

DIE PARTIZIPATORISCHE UNTERNEHMUNG – EIN MODELL FÜR DIE SOZIALISTISCHEN MARKTWIRTSCHAFTEN OSTEUROPAS?

HANS G. NUTZINGER *

Auf dem Hintergrund der Erfahrungen mit den Produktivgenossenschaften des 19. Jahrhunderts, mit der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung und mit den neuen alternativen und selbstverwalteten Betrieben in der Bundesrepublik werden die Hauptprobleme partizipativer Unternehmen systematisch untersucht. Eine Lösung der Schwierigkeiten dieses Unternehmenstyps läßt sich nur durch eine richtige Balance zwischen den Rechten der Kapitalgeber und den Rechten der Beschäftigten sowie zwischen demokratischen Beteiligungsansprüchen und funktionalen Leitungserfordernissen erreichen. Die bundesdeutschen Partnerschaftsunternehmen, die unterschiedliche Formen materieller und immaterieller Beteiligung (an den Entscheidungen und an den Ergebnissen) praktizieren, werden deshalb als Ausgangspunkt für die Reform der Unternehmensverfassung in den entstehenden sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas vorgeschlagen. Hier kann man auf eine Vielzahl aktueller Unternehmensmodelle zurückgreifen, die den jeweiligen Bedingungen und Interessen der Beteiligten am besten entsprechen. So kann ein vernünftiger Ausgleich zwischen demokratischen Ansprüchen und funktionalen Erfordernissen und ein Interessenausgleich zwischen allen Beteiligten erreicht werden. Die mit materieller und immaterieller Beteiligung verbundenen Leistungsanreize werden mit dazu beitragen, den bisher großen Abstand zwischen den westlichen und den östlichen Industrieländern rascher abzubauen.

1. Die Produktivgenossenschaften des 19. Jahrhunderts

Die zahlreichen Produktivgenossenschaften und Produktivassoziationen, die um die Mitte des 19. Jahrhunderts in mehreren europäischen Ländern, insbesondere in Frankreich, Italien, Deutschland und Großbritannien, entstanden, können als Prototyp einer partizipatorischen Unternehmung gelten. Mit ihnen verbanden sich große Hoffnungen

* Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Gesamthochschule Kassel. Für hilfreiche Anmerkungen und Kritik danke ich Heinrich Beyer (Kassel), Thomas Eger (Kassel) und Jiří Kosta (Frankfurt/Main).

bei liberalen Sozialreformern, wie etwa John Stuart Mill (1848), aber auch bei sozialistischen Theoretikern wie Buchez, Fourier, Owen und Lassalle. In gewisser Weise schienen diese Produktivgenossenschaften die sozialistische Kritik an den Herrschafts- und Ausbeutungsverhältnissen in der kapitalistischen Fabrik produktiv aufzunehmen und sinnvoll mit der Perspektive einer marktwirtschaftlichen, also an der kaufkräftigen Nachfrage orientierten Produktion zu verbinden. Besonders John Stuart Mill wies darauf hin, wie wichtig diese Verbindung zwischen dem sozialistischen Ziel einer demokratischen und gerechten Arbeitsorganisation einerseits und dem liberalen Konzept einer leistungs- und marktorientierten Produktion andererseits für das Gelingen dieser sozialreformerischen Vorstellung insgesamt war. In Mills eigenen Worten:

„Diejenige Form der Assoziation jedoch, welche bei beständiger Verbesserung der Menschheit als langfristig vorherrschend erwartet werden muß, ist nicht die Assoziation zwischen einem Kapitalisten an der Spitze und Arbeitern ohne eine Stimme bei der Betriebsführung, sondern die Assoziation der Arbeiter selbst auf der Grundlage von Gleichheit, wobei ihnen das Kapital, mit dem sie ihre Tätigkeiten ausführen, gemeinschaftlich gehört und wobei sie unter Unternehmensleitern arbeiten, die von ihnen selbst gewählt und abwählbar sind“ [Mill (1848, S. 133)].

Gleichzeitig kritisiert Mill den übertriebenen Optimismus des sozialistischen Menschenbildes, das die „natürliche Indolenz der Menschen“ übersehe, die menschliche Neigung zu Passivität und dem Verharren in eingefahrenen Bahnen. Deswegen plädierte Mill für eine Art von „Marktsozialismus“:

„Ich stimme also mit den sozialistischen Schriftstellern in ihrer Auffassung von der Form überein, die der industrielle Betrieb bei fortschreitender Verbesserung tendenziell annimmt; und ich teile ganz ihre Ansicht, daß die Zeit dafür reif ist, diese Umgestaltung zu beginnen, und daß sie mit allen gerechten und wirksamen Mitteln unterstützt und ermutigt werden sollte. Während ich nun mit den Sozialisten in diesem praktischen Teil ihrer Bestrebungen übereinstimme, teile ich nicht im geringsten die auffälligste und heftigste Seite ihrer Auffassung, nämlich ihre Kampfansagen gegen den Wettbewerb ... Der Schutz gegen Konkurrenz bedeutet so viel wie Schutz der Trägheit und der geistigen Stumpfheit, so viel wie eine Enthebung von der Notwendigkeit, ebenso aktiv und intelligent zu sein wie andere Leute“ (ebenda, S. 141 f.).

Schon ein knappes halbes Jahrhundert später sah alles viel düsterer aus: Vor allem in Deutschland, aber nicht nur da, gingen die in großer Zahl entstandenen Produktivgenossenschaften massenhaft zugrunde, wie etwa Häntsche (1894) empirisch feststellte und, darauf aufbauend, Franz Oppenheimer (1896) theoretisch reflektierte. Es

zeigte sich, daß diese demokratischen Unternehmensformen an zwei ganz unterschiedlichen „Krankheiten“ litten, die aber beide zum Tode führten: Zum einen gab es oftmals, wie zu vermuten, den Niedergang von Produktivgenossenschaften als Folge ökonomischen Mißerfolgs, der seinerseits wieder auf ganz verschiedenartigen konkreten Ursachen beruhen konnte; Produktivgenossenschaften schieden häufig aus dem Markt aus, weil sie, aus welchen Gründen auch immer, langfristig nicht mit den etablierten kapitalistischen Unternehmungen zu konkurrieren vermochten. Zum anderen gab es aber auch nicht selten den Fall, daß Produktivgenossenschaften sich so erfolgreich am Markt durchsetzten, daß es die Gründungsmitglieder für lukrativ hielten, weitere Genossen nur noch zu minderen Rechten oder gar einfach nur als Lohnarbeiter einzustellen, um nicht den erheblichen Gewinn gleichmäßig mit neu eintretenden Mitglieder teilen zu müssen, die ihrerseits ja nicht in der Gründungsphase der Genossenschaft durch harte Arbeit und Konsumverzicht zur späteren Prosperität des Unternehmens beigetragen hatten; dies untergrub faktisch und später auch rechtlich die anfängliche Genossenschaftskonzeption.

Zum Ende des 19. Jahrhunderts ergab sich also vor allem in Deutschland, aber nicht nur da, der Befund, daß die Produktivgenossenschaften vom ökonomischen Mißerfolg, der ihre Existenz am Markt untergrub, ebenso bedroht waren wie vom ökonomischen Erfolg, der ihre Vereinnahmung in die herrschende Ökonomie, ihre allmähliche Verwandlung in traditionell kapitalistische Unternehmen beförderte. Franz Oppenheimer (1896) hat diese Tendenzen in einem apodiktischen *Transformationsgesetz* zusammengefaßt, das dieser demokratischen Form der Produktionsorganisation keinerlei Chancen gab:

„Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zu Blüte. Wenn sie aber zu Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein“ (S. 45).

In seiner Monographie *Die Siedlungsgenossenschaft* hat Oppenheimer (1896) drei zentrale Gründe für das Scheitern von Produktivgenossenschaften in der einen oder der anderen Form genannt, die auch heute noch als mögliche Funktionsprobleme für partizipatorische Unternehmen in kapitalistischen wie sozialistischen Marktwirtschaften von Bedeutung sein können: Er sah, im Anschluß an Beatrice Webb-Potter (1893), die Produktivgenossenschaften gefährdet durch drei ungelöste Problemkomplexe, die er schlagwortartig als *Kapitalmangel*, als *Absatzmangel* und als *Disziplinmangel* bezeichnete. Wir wollen diese drei Problemkreise nun nicht primär im Hinblick auf das von Oppenheimer beobachtete Scheitern der klassischen Produk-

tivgenossenschaften betrachten,¹ sondern vor allem hinsichtlich ihrer aktuellen Bedeutung für die Funktionsfähigkeit partizipatorischer Unternehmen.

2. Funktionsprobleme partizipatorischer Unternehmen auf dem Hintergrund historischer Erfahrungen

Die erste von Oppenheimer genannte Ursache für das Scheitern von Produktivgenossenschaften, der *Kapitalmangel*, verweist auf ein generelles Problem bei der Gründung und Erweiterung partizipatorischer Unternehmen, die ganz oder teilweise im Eigentum der Belegschaft stehen: Die Belegschaftsmitglieder verfügen im allgemeinen nicht über ausreichende beleihbare Vermögenswerte, während die Nutzung ihrer produktiven Fähigkeiten, ihres Humankapitals, und das daraus erzielbare Einkommen mit soviel Unsicherheiten und Risiken behaftet sind, daß sie in aller Regel nicht als Sicherheiten für potentielle Kapitalgeber in Frage kommen. Der Mangel an beleihbaren Vermögenswerten verhindert also sowohl die Eigen- als auch die Fremdfinanzierung von Unternehmen, die sich ganz oder doch überwiegend im Eigentum ihrer Belegschaften befinden.

