Stuttgart/Mainz.
- Steinmann, H./Müller, H. (1987): Erlebte Expertenmacht – Bericht über die faktische Machtverteilung zwischen Unternehmensführung und Kontrollorgan in einem Unternehmen der Arbeiterselbstverwaltung, in: Dorow, W. (Hrsg.): Die Unternehmung in der demokratischen Gesellschaft (Günter Dlugos zum 65. Geburtstag gewidmet), Berlin/New York, S. 255-270.
- Thürbach, R.-P./Hutter, E. (1976): Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben – Eine empirische Analyse, Göttingen.
- Totomianz, V. (1922): Anthologie des Genossenschaftswesens, Berlin.
- Totomianz, V. (1959): Postulats et conséquences sociologiques des organisations coopératives, in: Revue des Etudes Coopératives Nr. 31, S. 23-30.
- Trappel, J. (1986): Kommunikation und Selbstverwaltung – Ein Beitrag zur Aufwertung interpersoneller Kommunikation im betrieblichen Alltag, Salzburg (Dissertation).

- Trenkle, T.C. (1983): Organisation der Vorstandsentscheidung. Eine empirische Analyse, Frankfurt/Main.
- Türk, K. (1980): Gruppenentscheidungen – sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse, in: Grunwald, W./Lilge, H-G. (Hrsg.): Partizipative Führung – Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte, Bern/Stuttgart, S. 189-209.
- Ullrich, O. (1979): Weltniveau – in der Sackgasse des Industriesystems, Berlin.
- Vierheller, R. (1974): Unternehmensführung und Mitgliederinformation in der Genossenschaft (Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 42) Göttingen.
- Vierheller, R. (1974): Informationsgefälle und Entscheidungskoordination in der integrierten Genossenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 24, S. 2-19.
- Vierheller, R. (1983): Demokratie und Management – Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfaßter Unternehmen (Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 59), Göttingen.
- Vierkandt, A. (1972): Artikel „Solidarität“, in: Bernsdorf, W. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, Band III, Frankfurt, S. 704-706.
- Villegas Velásquez, R. (1975): Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Tübingen.
- Voigt-Weber, L./Funder, M./Domeyer, V.(1987): Selbstverwaltete Betriebe zwischen Professionalisierung und Alternativität – ein Regionalvergleich (Abschlußbericht des Forschungsprojektes „Alternative Ökonomie“), Bielefeld.
- Vormbaum, H. (1981): Finanzierung der Betriebe, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Watrin, C. (1982): Ökonomie der „Alternativen“ – eine Alternative?, in: Rauscher, A. (Hrsg.): Alternative Ökonomie, Köln, S. 123-145.
- Watzlawick, P./Weakland, J.H. (1980): Interaktion, Bern/Stuttgart/Wien.
- Weichler, K: (1983): Gegendruck, Berlin.
- Wend, C. (1980): Vernetzung: Struktur einer neuen Gesellschaft oder nur Überlebenstechnik? – ein Zwischenbericht zum Entwicklungsstand der Alternativbewegung – in: Arbeitsgruppe Westberliner Stattbuch (Hrsg.): Stattbuch 2, Berlin, S. 16-24.
- Wiltmann, G. (1984): Marktorientierte Alternativprojekte und ihr gesellschaftliches Umfeld, in: Argument (Sonderband 104), Berlin, S. 122-141.
- Wittgen, R. (1967): Zur Zielproblematik des Genossenschaftsbetriebes, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Jg. 12, S. 237-248.
- Wolff, R. (1984): Kultur und geplanter Wandel von Organisationen – Anmerkungen zu einem ungeklärten Verhältnis, in: Hinterhuber, H.H./Laske, S. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg, S. 261-282.
- Wossidlo, P.R. (1985): Die Finanzierung mittelständischer Unternehmungen in Deutschland, Berlin.
- Zentralverband des deutschen Baugewerbes (Hrsg.) (o.J.): Aktuelle Zahlen aus dem Baugewerbe, Berichtsjahr 1986, Bonn.
- Zentralverband der Deutschen Elektrohandwerke (Hrsg.) (o.J.): Jahresbericht 1987, Frankfurt/M.
- Zoche, P. (1984): Alternativprojekte – empirische Befragungsergebnisse zur Situation in Freiburg i. Br., in: Amt für Statistik und Einwohnerwesen (Hrsg.): Jahreshaft Stadt Freiburg im Breisgau, Freiburg, S. 23-31.