Warum aber, so ist zu fragen, eignet sich das Humankapital der Belegschaftsmitglieder allenfalls ausnahmsweise, und auch dann nur sehr begrenzt, als Sicherheit und damit als Finanzierungsbasis für die Gründung und Erweiterung partizipatorischer Unternehmen? Bei der Nutzung produktiver Fähigkeiten von Menschen in partizipativen Unternehmen ergeben sich drei Arten spezifischer Risiken:

- ein *exogenes* Risiko für einen potentiellen Kapitalgeber, der nicht nur Schwierigkeiten hat, den erwarteten ökonomischen Wert von produktiven Fähigkeiten zu bestimmen, sondern der auch keine Möglichkeit besitzt, die bestmögliche Verwendung dieses Faktors zu erzwingen oder dieses Humankapital seinem Träger zu entziehen und sich selbst anzueignen, falls letzterer mit seinen Zahlungsverpflichtungen in Rückstand gerät;
- ein *endogenes* Risiko [Vogt (1985), (1986, Kap. 2)] arbeitsorientierter Unternehmen, das sich gerade aus der selbst- und nicht fremdbestimmten Arbeitsorganisation ergibt, weil eben diese „laboristische Arbeitsweise“ es den Beschäftigten ermöglicht, sich „psychisches Einkommen“ zu Lasten der Ansprüche der Kapitalgeber anzueignen, ohne daß diese Einkommensumverteilungen von den Kapitalgebern zu den Beschäftigten nachweisbar wären;

¹ Zu einer Diskussion der historischen Befunde vgl. Nutzinger (1988, Abschnitt II).

- nicht zuletzt ergibt sich eine schon von Hermann Schulze-Delitzsch (1873, S. 268) beobachtete *Risikoakkumulation* bei Arbeiter-Eigentümern, für die das Scheitern ihres Unternehmens zugleich einen Verlust der Kapitalanteile *und* ihrer Erwerbschancen bedeutet.

Diese Risikolage führt aber nicht nur, wie unmittelbar einleuchtend, zu Zutrittsbeschränkungen auf dem Kapitalmarkt, welche die Gründung partizipatorischer Unternehmen wesentlich erschweren, wenn nicht gar verhindern; dahinter steckt auch noch eine tieferliegende eigentumsrechtliche Problematik,² auf die wir bei einer knappen Würdigung der jugoslawischen Erfahrungen im folgenden Abschnitt eingehen werden, bevor wir im vierten Abschnitt einige Überlegungen über neue Unternehmensmodelle in sozialistischen Marktwirtschaften auf dem Hintergrund der gegenwärtigen Reformbestrebungen entwickeln.

Der Kapitalmangel als Grundproblem vieler partizipatorischer Unternehmen hat hundert Jahre später nichts von seiner Aktualität eingebüßt: Seit Mitte der 70er Jahre kam es in vielen westlichen Industrieländern zu einer Vielzahl von Neugründungen „alternativer“ und „selbstverwalteter“ Betriebe, die man – allerdings nur in einem allgemeinen Sinne – als Renaissance des Genossenschaftsgedankens bezeichnen könnte. Die Gründung dieser Betriebe beruhte auf sehr unterschiedlichen Voraussetzungen, Motivationen und Zielsetzungen: Zahlreiche Neugründungen in Italien und Frankreich knüpften an die dort nie ganz untergegangene Idee und Praxis der Produktivgenossenschaften an. In anderen Ländern, wie etwa der Bundesrepublik Deutschland, in der sich die ursprüngliche Genossenschaftsbewegung allenfalls in spärlichen Rudimenten erhalten hat, kam ein solcher Rückgriff kaum in Frage. Die neu entstandene Alternativbewegung war „bunt wie der Regenbogen“ [Joseph Huber (1979)], und neben traditionelleren Zielen wie Abbau von Hierarchie und Professionalisierung spielten auch ökologische Vorstellungen oder gar Konzepte einer Überwindung der Geldwirtschaft eine Rolle; als kleinster gemeinsamer Nenner läßt sich wohl nur festhalten, daß diese neuen Betriebe es anders machen wollten als die traditionellen kapitalistischen Unternehmen. Auch diese alternativen und selbstverwalteten Betriebe sahen sich wieder der klassischen Gratwanderung ausgesetzt zwischen

² Eine moderne theoretische Darstellung der ökonomischen Theorie der Selbstverwaltung und Gewinnbeteiligung gibt Fehr (1988), der die Finanzierungsfrage für den Fall der Sicherheit umfassend in Abschnitt A4 behandelt; theoretisch begründete Vorstellungen zur Entwicklung erfolgreicher Produktivgenossenschaften entwickeln Cornforth, Thomas, Lewis und Spear (1988).

dem ökonomischen Erfolg, der ihre Vereinnahmung in die herrschende Ökonomie heraufbeschwor, und dem ökonomischen Mißerfolg, der ihre wirtschaftliche Existenzgrundlage untergrub; und wie schon hundert Jahre zuvor gab es auch hier wieder reichliche Abstürze nach der einen oder anderen Richtung hin. Erneut erwies sich der *Kapitalmangel* als zentrales Problem für die Gründung solcher Betriebe: Erfolgte sie als vollständige Neugründung durch die (potentielle) Belegschaft, so entstand in aller Regel ein hoher Finanzierungsbedarf, der von den Gründungsmitgliedern meist nicht aus Eigenmitteln bewältigt werden konnte – abgesehen von einigen „Marktnischen“ im Dienstleistungsbereich, in denen sich solche Neugründungen auch in den letzten zwanzig Jahren recht gut behaupten konnten. Erneut erwies sich auch die Fremdfinanzierung seitens externer Kapitalgeber als äußerst schwierig, und zwar genau aus den oben kurz skizzierten Risikogründen [vgl. auch Nutzinger und Teichert (1986)]. Mentale Vorbehalte oder gar Ressentiments gegen die oftmals auch in ihrem äußeren Erscheinungsbild recht auffälligen Projekte kamen noch erschwerend hinzu.

Eine andere Möglichkeit der Betriebsgründung, auf die in Österreich insbesondere die ÖSB (Österreichische Studien- und Beratungsgesellschaft) gesetzt hat, ist die Möglichkeit der Übernahme bestehender Betriebe. Aber auch hier ist der Finanzierungsbedarf meist erheblich, wenn nicht gar unerschwinglich hoch. Übernimmt eine Belegschaft ihren Betrieb im Konkursfall, sinkt zwar der Kapitalbedarf, aber es ergibt sich zugleich eine Problemverlagerung in die Zukunft, weil auf diese Art und Weise eine langfristig negative Selektion von partizipatorischen Unternehmen gefördert wird: Der niedrige Übernahmepreis verdeckt dann entweder einen zukünftig hohen Finanzbedarf zur Sanierung und Modernisierung des Betriebes, oder er ist Ausdruck ungünstiger Erwerbchancen für die Beteiligten aufgrund schrumpfender Märkte. Nur in den Fällen, wo schlechte, autoritäre Unternehmens- und Personalführung die Ursache des ökonomischen Niedergangs war – und wo partizipatorische Unternehmensstrukturen zu einer Motivations- und Leistungssteigerung bei den Beteiligten nach der Betriebsübernahme führen –, ist der günstige Kauf eines konkursreifen Betriebes frei von längerfristigen Hypotheken (wie Sanierungs- und Modernisierungsbedarf oder schlechte Marktchancen), und in diesem – aber auch nur diesem – Falle stellt er eine sinnvolle Form der Gründung partizipatorischer Betriebe dar.

Betrachten wir nun den *Absatzmangel*, so zeigt sich, daß dieses Problem eher von historischer als von grundsätzlich-theoretischer Bedeutung ist. Oppenheimer meint zum einen damit die Diskriminie-

rung von Produktivgenossenschaften durch kapitalistische Unternehmen, die nicht bereit waren, mit diesen neu entstandenen Betrieben in Geschäftsbeziehungen zu treten. In einer funktionierenden Marktwirtschaft würden sich allerdings die diskriminierenden Unternehmen durch den Verzicht auf profitable Kontrakte mit den von ihnen diskriminierten Produktivgenossenschaften selbst in einen Wettbewerbsnachteil begeben (vor allem gegenüber Konkurrenten, die sich keine derartigen ideologischen Vorbehalte leisten). Daher erscheint die Aufrechterhaltung einer Diskriminierungsstrategie über einen längeren Zeitraum unter Wettbewerbsbedingungen nicht besonders plausibel; es müssen schon noch andere Faktoren hinzukommen, damit eine solche Strategie langfristig erfolgreich sein kann.

Mit *Absatzmangel* meint Oppenheimer aber auch noch etwas anderes, nämlich die geringe Anpassungsfähigkeit von Produktivgenossenschaften an schwankende Nachfrage. Daß Produktivgenossenschaften häufig größere Schwierigkeiten hatten, kurzfristige Verschlechterungen der Auftragslage aufzufangen, hatte zum einen schon mit dem bereits erwähnten Kapitalmangel zu tun, der ihnen kaum die Bildung von Reserven für kurzfristig ungünstige Zeiten erlaubte. Zum anderen waren Beschäftigungsanpassungen an konjunkturelle Schwankungen – vor allem die Möglichkeit von Entlassungen bei ungünstiger Auftragslage – aufgrund der demokratischen Unternehmensstruktur erheblich eingeschränkt, und das ist auch wieder ein Problem für die selbstverwalteten und alternativen Betriebe der letzten beiden Jahrzehnte. Allerdings wird dieser Nachteil häufig durch die Möglichkeit, die Entgelte der Mitglieder zu verringern, um sich an schlechtere Geschäftsbedingungen anzupassen, aufgewogen, wenn nicht gar überkompensiert.³ Über diese Möglichkeit verfügt das traditionelle kapitalistische Unternehmen im allgemeinen nicht, und eben deswegen wird es viel eher zum Aktionsparameter „Entlassungen“ greifen (müssen) als eine partizipatorische Produktionsorganisation. Man kann zwar sagen, daß der Absatzmangel als empirisches Problem sowohl für die klassischen Produktivgenossenschaften als auch für manche neu entstandenen alternativen Betriebe eine Rolle gespielt hat; er stellt aber, anders als Oppenheimer annahm, keine unabhängige Erklärungsgröße für das Scheitern partizipatorischer Unternehmen dar.

Kommen wir nun zum dritten Hauptproblem, dem von Oppenheimer so bezeichneten *Disziplinmangel*: Darunter ist nicht nur, wie die Bezeichnung andeutet und Oppenheimer mit vielen Fallbeispielen de-

³ Zu einem umfassenden Modell einer Vollbeschäftigungsökonomie mit flexiblen (gewinnabhängigen) Löhnen siehe Weitzman (1984, 1987).

monstriert, Disziplinlosigkeit und häufiger Streit unter den Genossen als wesentliche Ursache des Mißerfolgs zu verstehen, sondern, wie andere Textstellen bei Oppenheimer zeigen, das generelle Problem, daß auch eine demokratisch verfaßte Unternehmung einer zumindest teilweisen Arbeitsteilung, Spezialisierung und Professionalisierung und damit auch bestimmter Formen von – wenn auch demokratisch legitimer – Autorität und Expertenhierarchie [Horvat (1973)] bedarf.⁴ Funktionale Leistungsanforderungen des Betriebes können sich hier mit demokratischen Ansprüchen reiben, und ohne eine vernünftige Balancierung der verschiedenen Kräfte – der Effizienzerfordernisse wie der demokratischen Ansprüche – droht wieder derselbe doppelte Tod, den wir schon im Kontext des Kapitalmangels beobachtet hatten: Ein Effizienzerfolg durch zu weit getriebene Arbeitsteilung und Hierarchisierung untergräbt die demokratische Binnenstruktur einer partizipatorischen Unternehmung und transformiert sie auf der Ebene der Arbeitsbeziehungen in ein traditionelles hierarchisches Unternehmen; ein unreflektiertes Festhalten an den dem politischen Bereich entlehnten Demokratievorstellungen dagegen wird in aller Regel die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Betriebes so beeinträchtigen, daß der ökonomische Mißerfolg und damit das Verschwinden am Markt unausweichlich werden. Wie schwierig hier ein vernünftiger Ausgleich ist, das zeigen insbesondere die jugoslawischen Erfahrungen der 70er Jahre (vgl. Abschnitt 3).

Für die neu entstandenen alternativen und selbstverwalteten Betriebe ergibt sich hier noch eine besondere normative Problematik. Aus ihren hochgesteckten Ansprüchen an die Innenorganisation resultiert eine spezifische Schwachstelle: Eine wesentliche Quelle dieser Neugründungen waren ja gerade geänderte, sehr anspruchsvolle Vorstellungen von selbstbestimmter Arbeit. Dies führte oftmals zu sehr hohen Erwartungen an die Aufhebung traditioneller Arbeitsteilung und an demokratische Entscheidungsstrukturen, die rasch in Wider-

⁴ Dieser erweiterte Begriff von Disziplinlosigkeit wird z.B. an folgender Textstelle bei Oppenheimer (1896) deutlich: „Die größte von den mannigfachen Schwierigkeiten in der Organisation der Produktivgenossenschaften ist die Form der *Leitung*. An sich nämlich ist... diese, wie jede andere Form der Genossenschaft, eine *demokratische* Einrichtung. Kein größerer Betrieb aber kann gedeihen ohne eine *Autorität*. Eine solche läßt sich *theoretisch* mit der demokratischen Selbstverwaltung wohl in Einklang setzen, aber *praktisch* ist doch nicht einmal der Anfang des Weges bekannt, der zu dieser höchsten Genossenschaft führt, wo eine freiwillige Unterordnung unter den als fähigsten erkannten, selbstgewählten Leiter reibungslos erfolgt. Ehe diese Art von genossenschaftlicher Erziehung... nicht vollzogen ist, wird die Lösung des äußerst verwickelten Verhältnisses kaum möglich sein. Sollen sich doch die *Herren* des Geschäftes, die Genossen, einem Leiter unterordnen, der zugleich ihr *Diener* ist“ (S. 61).

spruch zu Effizienzerfordernissen gerieten, vor allem dann, wenn notwendige Professionalisierungen und Spezialisierungen aufgrund dieser selbstgestellten Ansprüche unterblieben. Ohne die Bereitschaft zu einer vernünftigen Balance ist dieses Problem auch nicht lösbar: Richtig haben die Kritiker traditioneller Arbeitsteilung erkannt, daß Spezialisierung und Professionalisierung nicht nur leistungssteigernd sind, sondern mehr oder weniger unvermeidlich zu einer gewissen Hierarchisierung im Innenverhältnis führen, einfach deswegen, weil fachliches Wissen und damit auch Kompetenz und Autorität nicht vollständig gleichverteilt sein können. Ihre Befürchtung, daß sich durch allzuviel Expertentum und Spezialisierung neue, wenn auch eher informelle Formen der Herrschaft sozusagen „hinter dem Rücken der Produzenten“ entwickeln, ist zwar berechtigt; vergessen wird aber dabei das umgekehrte Problem, daß auch mangelnde Effizienz, sofern sie nicht unmittelbar zum ökonomischen Mißerfolg führt, ihrerseits beträchtlichen Herrschafts- und Leistungsdruck erzeugen kann. Dafür liefern die Erfahrungen in den staatssozialistischen Ländern anschauliches Belegmaterial.

Eine Balance zwischen demokratischen Ansprüchen und funktionalen Leistungserfordernissen ist aber noch in anderer Hinsicht notwendig: Will man auch bei einer großen Anzahl von Beteiligten nicht auf basisdemokratische Entscheidungen verzichten, weil man die Bürokratisierungstendenzen repräsentativer Demokratie vermeiden möchte, sieht man sich mit dem Problem von oftmals hohen *Entscheidungskosten* konfrontiert. In den neu entstandenen bundesdeutschen Selbstverwaltungsbetrieben sind vielfach langwierige und ineffiziente Entscheidungsprozesse zu Lasten der Arbeitszeit der Beschäftigten – und damit der betrieblichen Effizienz – oder zu Lasten ihrer Freizeit – und damit ihrer Motivation zur Entscheidungsbeteiligung – beobachtet worden [Kück (1987)]. Diese hohen Entscheidungskosten ihrerseits können wiederum mit dem basisdemokratischen Anspruch konfliktieren, wenn nämlich die tatsächliche Beteiligung der Belegschaftsmitglieder an den betrieblichen Entscheidungen im Zeitablauf immer schwächer wird und es damit zur Heranbildung einer engagierten informellen Elite kommt. Entweder wird nun der basisdemokratische Anspruch modifiziert, oder es kann zu neuen Effizienzverlusten etwa in der Form kommen, daß es aufgrund der Abwesenheit von Beteiligten zu einer erneuten Beratung bereits behandelter Fragen in einem größeren Kreis kommen muß. Diese Probleme sind allerdings auch in der traditionell hierarchischen Unternehmung keineswegs unbekannt; zudem sind den im allgemeinen erhöhten Kosten der *Entscheidungsfindung* in partizipatorischen Betrieben vermutlich gerin-

gere Kosten des *Entscheidungsvollzuges* gegenüberzustellen, da demokratisch zustande gekommene Beschlüsse in der Regel eine höhere Legitimation aufweisen und daher von den Beteiligten auch eher akzeptiert werden als einseitig von „oben“ verordnete Anweisungen. Geht es also um die praktische Umsetzung von Entscheidungen, so spricht einiges für Fehrs (1989) Vermutung, daß die Konfliktkosten in partizipatorischen Betrieben geringer sein werden als in traditionell hierarchisch geleiteten Unternehmen. Dieses Problem haben aber auch schon zahlreiche traditionelle Unternehmen erkannt und durch partizipatorische Elemente bei der Entscheidungsfindung zu lösen versucht (vgl. Abschnitt 4 unten).

Besondere Probleme, die vor allem zu Beginn der „Alternativbewegung“ in den 70er Jahren zu beobachten waren, resultieren offenbar aus einer durchaus vermeidbaren *Überfrachtung* des Partizipationsgedankens mit weiteren normativen Forderungen. Als konfliktträchtig hat sich vor allem die zu Beginn der Alternativbewegung angestrebte „Einheit von Leben und Arbeit“ erwiesen, die oftmals zum Transfer persönlicher, „privater“ Beziehungs- und Interessenkonflikte in den Betrieb und zu entsprechenden Reibungsverlusten geführt hat. Mit dem Partizipationsgedanken haben solch weit getriebene Ansprüche allerdings ebensowenig zu tun wie etwa zusätzliche normative Kriterien bei der Auswahl von Kunden und Lieferanten, die in aller Regel nur dazu führen werden, daß sich eine derart normativ überfrachtete Unternehmung über kurz oder lang selbst aus dem Markt hinausmanövrieren wird [Nutzinger und Teichert (1986)]. Diejenigen partizipatorischen Betriebe, denen es entweder in kleinen, von der „kapitalistischen Konkurrenz“ nicht beachteten Marktnischen oder auch im Wettbewerb mit traditionellen Unternehmen über einen längeren Zeitraum gelungen ist, sich zu behaupten, haben denn auch ihre Ansprüche an die normative Qualität ihrer Geschäftspartner oder an die angestrebte Einheit von Leben und Arbeiten auf jenes Maß zurückgeschraubt, das mit den Marktbedingungen und den Präferenzen der Beteiligten verträglich war.⁵

3. Die jugoslawischen Erfahrungen

Will man partizipatorische Unternehmensformen als Modell für die entstehenden sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas diskutieren, so ist eine kurze Erörterung der jugoslawischen Erfahrungen an-

⁵ Interessanterweise sind auch Versuche in staatssozialistischen Ländern, wie etwa der DDR, die Unternehmen zu umfassenden, teilweise auch den Freizeitbereich einschließenden Sozialgemeinschaften auszubauen, nicht besonders erfolgreich gewesen.

gezeigt. Die zunehmenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten Jugoslawiens in den 80er Jahren [Eger (1987)] – steigende Auslandsschulden, stagnierendes Volkseinkommen, sinkende Reallöhne, galoppierende Inflationsraten und eine Zahl von über einer Million registrierter Arbeitslosen – scheinen bei oberflächlicher Betrachtungsweise das Scheitern der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung zu belegen. Dabei wird allerdings vergessen, daß es eine Reihe von institutionellen und historischen Gegebenheiten in Jugoslawien gibt, die mit der Idee der Arbeiterselbstverwaltung kaum etwas zu tun haben; dazu gehören die spezifischen Probleme eines Vielvölkerstaates mit ausgeprägten kulturellen und historischen Gegensätzen, eine ausgesprochen regionale Segmentierung mit Tendenzen zur Abschottung regionaler Märkte nach außen [Eger (1980)], die bis in die Gegenwart hinein dominierende Rolle des Bundes der Kommunisten Jugoslawiens (BdKJ) und nicht zuletzt die Transformation einer agrarisch bestimmten Wirtschaft hin zu einer industriell geprägten Produktionsweise. Diese Faktoren sind wichtige historische und institutionelle Gegebenheiten, die für die Funktionsweise und die Problemlage der jugoslawischen Wirtschaft von mindestens ebenso großer Bedeutung sind wie die Grundentscheidung für Arbeiterselbstverwaltung in den Betrieben. Es ist daher außerordentlich schwierig, aus den jugoslawischen Erfahrungen auch nur einigermaßen zuverlässige Schlüsse über die Leistungsfähigkeit von Selbstverwaltungswirtschaften zu ziehen, und es wäre zweifellos unzulässig, die wirtschaftlichen Schwierigkeiten Jugoslawiens ausschließlich oder auch nur in erster Linie diesem Gestaltungsmerkmal zuzurechen.

Allerdings gibt es zwei wichtige Problemfelder in der jugoslawischen Wirtschaft, die nicht nur zufällige Analogien zur Problematik der Produktivgenossenschaften im 19. Jahrhundert und zu den Schwierigkeiten der in jüngerer Zeit entstandenen Selbstverwaltungsbetriebe aufweisen. Zum einen zeigt die Analyse der jugoslawischen Erfahrungen, daß das Problem des *Kapitalmangels* – jetzt allerdings in erweiterter und grundsätzlicher Perspektive – erneut von zentraler Bedeutung ist; dasselbe gilt mutatis mutandis für das Problem des *Disziplinmangels*.

Bevor wir uns diesen beiden Problemfeldern im Kontext der jugoslawischen Wirtschaft zuwenden, seien hier im Anschluß an Eger (1987, S. 216 ff.) die wichtigsten Arten von Ressourcenfehlallokation aufgeführt, die sich nicht aus der Selbstverwaltung per se, sondern aus der unzureichenden Verwirklichung marktwirtschaftlicher Allokationsmechanismen ergeben:

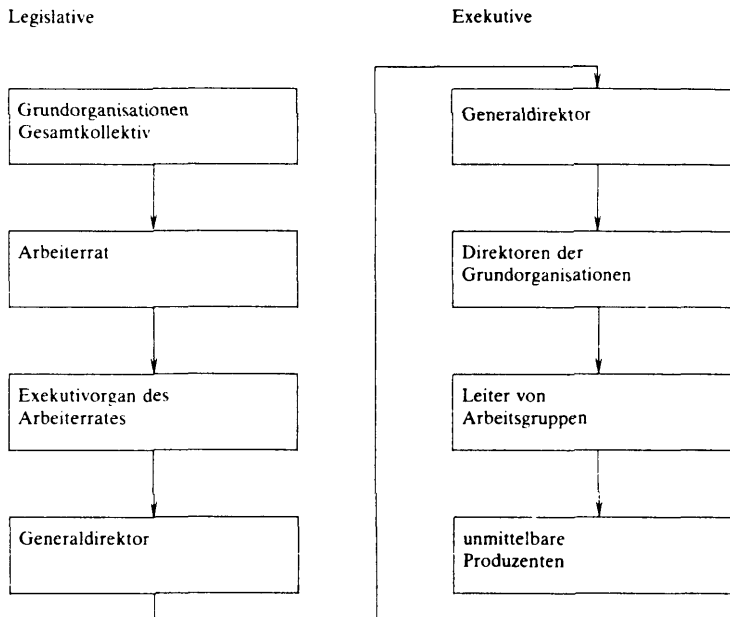
- Häufig erfolgt die Zuteilung knapper Ressourcen nicht über den Preis, sondern nach politischen Kriterien (z.B. unter regionalen und lokalen Gesichtspunkten).
- Die Folgen wirtschaftlicher Fehlentscheidungen von Unternehmen werden oftmals externalisiert, z.B. durch Zusammenschlüsse effizienter mit weniger effizienten Unternehmen oder durch eine exzessive Geldschöpfung (mit entsprechenden Inflationsfolgen), um die Zahlungsunfähigkeit von Betrieben zu vermeiden.
- Durch künstliche Angebotsbeschränkungen, durch Höchstpreise und insbesondere durch zu niedrige (angesichts der Inflationsraten sogar negative) Zinssätze entstehen bei der Verfügung über knappe Ressourcen hohe ökonomische Renten. Das Interesse der Wirtschaftssubjekte, insbesondere auch der Unternehmen, richtet sich dann weniger auf effiziente Leistungserstellung, sondern mehr auf die Aneignung ökonomischer Renten; es kommt zu (volkswirtschaftlich schädlichem) "rent-seeking behavior".

Auf dem Hintergrund dieser nicht marktgerechten Ressourcenallokation gewinnen nun die beiden Grundprobleme Kapitalmangel und Disziplinmangel im jugoslawischen System der Arbeiterselbstverwaltung eine besondere – negative – Dynamik. Beginnen wir mit dem theoretisch einfacheren Fall des Disziplinmangels.

Die formale Organisation eines jugoslawischen Selbstverwaltungsunternehmens beruht auf zwei Hierarchien: der Arbeiterselbstverwaltung als Legislative und der Unternehmensleitung als Exekutive. „Der Direktor, der vom Arbeiterrat unter Mitwirkung der lokalen politischen Vertreter gewählt wird, steht an der Spitze der Exekutive und ist gleichzeitig ausführendes Organ der Legislative“ [Lemán (1987, S. 331 f.)]. Diese Beziehungen sind in Schema 1 dargestellt.

Faktisch ergibt diese Aufgabenteilung ein gewisses Übergewicht des professionellen Managements: Zwar bestimmen die Mitglieder der Selbstverwaltungsgremien, die für eine Mandatsperiode gewählt sind, die Grundlinien der Unternehmenspolitik und die betriebliche Einkommensverteilung, aber dies geschieht nur von Zeit zu Zeit auf bestimmten Sitzungen. Das auf Dauer eingestellte professionelle Management dagegen arbeitet – und das entspricht ja auch seiner Aufgabe – laufend an der Vorbereitung von Entscheidungen und auch an deren konkreter Durchführung, wenn sie von den Selbstverwaltungsgremien gebilligt sind. Diese Aufgabenverteilung gibt der „Exekutive“ sozusagen ein natürliches Übergewicht über die „Legislative“. Aber gerade dieser Umstand ruft dann auch Unzufriedenheit und Konflikte hervor: Der zugrundeliegende Gedanke des gleichen Stimmrechts für alle entstammt dem Bereich politischer Entscheidungen und läßt sich,

wie schon das obige Organisationsschema andeutet, nur begrenzt auf Produktionsorganisationen übertragen. Im Gegensatz zu politischen Gremien, welche die Ausführung ihrer – demokratisch gefaßten – Beschlüsse an meist hierarchisch gegliederte Verwaltungsorganisationen übertragen, müssen die Entscheidungen, welche die Grundorganisationen und das Gesamtkollektiv als „Legislative“ getroffen haben, im Prinzip von denselben Personen in ihrer Eigenschaft als „unmittelbare Produzenten“ wieder ausgeführt werden.



SCHEMA 1

Die jugoslawische Selbstverwaltung nach Lemán (1987, S. 332)

Die Trennung in eine – demokratisch strukturierte – Legislative und eine – hierarchisch gegliederte – Exekutive ist für den Produktionsbereich nicht anwendbar, da alle Unternehmen – auch die selbstverwalteten – durch die *Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug* charakterisiert sind. Allerdings sind in traditio-

nellen hierarchisch strukturierten Unternehmen die Funktionen Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug in der Regel personell getrennt; für die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung gilt aber gerade umgekehrt, daß dieselben Arbeiter, die – über ein Delegations-system – die grundlegenden Entscheidungen des Betriebes getroffen haben, diese Entscheidungen selbst wieder in einem arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozeß in zielgerichtete Aktivitäten umsetzen müssen. Diese Umsetzung geschieht unter den Bedingungen eines mehr oder – wie im Falle Jugoslawiens – minder ausgeprägten Wettbewerbs, wobei die Beteiligten unterschiedliche Qualifikation, Kompetenz und Verantwortlichkeit besitzen; Horvat (1973) spricht in diesem Zusammenhang von einer unvermeidbaren, sachlich gebotenen *Expertenhierarchie* in einem Selbstverwaltungsunternehmen, das durch seine Doppelnatur als demokratisch bestimmte politische Einheit und als funktional gegliederte wirtschaftliche Einheit charakterisiert ist. Er hat deswegen ein duales Unternehmensmodell entwickelt, in dem politische Grundsatzentscheidungen nach demokratischen Prinzipien und die konkreten operativen Entscheidungen nach dem Grundsatz von Qualifikation und Kompetenz getroffen werden.

Diese konzeptionelle Zweiteilung läßt sich natürlich so in der Praxis nicht durchhalten: Schon bei der demokratischen Bestimmung der grundlegenden politischen Entscheidungen sind die Informations- und Qualifikationsvorteile des Managements und der Experten zu berücksichtigen, welche die Entscheidungen vorbereiten und damit in den jugoslawischen Unternehmen de facto einen Einfluß erlangen, der weit über das qualifikatorisch Gebotene hinausgeht. Hinzu kommt, daß die dem Demokratieprinzip unterliegenden politischen Grundsatzentscheidungen häufig nur schwer von fachlichen, auf Kompetenz und Verantwortung beruhenden operativen Entscheidungen (Entscheidungsvollzug) zu trennen sind. Natürlich ist es schwierig, die faktische Ungleichverteilung von Einflußchancen zu bestimmen, da auch das professionelle Management bei seinen Vorschlägen die Interessen der Belegschaft mit berücksichtigen wird, um einen Konsens aller Betroffenen zu erleichtern. Ob der Belegschaft im Falle von Konflikten eine effektive Kontrollmöglichkeit, ein letztendliches Entscheidungsrecht [“ultimate power” nach Eames (1987)] bleibt, dürfte allerdings angesichts der erheblichen Informations- und Qualifikationsvorsprünge des Managements und der Experten – die sich oftmals auch noch auf den Rückhalt des Staats- und Parteiapparates stützen können – eher zweifelhaft sein.⁶

⁶ Zu den – schwierig zu interpretierenden – empirischen Befunden, die allerdings sämtlich für eine Ungleichverteilung von Einflußchancen sprechen, siehe die

Dieses Reibungsfeld zwischen demokratischen Ansprüchen und funktionalen Erfordernissen im jugoslawischen Betrieb führt immer dann zu Konflikten, wenn es zu keinem Konsens über funktional notwendige Hierarchisierung, idealerweise auf der Basis von abgestufter Qualifikation, Kompetenz und Fachwissen, kommt. Wenn die Belegschaft die faktische Hierarchisierung nicht als funktionsnotwendig akzeptiert, entstehen schädliche Interessenkonflikte und Zielkollisionen: Einerseits kann die Unternehmensleitung versuchen, unter dem Vorwand der Expertenhierarchie machtbestimmte Privilegien aufzubauen und unter funktionalen Gesichtspunkten zu rechtfertigen. Solche Strategien sind nach Soergel (1979) in der jugoslawischen Praxis durchaus verbreitet.

Umgekehrt besteht aber auch die Gefahr der Überkontrolle, durch die der erforderliche Handlungsspielraum der Unternehmensleitung von der Belegschaft über Gebühr beschränkt wird; die Beschäftigten verfolgen dann aus einem – nicht notwendig sachlich gerechtfertigten – Mißtrauen heraus eine Blockadepolitik gegenüber der Unternehmensleitung, um befürchtete Managementprivilegien zu verhindern. Auch dafür liefert die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung illustrative Beispiele [Horvat (1984)]. Dies führt zu einem hohen Maß von Entfremdung beim jugoslawischen Management, dem oftmals die Verantwortung auch für die Konsequenzen solcher Entscheidungen zugeschoben wird, auf die es selbst keinen Einfluß hat. Die Rolle des Managements in der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung ist also nicht hinreichend eindeutig bestimmt, und dies hat nach Adizes (1975, S. 29) nachteilige Folgen für das Unternehmen, das Management *und* die Belegschaft:

“Theoretically the manager is supposed to be on the receiving end; he is expected to make the suggestions, and let the workers make the decisions. If he takes the initiative in an aggressive fashion, he will probably be regarded as a potential dictator. As a result, professional management is both resentful and strongly inhibited from assuming active leadership; and in the long run both management and labour lose.”

Solche Befunde aus der Literatur über das jugoslawische Management weisen bemerkenswerte Ähnlichkeiten mit den Problemen auf, die Oppenheimer (1896) unter der Rubrik *Disziplinmangel* bei den deutschen Produktivgenossenschaften festgestellt hatte.⁷ Grundsätzlich scheint aber die Problematik durch eine geeignete Unternehmensverfassung lösbar, die dem Management hinreichenden Handlungsspielraum und der Belegschaft hinreichende Kontrollmöglichkeiten

Literaturhinweise bei Nutzinger (1988) und bei Lemán (1987).

⁷ Vgl. etwa die in Fußnote 4 wiedergegebene Textstelle.

verschafft. Damit eine solche Unternehmensverfassung im betrieblichen Alltag auch erfolgreich praktiziert werden kann, ist jedoch die Herausbildung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft erforderlich – und dies wiederum setzt einen breiten Informationsfluß zwischen Belegschaft und Management sowie eine weitgehende Übereinstimmung der Beteiligten über die Unternehmensziele voraus. Die in Abschnitt 4 vorgestellte partizipatorische Unternehmung soll gerade diesen Erfordernissen in höherem Maße Rechnung tragen, als dies die traditionell hierarchische Unternehmung wie auch der selbstverwaltete Betrieb in Jugoslawien offenkundig tun.

Kommen wir nun zur Frage des Kapitalmangels, in erweiterter Perspektive: zum Problem der adäquaten Gestaltung der Eigentumsrechte für eine partizipatorische Unternehmung. Betrachtet man die klassische Produktivgenossenschaft, aber auch die jugoslawische Firma, so zeigt sich ein struktureller Konflikt zwischen den Unternehmensmitgliedern als Vereinigung von Arbeitenden einerseits und als Vereinigung von Kapitaleigentümern (Produktivgenossenschaften) oder Kapitalnutzern (jugoslawische Unternehmung) andererseits. Es war nicht der Kapitalmangel schlechthin, der für das Scheitern so vieler Produktivassoziationen verantwortlich war, das zentrale ökonomische Problem bestand vielmehr in einer fehlerhaften Zuweisung von Eigentumsrechten an die Genossen. Die Einführung des gesellschaftlichen Eigentums in den jugoslawischen Selbstverwaltungsbetrieben löst dieses Problem nicht, da auch dort die Kapitalnutzer (ohne formelle Eigentumstitel) Eintrittsbarrieren gegenüber neuen Beschäftigten aufbauen, welche nicht durch frühere Einkommensverzichte zur Kapitalausstattung des Betriebes beigetragen haben. In gewisser Weise wird dieses Problem der Eintrittsbarrieren in Jugoslawien zwar dadurch abgemildert, daß es zu einer Einkommensdifferenzierung nach der „vorgetanen Arbeit“ (*minuli rad*), also faktisch nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit, kommt. Aber dieses Substitut für transferierbare Eigentumsrechte reicht nicht aus: Die Allokation von Arbeit wird auch dadurch behindert, daß beim Betriebsaustritt die Mitglieder einen Verlust ihrer (impliziten) Nutzungsrechte am teilweise von ihnen mitfinanzierten Unternehmenskapital hinnehmen müssen, ohne daß für sie kompensatorische Ansprüche gegenüber anderen Selbstverwaltungsunternehmen entstehen, für die sich potentielle Betriebswechsler interessieren.

Die kollektiven Eigentumsrechte in jugoslawischen Unternehmen werfen darüber hinaus noch ein zusätzliches Problem auf: Bei den Mitgliedern entsteht eine Tendenz zugunsten kurzfristiger Aus-

schüttungen, bei denen sie ihre vollen Nutzungsrechte behalten, und zu Lasten selbstfinanzierter Investitionen, die nur beschränkte Nutzungsrechte – und diese auch nur für die Dauer der Mitgliedschaft – im Betrieb begründen [Pejovich (1969)]. Dieser Umstand führt überdies zu ernsthaften internen Konflikten zwischen verschiedenen Belegschaftsgruppen, weil die Interessenlage mobiler und immobilier Beschäftigter, junger und alter Belegschaftsmitglieder und auch zwischen Arbeitern mit höherem und niedrigerem Einkommen durchaus unterschiedlich ist. Soweit sich nun das Management in jugoslawischen Betrieben – mit Unterstützung des Staats- und Parteiapparates – gegen zu weitgehende Ausschüttungswünsche der Belegschaftsmehrheit durchsetzen kann, damit ausreichende selbstfinanzierte Investitionen ermöglicht und somit auch das Überleben des Betriebes sichert, geht diese an sich sinnvolle Politik notwendig zu Lasten des Selbstverwaltungsprinzips. Da eine vollständige Fremdfinanzierung, welche die hier skizzierte eigentumsrechtliche Problematik vermeidet, unter Risikogesichtspunkten ausscheidet, wird letztlich nur eine Lösung des Finanzierungsproblems auf der Basis einer konsequenten Trennung zwischen dem Recht auf Kapitalnutzung für die Beschäftigten und dem Recht auf Verzinsung und Auszahlung von Kapitalanteilen für die jeweiligen Eigentümer in Frage kommen, und zwar unabhängig davon, ob dies die Belegschaftsmitglieder selber, andere Individuen, Stiftungen oder auch staatliche Stellen sind. Diesem Erfordernis entspricht weder die klassische Produktivgenossenschaft noch die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung – und die erwähnten wirtschaftlichen Schwierigkeiten Jugoslawiens haben sicherlich auch mit der Allokation von Kapital und Arbeit zu tun, die sich aus der unzureichenden Zuweisung von Eigentumsrechten ergibt.⁸

Als Ergebnis dieser kursorischen Erörterung der jugoslawischen Erfahrungen läßt sich festhalten, daß die wirtschaftlichen Schwierigkeiten Jugoslawiens zwar nicht primär auf dem Prinzip der Arbei-

⁸ Einen geglückten Fall richtiger Eigentumsrechtsspezifizierung haben die Selbstverwaltungsunternehmen in der baskischen Stadt Mondragon verwirklicht. Seit Mitte der 50er Jahre ist hier ein Netz von Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsunternehmen mit heute mehr als 15 000 Beschäftigten entstanden, das von einer genossenschaftlichen Bank (der *Caja Laboral Popular*) mit Finanz- und Beratungsdienstleistungen unterstützt wird. Zum Erfolg dieser Unternehmensgruppe hat nicht zuletzt die Eigentumsrechtsregelung beigetragen, daß hier der kapitalistische „Kauf und Verkauf der Ware Arbeitskraft“ durch einen – nach festgesetzten Regeln verlaufenden – „Kauf und Verkauf der Ware Arbeitsplatz“ ersetzt wurde. Neu hinzutretende Mitglieder erwerben durch Lohnverzichte Mitgliedsanteile am Unternehmen; Kapitalansprüche werden beim Wechsel innerhalb des Selbstverwaltungsverbundes transferiert, beim Verlassen desselben, etwa aus Altersgründen, in bestimmten Fristen ausbezahlt.

terselbstverwaltung beruhen, jedoch mit zwei ungelösten Problemen bei ihrer Umsetzung – nämlich der unzureichenden Spezifizierung der Rolle des Managements und der unsachgemäßen Zuweisung von Eigentumsrechten – zu tun haben. Das im nun folgenden 4. Abschnitt entwickelte Modell einer partizipatorischen Unternehmung versucht, diese Schwierigkeiten zu vermeiden.

4. Das „Partnerschaftsunternehmen“ als zweckmäßige Unternehmensform in den sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas

Die Erfahrungen aus den klassischen Produktivgenossenschaften, den jugoslawischen Selbstverwaltungsunternehmen und auch aus den in den letzten Jahrzehnten entstandenen bundesdeutschen Alternativbetrieben lassen sich, mit gebotener Vorsicht, in zwei zentralen Feststellungen zusammenfassen:

- 1) Damit selbstverwaltete Betriebe über einen längeren Zeitraum hinweg am Markt bestehen können, bedürfen sie einer Unternehmensverfassung, die einen sinnvollen Ausgleich zwischen funktionalen Leistungserfordernissen und demokratischen Ansprüchen ermöglicht. Darüber hinaus sind konkrete eigentumsrechtliche Regelungen für das Unternehmen festzulegen, die eine klare Abgrenzung zwischen Beteiligungsrechten aus Arbeit und Beteiligungsrechten aus Kapitaleigentum vorsehen und damit das in den drei diskutierten Organisationsformen (Produktivgenossenschaften, Selbstverwaltungs- und Alternativbetrieben) beobachtete Problem der Eintritts- und Austrittsbarrieren vermeiden.
- 2) Ein derartiger Ausgleich kann zwar im konkreten Fall gefunden werden, wie etwa das oben erwähnte Beispiel Mondragon (vgl. Fußnote 8) zeigt. Ein einfaches Patentrezept, das man als Blaupause für partizipatorische Unternehmen verwenden könnte, gibt es jedoch nicht; in Abhängigkeit von der Marktlage, den Qualifikationserfordernissen, den technologischen Gegebenheiten und nicht zuletzt den Wünschen und Bedürfnissen der Beteiligten müssen jeweils konkrete Lösungen gefunden werden. Die in den letzten zwanzig Jahren entstandenen Partnerschaftsunternehmen – die als einen möglichen Extremfall auch reine Selbstverwaltungsbetriebe mit einschließen – scheinen hier als Modell für die Unternehmensreform in den entstehenden sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas weitaus besser geeignet, weil sie, ausgehend von zwei laboristischen Grundprinzipien, eine Vielzahl konkreter Lösungsmöglichkeiten je nach den konkreten Bedingungen zulassen.

Die beiden laboristischen Grundpfeiler solcher Partnerschaftsunternehmen sind zum einen

- die *materielle Beteiligung* der Belegschaft am Unternehmensergebnis, sinnvollerweise verbunden mit einer Beteiligung der Belegschaftsmitglieder am Unternehmenskapital, und zum anderen
- die *immaterielle Beteiligung* der Belegschaftsmitglieder an Informations-, Planungs- und Entscheidungsprozessen, und zwar über das gesetzliche Mindestmaß hinaus.

Diese Koppelung von materieller und immaterieller Beteiligung, darauf deuten auch empirische Befunde hin [vgl. FitzRoy und Kraft (1985, 1987)], erweist sich als besonders sinnvoll, weil sie die Teilhabe an Entscheidungen mit der Beteiligung an den Entscheidungsfolgen verbindet und somit dem – in den staatssozialistischen Ländern oft sträflich vernachlässigten – ökonomischen Zurechnungsprinzip entspricht.

Die *materielle Beteiligung*, wie sie auch in der Form des "profit sharing" vor allem in den USA und Japan praktiziert wird, schafft auf der monetären Ebene eine engere Verknüpfung der Interessen von Unternehmensleitung und Belegschaft. Dies gilt in verschiedener Hinsicht:

- 1) Aus der Sicht des Unternehmens schafft materielle Beteiligung der Belegschaft eine wichtige extrinsische Motivation für die Beschäftigten, und diese kann zu einer Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit beitragen. Soweit dies der Fall ist, finanziert sich eine derartige Ergebnisbeteiligung in gewissem Sinne aus sich selbst heraus.
- 2) Für die Belegschaftsmitglieder ist aber nicht nur wichtig, daß ihr vertragsabhängiges Arbeitseinkommen durch eine erfolgsabhängige Komponente angereichert wird; zumindest ebenso wichtig ist der Umstand, daß mit einer Ergebnisbeteiligung auch der Tatsache Rechnung getragen wird, daß die Mitarbeiter ebenso wie das Management durch Einsatz ihrer Arbeit zu dem Unternehmensergebnis beigetragen haben. Über die materielle Honorierung hinaus wird durch eine Ergebnisbeteiligung auch der Leistungsbeitrag der Belegschaftsmitglieder gewürdigt und anerkannt.
- 3) Auch wenn in den bundesdeutschen Partnerschaftsunternehmen eine Verlustbeteiligung, also eine Lohnflexibilität nach unten, generell beschränkt oder ganz ausgeschlossen ist, führen Ergebnisbeteiligungssysteme gleichwohl zu einer erhöhten Anpassungsfähigkeit der Betriebe an schwankende Absatzbedingungen; damit kann

insbesondere der sonst drohenden Gefahr kurzfristiger Entlassungen – mit entsprechend demotivierenden Folgen für das Betriebsklima – begegnet werden.

- 4) Besonders sinnvoll ist eine Koppelung der Erfolgsbeteiligung mit einer Kapitalbeteiligung, und zwar aus zwei Gründen: Zum einen verbessert die (vollständige oder auch nur teilweise) Anlage einer Erfolgsbeteiligung im Unternehmen dessen Finanzierungsbasis; darüber hinaus wird aber auch eine gewisse unternehmerische Sichtweise bei den Beschäftigten verbreitet: Der ökonomische Erfolg des Betriebes erscheint jetzt nicht mehr – wie im traditionell kapitalistischen oder staatssozialistischen Unternehmen – als externes Problem der Unternehmensleitung, sondern auch als Frage, die den Mitarbeiter selbst etwas angeht, und zwar längst bevor Konkurs oder Arbeitsplatzverlust drohen.

Formen materieller Ergebnisbeteiligung der Belegschaft sind in vielen europäischen Ländern und insbesondere in den USA und Japan verbreitet.⁹ Ein rein monetäres "profit sharing" hat aber erkennbare Grenzen und kann sogar Enttäuschungen auslösen, wenn es nicht zugleich mit *immaterieller* (Entscheidungs-)Beteiligung verbunden wird; letztere ist die konsequente Fortführung und ein folgerichtiger Ausdruck der schon mit der materiellen Beteiligung prinzipiell anerkannten Tatsache, daß die Belegschaftsmitglieder selbst zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben. Daß eine derartige Kombination von materieller und immaterieller Beteiligung der Beschäftigten – gerade auch für die Unternehmen in den sich reformierenden sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas – besonders sinnvoll ist,¹⁰ ergibt sich, wie bereits oben angedeutet, aus dem allgemeinen ökonomischen Zurechnungsprinzip. Etwas konkreter gefaßt, sprechen folgende Überlegungen für eine derartige Koppelung:

- 1) Mit einer Ergebnisbeteiligung übernehmen die Belegschaftsmitglieder auch eine Mitverantwortung, und diese Mitverantwortung erfordert auch Mitentscheidungsrechte.
- 2) Systeme monetärer Ergebnisbeteiligung sind nicht nur in den westlichen Industrieländern, sondern auch in der DDR und anderen sozialistischen Ländern praktiziert worden, aber ihre Wirkungsweise war notwendig begrenzt: Das mit einer monetären Beteiligung verbundene Motivations- und Leistungspotential der Be-

⁹ Man schätzt, daß in den USA mehr als 40% aller Arbeitnehmer in irgendeiner Form an dem Erfolg ihres Unternehmens partizipieren [vgl. FitzRoy und Kraft (1987, Einleitung, S. 1)].

¹⁰ Zu empirischen Befunden für die Bundesrepublik Deutschland siehe FitzRoy und Kraft (1985, 1987).

legschaftsmitglieder konnte auch nicht annähernd erschlossen werden, weil die bestehenden sozialistischen Betriebshierarchien keine ausreichenden Entscheidungs- und Handlungsspielräume zuließen, die erst die praktische Möglichkeit dafür schaffen, daß die Mitarbeiter ihre Überlegungen, Gesichtspunkte und Ideen in den Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung einbringen können. Das Fehlen solcher Entscheidungs- und Handlungsspielräume kann gerade die Motivationsgrundlage der Beteiligten zerstören; die Kombination von innerbetrieblicher Hierarchie und zwischenbetrieblicher Kommandowirtschaft in den staatssozialistischen Ländern war also die denkbar unglücklichste Vorbedingung für eine monetäre Ergebnisbeteiligung. Dies erlaubt, gerade auf dem Hintergrund der Erfahrungen in den westlichen Industrieländern, den generellen Umkehrschluß, daß eine Kombination von Marktwirtschaft zwischen und von materieller sowie immaterieller Beteiligung in den Betrieben eine besonders günstige Voraussetzung für die dringend benötigten Effizienz- und Leistungssteigerungen darstellt.

- 3) Die Teilhabe der Beschäftigten an unternehmerischen Entscheidungen ist vor allem dann angezeigt, wenn die materielle Beteiligung als Kapitalbeteiligung verwirklicht wird, denn nur dann haben die Belegschaftsmitglieder eine angemessene Möglichkeit, auf die Verwendung ihres in das Unternehmen investierten Geldes Einfluß zu nehmen. Aufgrund der meist sehr kleinen Anteile der einzelnen Mitarbeiter am Unternehmenskapital sind die gesellschaftsrechtlichen Einwirkungsmöglichkeiten – etwa über Aktionärs- oder Gesellschafterversammlungen – in aller Regel unzureichend.
- 4) Über eine Kapitalbeteiligung der Belegschaft wird eine gewisse Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und damit das erreicht, was Ota Šik (1971) als „Verallgemeinerung des Kapitalinteresses“ im Rahmen des von ihm vertretenen „Dritten Weges“ bezeichnet und gefordert hat.¹¹

¹¹ Konkret sah sein damaliger Vorschlag folgendermaßen aus: Der Teil des betrieblichen Reineinkommens, der für Investitionen im Betrieb verwendet wird, wird den einzelnen Betriebsmitgliedern in Form von Zertifikaten gutgeschrieben. Diese Zertifikate sind nicht übertragbar und sollen beim Ableben ihres Inhabers wieder an den Betrieb zurückfallen. Im Falle des Betriebswechsels muß der Arbeiter seine Zertifikate an den Betrieb zu einem zentral festgesetzten Preis zurückverkaufen. Im Falle des Ruhestands hat der Arbeiter Anspruch auf den Teil des Reineinkommens, der nicht wieder investiert wird. Dieser Vorschlag von Šik (1971) läßt sich durchaus mit betrieblichen Partnerschaftsmodellen in Verbindung bringen, die ebenfalls Vorkaufsrechte des Unternehmens und/oder von

Partnerschaftsunternehmen, die eine Kombination von materieller und immaterieller Beteiligung praktizieren,¹² scheinen in doppelter Hinsicht für eine Reform der Unternehmensverfassung in den sich entwickelnden sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas geeignet zu sein: Zum einen ist der normative Ausgangspunkt, das alte sozialistische Ziel des Abbaus von Herrschaft und Ausbeutung mit den Wertvorstellungen von Partnerschaftsunternehmen durchaus verwandt. Gemeinsam ist ihnen nämlich das Bestreben, herkömmliche Formen eines zentralisierten, hierarchischen Betriebsablaufs zugunsten einer materiellen und immateriellen Beteiligung der Arbeitnehmer am Betriebsgeschehen aufzubrechen.¹³

Zum anderen ist gerade die Tatsache, daß sich Formen der materiellen und immateriellen Partizipation in westdeutschen Unternehmen beträchtlich unterscheiden,¹⁴ als Vorteil zu betrachten, wenn es um eine mögliche Vorbildfunktion für eine reformierte Unternehmensverfassung in den ehemals staatssozialistischen Ländern geht.¹⁵ Diese Vielfalt erlaubt es gerade, für den einzelnen Fall konkrete, maßgeschneiderte Lösungen zu finden, die sowohl den Wünschen westlicher Investoren als auch den Bedürfnissen der Belegschaftsmitglieder in den zuvor staatssozialistischen Unternehmen entsprechen. Damit kann nicht nur unterschiedlichen Wert- und Normvorstellungen der Belegschaftsmitglieder, des Managements und westlicher Kapitalgeber Rechnung getragen werden; es können auch unterschiedliche Qualifikationsanforderungen, technologische Bedingungen und Marktgegebenheiten angemessen berücksichtigt werden.

Der Gefahr eines Ausverkaufs sozialistischer Betriebe an westliche „Kapitalisten“ kann durch entsprechende vertragliche Vereinbarungen wirksam begegnet werden. Zum einen kann der private Kapi-

Belegschaftsmitgliedern für Anteile am Betrieb vorsehen.

¹² Für die Bundesrepublik Deutschland vgl. die Übersicht und die Beispiele bei Beyer und Lezius (1987) und Lezius und Beyer (1989).

¹³ Interessanterweise hat die Forderung, abstraktes „Volkseigentum“ in konkretes Belegschaftseigentum zu überführen, im gesamten Parteienspektrum der DDR prinzipielle Zustimmung gefunden; vgl. etwa den Vorschlag der Staatlichen Plankommission der DDR (1990) und den kurzen Bericht von Stüwe (1990). Teilweise bereits in die Praxis umgesetzte Reformkonzeptionen für die Unternehmensverfassung finden sich u.a. auch in Ungarn [vgl. Beck (1989)] und selbst in der UdSSR (vgl. Engelbrecht (1990)).

¹⁴ In der Bundesrepublik Deutschland haben sich etwa 420 Beteiligungsunternehmen zu einer Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) mit Sitz in Kassel zusammengeschlossen. Insgesamt dürfte es ungefähr 6000 in der Bundesrepublik praktizierende Beteiligungsmodelle geben [vgl. Beyer und Lezius (1987)].

¹⁵ Zu einer Übersicht vgl. Guski und Schneider (1983, insbesondere Abschnitte 3 und 4).

talanteil begrenzt werden, und zum anderen können Anteile, die den Belegschaftsmitgliedern angeboten werden, in ihrer Transferierbarkeit durch Vorkaufsrechte von Belegschaftsmitgliedern und/oder des Unternehmens selbst eingeschränkt werden.¹⁶ Auch bestimmte Fristenbindungen sind durchaus denkbar, solange sie grundsätzlich zulassen, daß ein Belegschaftsmitglied seine Anteile, wenn auch eventuell mit bestimmten Einschränkungen, wieder veräußern kann.¹⁷ Die konkreten Regelungen über Art und Form materieller und immaterieller Beteiligung (einschließlich der Kapitalbeteiligung) können durch Vereinbarungen zwischen Management, betrieblicher Interessenvertretung und eventuellen westlichen Kapitalgebern festgelegt werden. Hierbei können die Erfahrungen mit unterschiedlichen Beteiligungsformen in den bundesdeutschen Partnerschaftsunternehmen genutzt werden.¹⁸

Die traditionell hierarchische kapitalistische Unternehmung hat sich im Laufe des letzten Jahrhunderts erheblich modifiziert; die gesteigerten Ansprüche der Menschen an ihre Arbeitsbedingungen, wie sie etwa Inglehart (1977) für die USA und Klipstein und Strümpel (1984) für die Bundesrepublik Deutschland festgestellt haben, führten zu Modifikationen in den traditionell hierarchischen Entscheidungsabläufen. Zur wirtschaftlichen Überlegenheit kapitalistischer Marktwirtschaften hat sicherlich nicht zuletzt der Umstand beigetragen, daß es den Unternehmen in diesen Ländern gelungen ist, solche Modifikationen in die hierarchische Unternehmensstruktur mit einzubauen

¹⁶ Als ein bundesdeutsches Beispiel für eingeschränkte Transferierbarkeit kann etwa der Möbelhersteller Wilkhahn angeführt werden, bei dem die Mitarbeiter Stille Gesellschafter des Unternehmens sind; eine Verlustbeteiligung ist nur im Rahmen ihrer Anteile vorgesehen, und die jährlichen Anteile (aus der Erfolgsbeteiligung) werden für jeweils sieben Jahre festgelegt. Danach kann der Mitarbeiter Anteile über eine innerbetriebliche Vermittlungsstelle im Unternehmen verkaufen, und erst, wenn sich binnen sechs Monaten kein Käufer aus der Belegschaft findet, ist auch ein Verkauf an Betriebsfremde zugelassen [vgl. Lezius und Beyer (1989, S. 169 f.)].

¹⁷ Auch in den bundesdeutschen Partnerschaftsbetrieben sind derartige Fristenbindungen durchaus üblich; nach Guski und Schneider (1983, S. 145) haben nur 3,9% der Beteiligungsmodelle keine Sperrfrist. Veräußerungssperren von fünf Jahren und Kündigungssperren von fünf bis über fünfzehn Jahren sind häufig anzutreffen.

¹⁸ Soweit Belegschaften und Management bisheriger staatssozialistischer Betriebe sich stärker am Selbstverwaltungsmodell orientieren wollen, gibt es auch hierfür interessante bundesdeutsche Partnerschaftsunternehmen. Erwähnt sei etwa die Berliner Firma PSI, ein Software-Haus mit über 450 Mitarbeitern, von denen ein Großteil gleichzeitig GmbH-Gesellschafter sind. Dieses selbstverwaltete Unternehmen zeichnet sich zudem durch explizit entwickelte komplexe Organisationsstrukturen, institutionelle Beteiligungsformen und eine konsequente Marktorientierung aus [vgl. Lezius und Beyer (1989, S. 231 ff.)].

[vgl. Beyer und Nutzinger (1990)]. Die zunehmende Bedeutung von Konzepten materieller und immaterieller Beteiligung in westlichen Industrieländern legt nahe, daß derart modifizierte Unternehmensverfassungen auch geänderten Ansprüchen der Menschen an ihre Arbeit entsprechen.

Die Kombination von zentral gelenkter Planung und hierarchischer Unternehmensstruktur in den staatssozialistischen Ländern hat sich in wirtschaftlicher wie auch in sozialer Hinsicht diskreditiert. Was schon für westliche Unternehmen gilt, die immerhin noch einem mehr oder minder ausgeprägten Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, trifft in noch höherem Maße für traditionelle Unternehmen in zentral gelenkten Systemen zu: Solche überkommenen hierarchischen Strukturen auf volkswirtschaftlicher und betrieblicher Ebene erweisen sich angesichts des wachsenden Tempos von Innovationen und zunehmender Komplexität der Umwelt als immer weniger geeignet, die notwendigen Anpassungen und Neuerungen im Unternehmen selbst, aber auch auf der Ebene von Volkswirtschaft und internationaler Arbeitsteilung zu ermöglichen, nicht zuletzt deswegen, weil sie zu starr sind.¹⁹ Partnerschaftsunternehmen mit motivierten, kreativen Mitarbeitern und flexiblen Organisationsstrukturen erscheinen hier sehr viel zukunftsweisender. Die sinnvolle Anwendung von Konzepten materieller und immaterieller Beteiligung in den ehemals staatssozialistischen Unternehmen könnte also einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, den Gedanken der sozialen Gerechtigkeit und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen mit den Notwendigkeiten effizienter Leistungserstellung unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu verbinden.

Literatur

- Adizes, Ichak, *Problems of Implementation and the Role of Professional Management*, Research Paper, University of California, Los Angeles, Juli 1975
- Beck, Tamás, „Ungarn auf dem Weg zur Marktwirtschaft“, *Südosteuropa Mitteilungen*, 29, 1989, S. 293-297
- Beyer, Heinrich und Michael Lezius, „Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland“, in: Fitz-Roy, Felix R. und Kornelius Kraft (Hrsg.), *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen*, Berlin und New York, de Gruyter, 1987, S. 25-60

¹⁹ Zu einer aktuellen Übersicht über die Innovationsproblematik im Systemvergleich siehe Gramatzki, Klinger und Nutzinger (1990).

- Beyer, Heinrich und Hans G. Nutzinger, „Partizipatives Management und Management in Selbstverwaltungsunternehmen. Entwicklungstendenzen interner Koordination in traditionellen und selbstverwalteten Unternehmen“, in: Kück, Marlene (Hrsg.), *Kooperatives Management*, Baden-Baden, Nomos, 1990
- Cornforth, Chris, Alan Thomas, Jenny Lewis und Roger Spear, *Developing Successful Worker Co-operatives*, London, SAGE Publications, 1988
- Eames, Alan, *Self-Management in Yugoslav Enterprises 1949-80*, Brüssel, 1987
- Eger, Thomas, *Das regionale Entwicklungsgefälle in Jugoslawien*, Schriften der Gesamthochschule Paderborn, Reihe Wirtschaftswissenschaften, Bd. 5, Paderborn, München, Wien und Zürich, Ferdinand Schöningh, 1980
- Eger, Thomas, „Ökonomische Anreizstrukturen und Wirtschaftskrise in Jugoslawien“, *Osteuropa-Wirtschaft*, 32, 1987, S. 213-228
- Engelbrecht, Uwe, „Vom Volks- zum Belegschaftseigentum. Pachtgesetz vom Obersten Sowjet verabschiedet“, *Das Neue Unternehmen*, 37, 1990, S. 27
- Fehr, Ernst, *Ökonomische Theorie der Selbstverwaltung und Gewinnbeteiligung*, Frankfurt/Main und New York, Campus, 1988
- Fehr, Ernst, „Selbstverwaltung - wünschenswert und effizient?“, in: Heise, A. (Hrsg.), *Arbeiterselbstverwaltung*, München, AG-SPAK, 1989, S. 51-69
- FitzRoy, Felix R. und Kornelius Kraft, „Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität: Eine ökonometrische Untersuchung“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55, 1985, S. 21-36
- FitzRoy, Felix R. und Kornelius Kraft, „Formen der Arbeitnehmer-Arbeitgeberkooperation und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleitung und Entlohnung“, in: FitzRoy, Felix R. und Kornelius Kraft (Hrsg.), *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen*, Berlin und New York, de Gruyter, 1987, S. 173-196
- Gramatzki, Hans-Erich, Fred Klinger und Hans G. Nutzinger (Hrsg.), *Wissenschaft, Technik und Arbeit: Innovationen in Ost und West*, Kassel, VWL-inform, 1990
- Guski, Hans-Günter und Hans J. Schneider, *Betriebliche Vermögensbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis*, Köln, Deutscher Instituts-Verlag, 1983
- Häntsche, P., *Die gewerblichen Produktivgenossenschaften in Deutschland*, Charlottenburg, 1894
- Horvat, Branko, „Arbeiterselbstverwaltung im Betrieb“, in: Hennicke, P. (Hrsg.), *Probleme des Sozialismus und der Übergangsgesellschaften*, Frankfurt/Main, Suhrkamp, 1973, S. 243-257

- Horvat, Branko, *Politicka ekonomija socijalizma*, Zagreb, 1984
- Huber, Joseph, „Bunt wie der Regenbogen“, in: Netzwerk Selbsthilfe, *Ein Jahr Netzwerk. Ein dokumentarisches Szenarium*, Berlin, Rotbuch Verlag, 1979, S. 16–20
- Inglehart, Ronald, *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1977
- Klipstein, Michael von und Burkhard Strümpel, *Der Überdruß am Überfluß. Die Deutschen nach dem Wirtschaftswunder*, München und Wien, Olzog, 1984
- Kück, Marlene, „Partizipationsprobleme in selbstverwalteten Betrieben“, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 37, 1987, S. 23–37
- Lemân, Gudrun, „Die jugoslawische Unternehmung im Spannungsfeld zwischen Demokratisierung und Wirtschaftlichkeit“, in: Dorow, Wolfgang (Hrsg.), *Die Unternehmung in der demokratischen Gesellschaft: Günter Dlugos zum 65. Geburtstag gewidmet*, Berlin und New York, de Gruyter, 1987, S. 329–340
- Lezius, Michael H. und Heinrich Beyer, *Menschen machen Wirtschaft: Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor*, Wiesbaden, Gabler; Frankfurt/Main, FAZ, 1989
- Mill, John Stuart, *Principles of Political Economy*, 1848. Neudruck: Harmondsworth, Penguin, 1970. Deutsche Ausgabe: *Grundsätze der Politischen Ökonomie*, Waentig-Ausgabe, 2 Bände, Leipzig, G. Fischer, 1908–1913
- Nutzinger, Hans G., „Probleme einer Theorie des laboristischen Gleichgewichts“, in: Hödl, Erich und Gernot Müller (Hrsg.), *Die Neoklassik und ihre Kritik*, Diskussionsband zu „Ökonomie und Gesellschaft“, *Jahrbuch*, 1, Frankfurt/Main und New York, Campus, 1986, S. 104–128
- Nutzinger, Hans G., „Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben“, Beiheft 10 der *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 1988, S. 35–58
- Nutzinger, Hans G. und Volker Teichert, „Der Entscheidungsspielraum alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt“, in: Berger, J. u.a. (Hrsg.), *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld, AJZ, 1986, S. 205–229
- Oppenheimer, Franz, *Die Siedlungsgenossenschaft*, Leipzig, 1896
- Pejovich, Svetozar, „The Firm, Monetary Policy and Property Rights in a Planned Economy“, *Western Economic Journal*, 7, September 1969
- Schulze-Delitzsch, Hermann, *Die Genossenschaften in einzelnen Erwerbszweigen*, Leipzig, 1873
- Šik, Ota, „Marktwirtschaft ohne Kapitalismus“, *Fragen der Freiheit*, 87/88, April 1971, S. 3–24

- Soergel, Wolfgang, *Arbeiterselbstverwaltung oder Managersozialismus? Eine empirische Untersuchung in jugoslawischen Industriebetrieben*, München, Oldenbourg, 1979
- Staatliche Plankommission der DDR, „Diskussionsvorschlag zur Wirtschaftsreform in der DDR“, teilweise wiedergegeben in: *Das Neue Unternehmen*, 37, 1990, S. 10
- Stüwe, Heinz, „An den Eigentumsformen ansetzen“, *Das Neue Unternehmen*, 37, 1990, S. 11
- Vogt, Winfried, *Kapitalistisches und laboristisches Gleichgewicht. Zur Theorie der realen und einer alternativen Ökonomie*, Manuskript, Universität Regensburg, 1985
- Vogt, Winfried, *Theorie der kapitalistischen und einer laboristischen Ökonomie*, Frankfurt/Main und New York, Campus, 1986
- Webb-Potter, Beatrice, *Die britische Genossenschaftsbewegung*, Leipzig, 1893
- Weitzman, Martin L., *The Share Economy*, Cambridge, MA, 1984. Deutsche Ausgabe: *Das Beteiligungsmodell. Vollbeschäftigung durch flexible Löhne*, Frankfurt/Main und New York, Campus, 1987

Summary

The basic problems of participative firms are analyzed on the basis of experiences with worker cooperatives in the 19th century, with Yugoslav worker management and with recent alternative and self-managed enterprises in the FRG. The arising difficulties can only be solved by an appropriate balance between the rights of both capital owners and employees and between democratic ideals and functional management necessities. The West German partnership firms are practising various forms of monetary and non-monetary participation (in decision-making and in results). Due to the variety of practical models adapted to the concrete needs and interests of all people involved, these firms are proposed as a starting point for an enterprise reform in Eastern Europe. It is argued that the incentive effects of monetary and non-monetary participation will help to decrease the by now enormous gap between Western and Eastern economies.